

**LA CONTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO AMBIDIESTRO A LA CREACIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES: ESTUDIO DE CASO EN  
MEDELLÍN**

The Contribution of Ambidextrous Leadership to Knowledge creation in Organizational  
Environments: A Case Study in Medellin.

MARIA ALEJANDRA MONTOYA VALENCIA

Trabajo de grado

Fernando Alexander Garzón

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRIA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

RESUMEN/ABSTRACT ..... 3

INTRODUCCIÓN ..... 4

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 6

JUSTIFICACIÓN ..... 8

OBJETIVOS ..... 11

    General: ..... 11

    Específicos:..... 11

MARCO TÉORICO Y CONCEPTUAL ..... 11

DISEÑO METODOLÓGICO ..... 16

RESULTADOS..... 17

DISCUSIÓN ..... 31

CONCLUSIONES ..... 42

REFERENCIAS..... 45

## RESUMEN/ABSTRACT

Este trabajo de grado explora la contribución del liderazgo ambidiestro a la creación de conocimiento en entornos organizacionales, con un enfoque en empresas de Medellín. En un contexto global donde la innovación y la adaptación constante son esenciales, el liderazgo ambidiestro emerge como un factor clave para equilibrar la explotación de recursos actuales y la exploración de nuevas oportunidades. Sin embargo, la literatura existente se ha enfocado en gran medida en la ambidestreza organizacional, dejando una brecha significativa en el estudio del rol práctico del liderazgo en estos procesos.

A través de un enfoque cualitativo descriptivo, basado en entrevistas semiestructuradas con líderes de diversos sectores, esta investigación identifica prácticas, competencias y desafíos asociados al liderazgo ambidiestro. Los hallazgos resaltan que los líderes actúan como catalizadores en la creación de conocimiento, promoviendo entornos que combinan eficiencia operativa con innovación estratégica. Además, desempeñan un papel clave al movilizar a sus equipos para superar barreras como la resistencia al cambio y la limitación de recursos, mientras potencian facilitadores como la comunicación efectiva y la seguridad psicológica. Estas dinámicas favorecen la generación y el intercambio transversal de conocimiento, fortaleciendo la capacidad organizacional para adaptarse e innovar.

El estudio no solo contribuye al marco teórico del liderazgo ambidiestro, sino que también proporciona implicaciones prácticas para líderes y organizaciones interesadas en potenciar la innovación y el aprendizaje continuo. Finalmente, resalta la relevancia de contextualizar estas dinámicas en Medellín, una ciudad que se ha consolidado como referente en transformación empresarial y creación de conocimiento en América Latina.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial marcado por la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones han encontrado en la ambidestreza una estrategia clave para equilibrar la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades. Aunque la literatura sobre ambidestreza organizacional ha crecido considerablemente en los últimos años, el concepto de liderazgo ambidiestro, entendido como la capacidad de los líderes para gestionar simultáneamente actividades de explotación y exploración, sigue siendo un campo poco explorado, especialmente desde una perspectiva práctica.

La brecha existente entre la teoría y la práctica es evidente: mientras se han desarrollado modelos teóricos que abordan cómo las organizaciones pueden operar de manera ambidiestra, los estudios que profundizan en cómo los líderes implementan estas prácticas en contextos reales son escasos. Más aún, se desconoce cómo el liderazgo ambidiestro contribuye específicamente a la creación de conocimiento, un proceso esencial para la innovación y la sostenibilidad en entornos organizacionales. En este sentido, los líderes no solo desempeñan un papel estratégico, sino que son quienes finalmente movilizan a las empresas, impulsando el cambio, la adaptación y la generación de valor a través del conocimiento.

En Medellín, una ciudad que ha emergido como referente de innovación en América Latina, el liderazgo empresarial enfrenta desafíos únicos que combinan la gestión del cambio, el fortalecimiento del talento humano y la promoción de la innovación. Este trabajo de grado busca contribuir a cerrar esta brecha mediante un estudio cualitativo descriptivo

que examina cómo algunos líderes empresariales de Medellín implementan prácticas ambidiestras para impulsar la creación de conocimiento en sus organizaciones.

A través de entrevistas semiestructuradas con líderes de diferentes sectores empresariales, esta investigación explora de manera profunda sus percepciones, estrategias y experiencias. Este enfoque permite captar la complejidad del fenómeno, proporcionando una visión integral que conecta las prácticas de liderazgo con el proceso de creación de conocimiento organizacional.

El presente documento se organiza en seis apartados. En el planteamiento del problema, se presenta la oportunidad identificada, el contexto en el que se desarrolla el estudio y la relevancia del tema. En el marco teórico, se abordan los conceptos centrales relacionados con la ambidestreza, el liderazgo y la creación de conocimiento. En el apartado de metodología, se describe el diseño cualitativo adoptado, los instrumentos empleados y el enfoque utilizado para el análisis de datos. Los resultados exponen los hallazgos más relevantes del análisis, mientras que la discusión conecta estos hallazgos con la literatura existente, destacando sus implicaciones teóricas y prácticas. Finalmente, en las conclusiones, se sintetizan los aportes del estudio y se ofrecen recomendaciones para futuros trabajos e investigaciones.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones, según Pacheco (2014) son un sistema dinámico, conformado por individuos que trabajan en conjunto por objetivos, pueden ser corporativos como personales, que en conjunto logran una visión compartida. Adicional, tienen estructuras y procesos tanto formales, al determinar el que hacer de los individuos desde lo normativo, como informales que surgen en el relacionamiento social. La base de la organización son los individuos, las personas son las que construyen y dan sentido a la organización y a sus propias vidas en el trabajo. Todo esto está influido por el ambiente externo, llámese sociopolítico, económico o cultural que claramente, es cambiante. Bajo este contexto, los directivos se enfrentan ante diferentes contingencias, tensiones y dilemas que pueden ser del presente pero que van afectando el futuro de la organización. Raisch y Birkinshaw señalan el liderazgo como un factor de gran relevancia para el éxito de las organizaciones, especialmente cuando se enfrentan a entornos dinámicos. (Raisch, S., & Birkinshaw, J., 2008).

La gestión de los directivos encuadra a la organización, pues desde su experiencia, conocimiento y confianza, proponen el camino y toman decisiones en pro de la productividad y el manejo eficiente de los recursos, sin embargo, es claro que la simple administración de los activos no es suficiente y que la demanda del mercado exige a las empresas buscar talentos que lideren nuevas y diferentes maneras de abordar las necesidades de los clientes. En palabras de Hamel (2020) “En esta época sin precedentes, necesitamos poder disponer de todo el ingenio que tiene la humanidad y liberar las capacidades de cada individuo”

En este camino, es clave el análisis organizacional para permitir que se den espacios de creación de conocimiento. Los directivos tienen gran responsabilidad en este fenómeno y es complejo identificar que competencias son claves para movilizar a las empresas a nuevos

entornos y que busquen y le apuesten a la exploración de conocimiento más allá de una vigilancia estratégica.

En la literatura actual, se observa un incremento notable en las investigaciones sobre organizaciones ambidiestras, lo que refleja un creciente interés en este tema. Sin embargo, aún queda pendiente un análisis más profundo del papel del liderazgo en este contexto. Al revisar las principales bases de datos de investigación, como Scopus y Sage Journals, se evidencia que las publicaciones que abordan la intersección entre ambidiestrismo y liderazgo son relativamente escasas, con un promedio de 295 artículos publicados desde 1999. Sin embargo, es alentador observar un crecimiento exponencial en este campo, especialmente a partir del año 2019.

Por otro lado, algunas fuentes adicionales como consultoras y blogs, también vienen desarrollando el tema. Puntualmente, Deloitte cuenta con un programa llamado CEO, donde desarrollan temas de interés para directivos, en uno de sus artículos se hacen la pregunta “¿Cómo pueden los CEO cultivar la ambidestreza tanto en ellos mismos como en las organizaciones que lideran?” (Finzi, Firth & Lipton, 2018) adicionando: “Como era de esperarse, buscar nuevas aventuras innovadoras al tiempo que busca maximizar la eficiencia actual a menudo coloca al CEO ambidiestro en la mitad de las tensiones asociadas con la ejecución en ambos frentes”.

Adicional, algunos trabajos de grado han estado cerca del tema en cuestión, el más reciente identificado es el trabajo “Prácticas aconsejables y des-aconsejables en el desarrollo de capacidades en organizaciones ambidiestras: testimonio de nueve expertos en el valle de Aburra (Guerrero Ospina D. 2023) donde el autor, estudiante del MBA de la universidad de EAFIT, desarrolla el tema desde algunos consejos y prácticas que se deben desarrollar en las organizaciones ambidiestras, sin embargo, de nuevo esta centrado en el proceso y la empresa y no se desarrolla el rol del líder a profundidad en la creación del conocimiento.

Desde fuentes más formales, artículos como “Ambidestrismo organizacional: su impacto en los recursos humanos” (Rodríguez-González & Santiago Sierra, 2022) mencionan que “La alta dirección es considerada como el principal impulsor del cambio discontinuo, mientras que los mandos intermedios se consideran los precursores de los cambios incrementales” en (Floyd y Wooldridge, 1996; Shrivastava, 1986). Haciendo énfasis en la gran responsabilidad de los directivos en la creación y transformación de organizaciones ambidiestras.

## JUSTIFICACIÓN

La dinámica de las organizaciones en la actualidad es compleja y está profundamente influenciada por un entorno cambiante, marcado por factores sociopolíticos, económicos y culturales. La capacidad de las empresas para adaptarse a estos cambios y, al mismo tiempo, mantenerse competitivas, depende en gran medida de la forma en que gestionan el conocimiento y fomentan la innovación. En este contexto, el liderazgo ambidiestro, que permite a los directivos equilibrar la explotación de recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, se ha posicionado como un factor clave para el éxito organizacional. Sin embargo, aunque la literatura académica ha avanzado en la comprensión de los efectos del ambidestrismo organizacional, se identifica una brecha importante en cuanto al rol específico del liderazgo ambidiestro en la creación y gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

El liderazgo, como apuntan Raisch y Birkinshaw (2008), es fundamental para guiar a las organizaciones en entornos dinámicos y altamente competitivos. Las empresas requieren directivos capaces de tomar decisiones estratégicas que no solo optimicen los recursos existentes, sino que también promuevan un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo. Sin embargo, la capacidad de los líderes para movilizar a sus equipos hacia la generación de conocimiento es aún un terreno insuficientemente explorado, especialmente cuando se busca equilibrar las demandas de la eficiencia operativa con la necesidad de explorar nuevas oportunidades.

Este trabajo de grado se justifica por la necesidad de profundizar en la relación entre liderazgo ambidiestro y creación de conocimiento, una temática que ha sido parcialmente abordada en investigaciones previas, pero que aún presenta importantes vacíos en términos conceptuales y empíricos. Aunque se han identificado investigaciones que subrayan la relevancia del liderazgo en la ambidestreza organizacional, como las de Guerrero Ospina (2023) y Rodríguez-González & Santiago Sierra (2022), estos estudios no profundizan lo suficiente en cómo los líderes efectivamente facilitan la creación de conocimiento dentro de las organizaciones que aspiran a ser ambidiestras. Además, se observa un creciente interés en la intersección entre liderazgo y ambidestriismo organizacional, pero la mayor parte de los estudios se han centrado en el nivel organizacional y no han explorado de manera suficiente el papel específico del liderazgo en el fomento de la exploración y explotación de conocimientos.

Por otro lado, el análisis de la gestión y en especial de la creación de conocimiento en entornos organizacionales de la ciudad de Medellín es particularmente relevante, ya que esta área presenta características propias del contexto socioeconómico y cultural que pueden influir de manera significativa en las prácticas de liderazgo y en la capacidad de las empresas para generar y aplicar nuevo conocimiento. La investigación empírica sobre cómo

los directivos en Medellín aplican prácticas de liderazgo ambidiestro y cómo estas impactan en la creación de conocimiento permitirá no solo contribuir al debate académico, sino también proporcionar insights prácticos para las empresas locales que buscan adaptarse a un entorno global cada vez más incierto y competitivo.

Asimismo, este estudio se alinea con las tendencias actuales en la literatura sobre organizaciones ambidiestras, que se han consolidado como uno de los paradigmas más relevantes en la gestión organizacional contemporánea. El desarrollo de modelos teóricos y prácticos que integren el liderazgo ambidiestro y la creación de conocimiento permitirá avanzar en la comprensión de cómo las organizaciones pueden equilibrar la necesidad de explorar nuevos caminos mientras explotan eficientemente sus recursos actuales, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, este trabajo de grado no solo busca llenar una brecha importante en la literatura académica sobre liderazgo y creación del conocimiento, sino que también ofrece un aporte significativo para las organizaciones de Medellín, al proporcionarles un marco de referencia que pueda ser aplicado para mejorar sus prácticas de liderazgo y, con ello, potenciar su capacidad para crear y gestionar conocimiento de manera efectiva en un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo.

## OBJETIVOS

### General:

Explorar cómo el liderazgo ambidiestro contribuye a la creación de conocimiento en entornos organizacionales, con énfasis en empresas de diferentes sectores en la ciudad de Medellín.

### Específicos:

1. Identificar las prácticas específicas de liderazgo ambidiestro en los entornos organizacionales estudiados.
2. Analizar la percepción de los líderes sobre la relación entre liderazgo ambidiestro y creación de conocimiento.
3. Identificar las barreras y facilitadores del liderazgo ambidiestro en la promoción de la creación de conocimiento en entornos organizacionales, así como las estrategias utilizadas por los líderes para superarlas.

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Con la creciente velocidad de los cambios en el entorno empresarial las organizaciones reconocen que las ventajas actuales pueden ser efímeras (Garaus et al.,

2016), por esto, las organizaciones y sus líderes deben ser capaces de desplegar diferentes respuestas en función de las necesidades y los contextos específicos.

El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en los demás para lograr un objetivo y dirige la organización de forma cohesionada y coherente. (Sharma, M. K., & Jain, S. 2013). En el mismo modo, el liderazgo es un factor clave a la hora de ayudar a los empleados a gestionar su contexto laboral (Shamir & Howell, 1999). El liderazgo ha sido abordado desde hace más de un siglo pasando por diferentes teorías, entre ellas cabe resaltar la teoría de los rasgos del líder, la cual establece que *“El liderazgo es algo innato: se nace líder”*. Autores como Taylor, Mayo y Moslow buscaban “enumerar las características que distinguen a los buenos líderes de los ineficaces” (Solarte Sánchez, 2022). Por lo tanto, en las décadas de 1930 y 1940, se desplegó una lista de rasgos universales que era criterio para la selección de líderes y no se daban conversaciones entorno a la formación o desarrollo. Sin embargo, los primeros autores no llegan muy lejos y Mayo desarrolla la teoría del comportamiento, la cual en palabras de Solarte Sánchez “el liderazgo se aprende por medio de conductas por lo que, dice la creencia que un líder eficaz no nace líder, sino que se hace líder mediante la formación o el aprendizaje de determinadas conductas” (2022).

Es importante resaltar que una de las grandes limitaciones de esta teoría, es la concepción limitada del líder y el liderazgo, los cuales no pueden ser reducidos únicamente a comportamientos observables. Factores intangibles como la influencia, las emociones y las motivaciones que pueden inspirar en otros individuos no pueden ser fácilmente cuantificados.

Esta teoría evolucionó al liderazgo situacional, el cual “se fundamentó en las dos dimensiones del liderazgo por comportamientos y en una tercera dimensión a la que llamó efectividad, resultado de utilizar el estilo de liderazgo adecuado para una situación determinada.” (García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar, 2011)

Las teorías que permitieron en su momento evolucionar en el entorno organizacional, dejaban un punto clave por fuera, y era justo esas variables del entorno que afectan al líder como ser humano, más allá del contexto organizacional. Es en este punto donde Robin Stuart-Kotze argumenta que esta teoría "se diferencia de sus antecesores al involucrar nuevas variables en el estudio del liderazgo que afectan el desempeño del líder, como el nivel de eficacia de la organización, su actitud hacia la innovación, el clima organizacional, y los problemas interpersonales e interdepartamentales" (López, 2008, citado en García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar, 2011).

No era de extrañar que las demandas del mercado y del ser humano llevaran a replantearse estas teorías, llamando a un liderazgo que no solo se centrará en la administración, sino que llevara a las organizaciones a un cambio. En palabras de García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar:

"Diferentes estudios de liderazgo en décadas anteriores abarcaban problemáticas no solo empresariales, sino también políticas, militares, educativas entre otras, por lo que fue necesario para muchos expertos y científicos en el estudio del tema, trazar una ruta que diera inicio al desarrollo de una nueva opción y que permitiera profundizar en contenidos que no solo mostraran al líder de los negocios, sino al líder que pudiera transformar los negocios" (2011)

Se proponen entonces dos modelos opuestos que responden a diferentes demandas. De un extremo, se encuentran los líderes transaccionales, quienes, según Burns (1978, citado por Nader y Castro, 2007), dirigen basándose en intercambios, centrándose en el logro de metas específicas a través de recompensas y sanciones. Se destaca su enfoque en mantener la estabilidad organizacional, priorizando los intercambios económicos y sociales regulares para alcanzar objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores (Lussier & Achua, 2005, citado en García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar, 2011).

Del otro extremo, se encuentran los líderes transformacionales. Su enfoque es elevar la moral y la motivación de los colaboradores mediante la articulación de una visión inspiradora y el fomento del desarrollo personal y profesional. Este líder, “capaz de unir las problemáticas individuales de sus seguidores con la problemática organizacional, y así tener objetivos claros hacia dónde dirigirse” García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar (2011).

Sin embargo, en este entorno cambiante, un líder no deberá arraigarse a uno de estos modelos, y, por el contrario, retomando el liderazgo situacional, se plantea el liderazgo de rango completo. Este modelo integra los componentes del liderazgo transformacional y transaccional para proporcionar resultados que incluyen la satisfacción de las necesidades individuales del grupo, el esfuerzo adicional necesario para alcanzar objetivos compartidos, así como la eficacia y efectividad general de la organización (García Velasco, Pantoja Ospina & Duque Salazar, 2011)

La ambidestreza en este contexto, es definida por Raisch y Birkinshaw como “la capacidad de las organizaciones para equilibrar y gestionar eficazmente sus actividades de explotación (la mejora continua de los procesos existentes) junto con sus actividades de exploración (búsqueda de nuevas oportunidades e innovaciones)” (2008). Los mismos autores, identifican cómo las estructuras organizativas, los contextos y el liderazgo son factores que posibilitan la ambidestreza. Señalan el liderazgo como un factor de gran relevancia para el éxito de las organizaciones, especialmente cuando se enfrentan a entornos dinámicos.

Ahora bien, diferentes autores han propuesto teorías del conocimiento. Davenport y Prusak (1998, citados en Henao-Calad, Rivera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017) argumentan que el conocimiento "es una mezcla dinámica de experiencias, valores, información

contextual, experiencia y marcos mentales". En el mismo sentido, Nonaka identifica dos formas de conocimiento: conocimiento tácito y conocimiento explícito.

“El conocimiento tácito está asociado con experiencias táctiles, habilidades de movimiento, experiencias físicas, intuición y marcos mentales no articulados. Por el contrario, el conocimiento explícito se formaliza a través del lenguaje, puede transmitirse fácilmente a través de medios orales, escritos o dibujados, y puede protegerse bajo leyes de propiedad intelectual, creando así el conocimiento protegido de la organización” (1994, citado en Henao-Calad, Rivera Montoya, & Uribe Ochoa, 2017)

Profundizando en esta teoría, se desarrolla la creación de conocimiento organizacional desde el modelo SECI planteado por los autores asiáticos, explicado por Henao-Calad, O., Rivera Montoya, P., & Uribe Ochoa, B. (2017) como "un modelo que representa los procesos de transformación del conocimiento para crear nuevos conocimientos en una organización, el cual consiste de cuatro dimensiones: Socialización (S), Externalización (E), Combinación (C), Internalización (I) (SECI)".

En consecuencia, el conocimiento verdaderamente se genera cuando estos dos tipos de conocimiento se transforman y se intercambian entre sí, trascendiendo los diferentes niveles organizacionales, desde el individuo hasta el ámbito grupal, organizacional e interorganizacional. Este proceso da lugar a una espiral de conocimiento que no solo impulsa la innovación en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas.

Drucker afirma que “en una sociedad basada en el conocimiento, el *trabajador del conocimiento* es el mayor activo individual, entendiéndolo como el ejecutivo que sabe cómo asignar el conocimiento al uso productivo” Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). En la misma línea de autores, Quinn señala que “la capacidad de manejar el intelecto basado en el

conocimiento se está convirtiendo rápidamente en la habilidad ejecutiva crítica de esta era” (1995)

Ahora bien, desde la propuesta de creación de conocimiento organizacional, Nonaka y Takeuchi otorgan responsabilidad a todos los empleados, no a un grupo específico, sin embargo, si resaltan que “existe una confusión continua a medida que se difunden nuevos conocimientos en una organización (...) La tarea de los gerentes es dirigir esta confusión hacia la creación del conocimiento con propósito. Tanto los gerentes superiores como medianos hacen esto proporcionando a los empleados un marco conceptual que les ayude a entender su propia experiencia” Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).

Bajo estas teorías, se argumenta que la competitividad de las empresas estaría asociada a la forma en que gestionan el conocimiento como un recurso estratégico. Por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen un modelo de creación de conocimiento que se basa en la premisa de que el conocimiento no solo se transfiere de manera pasiva, sino que se crea y se comparte de manera activa a través de procesos dinámicos dentro de la organización. Esta perspectiva se alinea con el concepto de liderazgo ambidiestro, el cual busca simultáneamente explotar el conocimiento existente y explorar nuevas formas de conocimiento para mantener la competitividad y la adaptabilidad en un entorno cambiante.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, con el objetivo de comprender el papel del liderazgo ambidiestro en la creación de conocimiento dentro de las organizaciones. Se utilizará un diseño de estudio de caso múltiple, centrado en empresas de

Medellín, con el fin de obtener una visión detallada sobre cómo los directivos gestionan el conocimiento en entornos dinámicos.

La muestra consiste en 8 entrevistas a directivos de organizaciones con más de 100 empleados en Medellín. Estas organizaciones serán seleccionadas de diversos sectores (retail, moda, energía, entre otros) para obtener una perspectiva amplia del tema. Los participantes serán directivos o líderes clave con experiencia en la toma de decisiones estratégicas sobre conocimiento y liderazgo.

El proceso de recolección de datos se realizó por medio de entrevistas de manera presencial o virtual, con una duración aproximada de 60 a 90 minutos, y se grabarán con el consentimiento de los participantes. Las grabaciones serán transcritas para su posterior análisis. Bajo el análisis de contenido se identificaron patrones y categorías relacionadas con liderazgo ambidiestro y creación de conocimiento. El análisis se realizó de forma iterativa, buscando temas emergentes en las entrevistas hasta alcanzar la saturación de datos.

## RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas con líderes de diferentes sectores empresariales de la ciudad de Medellín. El análisis se centra en identificar las prácticas de liderazgo ambidiestro, su relación con la creación de conocimiento, y los facilitadores y barreras percibidos por los entrevistados. Los hallazgos se estructuran según las categorías y objetivos específicos planteados en este estudio.

Los resultados muestran una correlación positiva entre el liderazgo ambidiestro y la creación de conocimiento. En particular, se evidencia que los líderes desempeñan un papel

crucial en la movilización del talento organizacional hacia el ambidestramiento. Esto lo logran mediante la implementación de prácticas que equilibran la eficiencia operativa con la promoción de la innovación estratégica, permitiendo a las organizaciones adaptarse a los entornos dinámicos y competitivos en los que operan.

Uno de los aspectos fundamentales analizados en este estudio es cómo los directivos entienden y definen el concepto de liderazgo ambidiestro. Para sorpresa de la entrevista, algunos no tenían claro que era el liderazgo ambidiestro, por lo que fue clave que lo definieran en sus propias palabras. Los líderes entrevistados coincidieron en señalar que el liderazgo ambidiestro es un componente esencial para garantizar la sostenibilidad y adaptabilidad organizacional en entornos dinámicos. Este tipo de liderazgo permite equilibrar la eficiencia operativa del presente con la exploración de nuevas oportunidades estratégicas, lo que resulta clave en un mercado altamente competitivo.

Las entrevistas revelaron que los líderes lo perciben como la capacidad de equilibrar las demandas del presente con la preparación estratégica para el futuro. Por ejemplo, el Entrevistado 1 describió el liderazgo ambidiestro como “la habilidad de navegar por el presente mientras se construye el futuro”, mientras que el Entrevistado 2 lo definió como “la capacidad de combinar eficiencia en la operación actual con innovación constante”.

Si bien existe una convergencia en la conceptualización general del liderazgo ambidiestro, algunas interpretaciones específicas revelaron diferencias. Por ejemplo, ciertos líderes, como el Entrevistado 3, destacaron un enfoque más estructural al mencionar que el liderazgo ambidiestro implica “gestionar dos enfoques en líneas paralelas dentro de la organización”. Otros enfatizaron la necesidad de fomentar comportamientos individuales



Por ejemplo, algunos entrevistados resaltaron cómo, durante la pandemia, sus organizaciones lograron adaptarse rápidamente gracias a iniciativas previas de digitalización y transformación, implementadas bajo un enfoque ambidiestro. Además, se destacó que este liderazgo es fundamental para movilizar a los equipos hacia un futuro inevitable, anticipándose a los cambios del mercado y los desafíos internos.

Con el propósito de entender cómo las organizaciones abordan la exploración de nuevos negocios, se les preguntó a los entrevistados cómo gestionan estas iniciativas en sus empresas. Esta pregunta buscaba explorar las diferencias entre aquellas organizaciones que asignan la innovación y la gestión del conocimiento a áreas específicas y aquellas que las integran de manera transversal en toda la compañía. Los resultados revelaron que estas prácticas varían según la estructura organizacional y la cultura interna de cada empresa.

Se identificaron tres enfoques principales. El primero, estructuras dedicadas, corresponde a empresas que han creado áreas específicas destinadas exclusivamente a la innovación y el desarrollo de nuevos negocios. Estas áreas trabajan de manera independiente a los equipos operativos, permitiendo un enfoque especializado y un entorno propicio para iniciativas disruptivas.

El segundo enfoque, modelos integrados, representa a aquellas organizaciones que consideran la innovación y la exploración como procesos transversales. En estos casos, se implementan células interdisciplinarias que involucran a los colaboradores de diversas áreas

en proyectos de innovación. Este modelo permite conectar directamente las operaciones actuales con la estrategia futura, generando un flujo continuo de conocimiento e ideas entre todos los niveles de la compañía. Finalmente, el tercer enfoque es la adaptación dinámica, adoptado por empresas que revisan y ajustan regularmente sus estructuras organizacionales. Este enfoque permite integrar iniciativas innovadoras en el núcleo operativo de manera flexible, asegurando una alineación constante con los objetivos estratégicos y una respuesta ágil a los cambios del entorno.

Después de analizar las estructuras organizacionales y los enfoques para gestionar la exploración de nuevos negocios, se abordaron las prácticas y competencias que los líderes consideran fundamentales para impulsar la creación de conocimiento en sus organizaciones. Estas prácticas no solo dependen de la forma en que la innovación se estructura dentro de la empresa, sino también de las habilidades específicas que los líderes desarrollan para gestionar la dualidad entre eficiencia operativa e innovación estratégica.

En este sentido, los líderes identificaron un conjunto de competencias clave que les permiten desempeñar un liderazgo ambidiestro efectivo. Estas habilidades, según los entrevistados, son esenciales para enfrentar los retos del entorno dinámico y para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de innovación. Entre las competencias mencionadas se encuentran:

- Lectura del contexto: Una de las competencias más mencionadas por los entrevistados fue la capacidad para identificar y analizar las oportunidades y amenazas en el

entorno. Los líderes consideran que esta habilidad les permite ajustar sus estrategias operativas y anticiparse a los cambios del mercado.

- **Curiosidad y apertura al aprendizaje:** Varios entrevistados señalaron que el liderazgo ambidiestro requiere una actitud constante de aprendizaje y exploración, lo cual fomenta la creatividad y la innovación dentro de los equipos.
- **Empatía y habilidad de influencia:** La capacidad de comprender las perspectivas de los colaboradores y generar confianza se destacó como una competencia clave para fomentar la colaboración y el compromiso hacia los objetivos estratégicos.
- **Delegación y empoderamiento:** Los líderes enfatizaron la importancia de delegar responsabilidades operativas para poder concentrarse en actividades estratégicas, permitiendo a sus equipos participar activamente en la toma de decisiones.
- **Adaptabilidad:** La habilidad de ajustar roles, estructuras y estrategias en función de las demandas del entorno fue mencionada como indispensable para garantizar la efectividad del liderazgo ambidiestro.

Aunque estas competencias son compartidas entre los entrevistados, algunos líderes añadieron los elementos específicos según el contexto organizacional en el que operan. Por ejemplo, se destacó la capacidad de desaprender y cuestionar paradigmas establecidos como una competencia crítica en sectores altamente dinámicos. Asimismo, en empresas orientadas a la innovación, como aquellas con modelos de negocio emergentes, se hizo énfasis en la gestión de la incertidumbre y en la toma de decisiones con información incompleta.

El desarrollo de las competencias para ejercer un liderazgo ambidiestro emerge como un aspecto central en los hallazgos de esta investigación. Los entrevistados identificaron múltiples fuentes y estrategias para desarrollar estas habilidades, combinando la experiencia personal, la formación profesional y el aprendizaje organizacional, pues para ellos estas habilidades no solo surgen de manera innata, sino que también son el resultado de un proceso consciente y continuo de aprendizaje y perfeccionamiento. Estas estrategias han permitido a los líderes equilibrar las demandas de la explotación operativa y la exploración estratégica, elementos fundamentales en el liderazgo ambidiestro.

Uno de los patrones más recurrentes fue el impacto de la experiencia personal como catalizador del desarrollo de competencias. Cinco entrevistados destacaron que enfrentar retos complejos en sus trayectorias profesionales les permitió ajustar y fortalecer habilidades clave, como la resiliencia emocional, la capacidad de lectura del contexto y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Estos desafíos prácticos fueron percibidos como oportunidades para evolucionar como líderes y adaptarse a las tensiones inherentes al equilibrio ambidiestro. Por ejemplo, algunos líderes relataron cómo proyectos de alto impacto en sus organizaciones les exigieron aprender a gestionar simultáneamente la continuidad

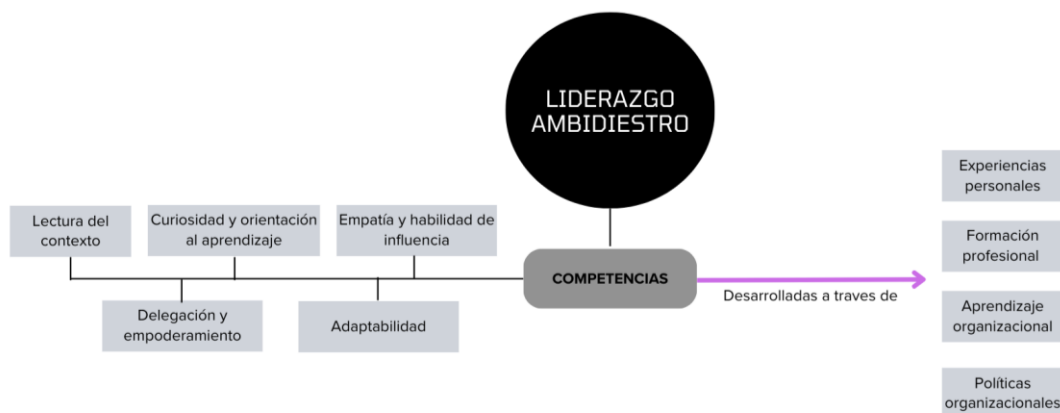
operativa y la innovación estratégica, reforzando así su habilidad para navegar entre la explotación y la exploración.

Otra fuente de aprendizaje identificada fue el papel de los mentores y referentes en la formación de los líderes. Cuatro entrevistados señalaron que las relaciones con mentores en etapas clave de sus carreras tuvieron un impacto significativo en su desarrollo. Estos mentores no solo modelaron habilidades esenciales, como la humildad y la empatía, sino que también proporcionaron ejemplos prácticos de cómo liderar con integridad y manejar tensiones organizacionales. Adicionalmente, la participación en programas de formación ejecutiva fue mencionada como una herramienta clave para adquirir conocimientos específicos y técnicas para gestionar entornos dinámicos.

Un hallazgo adicional de relevancia fue el énfasis en la introspección o consciencia personal como un componente central en el desarrollo de competencias ambidiestras. Los líderes destacaron la importancia de dedicar tiempo a reflexionar sobre sus decisiones y sus implicaciones en el equipo. Esta práctica de autoevaluación no solo fortaleció su capacidad de liderar con empatía y resiliencia, sino que también les permitió ajustar su estilo de liderazgo para responder a las demandas cambiantes de sus organizaciones.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que el desarrollo de competencias ambidiestras no responde a un enfoque único, sino a una combinación de aprendizajes prácticos, relacionales y reflexivos. Mientras que la experiencia personal permite ajustar

habilidades a medida que surgen nuevos desafíos, los mentores y los programas formativos proporcionan una guía estructurada para adquirir y fortalecer capacidades específicas. Por último, la introspección emerge como un componente transversal, que conecta los aprendizajes prácticos con el crecimiento personal del líder.



*Imagen 2: Modelo de competencias. (Maria Alejandra Montoya, 2025).*

Los líderes entrevistados coincidieron en que la creación de conocimiento está alineada con las estrategias generales de sus organizaciones, aunque el grado de formalización y transversalidad varía según cada empresa. En varias organizaciones, el conocimiento se integra como un componente dinámico y estratégico, apoyado en métodos como programas de formación interna, comunidades de práctica y mapas de conocimiento. Estas iniciativas buscan garantizar la transferencia y sistematización del conocimiento crítico, contribuyendo a la sostenibilidad operativa y estratégica.

Este enfoque estratégico sobre el conocimiento llevó a explorar el papel que desempeñan los estilos de liderazgo en la facilitación de su creación y aprendizaje dentro de

los equipos. En respuesta a la pregunta: ¿De qué manera tu estilo de liderazgo facilita el aprendizaje y la creación de conocimiento en su equipo? Los entrevistados confirmaron que el estilo de liderazgo desempeña un papel central en la facilitación del aprendizaje y la creación de conocimiento en los equipos.

De los ocho líderes entrevistados, seis mencionaron que su estilo de liderazgo se caracteriza por la cercanía y la participación activa en las actividades del equipo. Este enfoque, descrito por los entrevistados como "ponerse las botas" o "liderar desde el terreno", facilita la identificación de desafíos operativos y genera confianza en los colaboradores. Por ejemplo, uno de los participantes destacó que participar directamente en proyectos permite comprender las necesidades específicas del equipo y proponer soluciones más acertadas.

Además, esta práctica no solo mejora el clima laboral, sino que también fomenta una cultura de aprendizaje mutuo. Según los líderes, el involucramiento directo demuestra coherencia y refuerza el compromiso de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales. Cinco líderes destacaron el uso de estrategias de comunicación interna para facilitar el aprendizaje y la creación de conocimiento. Herramientas como boletines informativos, reuniones periódicas y el reconocimiento de logros individuales y colectivos fueron señaladas como mecanismos efectivos para alinear al equipo con la estrategia organizacional.

Por ejemplo, un entrevistado explicó que compartir historias de éxito, como la pasantía de un colaborador en el extranjero, no solo motiva a los equipos, sino que también refuerza la percepción de que el aprendizaje continuo es valorado y recompensado por la

organización. Este enfoque ayuda a visibilizar los avances en la gestión del conocimiento y a inspirar a otros equipos a replicar las buenas prácticas.

Por otro lado, algunos entrevistados resaltaron que la importancia de la mentoría como una práctica central en su estilo de liderazgo. Actuar como mentores implica no solo proporcionar guía y retroalimentación, sino también fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Uno de los líderes mencionó que, a través de la mentoría, se logra fortalecer habilidades clave como la resiliencia, el pensamiento crítico y la adaptabilidad.

La mentoría también se destacó como una estrategia para transferir conocimiento tácito, especialmente en sectores donde la experiencia práctica es un factor diferencial. Los líderes reconocieron que este enfoque requiere tiempo y compromiso, pero señalaron que los resultados, en términos de cohesión del equipo y capacidad de innovación, justifican el esfuerzo.

En algunos casos, se observan modelos avanzados, como el desarrollo de universidades corporativas que estructuran el aprendizaje en áreas temáticas clave, y el uso de herramientas digitales para identificar brechas y mapear competencias críticas. Por otro lado, en ciertos sectores, la creación de conocimiento está presente de manera más implícita y menos estructurada, dependiendo principalmente de iniciativas individuales de los líderes para fomentar la colaboración y el aprendizaje continuo.

Entre los elementos más destacados en la gestión de la creación de conocimiento se identificaron:

- Documentación y sistematización: La estandarización de procesos y la creación de manuales se perciben como herramientas esenciales para preservar el conocimiento organizacional.
- Transferencia y socialización del conocimiento: Se promueven espacios colaborativos para compartir aprendizajes, como reuniones de lecciones aprendidas, proyectos interdisciplinarios y retos internos.
- Acceso a formación continua: La aprobación de programas de capacitación, tanto internos como externos, se considera una práctica clave para fortalecer las competencias individuales y colectivas.

Sin embargo, se presentan variaciones entre las estrategias dentro de las organizaciones, los resultados revelan diferencias en la forma en que los equipos gestionan el conocimiento según su función o posición dentro de la organización. Algunas áreas trabajan bajo modelos colaborativos que democratizan el acceso al aprendizaje, mientras que en otras se prioriza la capacitación de roles clave, dejando en segundo plano la formación del resto del equipo. Estas diferencias reflejan cómo las prioridades operativas pueden limitar o potenciar la transversalidad del conocimiento dentro de la organización.

Por último, los líderes identificaron tanto variables mediadoras como moderadoras en la promoción de la creación de conocimiento. Entre los principales desafíos se destacó la resistencia al cambio, ya que muchos colaboradores perciben las iniciativas de formación y aprendizaje como una carga adicional frente a sus responsabilidades operativas. Asimismo, la falta de recursos fue señalada como un limitante significativo, especialmente en términos de tiempo, presupuesto y herramientas tecnológicas, lo que dificulta la implementación de estrategias más completas y sostenibles.

Dentro de las variables moderadoras, se identificó la descentralización organizacional, que en empresas con operaciones dispersas genera una desconexión entre las regiones, afectando negativamente la participación en iniciativas de formación y gestión del conocimiento. Finalmente, la cultura organizacional surgió como un factor crítico, ya que en algunos casos la gestión del conocimiento no es vista como una prioridad estratégica, lo que limita el compromiso y la participación activa de los equipos en estas actividades.

Por otro lado, como variables mediadoras se destaca el liderazgo, el cual emerge como un factor determinante para movilizar la creación de conocimiento. Los estilos de liderazgo cercanos, empáticos y colaborativos son clave en este proceso, ya que priorizan prácticas como la mentorías, la delegación estratégica y la motivación de los equipos mediante incentivos, tanto económicos y no económicos. Sobre este último, se profundizó sobre el tipo de incentivos y los resultados que podrían lograr los colaboradores con ellos. Se identificó que en seis de las ocho organizaciones donde pertenecen los entrevistados, los incentivos no son económicos, y sugieren que deben estar alineados con una estrategia de aprendizaje clara y objetivos organizacionales específicos. De lo contrario, corren el riesgo de ser percibidos como acciones aisladas sin un impacto significativo en el desarrollo del equipo.

Los incentivos no económicos, como reconocimientos públicos y menciones especiales, contribuyen a la creación de conocimiento al reforzar la motivación intrínseca de los colaboradores y generar un entorno de confianza que favorece el intercambio de ideas y la participación en iniciativas innovadoras. Según Amabile (1996), la motivación intrínseca juega un papel fundamental en la creatividad y la generación de conocimiento, ya que permite que los empleados se sientan valorados y comprometidos con el aprendizaje continuo. Asimismo, Damanpour y Schneider (2006) encontraron que los estímulos no

monetarios pueden fortalecer la cultura organizacional y fomentar la colaboración en la gestión del conocimiento.

Además, el liderazgo actúa como mediador al facilitar la conexión entre áreas funcionales, promoviendo la colaboración interdisciplinaria y eliminando barreras jerárquicas que podrían limitar el flujo de conocimiento. Los líderes que visibilizan los logros de sus equipos y fomentan un ambiente de confianza son percibidos como catalizadores en el proceso de creación de conocimiento, ya que incentivan a los colaboradores a aportar ideas, asumir riesgos y participar activamente en iniciativas estratégicas.

Otras variables facilitadoras identificadas incluyen la introspección y la autoevaluación personal, prácticas comunes entre los líderes entrevistados, quienes dedican tiempo a reflexionar sobre sus decisiones y su impacto en el equipo. Este proceso de autorreflexión refuerza su capacidad de liderar con resiliencia y adaptabilidad, ajustando sus estrategias según las necesidades de la organización.

Finalmente, se destacó el papel de la cultura organizacional como una variable mediadora cuando promueve el aprendizaje continuo y la innovación como valores centrales. En empresas donde la gestión del conocimiento está integrada en la estrategia organizacional, los líderes encuentran un terreno fértil para movilizar a sus equipos hacia la creación y el intercambio de conocimiento, lo que refuerza la sostenibilidad y competitividad de la organización en el largo plazo.

## DISCUSIÓN

El presente estudio exploró la contribución del liderazgo ambidiestro a la creación de conocimiento en entornos organizacionales, tomando como caso de estudio empresas de la ciudad de Medellín. Los resultados evidenciaron una relación estrecha entre la capacidad de los líderes para equilibrar las demandas de la explotación operativa y la exploración estratégica, y la capacidad de sus equipos para generar conocimiento que impulse la innovación. Este hallazgo resalta el papel del liderazgo como un facilitador clave en la construcción de capacidades organizacionales para adaptarse y crecer en entornos complejos.

Uno de los aspectos fundamentales analizados en este estudio es cómo los directivos entienden y definen el concepto de liderazgo ambidiestro. Las entrevistas revelaron que los líderes lo perciben como la capacidad de equilibrar la eficiencia operativa (explotación) con la búsqueda de nuevas oportunidades (exploración).

Autores como March (1991) describieron la exploración y la explotación como "dos actividades fundamentalmente diferentes", subrayando su carácter incompatible. Sin embargo, Birkinshaw y Gibson (2004) introdujeron el concepto de ambidestreza contextual, que aborda esta relación desde una perspectiva más integradora. Según estos autores, "dejar de ver la ambidestreza como polos opuestos implica considerar que la exploración y la explotación no necesariamente deben ser incompatibles, sino que pueden combinarse de manera complementaria dentro de un mismo contexto organizacional".

Los hallazgos del presente estudio aportan un punto de vista que se alinea con esta perspectiva más contemporánea. Los entrevistados destacaron la importancia de un

contexto organizacional de apoyo que permita a los individuos decidir en qué momentos priorizar la exploración o la explotación. Este enfoque refleja la propuesta de Gibson y Birkinshaw de promover una separación temporal de actividades a nivel individual, como una estrategia efectiva para integrar ambos procesos. Así, se observa una afinidad entre las opiniones de los entrevistados y las ideas planteadas por estos autores, frente a las posiciones más tradicionales de Tushman y O'Reilly, quienes abogaban por una separación estructural de ambas actividades.

Llevándolo a un punto pragmático, los resultados del estudio resaltaron una serie de competencias clave asociadas con el liderazgo ambidiestro, las cuales pueden agruparse en tres grandes categorías: cognitivas, emocionales y relacionales, y operativas y estratégicas. Estas competencias no solo contribuyen al equilibrio entre explotación y exploración, sino que también fortalecen la capacidad de los líderes para crear conocimiento en sus organizaciones.

En el ámbito cognitivo, las habilidades de lectura del contexto y pensamiento crítico son esenciales para interpretar dinámicas organizacionales y anticiparse a los cambios. Según Newey y Zahra (2009), esta habilidad permite identificar disparadores de activación internos (ideas innovadoras) y externos (transformaciones del mercado) que impulsan la necesidad de adaptación. Esto se refleja en afirmaciones como la del Entrevistado 6: "Leer entre líneas lo que el mercado demanda y estar un paso adelante puede ser la diferencia entre liderar o quedar rezagado".

La curiosidad también emergió como un motor fundamental para la exploración e innovación, vinculada con la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y desafiar

paradigmas establecidos. Mutonyi, González-Piñero, Slåtten y Lien (2024) señalan que los empleados de organizaciones orientadas al aprendizaje muestran alta capacidad para resolver problemas y compartir conocimientos. En este marco, la curiosidad no solo habilita la exploración individual, sino que fortalece la cohesión y la innovación colectiva.

En el plano emocional y relacional, competencias como la empatía, la resiliencia emocional y la gestión de relaciones fueron recurrentes. La empatía se destacó como clave para liderar equipos diversos y generar confianza. Según el Entrevistado 7, “Ponerse en el lugar del otro es fundamental para entender diferentes perspectivas y liderar desde la colaboración”. La resiliencia emocional, por su parte, fue señalada como esencial para gestionar tensiones inherentes al liderazgo ambidiestro, permitiendo a los líderes mantener el equilibrio en contextos de incertidumbre. Esta capacidad crea entornos donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos con el aprendizaje continuo.

En este marco, el liderazgo inclusivo descrito por Ahmed, Hu, Arslan y Huang (2023) resalta la importancia de que los directivos sean abiertos, accesibles y disponibles para sus equipos. Según estos autores, un líder inclusivo “está abierto a sugerencias, escucha las necesidades de los empleados, proporciona retroalimentación constructiva y está disponible para apoyarlos en la realización de sus tareas”. Este enfoque, en sintonía con los principios del liderazgo transformacional, se relaciona particularmente con la consideración individualizada, donde “el líder percibe al individuo como una persona integral, no solo como un empleado, recordando conversaciones previas y manteniéndose consciente de las preocupaciones de cada miembro de su equipo” (Ahmed et al., 2023).

Este vínculo entre la resiliencia emocional y el liderazgo inclusivo subraya la importancia de una gestión humana y empática en el liderazgo ambidiestro, donde las relaciones interpersonales y la sensibilidad hacia las necesidades de los colaboradores se convierten en pilares para fomentar un entorno de aprendizaje y creación de conocimiento.

Finalmente, las competencias operativas y estratégicas como la delegación y empoderamiento, la gestión de incertidumbre y la visión estratégica se destacaron por su impacto directo en la implementación de prácticas de liderazgo ambidiestro. Los entrevistados enfatizaron la importancia de empoderar a los equipos para que puedan equilibrar tareas operativas con proyectos innovadores. Este enfoque no solo mejora la eficiencia, sino que también fomenta la autonomía y la innovación.

Además, la gestión de la incertidumbre se destacó como una habilidad clave de los líderes para implementar prácticas de liderazgo ambidiestro, ya que permite enfrentar entornos dinámicos y garantizar el equilibrio entre las demandas operativas y los proyectos innovadores. Según Brown y Eisenhardt (1998), los líderes efectivos no solo gestionan la incertidumbre, sino que también crean estructuras flexibles que facilitan la improvisación y la adaptación en tiempo real. Este enfoque promueve que los equipos, empoderados por sus líderes, participen activamente en la resolución de problemas y la generación de soluciones innovadoras, incluso en contextos desafiantes.

Más allá de identificar las competencias clave, es fundamental comprender cómo estas se desarrollan en el contexto del liderazgo ambidiestro. Los resultados del estudio evidenciaron que los líderes entrevistados combinan tres fuentes principales de desarrollo: experiencia personal, formación profesional y políticas organizacionales. Estas fuentes no

actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan para fortalecer las habilidades necesarias para equilibrar exploración y explotación en sus organizaciones.

Cinco entrevistados destacaron que su capacidad para liderar en entornos ambidiestros se construyó principalmente a través de la superación de retos complejos. Por ejemplo, el Entrevistado 4 afirmó que “cada desafío es una oportunidad para ajustar habilidades, como la resiliencia emocional y la lectura del contexto”. Este aprendizaje basado en la experiencia coincide con la literatura que posiciona a los entornos de alta presión como escenarios ideales para el desarrollo de habilidades estratégicas y emocionales (Bennis & Thomas, 2002).

Por otro lado, el Entrevistado 8 resaltó que liderar proyectos de alto impacto promovió su capacidad de equilibrar actividades de exploración y explotación, lo que subraya la importancia del aprendizaje práctico en la consolidación de competencias clave. Estos hallazgos sugieren que es necesario el conocimiento tácito y su gestión para los entornos dinámicos y desafiantes, idea que se sustentará más adelante.

La formación profesional emergió como un pilar clave en el desarrollo de competencias de liderazgo ambidiestro. Cuatro líderes destacaron la influencia de los mentores en modelar habilidades fundamentales, como la humildad y la gestión efectiva de equipos. Según los entrevistados, los mentores no solo ofrecen orientación práctica, sino que también actúan como ejemplos vivos de los comportamientos y valores que buscan implementar en sus organizaciones. Este enfoque se alinea con lo planteado por Babu, Prasad y Tara Prasad (2024), quienes subrayan que “los empleados tienden a mostrar un comportamiento compatible con las expectativas y comportamientos de sus líderes porque perciben a los líderes como inspiraciones y figuras de influencia”.

Además, los programas de formación ejecutiva fueron valorados como espacios fundamentales para adquirir herramientas prácticas que permiten gestionar tensiones organizacionales y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. Según Babu et al. (2024), el liderazgo inspirador no solo moviliza equipos hacia el cumplimiento de metas, sino que también crea un entorno en el que los colaboradores se sienten motivados a aprender, crecer y compartir conocimiento.

La gestión de la innovación en las organizaciones plantea interrogantes sobre si debe abordarse desde áreas específicas o como una función transversal. En este estudio, los resultados apuntan a una inclinación generalizada de los entrevistados hacia la transversalidad como estrategia clave para integrar la innovación en las operaciones organizacionales y fomentar la creación de conocimiento.

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que la innovación debe permear todos los niveles y áreas de la organización. Según el Entrevistado 5, “la exploración se integra dinámicamente en la operación diaria, promoviendo que cualquier colaborador pueda proponer y desarrollar ideas”. Este enfoque fomenta una cultura participativa, donde los empleados no solo son responsables de ejecutar tareas operativas, sino también de contribuir activamente a la generación de conocimiento y la creatividad.

La literatura apoya esta visión transversal. Autores como Crossan y Apaydin (2010) argumentan que la innovación no es un evento aislado, sino un proceso colectivo que involucra la interacción entre individuos, equipos y la organización en su conjunto. Este enfoque relacional resalta la importancia de integrar la innovación como un valor cultural y no

solo como una función estructural específica. Recordando al igual a Birkinshaw y Gibson (2004), quienes sostienen que una ambidestreza contextual, basada en el equilibrio dinámico entre exploración y explotación en todas las áreas de la organización, es más efectiva que una separación estructural.

Además, los entrevistados destacaron que este modelo transversal facilita la colaboración interdisciplinaria. Como indicó uno de ellos, “trabajar de manera interdisciplinaria permite alinear esfuerzos e impulsar la colaboración, facilitando tanto la exploración de nuevas oportunidades como la optimización de procesos existentes”. Este hallazgo coincide con el planteamiento de O’Reilly y Tushman (2013), quienes enfatizan que la colaboración entre áreas funcionales es esencial para desarrollar capacidades ambidiestras y responder a las demandas de entornos complejos.

Por otro lado, los entrevistados identificaron que, aunque la transversalidad tiene múltiples beneficios, también requiere un liderazgo activo que impulse la participación y la integración de esfuerzos. Según Wang y Rafiq (2014), los líderes desempeñan un papel crítico al promover una cultura organizacional que valore tanto la exploración como la explotación, creando un entorno donde la innovación emerge como una actividad colectiva y estratégica.

La creación y gestión del conocimiento emergieron como factores fundamentales en las entrevistas realizadas, validando la afirmación de Nonaka (2007): “En una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”. Este concepto se reflejó en los testimonios de siete de los ocho líderes entrevistados, quienes destacaron cómo el liderazgo ambidiestro facilita entornos colaborativos y de aprendizaje continuo.

Por ejemplo, un entrevistado señaló que “las dinámicas de exploración fomentan la transferencia de aprendizajes entre equipos, convirtiendo la innovación en un activo compartido”. Esta visión fue reforzada por otro líder, quien afirmó que “cuando equipos con diferentes experiencias comparten ideas, surgen soluciones disruptivas que no se habrían concebido de manera aislada”. Estas afirmaciones resaltan la colaboración transversal y el intercambio constante como pilares de la innovación dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva teórica, Nonaka (1994) define la creación de conocimiento organizacional como la capacidad para generar, difundir y materializar nuevos conocimientos en productos, servicios y sistemas. Este modelo resalta la importancia de prácticas colaborativas e intencionadas como motores de transformación.

Además, la relación entre liderazgo ambidiestro y creación de conocimiento pone en evidencia la relevancia de establecer una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la innovación. Este punto fue destacado por un entrevistado, quien afirmó: “La confianza en los equipos para experimentar sin temor al error impulsa la creatividad y la generación de ideas innovadoras”. Esta declaración coincide con los planteamientos de Nonaka (2007) y Chen et al. (2024), quienes enfatizan que la gestión efectiva del conocimiento requiere tanto infraestructura adecuada como liderazgo que fomente la curiosidad y la seguridad psicológica.

Sin embargo, el estudio también revela barreras importantes relacionadas con la resistencia al cambio, las limitaciones de recursos y la desconexión entre diferentes niveles organizacionales. La resistencia al cambio por parte de los equipos fue mencionada de manera recurrente por los entrevistados. Esta resistencia, que a menudo surge de una sensación de sobrecarga laboral al incluir formación en la rutina diaria, destaca la tensión entre las responsabilidades operativas y el tiempo destinado al aprendizaje. Como mencionó

un entrevistado, “la falta de tiempo dificulta equilibrar las demandas del día a día con los espacios para aprender y crear conocimiento”. Este desafío se alinea con el concepto de organizaciones que aprenden, desarrollado por David A. Garvin (1993), puntualmente el autor señala que “una de las mayores barreras para el aprendizaje organizacional es la sobrecarga operativa. Los empleados a menudo se concentran en sus tareas inmediatas y no ven el aprendizaje como una prioridad, lo que limita la transferencia y creación de conocimiento”.

En consonancia con la esta resistencia, la falta de una cultura madura que valore el conocimiento como activo estratégico fue identificada como un obstáculo clave. Schein (1992) argumenta que los líderes no solo reflejan la cultura organizacional, sino que son sus principales arquitectos. En el caso de la gestión del conocimiento, los líderes deben promover prácticas que refuercen la colaboración transversal y el intercambio de ideas entre áreas, como se identificó en varias entrevistas.

Continuando con el desarrollo, se indago por los incentivos hacia los empleados en los contextos de creación de conocimiento. En las entrevistas realizadas, se evidenció que, aunque las empresas entrevistadas valoran la innovación y la creación de conocimiento, los reconocimientos predominantes son informales y no siempre están respaldados por un sistema formalizado que permita medir y estimular estas actividades de manera consistente. Como se mencionó, algunos entrevistados destacaron iniciativas puntuales, como círculos de calidad o programas de visibilidad interna, pero no existen métricas claras que conecten los esfuerzos de los colaboradores con un sistema tangible de retribución.

Este enfoque puede ser adecuado para empresas maduras que priorizan la estabilidad y la mejora continua por encima de la disrupción constante, pero plantea un desafío importante: la falta de estímulos formales puede limitar la capacidad de las

organizaciones para maximizar la generación de conocimiento y mantener a los equipos motivados en el largo plazo.

Estudios previos sugieren que las empresas que implementan incentivos económicos vinculados a la innovación tienden a generar mayores resultados en términos de creación de conocimiento. Por ejemplo, un análisis cuantitativo realizado por Damanpour y Schneider (2006) concluyó que los incentivos económicos bien diseñados aumentan significativamente la probabilidad de que los empleados participen en actividades innovadoras, al fomentar tanto la motivación intrínseca como la extrínseca.

Por lo cual se identifica una oportunidad al identificar una desconexión significativa entre la intención declarada de fomentar la innovación y la ausencia de estrategias concretas que permitan incentivarla y medirla de manera efectiva. Este vacío estratégico coincide con lo planteado por Amabile (1996), quien argumenta que la creatividad organizacional no solo se sostiene en la motivación intrínseca de los colaboradores, como la pasión y la curiosidad, sino que también requiere la implementación de estímulos extrínsecos, tales como reconocimientos y recompensas estructuradas, para maximizar su impacto en los resultados organizacionales.

Finalmente, la discusión sobre las variables mediadoras y moderadoras en la creación de conocimiento revela cómo elementos internos y externos condicionan la efectividad del liderazgo ambidiestro en fomentar procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones.

La comunicación interna fue ampliamente reconocida por los entrevistados como un factor central. Por ejemplo, uno de ellos resaltó que “una comunicación clara y bidireccional asegura que las ideas fluyan entre niveles y departamentos, permitiendo que el conocimiento

se comparta y se aplique en distintos contextos organizacionales”. Este punto está en línea con Nonaka (1994), quien destaca que el conocimiento organizacional se construye a partir de la interacción continua entre los miembros de la organización. También Davenport y Prusak (1998), sostienen que la transferencia de conocimiento depende de sistemas de comunicación efectivos que conecten a las personas y los equipos.

Otro mediador relevante fue la seguridad psicológica, entendida como un entorno en el que los colaboradores pueden compartir ideas sin temor a represalias o juicios negativos. Según el entrevistado 8, “crear un espacio donde los equipos puedan experimentar y fallar sin consecuencias graves es fundamental para impulsar la generación de conocimiento”. Esta perspectiva refuerza la importancia de un liderazgo que fomente la confianza y la colaboración, como lo argumenta Amabile (1996) al destacar la relevancia de ambientes emocionales seguros para estimular la creatividad y el aprendizaje.

Por otro lado, entre las variables moderadoras, emergen la cultura organizacional y el tamaño organizacional como factores que influyen en la efectividad del liderazgo ambidiestro para promover la creación de conocimiento. Organizaciones de mayor tamaño enfrentan retos relacionados con la coordinación y la alineación cultural. Un líder expresó que “las subculturas dentro de la organización pueden actuar como barreras para compartir conocimiento, limitando la colaboración entre áreas”. Este desafío está respaldado por Garvin (1993), quien señala que las culturas organizacionales fragmentadas o con valores contradictorios dificultan la implementación de prácticas de aprendizaje y conocimiento compartido.

Asimismo, la falta de tiempo y recursos se identificó como un obstáculo recurrente, particularmente en empresas con altas demandas operativas. Como indicó otro entrevistado, “la presión operativa diaria deja poco espacio para actividades relacionadas con la creación de conocimiento, lo que afecta directamente su desarrollo”. Esta observación es consistente con las conclusiones de Birkinshaw y Gibson (2004), quienes enfatizan que la ambidestreza organizacional requiere un equilibrio deliberado entre la eficiencia operativa y el aprendizaje estratégico.

## CONCLUSIONES

Este estudio exploró la contribución del liderazgo ambidiestro a la creación de conocimiento en entornos organizacionales, con un enfoque en empresas de Medellín. A través de entrevistas semiestructuradas, se identificaron prácticas, competencias y desafíos asociados a este tipo de liderazgo, arrojando luz sobre cómo los líderes movilizan a sus equipos para equilibrar la eficiencia operativa y la innovación estratégica.

Los hallazgos destacan que el liderazgo ambidiestro es un catalizador clave en la creación de conocimiento organizacional. Los líderes entrevistados demostraron que competencias como la lectura del contexto, la adaptabilidad y la curiosidad son esenciales para interpretar las dinámicas del entorno y fomentar la colaboración entre equipos. Estas competencias no solo permiten superar barreras como la resistencia al cambio y la falta de recursos, sino que también potencian facilitadores como la comunicación interna y la

seguridad psicológica, generando entornos propicios para la innovación y el aprendizaje continuo.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo valida y amplía conceptos establecidos en la literatura. Por ejemplo, los planteamientos de Nonaka (1994) y Amabile (1996) sobre la importancia del intercambio de ideas y la motivación intrínseca se reflejan en las prácticas identificadas por los entrevistados. Sin embargo, el estudio también aporta nuevas perspectivas al enfatizar el papel del liderazgo ambidiestro en la transversalidad del conocimiento dentro de organizaciones complejas, un aspecto poco abordado en investigaciones previas.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son significativas. Las organizaciones deben adoptar estrategias que promuevan el desarrollo de competencias clave en sus líderes, como la empatía y la resiliencia emocional, mientras fortalecen la cultura organizacional con sistemas de reconocimiento formal e informal. Además, fomentar una comunicación clara y bidireccional es crucial para garantizar que el conocimiento fluya de manera efectiva entre niveles jerárquicos y departamentos, potenciando la adaptabilidad y la capacidad innovadora.

No obstante, esta investigación reconoce ciertas limitaciones. El enfoque cualitativo y el tamaño reducido de la muestra limitan la generalización de los hallazgos a otros contextos. Asimismo, al centrarse en empresas de Medellín, se excluyen posibles variaciones culturales

y sectoriales que podrían influir en la dinámica del liderazgo ambidiestro y la creación de conocimiento. Adicional, de cara al futuro, se recomienda explorar el impacto de incentivos económicos y sistemas de medición más robustos en la generación de conocimiento, así como analizar la relación entre liderazgo ambidiestro y rendimiento organizacional mediante enfoques cuantitativos. Además, sería valioso comparar estas dinámicas en diferentes contextos industriales y culturales para identificar patrones más amplios y posibles diferencias significativas.

En conclusión, este trabajo reafirma la relevancia del liderazgo ambidiestro como un puente entre la eficiencia operativa y la innovación estratégica. Al integrar competencias individuales y prácticas organizacionales, los líderes pueden convertirse en agentes de cambio que impulsan la creación de conocimiento, posicionando a sus organizaciones como actores competitivos en un entorno global marcado por la transformación constante.

## REFERENCIAS

Ahmed, F., Hu, W., Arslan, A., & Huang, H. (2023). Ambidexterity of HR practices in fortune 500 companies and employee innovation performance: mediating role of inclusive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 237-254.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.

Álvarez Mesa, C., & Henao- Calad, M. (2018). La Teoría de creación de conocimiento y la resiliencia como soporte del conocimiento en la Innovación social. *Red Pilares*, 7, 23–45.

Babu, M., Prasad , K., & Tara Prasad , U. (2024). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*.

Babu, G. S., Prasad, D. R., & Tara Prasad, M. (2024). Leadership dynamics in fostering organizational learning: A focus on inspiration and influence. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(2), 135–150. *Heliyon*.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.

Burbano-Florez, L., Lloria, M., & Hernández, H. (2023). Aprendizaje Organizativo De La Exploración Y La Explotación. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 14-22.

Chen, Y., Pan, X., Liu, P., & Vanhaverbeke, W. (2024). How does digital transformation empower knowledge creation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9, 1–10.

Christensen, C. M. (1997). El Dilema De Los Innovadores. *Harvard Business Review*, 75(5), 76–85.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191

C. Tansley, S. Kirk, H. Williams, H. Barton Tipping the scales: ambidexterity practices on e-HRM projects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355–381.

Egelhoff, W. G. (2020). How a Flexible Matrix Structure Could Create Ambidexterity at the Macro Level of Large, Complex Organizations Like MNCs. *Management International Review*, 459-484.

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). *Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers*. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.

Escarcio, T. D. (202, Mayo 25). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-ambidiestro-teresa-de-gouveia-esc%C3%A1rcio-1e/?Originalsubdomain=es>

Finzi, B., Firth, V., & Lipton, M. (2018, octubre 18). Liderazgo ambidiestro. Deloitte Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Liderazgo%20ambidiestro.pdf>

Garaus, C., Güttel, W., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016),

“Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 355-381.

García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay*, 2, 93-111.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

Guerrero Ospina D. (2023). Prácticas aconsejables y des-aconsejables en el . Prácticas aconsejables y des-aconsejables en el en el desarrollo de capacidades en organizaciones ambidiestras: testimonio de nueve expertos en el valle de Aburra. Medellín.

Gilbert, C., & Bower, J. (2002). Un Cambio Disruptivo: Cuando Esforzarse Más Es Parte Del Problema. Harvard Business Review.

Hamel, G. (2020). Humanocracia: un nuevo management, de Gary Hamel. Executive Excellence, (170).

Henao-Calad, Monica & Montoya, Paula & Ochoa, Beatriz. (2017). Knowledge Management Processes and Intellectual Property Management Processes: An Integrated Conceptual Framework. Ad-Minister. 31. 137-160.

Ikujiro, N., & Hirotaka, T. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Mexico: Oxford university press, Inc.

Lastre, H., Barrón, D. & Ruiz, A. (2023). Ambidestreza organizacional: un enfoque dual para la creación de valor . Universidad EAN. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13097>.

Lopez-Orozco, G., Gil-Montelongo, M., & Bolio-Yris, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. Ingeniería industrial, 161-170.

Nader, Martín & Castro, Alejandro (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. Perspectivas en Psicología, 4 (1), 51-57.

Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. British Journal of Management, 20(S1), S81–S100

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*, 162–171.

Maria Alejandra Montoya Valencia (2025). Modelo de competencias. Creación propia realiza en canva.

Mutonyi, B., González-Piñero, M., Slåtten, T., & Lien, G. (2024). Driving innovation in health care: exploring the impact of ambidextrous leadership on creative performance among frontline health professionals in Norway. *BMC Health Services Research*, 24,2.

OpenIA. (2024) Wordcloud sobre percepciones de liderazgo ambidiestro [Ilustración generada con inteligencia artificial]. Generado en ChatGPT. <https://openai.com>

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change. *Harvard Business Review*. 74–81.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Pacheco, A. (2014). La Organización En Búsqueda De Sentido: Producción Material Y Producción Simbólica En Las Organizaciones. III Congreso Internacional Red Pilares: La Administración Y Los Estudios Organizacionales En El Contexto Latinoamerican. Porto Alegre Y São Leopoldo.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Rodríguez-González, T., & Santiago Sierra, G. (2022). Ambidestrisimo organizacional: su impacto en los recursos humanos. *Gestión Joven*, 1-25.  
[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_23\\_2/Vol23\\_num2\\_1.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_23_2/Vol23_num2_1.pdf)

Schindler, J., Kallmuenzer, A., & Valeri, M. (2024). Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms – how to handle ambidexterity.

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257–283. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00014-4)

Sharma MK, Jain S (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309–318.  
[https://www.ripublication.com/gjmbs\\_spl/gjmbsv3n3spl\\_14.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf)

Teece, D., Pisano, G. And Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76