

EFEKTOS DEL LIDERAZGO AMBIDIESTRO Y LAS REDES COLABORATIVAS PARA DESARROLLAR MODELOS DE NEGOCIOS SOSTENIBLES

EFFECTS OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP AND COLLABORATIVE NETWORKS TO DEVELOP SUSTAINABLE BUSINESS MODELS

Olga Vélez Bernal¹
Ledy Gómez-Bayona²
Francisco Javier Arias Vargas³
Jaime Alberto Beltrán Ríos⁴
José Antonio López Giraldo⁵

Resumen

Se analizó la incidencia del liderazgo ambidiestro y las redes colaborativas en el desarrollo de modelos de negocios sostenibles. La metodología es la Investigación, Acción Participativa (IAP), con cinco grandes empresas de producción. La discusión se presenta bajo estrategias relacionadas con la integración de procesos, cultura organizacional, asignación de recursos y colaboración externa, que brinden un marco empresarial, y con ello posibiliten la propuesta de un modelo de negocio sustentable, que asuma los retos actuales de un entorno empresarial cambiante, basado en el desarrollo de la resiliencia organizacional, la diferenciación en el mercado y la generación de valor a largo plazo. Los hallazgos destacan la relevancia del liderazgo ambidiestro (transaccional y transformacional) y la participación en redes colaborativas, accediendo a recursos y conocimiento, generando valor a largo plazo, adaptándose al entorno cambiante, fomentando la innovación ambidiestra (incremental y radical) y, fortaleciendo las capacidades dinámicas (tradicionales y emergentes), para equilibrar los procesos de exploración y explotación, desarrollando modelos de negocios que fomentan la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Palabras clave: Liderazgo Ambidiestro, Redes Colaborativas, Modelos de Negocios Sostenibles, Investigación-Acción Participativa (IAP), Estudios Organizacionales, Generación de Valor, Diferenciación en el Mercado.

Abstract

The impact of ambidextrous leadership and collaborative networks on the development of sustainable business models was analyzed. The methodology is Participatory Action Research (PAR), with five large production companies. The discussion is presented under strategies related to the integration of processes, organizational culture, resource allocation and external collaboration, which provide a business framework, and thereby enable the proposal of a sustainable business model, which assumes the current challenges of a changing business environment, based on the development of organizational resilience, differentiation in the

¹ PhD en Administración. Docente en la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. E-mail: olga.velez@iumafis.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2291-0908>

² PhD en Administración. Docente en el Instituto Tecnológico Metropolitano: Medellín. E-mail: ledygomez@itm.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4122-0344>

³ PhD en Administración y Dirección de Empresas. Docente en la Universidad de Medellín. E-mail: farias@udemedellin.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-1741>

⁴ Magister en Administración. Docente en la Universidad Católica Luis Amigó: Medellín. E-mail: Jaime.beltranri@amigo.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9194-4864>

⁵ Magister en Gerencia del Talento Humano. Docente en la Universidad Católica Luis Amigó: Medellín. E-mail: jose.lopezgi@amigo.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4510-2145>

market and the generation of long-term value. The findings highlight the relevance of ambidextrous leadership (transactional and transformational) and participation in collaborative networks, accessing resources and knowledge, generating long-term value, adapting to the changing environment, promoting ambidextrous innovation (incremental and radical) and strengthening dynamic capabilities (traditional and emerging), to balance exploration and exploitation processes, developing business models that promote economic, social and environmental sustainability.

Keywords: Ambidextrous Leadership, Collaborative Networks, Sustainable Business Models, Participatory Action Research (PAR), Organizational Studies, Value Generation, Market Differentiation.

Introducción

Actualmente, se requiere una visión integradora y sistemática en las organizaciones, con proyectos unificados, con elementos flexibles, con adaptación al cambio, con un desarrollo autosustentable y en armonía, por lo cual existe la necesidad de crear estrategias y capacidades tradicionales como emergentes para ser competitivos a nivel nacional e internacional, para dar respuesta a las anteriores exigencias empresariales, es fundamental un liderazgo y capacidades organizacionales que permeen a todos los stakeholders y a toda la organización, atendidos de manera holística, el talento humano, aspectos financieros, sociales, técnicos y tecnológicos, ambientales, políticos, entre otros, equilibrando las oportunidades del mercado con las necesidades del negocio, buscando la sostenibilidad y el éxito en tiempos turbulentos, en entornos inciertos, ambiguos, volátiles y complejos, con liderazgo, herramientas y estrategias innovadoras (Gjøsæter et al., 2021a).

El sector empresarial presenta constantes cambios, donde el comportamiento organizacional cada vez exige ser más integral, más flexible, más disruptivo para afrontar los desafíos con dinamismo, dando lugar a nuevos paradigmas en la administración. De allí que exista la necesidad de utilizar herramientas y estrategias innovadoras que garanticen una correcta gestión de los recursos y de los procesos para adaptarse a las exigencias del mercado globalizado cada vez más exigente y competitivo, siendo la sostenibilidad empresarial una ruta para lograrlo, pero es de resaltar que esta es principalmente complicada debido a múltiples factores, entre los que se encuentran las crisis económicas y financieras mundiales, los períodos a largo plazo para lograrla, un problema subyacente de mala formulación de estrategias, denotando la necesidad de una ruta clara para lograr la sostenibilidad (Bugwandin & Bayat, 2022).

Requerir de una visión integradora y sistemática en las organizaciones, con proyectos unificados, elementos flexibles, adaptación al cambio, con un desarrollo autosustentable y en armonía se plantea desde el siglo XX, donde se expresa la necesidad de tener elementos distintos para afrontar los retos del presente, pero aún algunas organizaciones no tienen plasmados estos enfoques dentro de su modelo de negocio. Se manifiesta la necesidad de crear estrategias y capacidades tradicionales como emergentes para ser competitivos a nivel nacional e internacional. Es por lo anterior, que la organización al tener su propia identidad y depender de factores internos y externos, se debe desarrollar en su completitud, el talento humano, aspectos financieros, sociales, técnicos y tecnológicos, ambientales, políticos, entre otros, para equilibrar las oportunidades del mercado con las necesidades del negocio, buscando la sostenibilidad y el éxito, y para lograrlo requiere liderazgo, herramientas y estrategias

innovadoras. Los empleados y los líderes deben comprometerse con la visión organizacional de manera permanente (Florek-Paszkowska et al., 2021a).

Los avances teóricos demuestran que con el transcurrir del tiempo, los conceptos han ido evolucionando como lo es el término de liderazgo ambidiestro e innovación ambidiestra, pero que de todas maneras tienen que ser flexibles para los cambios del entorno. Para brindar esta flexibilidad organizacional las empresas están llamadas a desarrollar capacidades internas, es el caso de la capacidad de gestión de alianzas, donde la importancia del trabajo en redes colaborativas cobra mayor relevancia. Según Ujwary-Gil & Potoczek (2020a), las redes colaborativas son organismos vivos, cambian constante y dinámicamente. Ahora bien, se destaca la necesidad de investigar sobre nuevas soluciones, implementación, experimentación y observación del efecto de nuevos modelos de negocio, considerando redes de colaboración entre las partes interesadas.

Desarrollar modelos de negocio es un proceso complejo, tanto de enfoques orientados al cliente como de co-creación, especialmente cuando se trata de un modelo de negocio sostenible e innovador (Koil, 2021a). Por su parte, la innovación del modelo de negocio sostenible ha recibido una atención creciente que puede proporcionar ventajas competitivas sostenibles para las corporaciones bajo un dinámico ambiente externo. La innovación del modelo de negocio y la ambidestraza organizativa se plantean como mecanismos para que las empresas logren sostenibilidad. Aunque, en las pequeñas y medianas empresas, faltan estudios que demuestren cómo combinar estos mecanismos. De similar forma los autores Romero y Prado (2023), expresan que hace falta una visión global en los directivos de las organizaciones cuando se busca la sostenibilidad empresarial.

Esta investigación cobra total importancia, al proveer resultados de 5 empresas de tamaño grande, con aspectos de liderazgo ambidiestro (transaccional y transformacional), redes colaborativas y, modelos de negocio sostenibles, con esos insumos se presenta un modelo vinculante de factores clave de éxito y la quinta hélice, siendo una contribución importante para la academia y el sector empresarial.

Se hace énfasis, en la relevancia que tiene esta investigación a nivel nacional e internacional, cada organización está diferenciada por factores internos y externos, no es igual el desarrollo y la evolución de una organización grande que la de una pequeña o mediana, lo mismo ocurre con empresas tradicionales o modelos de negocios digitales o disruptivos, tampoco las estrategias son iguales para operar en mercados tradicionales que en mercados emergentes, es decir, las investigaciones deben enfocarse a diferentes tipos de organizaciones y de mercados. La transición a la sostenibilidad es un camino importante que las empresas deben seguir para lograr la innovación del modelo de negocio y el desarrollo sostenible (Minatogawa et al., 2020a). Al evidenciarse esta problemática anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo inciden el Liderazgo Ambidiestro y las Redes Colaborativas en el Desarrollo de Modelos de Negocios Sostenibles?

La estructura que se muestra a continuación, está determinada por el marco teórico donde se abordan los temas de liderazgo ambidiestro, redes colaborativas y modelos de negocio sostenibles, luego se explica la metodología utilizada de investigación, acción participativa - IAP, para luego mostrar los resultados, la discusión y las conclusiones que se obtuvieron durante el presente estudio.

Marco teórico

Liderazgo Ambidiestro

Las organizaciones de hoy en día, en tiempos turbulentos y pos-pandemia, requieren líderes y capacidades organizacionales que las ayuden a ser competitivas y sostenibles. Los principales elementos que se requieren para lograr una estrategia empresarial sostenible son: la estrategia, el cambio, el propósito y el liderazgo (Bugwandin & Bayat, 2022) y para el logro de esa estrategia son indispensables líderes ambidiestros, quienes son personas muy motivadas que pueden ocuparse de una gran variedad de actividades diferentes, opuestas, de integración y diferenciación, al realizar actividades de explotación profundizan en conocimientos, donde aplican, mejoran y amplían sus productos, servicios, tecnologías y competencias existentes, por otro lado, al realizar actividades de exploración los líderes amplían su base de conocimientos, estructuras, rutinas, aprendizajes, sistemas, normas organizativas y en general se adaptan a nuevos procesos (Mom et al., 2015).

Pero lograr esa simultaneidad de ambos procesos de exploración y explotación cooperativa, no es sencillo por sus múltiples tensiones (Chiambaretto et al., 2019). Al respecto, Vieira y Amaral (2016) consideran que cuando se tiene una cultura muy arraigada, o una comunicación poco clara se crean barreras, para lo cual los líderes ambidiestros deben alinear y complementar la estrategia con los objetivos de conocimiento, coordinación, comunicación y el control, siendo determinantes para una asertiva toma de decisiones (Fan y Ku, 2010, Haugstetter y Cahoon, 2010).

La cultura organizacional debe irse adaptando a los cambios que el entorno le presenta, es así como un liderazgo ambidiestro debe plantearlo, por lo tanto, el liderazgo debe enfocarse en un mundo independiente, con pensamiento estratégico, visionario y resiliente para afrontar las crisis y los desafíos cotidianos, además el liderazgo debe ser prospectivo analizando los contextos corporativos, territoriales, tecno-económicos, socioculturales que de una manera integral proyecten la organización hacia el futuro (Beltrán-Ríos et al., 2018).

Una estrategia combinada de beneficio y sostenibilidad puede ser desarrollada y operacionalizada de maneras diferentes dependiendo de la idiosincrasia de la organización, el liderazgo, la competencia y el enfoque estratégico. Es posible a través de la creatividad gerencial y el liderazgo innovador se puede lograr el propósito de crear, entregar y capturar valor sin dañar el medio ambiente, quizás el combinar el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional puede ser la manera integral de abordar las complejidades del entorno. De igual forma, a partir de un cambio tecnológico verde, y con un precio adecuado se logre un objetivo más a largo plazo (Gjøsæter et al., 2021b).

Los factores de éxitos y el espíritu de la organización ayudan a impulsar el negocio, buscando estabilidad, resiliencia y logrando ventajas competitivas por medio de la innovación, para la cuarta revolución industrial en tiempos turbulentos y con tecnología emergente. Estos factores se clasifican en humanos: líderes con habilidades blandas, adaptación al cambio, flexibles, con mente abierta y trabajo en equipo. Y factores no humanos: la cultura empresarial, el modelo de negocio, las estrategias en entornos inciertos como las tecnologías disruptivas y la madurez digital del negocio, todo esto para fomentar la sostenibilidad y la innovación (Florek-Paszkowska et al., 2021b).

Redes Colaborativas

Para ser implementada esta ventaja competitiva de la ambidestreza se requiere además una asignación de recursos para los procesos de explotación y exploración, hay que considerar que no solo se puede desarrollar a nivel organizacional, también es posible llevarla a cabo de manera inter-organizacional, es decir, buscar alianzas estratégicas que sean ambidiestras, esto se logra con un liderazgo ambidiestro y si se realizan actividades de exploración y actividades de explotación simultáneamente entre los aliados, como lo expresan Melo y Meira (2012), las redes de cooperación alcanzan objetivos que por sí solas no lo lograrían.

Existen tres tipos de modelos colaborativos: El modelo de intercambio es cuando las organizaciones buscan crear valor al combinar sus capacidades siendo estas similares y así lograr más efectividad de la red conseguidas mediante economías de escalas, casi siempre pertenecen al mismo sector. El modelo de especialización es cuando las organizaciones combinan sus capacidades siendo estas complementarias, que de manera individual no se desarrollarían, en ocasiones los socios son de distintos sectores, así que es una alianza entre conglomerados, por lo general se relacionan con la innovación por lo que se requieren procesos de aprendizaje. Y el modelo de asignación es cuando las organizaciones tienen capacidades superpuestas, un socio tiene mayor experiencia en una actividad que el otro y viceversa, asumen y gestionan el riesgo de manera óptima. Como se puede observar en la tabla 1. Modelos Colaborativos, todos ellos buscan una misma finalidad y obtener creación de valor para sus grupos de interés (De Man & Luvison, 2019).

Tabla 1. Modelos Colaborativos.

	Intercambio	Especialización	Asignación
Economías de Creación de Valor	Escalabilidad	Habilidad	Riesgo
Capacidad	Similar	Complementario	Sobreposición
Relacionamiento de Asociados	Horizontal	Diagonal	Vertical
Potencial de Creación de Valor	Predecible	Impredicible	Predecible Incremental
Mecanismos	Segmentación Pre-acordada	Ingresos y Costos individual	Incentivos acordes al Desempeño
Interdependencia	Recíproca	Inmersa	Secuencial
Nivel de Integración	Alta	Baja	Enfocada

Fuente: Adaptado de Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons*, 62(4), por (De Man & Luvison, 2019).

Es de resaltar que las redes colaborativas han ido evolucionando en distintos modelos de cooperación, desde el modelo del triángulo de Sábat en donde la interacción se hacía entre el Estado, la Academia y los Empresarios (Sábat & Botana, 1968), posteriormente, este

concepto ha trascendido hacia la cuádruple hélice, donde se incorpora la sociedad en la generación de conocimiento (Carayannis & Campbell, 2009), y actualmente, se habla de la quinta hélice que involucra al medio ambiente, donde se enfatiza en entornos naturales que aportan a la innovación (Yoon et al., 2017).

El trabajo dentro de las redes colaborativas y en general las alianzas en Colombia no se han desarrollado de manera consistente y evolutiva, es una necesidad de toda empresa no solo pertenecer a una alianza sino lograr beneficios cuantificables por pertenecer a ella. Los términos de liderazgo ambidiestro, capacidad de gestión de alianzas, modelos de negocio y sostenibilidad, no hay sido desarrollados por completo ni en Colombia ni en el mundo, aunque hay países que han evolucionado con investigaciones al respecto (Vélez Bernal & Villegas-Arias, 2022).

Modelos de Negocio Sostenibles

Es importante mencionar que los resultados de la innovación del modelo de negocio sostenible se pueden dividir en cuatro aspectos: el desempeño financiero: se refiere al crecimiento económico de la sociedad y la rentabilidad de las corporaciones, el desempeño organizacional: indica la competencia ventaja y supervivencia de las corporaciones, el desempeño social: implica la reducción de la pobreza, el crecimiento del empleo y el reciclaje de recursos sociales, y el desempeño ecológico: incluye la neutralidad de carbono y la protección y recuperación del entorno ecológico (Pan, Xu & Skare, 2022). Los modelos de negocio se deben analizar cuando se están implementando o ejecutando lo cual es determinante para el desarrollo sostenible del negocio, logrando proporcionar conocimiento en lo que respecta a recursos y tareas, también detectando riesgos oportunamente (Ujwary-Gil & Potoczek, 2020b).

En el sector empresarial se plantea la premisa de que existe la dificultad al vincular los objetivos de desarrollo sostenible a la ejecución de proyectos, lo que se manifiesta en poca inversión, además, las decisiones sobre proyectos generalmente se basan en el rendimiento financiero de la inversión y no en criterios más amplios de medio ambiente, economía y comunidad. Por consiguiente, se realizó un estudio donde se destacan cuatro criterios clave de éxito para superar dicha dificultad: el liderazgo, las herramientas, las habilidades comerciales y una comprensión mejor de la definición de éxito más allá de la triada costo, tiempo y alcance (Mansell et al., 2020).

Existen muchos factores externos e internos relevantes que impulsan continuamente el desarrollo de nuevos modelos de negocios y nuevas relaciones comerciales en los sectores, donde factores internos muestran la importancia de construir nuevas competencias y nuevas formas de hacer negocios. El desarrollo de modelos de negocios es un proceso que requiere innovación, una competencia creciente, la reducción de la desproporción de la información y el fortalecimiento de las redes de colaboración (Koilo, 2021).

Un modelo de negocio interpreta como una empresa crea, entrega y captura valor, este concepto suele considerarse en cuatro áreas de negocio: consumidores, características funcionales y calidad de los bienes-servicios, infraestructura especializada y estabilidad del mercado. Además, se listan los prototipos más comunes de un modelo de negocio: modelo de negocio sostenible, modelo de negocio innovador, y modelo de negocio sostenible innovador, donde todos ellos buscan explicar el cómo las organizaciones crean valor y de forma holística hacen negocios (Koilo, 2021b). De esta forma, las empresas mejoran su modelo de negocio

mientras diseñan un nuevo modelo de negocio y lo monetizan, este enfoque presentado por Minatogawa et al. (2020), plantea como los procesos de explotación y los de exploración tienen como base la cultura y la gestión del conocimiento, juntos se desarrollan a favor del cliente, mediante un propuesta de valor sostenible, es decir, permite operacionalizar la ambidestreza contextual para el modelo de negocio innovador en las pequeñas y medianas empresas.

Por consiguiente, es necesaria la capacidad de sustentar las organizaciones, aprovechando los modelos de negocios existentes en busca de innovaciones, dados los ciclos de vida más cortos y las presiones de alinearlos con el imperativo de un emergente desarrollo sostenible (Minatogawa et al., 2020b). Es de anotar, que un modelo de negocio y sus componentes básicos deben adaptarse y ajustarse a los recursos, así como a las capacidades de la organización, igual a sus objetivos estratégicos e industriales. Los procesos y relaciones entre los componentes del modelo de negocio, requieren de un liderazgo fuerte y una intensiva gestión.

El modelo que integra distintos actores, es el modelo de la quinta hélice, el cual permite a cinco subsistemas intercambiar conocimiento y generar innovación, y con ello, lograr un desarrollo sostenible, este modelo integra cinco capitales: el capital social aportado por la comunidad, el capital humano aportado por la academia, el capital económico aportado por las empresas, el capital legal aportado por el gobierno y el capital natural aportado por el medio ambiente (Carayannis et al., 2012).

Finalmente, es necesario resaltar que todo modelo de negocio, requiere ser evaluado permanentemente, en cuanto a los requerimientos y necesidades de los clientes y de los actores involucrados, debido a los cambios y expectativas constantes (De Man & Luvison, 2019).

Metodología

El presente trabajo investigativo está concebido bajo el paradigma positivista, bajo un enfoque cualitativo exploratorio y se utilizó una secuencia de análisis inductivo. El método utilizado fue el de Investigación, acción participativa (IAP), que permite ahondar sobre las dificultades de personas u organizaciones y, a partir de ahí, propiciar soluciones de manera colectiva, de esta forma se resuelven las problemáticas directamente por las personas involucradas (Eizagirre & Zabala, 2006), para esta investigación, se invitó a 5 grandes empresas industriales de Colombia. Este método es relevante toda vez que busca las transformaciones políticas, sociales y organizacionales, desde las propias realidades de los involucrados, generando resultados significativos (Trujillo et al., 2019).

Durante la intervención se realizaron las siguientes fases: primero se hizo la intervención social para recolectar la información de cinco directivos de las empresas grandes involucradas por medio de un grupo focal. A partir de la información suministrada, se procedió a identificar las causas, debilidades y falencias existentes, en este sentido, se aplicó el instrumento de medición de encuesta con preguntas tipo “Matriz de lado a lado” para que estos directivos evaluaran en una escala de Likert de 1 a 5, la importancia de los factores versus la aplicación de éstos en las organizaciones donde laboran (Hinojosa y Rodríguez, 2014). Posteriormente, se generaron posibles acciones que facilitaron la creación de soluciones colectivas, fomentando la cooperación con el intercambio de experiencias y conocimientos. Y, por último, se plantea en la Figura 1: Proceso de Investigación, Acción Participativa (IAP), una propuesta a cada una de las cinco empresas, para realizar mejoras continuas al proceso establecido.

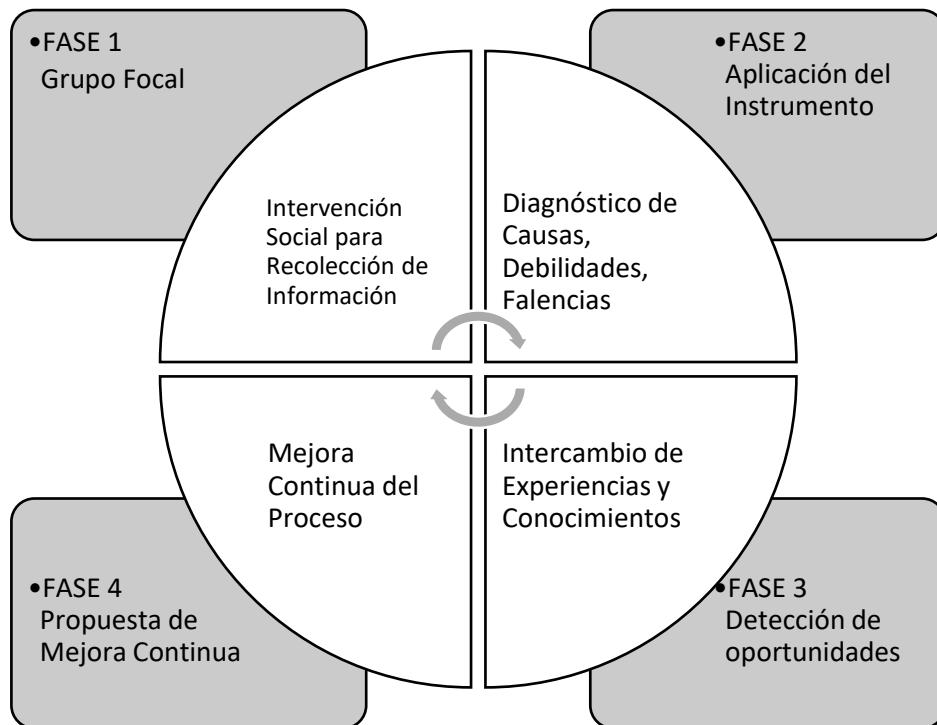


Figura 1. Proceso de Investigación, Acción Participativa (IAP).

Fuente: Elaboración Propia.

Para la obtención de los datos y el método de recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias, con técnicas documentales y una encuesta aplicada a los gerentes generales de las 5 empresas grandes seleccionadas, para dar completitud a los productos relacionados en la presente investigación. Para finalizar, se hizo una triangulación de la información recolectada.

Resultados

Los resultados del cuestionario aplicado arrojaron información que aportó a los distintos aspectos de esta investigación, siendo relevante indicar que los empresarios debían darle una evaluación según la importancia que consideran tiene cada factor, y enseguida debían evaluar el desempeño o efectividad del factor en su organización.

De acuerdo a lo anterior, en la tabla 2. Evaluación del liderazgo ambidiestro, se observa en tonos oscuros, las puntuaciones de los factores donde consideran que su organización tiene un valor inferior al promedio dado en el nivel de importancia del factor. Se analiza en cuanto al liderazgo ambidiestro el cual está conformado por 10 factores, que la empresa A debe fortalecer 4 factores, las empresas B, C y D deben fortalecer 3 factores cada una, mientras que la empresa E debe fortalecer 7 factores. Se destaca que los 5 empresarios le dieron una puntuación de 5 al factor “Se reconocen los logros tanto individuales como grupales”, lo que se convierte en un factor indispensable para la efectividad del liderazgo ambidiestro. El liderazgo ambidiestro, caracterizado por la capacidad de integrar la exploración y la explotación, tiene una incidencia significativa en el desarrollo de negocios sostenibles, esto implica que los líderes que pueden equilibrar la innovación y la eficiencia en sus enfoques de gestión son más probables a establecer modelos de negocio que sean capaces de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial, al tiempo que mantienen un enfoque en la sostenibilidad.

Tabla 2. Evaluación del liderazgo ambidiestro

LIDERAZGO AMBIESTRO	A	B	C	D	E
	□ 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Existe un sistema de realimentación a los Empleados	4.5	1	1	1	1
Se motiva para formar líderes	4.8	1	1	1	1
Se establecen políticas y procedimientos para la promoción de empleados y líderes	4.8	1	1	1	1
Existen políticas de gestión del cambio	4.6	1	1	1	1
Identifican los líderes las causas de los errores y basados en éstas existe un aprendizaje	4.6	1	3	1	1
Los líderes tienen claro las metas	4.8	1	1	1	1
Los líderes trabajan en equipo para lograr los objetivos	4.6	1	1	1	1
Los líderes están preparados para manejar situaciones en donde surgen diferencias y desacuerdo de opiniones	4.2	1	1	1	1
Los líderes dan ejemplo con su forma de actuar	4.4	1	1	1	1
Se reconocen los logros tanto individuales como grupales	5	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3. Evaluación de las Redes Colaborativas, se analiza que de los 12 factores que la conforman, las empresas A, D y E deben fortalecer 5 factores cada una, la empresa B fortalecer 4 factores, mientras que la empresa C debe fortalecer 3 factores. Se destaca que los 5 empresarios le dieron una puntuación de 5 a los factores “Las alianzas estratégicas son consideradas más rentables que realizar alianzas independientes” y “las alianzas estratégicas disminuyen el riesgo, aumentan el beneficio y la cooperación”, convirtiéndolos en factores

indispensables para la efectividad de las redes colaborativas. La colaboración con otros actores como los de la quinta hélice, permite a las empresas acceder a recursos, conocimientos y experiencias compartidas que son esenciales para la implementación de prácticas empresariales sostenibles. Estas redes facilitan la generación de sinergias y la co-creación de valor, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de los modelos de negocio.

Tabla 3. Evaluación de las Redes Colaborativas

REDES COLABORATIVAS	A	B	C	D	E															
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Las alianzas estratégicas son consideradas más rentables que realizar alianzas independientes	5	1		1	1	1										1				
Las alianzas estratégicas disminuyen el riesgo, aumentan el beneficio y la cooperación	5	1		1	1	1										1				
Las redes colaborativas ayudan a mejorar la provisión de productos y servicios	4.4	1		1	1	1										1				
Existe un área central que apoya y coordina la gestión de las alianzas	4.2	1		1	1	1										1				
Generalmente, se logran los objetivos acordados en las alianzas	4.6	1	1	1	1	1										1				
Para cumplir los objetivos, se realizan actividades relacionadas con la innovación, en	4.2	1	1	1	1	1										1				

conjunto con Universidades y Centros de investigación	4.6	1	1	1	1	1
El conocimiento sobre las alianzas estratégicas, se transfiere de forma sistemática entre socios y coordinadores	4.4	1	1	1	1	1
Se crean nuevos negocios y mercados a través de las alianzas estratégicas	4.2	1	1	1	1	1
La empresa donde trabaja, pertenece a algún tipo de gremio, asociación, organización, nacional y/o internacional	4.6	1	1	1	1	1
En cuanto a la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, hay incremento con las alianzas estratégicas	4.6	1	1	1	1	1
La empresa tiene mayores recursos cuando cuenta con una mayor capacidad relacional	4.4	1	1	1	1	1
Los avances logrados en las alianzas, se difunden en redes de comunicación y	4.2	1	1	1	1	1

se registran en bases de datos

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 4. Evaluación de los modelos de negocio sostenibles, se analiza que de los 12 factores que lo conforman, las empresas A y B deben fortalecer 3 factores cada una, la empresa C debe fortalecer 5 factores, mientras las empresas D y E deben fortalecer 1 factor cada una. Se destaca que los 5 empresarios le dieron una puntuación de 5 a los factores “En la empresa hay un área encargada de investigación sobre nuevos productos” y “En la empresa existe un desarrollo de cultura sostenible”, lo que los convierte en factores indispensables para la competitividad de los modelos de negocio sostenibles. Cuando los líderes ambidiestros se involucran activamente en redes colaborativas, se crea un entorno propicio para la innovación, el intercambio de conocimientos y la implementación de prácticas sostenibles. Esta combinación de elementos impulsa el desarrollo de modelos de negocio que no solo son resilientes y adaptables, sino también social y ambientalmente responsables.

Tabla 4. Evaluación de los modelos de negocio sostenibles

MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES	A	B	C	D	E																
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
La empresa tiene mejores resultados en la innovación verde a través del desarrollo sostenible	4.4	1	1								1					1					1
Está el modelo de negocio sostenible relacionado con las necesidades de los clientes empresariales	4.4	1		1												1					1
El uso de proveedores locales es indispensable para lograr un modelo de negocio sostenible para la empresa.	4.2		1								1					1					1
Existe un monitoreo del	4.6	1		1							1					1					1

mercado donde se encuentra la empresa, del producto y soluciones circulares						
En la empresa hay un área encargada de investigación sobre nuevos productos	5	1	1	1	1	1
En la empresa existe un desarrollo de cultura sostenible	5	1	1	1	1	1
En la empresa para la cual labora, conoce programas de capacitación impulsados socialmente	4.6	1	1	1	1	1
Los socios y directivos realizan nuevas prácticas empresariales	4.6	1	1	1	1	1
En su empresa es relevante el tema de cambio ambiental	4.6	1	1	1	1	1
En la empresa motivan y capacitan a los empleados para enfrentar los problemas ambientales	4.6	1	1	1	1	1
Para generar un impacto positivo en el medio ambiente, la empresa promueve el	4.8	1	1	1	1	1

tratamiento de residuos, envases y productos desechables La empresa maneja un enfoque proactivo con tecnología limpia	4.8	1	1	1	1
---	-----	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Para articular la explotación y la exploración en el modelo de negocios ambidiestro y sostenible, se pueden considerar las siguientes estrategias:

Integración de Procesos: Diseñar el modelo de negocios de manera que pueda integrar tanto la explotación de los recursos y capacidades existentes como la exploración de nuevas oportunidades. Esto implica establecer procesos y estructuras organizativas flexibles que fomenten la colaboración y la comunicación fluida entre los diferentes equipos y departamentos de su empresa. Es necesario asegúrese de asignar recursos y tiempo tanto para la mejora continua de los productos o servicios actuales como para la experimentación y la búsqueda de nuevas ideas.

Cultura Organizativa: Fomentar una cultura que promueve tanto la eficiencia como la innovación dentro de tu empresa, reconocer y valorar la importancia de mantener una mentalidad abierta al cambio y al aprendizaje constante, alienta a los empleados a compartir conocimientos, ideas y perspectivas, y brindar incentivos para fomentar la participación activa en actividades de exploración y explotación. Esto puede incluir recompensas por mejoras en la eficiencia operativa, así como por propuestas innovadoras que impulsen la sostenibilidad en el modelo de negocios.

Asignación de Recursos: Distribuir los recursos de manera equilibrada entre actividades de explotación y exploración. Si bien es importante aprovechar y optimizar los recursos existentes, también se deben asignar recursos necesarios para la investigación, el desarrollo y la innovación, esto incluye destinar para la capacitación y el desarrollo del personal, la adquisición de tecnologías y herramientas adecuadas, y la inversión en actividades de investigación y desarrollo sostenible.

Colaboración Externa: Establecer alianzas con la quinta hélice (universidad, empresa, estado, sociedad y medio ambiente, posibilita transitar por las distintas fases de la gestión del conocimiento (crear y capturar, distribuir y compartir, asimilar y aplicar, reutilizar y renovar), para apoyar sus procesos de explotación y exploración y, a su vez compartir recursos y experiencias brindándole perspectivas distintas sobre los desafíos y tendencias del mercado. Al articular la explotación y la exploración en el modelo de negocios, es importante encontrar un equilibrio adecuado para mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo mientras siga innovando y adaptándose a los cambios del entorno empresarial.

Como lo plantean Accinelli y de la Fuente (2023), cada organización debería implementar modelos de negocios sostenibles, teniendo en cuenta las tres aristas de economía, responsabilidad social empresarial y el medioambiente, para ello debe plantear alternativas en torno a su misión, a su know how, al servicio y/o producto que ofrecen. Por consiguiente, en la Figura 2. Modelos de negocios ambidiestros y sostenibles, se plantea a partir de los hallazgos del estudio, un modelo a seguir por las organizaciones, como alternativa para generar ventaja competitiva en el escenario empresarial, a través de la captura de valor por parte de la quinta hélice, que potencializa el desarrollo de capacidades dinámicas, logrando mayor efectividad y creación de valor en cada uno de los procesos de explotación y exploración.

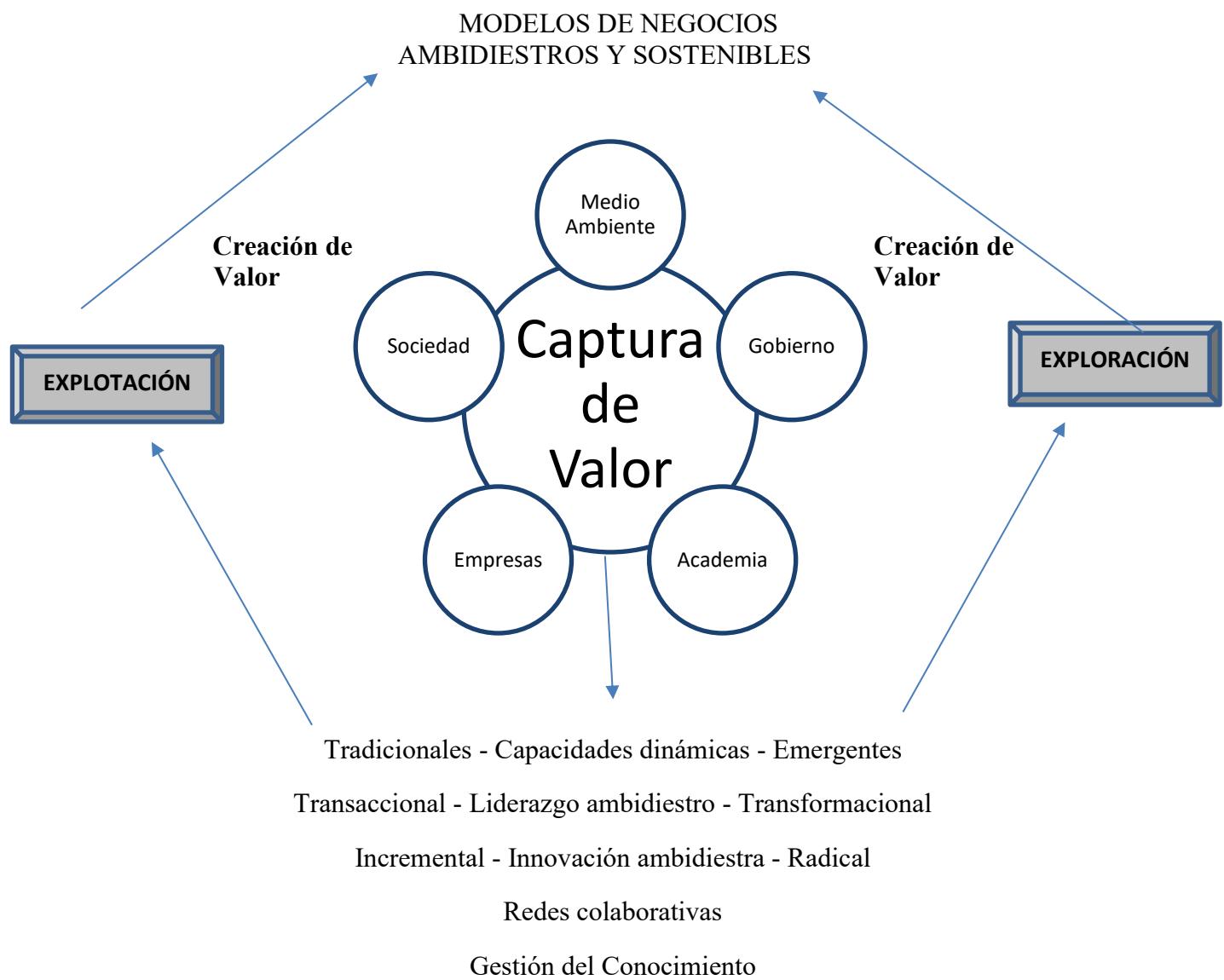


Figura 2. Modelos de Negocios Ambidiestros y Sostenibles.
Fuente: Elaboración propia.

El enfoque presentado en el modelo anterior, se justifica desde:

Adaptación al Entorno Empresarial Cambiante: El enfoque ambidiestro permite equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de los recursos y capacidades existentes, lo que permite adaptarte de manera más efectiva a los cambios y desafíos del entorno empresarial, ya sea la evolución de las demandas de los clientes, avances tecnológicos o cambios regulatorios.

Generación de Valor a Largo Plazo: El modelo se basa en la creación de valor a largo plazo, no solo para la empresa, sino también para los diferentes grupos de interés. Al adoptar prácticas empresariales sociales y ambientales responsables, puedes construir relaciones sólidas y duraderas con los stakeholders. La creación de valor a través de la satisfacción del cliente, la gestión responsable de los recursos naturales, la contribución positiva a la sociedad y el fomento de relaciones de colaboración a largo plazo te permitirán construir una reputación sólida y establecer una base sólida para el éxito a largo plazo.

Diferenciación en el Mercado: Al combinar el enfoque ambidiestro con la sostenibilidad, se posiciona el modelo de manera única en el mercado. La capacidad de innovar y adaptarse a las cambiantes expectativas y demandas de los clientes, al tiempo que se mantiene un enfoque en la sostenibilidad, puede diferenciarte de los competidores. Los consumidores y los inversores están cada vez más interesados en apoyar a empresas que operan de manera ética y sostenible. Al comunicar y demostrar su compromiso con la creación de valor sostenible, puede atraer y retener a clientes y socios estratégicos que comparten sus valores y objetivos.

Resiliencia Empresarial: El modelo tiende a ser más resilientes frente a las crisis y perturbaciones, al diversificar los enfoques y recursos, la empresa tiene una mayor capacidad para enfrentarse a desafíos inesperados. La capacidad de adaptación y la mentalidad sostenible permiten identificar nuevas oportunidades incluso en tiempos de incertidumbre, mientras que la gestión responsable de los recursos y la reducción de riesgos pueden ayudar a superar los desafíos económicos y ambientales a largo plazo.

Conclusión

Los resultados de este estudio respaldan la importancia del liderazgo ambidiestro para el desarrollo de modelos de negocios sostenibles. Los líderes ambidiestros, que tienen la capacidad de equilibrar el liderazgo transaccional aplicado a los procesos de explotación con el liderazgo transformacional aplicado para los procesos de exploración, son capaces de impulsar la innovación incremental para procesos de explotación con la innovación radical para procesos de exploración, lo que les permite adaptarse de manera más efectiva a los cambios del entorno y promover prácticas empresariales sostenibles.

De igual forma, los hallazgos de este estudio demuestran que las redes colaborativas desempeñan un papel esencial en el desarrollo de modelos de negocios, al establecer relaciones de colaboración los stakeholders, las empresas pueden acceder a recursos, conocimientos y experiencias compartidas que son fundamentales para la implementación de prácticas sostenibles. Estas redes facilitan la generación de sinergias y la co-creación de valor, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de los modelos de negocio.

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de la interacción entre el liderazgo ambidiestro y las redes colaborativas en el desarrollo de modelos de negocios sostenibles. Cuando los líderes ambidiestros fomentan la colaboración y la participación en redes colaborativas, se crea un entorno propicio para la innovación, el intercambio de

conocimientos y la implementación de prácticas sostenibles. Esta combinación de elementos impulsa el desarrollo de modelos de negocio que no solo son resilientes y adaptables, sino también social y ambientalmente responsables.

Con los hallazgos obtenidos en las evaluaciones realizadas por cada uno de los empresarios, se brindaron los resultados a las empresas participantes, para realizar un plan de mejoramiento en los factores que se encontraron por debajo del promedio asignado. Esta investigación favoreció, el diagnóstico e implementación de estrategias que permitan consolidar un modelo de negocio sostenible para las empresas participantes, además, enriqueciendo la relación empresa-universidad. Adicionalmente, se plantea un modelo para generar ventajas competitivas a partir de la captura de valor por medio de las redes, fortaleciendo capacidades dinámicas (tradicionales y emergentes), el liderazgo ambidiestro (transaccional y transformacional), la innovación ambidiestra (incremental y radical) y la gestión del conocimiento, impactando en los procesos de explotación y exploración de la organización, de esta forma se realiza la contribución teórica a partir de los hallazgos encontrados y del proceso realizado de IAP con las empresas.

Para futuras investigaciones se presentan oportunidades diversas como lo son: realizar un estudio similar en pequeñas o medianas empresas – pymes, replicar esta investigación con grandes empresas, pero en otros sectores diferentes al de producción, e incluso; hacer un estudio de tipo cuantitativo, para validar si el modelo se puede generalizar a las empresas colombianas.

Referencias bibliográficas

- Accinelli Gamba, E., & de la Fuente García, J. L. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable: Modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y administración*, 58(3), 227-248. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71228-2](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71228-2)
- Beltrán-Ríos, J. A., López-Giraldo, J. A., & Vélez-Bernal, O. I. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Clío América*, 12(23), 52-61. <https://doi.org/10.21676/23897848.2616>
- Bugwandin, V., & Bayat, M. S. (2022). A sustainable business strategy framework for small and medium enterprises. *Acta Commercii*, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1021>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3'and'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E. G., Barth, T. D., & Campbell, D. F. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 1, 1-12. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). "All for One and One for All?"-Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584-600. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.009>
- De Man, A. P., & Luvison, D. (2019). Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons*, 62(4), 473-482. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.02.004>

- Eizagirre, M., & Zabala, N. (2006). Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo. *Investigación-acción participativa (IAP)*, 1. https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fcmap.upb.edu.co%2Frid%3D1196382626371_80578885_307%2FIAP%25202.doc&wdOrigin=BROWSELINK
- Fan, Y. W., & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: the effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203-223. <https://doi.org/10.1080/02642060802120141>
- Florek-Paszkowska, A., Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. <https://doi.org/10.7341/20211741>
- Gjøsæter, Å. S., Kyvik, Ø., Nesse, J. G., & Årehun, T. (2021). Business models as framework for sustainable value-creation: strategic and operative leadership challenges. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 15(1), 50-74. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2021.111549>
- Haugstetter, H., & Cahoon, S. (2010). Strategic intent: Guiding port authorities to their new world?. *Research in Transportation Economics*, 27(1), 30-36. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.12.005>
- Hinojosa, A. y Rodríguez, R. (2014). La encuesta. En Sáenz, K. y Tamez, G. (Comps.), *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (pp.183-201). Tirant Humanidades. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/132>
- Koilo, V. (2021). Developing New Business Models: Logic of Network Value or Cross-Industry Approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2). [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.24](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.24)
- Koilo, V. (2021). Energy efficiency and green solutions in sustainable development: evidence from the Norwegian maritime industry. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 289. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.24](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.24)
- Mansell, P., Philbin, S. P., & Konstantinou, E. (2020). Delivering UN Sustainable Development Goals' Impact on Infrastructure Projects: An Empirical Study of Senior Executives in the UK Construction Sector. *Sustainability*, 12(19), 7998. <https://doi.org/10.3390/su12197998>
- Melo Sacramento, P., & Meira Teixeira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. *Estudios y Perspectivas en turismo*, 21(6), 0-0. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n6/v21n6a07.pdf>
- Minatogawa, V., Franco, M., Durán, O., Quadros, R., Holgado, M., & Batocchio, A. (2020). Carving out new business models in a small company through contextual ambidexterity: The case of a sustainable company. *Sustainability*, 12(6), 2337. <https://doi.org/10.3390/su12062337>

- Mom, T. J., Fourné, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133-s153. <https://doi.org/10.1002/hrm.21663>
- Pan, L., Xu, Z., & Skare, M. (2022). Sustainable business model innovation literature: a bibliometrics analysis. *Review of Managerial Science*, 1-29. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00548-2>
- Romero, I. G., & Prado, J. C. P. (2023). La última milla sostenible en el comercio electrónico: Identificación de los temas de investigación tratados en la literatura. *Dirección y Organización*, (81), 82-96. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i81.654>
- Sabato, J., & Botana, N. (1968). La Ciencia y la Tecnología em el Desarrollo Futuro de América Latina1: Revista de la Integración. https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1037/Sabato_Botana_ciencia-tecnologia-desarrollo-Am%C3%A9rica-Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Trujillo, C. A., Naranjo, M., Lomas, K. R., & Merlo, M. (2019). Investigación cualitativa: epistemología, métodos cualitativos, ejemplos prácticos, entrevistas en profundidad. *Universidad Técnica del Norte UT*. <https://institutorambell.blogspot.com/2022/12/investigacion-cualitativa-epistemologia.html>
- Ujwary-Gil, A., & Potoczek, N. R. (2020). A dynamic, network and resource-based approach to the sustainable business model. *Electronic Markets*, 30(4), 717-733. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00431-6>
- Vélez Bernal, O., & Villegas-Aria, G. C. (2022). Relaciones Innovación-Tradición: Metodologías de Investigación de la Capacidad de Gestión de Alianzas Ambidiestras. *Journal of technology management & innovation*, 17(3), 84-99. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242022000300084>
- Vieira, L. C., & Amaral, F. G. (2016). Barriers and strategies applying Cleaner Production: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 113, 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.034>
- Yoon, J., Yang, J. S., & Park, H. W. (2017). Quintuple helix structure of Sino-Korean research collaboration in science. *Scientometrics*, 113, 61-81. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2476-x>