



## LIDERAZGO AMBIDIESTRO: NUTRIENDO EL ECOSISTEMA ORGANIZACIONAL COMO EL MICELIO

(AMBIDEXTROUS LEADERSHIP: NOURISHING THE ORGANIZATIONAL ECOSYSTEM LIKE THE MYCELIUM)

Walter Jesús Rodríguez Cuauro

[Walterjr\\_23@hotmail.com](mailto:Walterjr_23@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-0301-8818>

Trans Cargo de Venezuela, C.A. – Venezuela.

Como citar: Rodríguez, Walter (2023) Liderazgo ambidiestro: nutriendo el ecosistema organizacional como el micelio. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 20(2), Venezuela. (Pp.04-26)

### RESUMEN

El propósito de este artículo fue el analizar es estilo de liderazgo ambidiestro, una analogía como lo es ecosistema organizacional. Metodológicamente la Investigación es documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica de recolección de datos. El liderazgo ambidiestro, esencial para la eficacia operativa y la innovación en la gestión del capital humano y recursos, implica dos dimensiones clave: la explotación, enfocada en la mejora continua, y la exploración de métodos y acciones innovadoras. Este enfoque se asemeja a un sistema biológico complejo, donde las organizaciones son concebidas como entidades vivas con una dependencia vital de los recursos en su entorno. El reino Fungi, que incluye a los hongos, comparte características fundamentales, como la falta de movilidad propia y el crecimiento en forma de hifas, estructuras que forman una red llamada micelio. Los hongos absorben alimento del ambiente mediante la infiltración de una fuente alimenticia y la secreción de enzimas digestivas, llevando a cabo la digestión externamente al cuerpo. El micelio, una red tridimensional de hifas, constituye la parte vegetativa de un hongo. Hace unos 500 millones de años, los hongos establecieron simbiosis con las plantas, formando micorrizas que conectan las raíces de las plantas. En resumen, al emular las características del micelio y la micorriza, el liderazgo ambidiestro emerge como una estrategia efectiva para las organizaciones, resaltando su capacidad de adaptación, eficiencia en la absorción de recursos y



promoción del trabajo colaborativo. Estos elementos son esenciales para impulsar la innovación y el rendimiento organizacional en un entorno dinámico y cambiante.

**Palabras Claves:** Liderazgo ambidiestro, ecosistema organizacional, micelio, micorriza, simbiosis,

### ABSTRAC

The purpose of this article was to analyze the ambidextrous leadership style, an analogy to the organizational ecosystem. Methodologically, the research is documentary under the qualitative paradigm, using observation as a data collection technique. Ambidextrous leadership, essential for operational effectiveness and innovation in the management of human capital and resources, involves two key dimensions: exploitation, focused on continuous improvement, and the exploration of innovative methods and actions. This approach resembles a complex biological system, where organizations are conceived as living entities with a vital dependence on the resources in their environment. The Fungi kingdom, which includes fungi, shares fundamental characteristics, such as the lack of self-mobility and growth in the form of hyphae, structures that form a network called mycelium. Fungi absorb food from the environment by infiltrating a food source and secreting digestive enzymes, carrying out digestion externally to the body. The mycelium, a three-dimensional network of hyphae, constitutes the vegetative part of a fungus. About 500 million years ago, fungi established symbiosis with plants, forming mycorrhizae that connect the roots of plants. In summary, by emulating the characteristics of mycelium and mycorrhiza, ambidextrous leadership emerges as an effective strategy for organizations, highlighting their capacity for adaptation, efficiency in the absorption of resources and promotion of collaborative work. These elements are essential to drive innovation and organizational performance in a dynamic and changing environment.

**Keywords:** Ambidextrous leadership, organizational ecosystem, mycelium, mycorrhiza, symbiosis,

### INTRODUCCIÓN

Las exigencias globales, en el ámbito económico, social, alimentario, sanitario está impulsando las economías de las naciones a ser cada vez más eficaz y eficiente, para hacer frente a las contingencias así como los efectos de la pandemia, aunado a las guerras que han surgido en el ámbito político, como lo son la guerra en ucrania en 2022, de igual manera una situación de violencia entre palestina e Israel en este 2023, en este sentido las empresas junto a su fuerza laboral, la sociedad



y la familia son los cimientos para poder generar alternativas que permitan absorber de manera menos impactantes los embates de todos estos factores globales, es por ello que, el presente artículo a desarrollar, pretende enfocarse en uno de esos motores impulsores de las economías regionales y mundiales, como lo son las personas, su liderazgo, como puede estos líderes nutrir el ecosistema organizacional desde sus puestos de trabajo y roles dentro de las diferentes organizaciones.

Así mismo, investigar como un estilo de liderazgo ambidiestro permite nutrir a los miembros de la organización, como la comunicación y sinergia permite desarrollar habilidades, crecimiento, innovación, exploración, eficacia de los procesos, como el caso del micelio en los hongos. Así como crear un entorno organizacional saludable, donde el trabajo colaborativo conecte a las personas y recursos de la organización para la optimización de los mismos.

Es de importancia señalar que, el liderazgo ha experimentado notables avances en las organizaciones, generando transformaciones significativas que les permiten afrontar los desafíos planteados por la complejidad y la incertidumbre del entorno. Este concepto refleja un esfuerzo y significado para la sociedad al considerarse como la habilidad de una persona para influir en individuos o grupos, inspirándolos y energizándolos.

El origen y la evolución del liderazgo se remontan a los líderes históricos que se esforzaron por administrar países y dirigir a otros en tiempos de guerra en civilizaciones antiguas. Esto subraya la importancia histórica del liderazgo en la búsqueda de la eficiencia. En el contexto organizacional, el liderazgo busca fomentar el desarrollo a largo plazo de los empleados, estimulando sus intereses, habilidades y, sobre todo, la motivación para lograr objetivos específicos a través de una dirección efectiva.

En este sentido se puede comprender que, un líder desempeña diversos roles en las organizaciones, actuando como modelo para los trabajadores y fomentando el trabajo en equipo, la disciplina y el compromiso. El liderazgo también se considera una aspiración, donde los individuos se esfuerzan diariamente por mejorar, proyectar una visión a largo plazo, inspirar a los demás y mantener la constancia, la disciplina y la persistencia en la consecución de sus metas.



Por otro lado, el liderazgo efectivo en las organizaciones se logra a través del desarrollo, la promoción de una cultura de aprendizaje y la acumulación de experiencia. Esta investigación se enfoca en rastrear los orígenes de la administración para comprender la preeminencia y las contribuciones del liderazgo en organizaciones que se caracterizan por adoptar un estilo de liderazgo que mejora su rendimiento y funcionamiento. Dado el valor y la necesidad de ejercer un liderazgo eficaz en las organizaciones, el objetivo principal de este artículo es explorar las teorías organizacionales a través de una revisión de la literatura para identificar los elementos esenciales del liderazgo.

Con base a lo expuesto anteriormente, el presente artículo tiene como finalidad el análisis de las teorías existentes sobre liderazgo, ambidextría organizativa, para elaborar un constructo sobre el liderazgo ambidiestro, a su vez estudiar las teorías sobre el micelio en los hongos y como esta red subterránea de comunicación, simbiosis y cooperación se asemeja a las características del líder en las organizaciones para crear un ecosistema organizacional sano e integrativo, así como colaborativo para la obtención de los objetivos organizacionales.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Liderazgo

Antes de adentrarse en el análisis de las teorías relacionadas con los distintos estilos de liderazgo, es necesario establecer una comprensión fundamental del concepto mismo de liderazgo. Para Grant (2021), el liderazgo es la capacidad de influenciar y guiar a un grupo de personas a través de la inspiración, la dirección y la motivación hacia el logro de metas y objetivos compartidos. Mientras que Brown (2019), indica que, el liderazgo implica crear un entorno en el que la vulnerabilidad y la autenticidad son valoradas, y donde los líderes inspiran a otros a trabajar juntos de manera efectiva hacia los objetivos de la organización.

Según la definición de Çağış y Büyükkakinci (2019), un líder se define como aquel individuo que utiliza su influencia, capacidad y conocimiento para dirigir a grupos hacia el logro de objetivos específicos. En consecuencia, un líder efectivo, según la argumentación de Madanchian y Taherdoost (2019), tiene la capacidad de mejorar la productividad de sus colaboradores.



Por décadas el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, según Arocha (2016), estos logran altos niveles de productividad y eficiencia. Considera que históricamente el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los colaboradores modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

Así mismo, el autor antes mencionado hace énfasis de este tipo de líder como un ser asertivo para impulsar a su personal, pero con la suficiente paciencia en que logren su propio camino, con buena disposición a los cambios, creando el clima organizacional óptimo para alcanzar los objetivos trazados. Considera que este ocupa uno de los perfiles importantes en toda organización, porque potencia el desarrollo de sus colaboradores, los motiva, programa su capacitación, los valora, los inspira y prepara el ambiente para lograr los cambios en los negocios, para lograr los resultados de los objetivos organizacionales planteados.

El liderazgo se caracteriza por ser un proceso altamente interactivo que involucra el establecimiento de una dirección, visión y estrategias con el fin de alcanzar metas específicas, al tiempo que motiva a las personas de manera constante, como indican French y Bell (1999). Por tanto, el liderazgo puede conceptualizarse como la manifestación de las cualidades de un líder que ejerce influencia sobre otras personas para cumplir objetivos determinados.

### **Estilos de Liderazgo**

Entre las diversas teorías relacionadas con los estilos de liderazgo, la teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio ha surgido como la más ampliamente citada (Pedraja, Araneda, Bernasconi y Viancos, P., 2018). En esta teoría, se distinguen dos estilos: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, que promueven la transformación y la conservación del status quo, respectivamente. Mientras el liderazgo transformacional encarna las características ideales asociadas tradicionalmente al liderazgo, el liderazgo transaccional se alinea más con las características de la gestión (Bass, 1997). Ambos estilos vinculan al líder con sus colaboradores y con la situación, centrándose en la motivación y la eficacia en el proceso de toma de decisiones.

Según Gil, F., Alcover, Rico y Sánchez (2011). El liderazgo juega un papel esencial en la efectividad de los equipos de trabajo y las organizaciones en las que operan.



Los desafíos actuales que enfrentan estas entidades exigen una evaluación minuciosa del papel estratégico del líder. En este proceso, es necesario explorar enfoques novedosos de liderazgo que puedan abordar de manera eficiente las nuevas demandas laborales, como la adaptación al cambio e innovación, la gestión de la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo centrado en el conocimiento y la operación de organizaciones virtuales. Para enfrentar estas necesidades emergentes, se han desarrollado enfoques innovadores, entre ellos el 'liderazgo contemporáneo', liderazgo genuino, liderazgo transcultural, liderazgo complejo, liderazgo compartido y liderazgo a distancia.

Inicialmente, se creía que estos estilos eran mutuamente excluyentes, pero investigaciones recientes han demostrado que son complementarios. La efectividad del liderazgo transformacional se basa en una fundación de liderazgo transaccional. Un líder que incorpora características de ambos estilos tiende a lograr un mayor rendimiento (Laohavichien, Fredendall y Cantrell, 2009).

El liderazgo transformacional se caracteriza por abordar problemas futuros o difíciles de percibir, promoviendo la adaptabilidad y la innovación. Este estilo implica asumir riesgos y mantener al equipo motivado en situaciones impredecibles y estresantes, mostrando menos adherencia al statu quo. Es apropiado en culturas organizacionales colaborativas que comparten objetivos comunes.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se adapta al sistema y la cultura organizacional existente. Evita los riesgos, se ajusta a límites de tiempo, se rige por normas y supervisa el desempeño de los colaboradores en busca de eficiencia. Este estilo se manifiesta en culturas organizacionales competitivas, donde los seguidores aceptan y cumplen al líder a cambio de elogios, recompensas, recursos o evitación de consecuencias disciplinarias (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Los estilos de liderazgo también influyen en la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, promoviendo una mayor apertura de ideas, discusión y creatividad (Sharfman y Dean, 1997). El liderazgo transformacional se asocia positivamente con la flexibilidad, y esta a su vez se relaciona positivamente con la racionalidad del proceso de toma de decisiones (Rodríguez, 2007). En consecuencia, el liderazgo transformacional mejora la racionalidad de las decisiones mediante la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.



La teoría transformacional y transaccional propone que el liderazgo transformacional se suma al liderazgo transaccional para lograr un liderazgo efectivo. La combinación de ambos estilos contribuye a la eficacia de la organización (Anderson y Sun, 2017). Esta complementariedad se basa en la creación de una base de confianza, fiabilidad y coherencia en los seguidores mediante el liderazgo transaccional.

En entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad, donde se requiere llevar a cabo procedimientos complicados, la relevancia del liderazgo transaccional se incrementa, ya que aporta estructura y normas para el desempeño en organizaciones de corta duración, garantizando la efectividad operativa en comparación con entornos menos complejos (Bass et al., 2003).

Investigaciones también han demostrado que el liderazgo transformacional, junto con una base sólida de liderazgo transaccional, es esencial para liderar en situaciones de incertidumbre y estrés, como procesos de transformación o innovación. El liderazgo transformacional se basa en los niveles iniciales de confianza proporcionados por el liderazgo transaccional y fortalece los valores, la misión y la visión de la organización. A pesar de responder a un ideal cultural, el liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, sino que lo complementa.

Es relevante notar que organizaciones saludables mantienen relaciones con toda la fuerza laboral, creando entornos competitivos apropiados a cada nivel de responsabilidad. Estas relaciones generan equilibrios esenciales que conducen a oportunidades, las cuales luego se traducen en productividad y competencia. Según Salanova, Llorens, y Martínez (2016), el establecimiento de emociones a través del liderazgo positivo influye en el desarrollo de los trabajadores durante el cumplimiento de sus obligaciones.

El liderazgo positivo ha sido ampliamente reconocido en las ciencias conductuales y la psicología organizacional debido a su éxito en ámbitos económicos, políticos y organizacionales. Vaca (2019) subraya que el liderazgo desempeña un papel crucial en el mundo empresarial, impulsando el bienestar y la salud laboral a nivel individual y colectivo.

Capa, Cruz, Tejeda, Gutiérrez, Llontop y Moreno (2020) argumentan que el liderazgo positivo puede facilitar una exitosa fusión entre dos organizaciones con



diferentes culturas, generando mejoras significativas en el desempeño financiero, una notable satisfacción del cliente y un compromiso con los empleados. La correlación entre el liderazgo positivo y las organizaciones saludables implica la humanización de las relaciones de gestión y comunicación, formando líderes que no solo se centran en los resultados, sino que también tienen la capacidad de combinar el trabajo y las emociones sin descuidar los objetivos empresariales establecidos.

Cabe destacar que las empresas comprometidas con esquemas saludables combinan diversos factores que impulsan la excelencia, creando entornos de trabajo agradables, fortaleciendo las relaciones psicosociales, promoviendo la salud mental y física, facilitando la apertura de canales de comunicación y asumiendo la responsabilidad social, todo ello sin perder de vista la misión y visión organizativa.

### **Ambidextría Organizativa**

Siguiendo el desarrollo de las diferentes teorías en el presente artículo, se puede inferir que, la ambidextría organizativa se refiere a la capacidad de las organizaciones para lograr altos niveles tanto en la explotación (centrándose en optimizar productos o mercados existentes para mejorar la eficiencia) como en la exploración, buscando nuevas oportunidades e innovaciones (Barriuso, 2017).

En este sentido, la ambidextría organizativa, entendida como la capacidad de una empresa para equilibrar la exploración y la explotación, ha sido ampliamente discutida en la literatura empresarial. Autores recientes, como Gibson y Birkinshaw (2004), señalan que la ambidextría permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, fomentando la innovación continua y garantizando la eficiencia operativa.

Según la RAE ambidiestro proviene de la palabra ambidextro, que significa, aquel que usa con la misma habilidad la mano o pie tanto derecho como izquierdo, en este sentido se puede inferir que, la ambidextría se puede entender por la habilidad de maniobrar dos dimensiones

Originalmente, Duncan (1976) acuñó el término de organización ambidiestra, haciendo referencia a aquellas empresas que implementan estructuras duales para facilitar la innovación. Esto implica el uso de una estructura orgánica que





fomente la flexibilidad y la apertura a nuevas ideas, así como una estructura mecanicista destinada a promover la eficiencia y la implementación de innovaciones.

La investigación sobre ambidestreza se remonta a Duncan (1976) y Tushman y O'Reilly (1996), quienes plantearon la idea de que la ambidestreza puede conciliar dos objetivos o capacidades aparentemente contradictorias para mejorar el rendimiento empresarial. Este concepto ha encontrado aplicación principalmente en el ámbito del aprendizaje organizacional, la adaptación y el diseño organizacional (Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, 2009), centrándose en situaciones de compensación entre la exploración y la explotación, así como entre la eficiencia y la flexibilidad.

La ambidestreza no es simplemente una capacidad inherente, sino que surge de manera intencionada a lo largo del tiempo, como resultado de decisiones históricas y patrones de comportamiento que configuran equipos directivos, sistemas y procesos para resolver tensiones inherentes a ambas orientaciones (Dolz, Iborra, y Safón, 2015). Desde diversas áreas de conocimiento, el ambidestriismo organizativo ha sido analizado para describir organizaciones que logran equilibrar tensiones y alcanzar objetivos aparentemente contradictorios (Zapata y Laura, 2004). Las organizaciones en países industrializados enfrentan cambios constantes en su entorno competitivo, lo que impulsa la necesidad de fortalecer factores clave, especialmente aquellos relacionados con la innovación (Expósito, Nicolau y Tomás, 2015).

Estas capacidades, fundamentales para la adaptación y supervivencia organizacional, pueden traducirse en estrategias de exploración, mediante la búsqueda de nuevas oportunidades, o en estrategias de explotación, enfocadas en la obtención de ventajas inmediatas. En consecuencia, el desarrollo de capacidades tecnológicas aumenta la capacidad de absorción al fomentar la exploración, fortalecer la organización en un área específica y potenciar las habilidades de explotación en ese mismo ámbito.

Los conceptos de exploración y explotación requieren estructuras, procesos, estrategias, capacidades y culturas distintas, y pueden tener impactos diversos en el desempeño organizacional (He y Wong, 2004). Además, tanto la exploración como la explotación implican diferentes formas de aprendizaje en la organización (Expósito et al., 2015). Mientras que la exploración se centra en experimentar con



nuevas alternativas que ofrecen rendimientos inciertos, lejanos y a menudo negativos, la explotación se enfoca en perfeccionar y ampliar competencias existentes y tecnologías con rendimientos positivos, cercanos y predecibles.

Según inferencia del investigador, el liderazgo ambidiestro debe estar en constante evolución de sus dinámicas de acompañamiento, nutrición al equipo, comunicación y modelaje para lograr la eficacia operativa, y el descubrimiento innovador de métodos y acciones en la gestión del capital humano y recursos en general, en este sentido se puede significar dos dimensiones que un líder ambidiestro maneja, la primera la explotación, viéndose esta en la mejora continua de los conocimientos, tareas y proceso ya conocidos, lo que llama Stephen R. Covey en su libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, donde habla de "afilarse el hacha", esto connota la importancia de estar en constante mejora de lo conocido (Covey, 2003)

En este sentido, la segunda dimensión es la exploración, traducida como la innovación de los procesos, dinámicas, interacción con los colaboradores de la organización, de igual modo la búsqueda constante de nuevos conocimientos para incorporar a la gestión, pudiéndose esta convertirse en una ventaja competitiva debido a los constantes cambios que son vividos en las organizaciones, así como en los ambientes de trabajo. En resumen, se puede deducir que el liderazgo ambidiestro al igual que otros estilos de liderazgo es un proceso de evolución en capacidades y habilidades que van transformando al ser humano y al colaborador como una especie de onda expansiva beneficiosa para todos los que en el interactúan.

### **Innovación**

Desde una perspectiva amplia, es plausible considerar la innovación como cualquier "modificación que resulta en un incremento de valor". No obstante, esta definición, al ser demasiado general, se presta a ser delimitada. Una manera de hacerlo es afirmar que la innovación abarca cualquier cambio fundamentado en conocimiento que genere valor para la empresa.

Dentro del ámbito empresarial, las ideas que aportan valor se clasifican principalmente en tres categorías: comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por ende, se puede referir a innovaciones comerciales originadas en el conocimiento comercial, así como a innovaciones organizativas o



tecnológicas, cada una derivada de su respectivo campo de conocimiento. En este sentido las ideas gerenciales pueden enfocarse a esas nuevas formas de guiar a los colaboradores por parte de un líder ambidiestro, el cual está en constante evolución y búsqueda de alternativas para explotar las potencialidades de cada individuo en la organización.

En relación al concepto desarrollado sobre innovación, Algunos estudios examinan la distinción entre empresas consideradas innovadoras y aquellas que no lo son, basándose en factores organizacionales, contextuales o estructurales, mientras que otros investigan la innovación tecnológica, centrándose en la capacidad de absorción.

Arocha (2016), aborda la innovación reservándolo a los productos conocidos y validos dentro de las organizaciones, reflexiona que es una actitud de vida, por lo tanto, es vista como un conjunto de técnicas o métodos que aplican los gerentes de negocios, para estimular tanto la imaginación creadora como el talento genial y lograr la producción de nuevas ideas.

Es así como la definición más aproximada a la realidad de los procesos de innovación tiene que ver con la capacidad gerencial para estar atentos a los cambios, transformaciones, desarrollo tecnológico, progreso, conocer el mercado, atender la demanda en clientes y ofrecer nuevos productos competitivos, incentivando los valores para introducir modificaciones para perdurar como negocio dentro de la empresa.

Estos incluyen la participación creativa de los empleados, la calidad de intercambio con los líderes, el liderazgo auténtico, las evaluaciones de los líderes sobre la creatividad de los empleados, la autoeficacia creativa, la novedad de la tarea, la iniciativa personal, el empoderamiento psicológico de los empleados y la identidad creativa, entre otros. Comprender la forma en que las empresas innovan en su rutina diaria puede ser beneficioso para la creación de políticas de incentivos atractivas para los empleados (Cabaleiro, Jiménez, Miles y Horta, 2016).

En este sentido, el investigador infiere que, la actividad operativa de las empresas consiste en utilizar, adecuar, y transformar diferentes recursos como las materias primas, tecnologías, gestión humana, servicios, entre otros, esto con el fin de dar respuesta a posibles necesidades de un nicho o clientela. Debido a esto las



organizaciones en la actualidad se encuentran en constante búsqueda de soluciones innovadoras para la satisfacción de esas necesidades de mercado, es por ello que para cualquier organización es imprescindible tener una gestión flexible que le permita adaptarse a las corrientes emergentes comerciales.

### **Eficacia Operativa**

Según Bossidy y Charan (2009), la eficacia operativa requiere una integración precisa a través de políticas en la estrategia corporativa, objetivos y cultura organizacional. Es común que las empresas formulen estrategias, pero son realmente escasas las que consiguen resultados significativos en la implementación de estas estrategias.

Debido a lo expuesto en el párrafo anterior, es de notar que, las organizaciones privadas como públicas, deben tener una comprensión clara de cómo proporcionarán, capturarán y crearán valor para su público objetivo. Es esencial que definan cómo su cadena de valor, incluido el respaldo operativo (back office), respaldará su propuesta de valor y cómo llevarán sus bienes y servicios a su destino.

Lograr que los cambios en una organización se integren en un ciclo de mejora continua a través de procesos de retroalimentación constante siempre será fundamental para una empresa que busca mejorar su rentabilidad. Sin embargo, este enfoque no es suficiente para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Para lograr la sostenibilidad, una organización necesita una planificación sólida y, sobre todo, la ejecución efectiva de sus estrategias.

Para Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) definen la eficacia como la habilidad de las organizaciones para satisfacer al cliente identificando con precisión las necesidades y expectativas, orientando así las características necesarias de sus productos para su satisfacción. Este enfoque, útil para analizar la eficacia a nivel organizacional, se acerca al concepto clásico a medida que se desciende en los niveles de la empresa. No obstante, medir la eficacia también implica evaluar la capacidad de innovación, adaptación al entorno y gestión del cambio (Bracho y García, 2011; Bracho, García y Jiménez 2012).

Esta perspectiva novedosa vincula la eficacia de la gestión no solo al logro de resultados tangibles, no siempre perceptibles como consecuencia directa de la



gestión gerencial, sino a su capacidad para instaurar cambios estratégicos. La eficacia evalúa el impacto del producto o servicio ofrecido. No basta con lograr el 100% de efectividad en cantidad y calidad; es necesario que el producto o servicio sea adecuado y realmente satisfactorio para el cliente o tenga impacto en el mercado. La eficacia busca alinear la organización con las condiciones externas, interpretando las condiciones operativas y estableciendo acciones para adaptarse al entorno.

En palabras de Pacheco et al. (2002) ven la eficacia como la capacidad de definir la premisa de la acción administrativa según las condiciones del entorno. El monitoreo del entorno brinda información durante la operación diaria, proporcionando datos valiosos al equipo de planeación. Entonces, la necesidad de comprender lo que sucede en la organización y en el entorno externo es crucial. La eficacia está estrechamente ligada a la calidad, la adaptación al uso y la satisfacción del cliente, considerando la calidad en un sentido amplio, como la calidad del sistema.

Para Domínguez (2009), la eficacia se refiere a la relación entre el bien o servicio y el nivel de satisfacción tanto del cliente como de la empresa. Así, cuando se habla de calidad, satisfacción del cliente y logro de objetivos corporativos, se hace referencia a la eficacia. Esto resalta la diferencia entre eficiencia y eficacia, donde la eficiencia es la capacidad de hacer las cosas correctamente, es decir, lograr resultados en función de la inversión o esfuerzo, mientras que la eficacia es la capacidad de seleccionar los objetivos apropiados.

En palabras del Investigador, un líder ambidiestro dedicado a la búsqueda constante de innovación (exploración), y eficacia (explotación), estará en constante evolución de esa satisfacción externa, viéndose esta como la satisfacción de los clientes y proveedores, pudiendo ser incluso colaboradores dentro de los equipos de trabajo como de otros equipos organizacionales, visualizando correctamente los objetivos y estrategias de la empresa.

### **Indicadores de Gestión**

Según Pacheco et al. (2002), los indicadores constituyen datos fundamentalmente cuantitativos que ofrecen información sobre el estado de las cosas en relación con algún aspecto de la realidad de interés. Pérez (2013) agrega que estos indicadores pueden adoptar diversas formas, tales como medidas, números, hechos, opiniones



o percepciones, señalando condiciones o situaciones específicas. En esencia, proporcionan al gerente de la organización la información necesaria para evaluar los resultados de las acciones emprendidas por la organización.

Para Serna (2006) define los indicadores como el conjunto de variables cuantitativas que se van a medir. Por ende, un indicador actúa como una medida de la condición de un proceso o evento en un momento específico, ofreciendo una visión general de la situación de un proceso o negocio. Por otro lado, Cabrera y Terenzini (2007) describen los indicadores como expresiones cuantitativas del comportamiento o desempeño de una organización o una de sus partes. Estas magnitudes se comparan con niveles de referencia y señalan desviaciones que pueden requerir acciones correctivas o preventivas.

En conclusión, los indicadores, estables y comprensibles, no pueden limitarse a uno solo; deben considerarse como un sistema interrelacionado que abarque diversas magnitudes y dimensiones como eficacia, efectividad, eficiencia y calidad de la gestión. En este sentido, los indicadores de gestión son la radiografía de las estrategias, cultura organizativa, objetivos y planes organizaciones que evidencia la adecuada ejecución de las funciones, siendo a su vez información medible para continuar la búsqueda constante de mejoras operativas, esto en conjunto con los controles adecuados, ya que, una planificación y estrategia sin un control sería un transitar de caminos oscuros.

### **Ecosistema Organizacional**

El término “ecosistema” fue acuñado por Tansley en 1935 como el “complejo de organismos junto con los factores físicos de su medio ambiente” en un lugar determinado, y propuesto además como una de las unidades básica de la naturaleza, en este sentido Se trata de una perspectiva que establece una comparación con un sistema biológico complejo, donde las entidades recién formadas son concebidas como entes vivos.

Estas organizaciones, al igual que organismos biológicos, tienen una dependencia vital de los recursos presentes en su entorno para su supervivencia y desarrollo (Nicotra, Romano, Del Giudice y Schillaci, 2018; Audretsch, Cunningham, Kuratko, Lehmann y Menter, 2029). Para la Rae es, Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.



## Reino Fungi

El término fungi, derivado del latín fungus que significa hongos, engloba a diversos organismos conocidos como mohos, levaduras, setas, hongos, royas, entre otros. Estos miembros de su propio reino, establecido en 1968 tras haber sido clasificados durante mucho tiempo junto a los vegetales, presentan características distintivas como células eucariotas, heterotrofia, reproducción por esporas (ya sea de forma asexual o sexual), pared celular compuesta principalmente de quitina, preferencia por la respiración aerobia (con excepción de las levaduras), predominancia en entornos terrestres húmedos y algunos en ambientes acuáticos. Además, la mayoría de ellos son pluricelulares, a excepción de las levaduras que son unicelulares.

El reino de los hongos, conocido como Fungi, se sitúa entre los siete reinos actuales en los que se dividen los seres vivos, junto con Protozoa (protozoos), Chromista (cromistas), Plantae (plantas), Animalia (animales), Archea (arqueas) y Bacteria (bacterias). Los integrantes de este reino exhiben características particulares, como la falta de capacidad de movimiento, la presencia de una pared celular compuesta de quitina y/o  $\beta$ -glucano, así como la realización de una digestión extracelular y una nutrición de tipo osmótrofa. Tal es el caso de trufas, setas, champiñones, tizones y levaduras.

Históricamente, los hongos fueron clasificados dentro del reino de las plantas debido a su carencia de capacidad de desplazamiento. No obstante, en 1969, Whittaker propuso una separación, reconociendo que los hongos estaban más estrechamente relacionados con los animales que con las plantas. En la actualidad, existe un consenso general de que este reino es polifilético, lo que significa que no constituye un grupo natural e incluye, al menos, algunos organismos que deberían estar más apropiadamente ubicados en el reino Protozoa o en el Chromista.

Los hongos carecen de clorofila y cloroplastos, componentes esenciales para la fotosíntesis en las plantas, lo que significa que no obtienen sus nutrientes a través de este proceso, sino mediante absorción. Su modo de vida se asemeja al de los animales, quienes tampoco pueden generar su propio alimento y dependen de sustancias elaboradas por otros organismos. Además, en similitud con el exoesqueleto de los insectos, la pared celular de los hongos contiene quitina, un carbohidrato que proporciona rigidez (Durand, 1997; Ruiz, 2001).



Los miembros del reino Fungi comparten diversas características fundamentales que los distinguen en el reino biológico. Carecen de movilidad propia y, en su lugar, se desarrollan en el suelo, superficies, troncos o materia orgánica en descomposición, permaneciendo estáticos a lo largo de su vida, similar a las plantas. Presentan células eucariotas con un núcleo celular y una pared celular rígida, compuesta no de celulosa, como en las plantas, sino de quitina, la misma sustancia que confiere dureza a los exoesqueletos de los insectos. Aunque carecen de cloroplastos, sus células alargadas pueden contener varios núcleos y poseen vacuolas. Su crecimiento se produce en forma de hifas, estructuras cilíndricas que se ramifican y superponen, formando una red llamada micelio.

Estas hifas pueden variar en longitud desde micrómetros hasta varios centímetros. Los hongos absorben alimento del ambiente mediante la infiltración de una fuente alimenticia y la secreción de enzimas digestivas. La digestión tiene lugar externamente al cuerpo, y los hongos absorben los compuestos alimenticios predigeridos. Estas esporas se producen en hifas aéreas especializadas o en estructuras fructíferas, como esporangios. Algunos hongos desarrollan esporas en complejas estructuras reproductivas llamadas cuerpos "fructíferos", siendo las setas un ejemplo reconocible de estos grandes cuerpos reproductivos.

### **Micelio**

Las plantas desarrollan raíces, tallos y estructuras aéreas para la formación de semillas, los hongos, en contraste, consisten en hifas y micelios arraigados en el suelo, junto con un talo aéreo que se eleva y estructuras aéreas más elaboradas donde producen esporas. El micelio es la red tridimensional de hifas que constituye la parte vegetativa de un hongo. La deshidratación afecta considerablemente al micelio, no obstante, su destreza para la absorción osmotrófica de sustancias disueltas es notable. Esta habilidad es explotada por diversas plantas superiores al establecer simbiosis con los hongos.

### **Micorrizas**

Hace alrededor de 500 millones de años, los hongos establecieron simbiosis con las plantas, dando origen a las micorrizas. Este fenómeno ocurre cuando las hifas de los hongos se extienden en el suelo, tejiendo una red subterránea que conecta las raíces de las plantas, ya sea de la misma especie o diferente. En esta asociación, las plantas entrelazadas suministran nutrientes a los hongos, que a su





vez actúan como prolongaciones de las raíces para obtener minerales y nitrógeno. Se estima que alrededor del 90% de las plantas vasculares actualmente poseen micorrizas, sugiriendo que, sin estas relaciones simbióticas, el crecimiento de las plantas sería deficiente o incluso inviable (Durand, 1997; Ruiz, 2001; Camargo, Montaña, De la Rosa, y Montaña, 2012).

Aunque algunos hongos simbioses han desarrollado asociaciones cercanas con plantas y animales, la totalidad de estos organismos ha contribuido significativamente al entorno en prácticamente todos los ecosistemas. Los hongos saprófitos, en particular, se destacan como los más eficaces descomponedores de materia orgánica, demostrando su capacidad para degradar compuestos como celulosa, quitina y lignina, presentes en los tejidos de plantas, animales y árboles, respectivamente. En consecuencia, los saprófitos desempeñan un papel crucial en el reciclaje de la materia muerta, una función esencial en los ciclos naturales como el del carbono, fósforo y nitrógeno (Deacon, 2010).

## **METODOLOGÍA**

En el marco de la presente indagación, se estableció un enfoque metodológico de carácter documental, fundamentado en la exploración bibliográfica de recursos tanto impresos como digitales. Además, se consultaron fuentes secundarias de información, tales como artículos de investigación, publicaciones especializadas y libros, aprovechando diversas plataformas como Dialnet, Microsoft Academic y Google Académico. Conforme a la perspectiva de Arias (2016), la investigación documental se configura como un proceso centrado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos recopilados y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas.

## **RESULTADOS**

Al concluir la revisión literaria sobre el liderazgo ambidiestro, se destaca cómo este estilo de liderazgo comparte notables similitudes con el micelio de los hongos y, particularmente, con el fenómeno de la micorriza. La habilidad única para equilibrar dos roles opuestos, exploración y explotación, caracteriza tanto al liderazgo ambidiestro como al micelio, permitiendo a las organizaciones adaptarse al cambio y mantener eficiencia en sus operaciones diarias. Esta dualidad se refleja de manera análoga en el micelio y las micorrizas, que posibilitan a los hongos explorar



su entorno mientras absorben nutrientes de manera eficiente y establecen una conexión simbiótica con las raíces de las plantas.

En el contexto organizacional, las características intrínsecas del micelio y la micorriza, como su capacidad para formar extensas redes y absorber nutrientes, adquieren relevancia. Transferidas al ámbito empresarial, representan una estructura colaborativa y adaptable que puede fomentar la innovación y la eficiencia operativa. Tanto el micelio como el liderazgo ambidiestro ofrecen una forma de integrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de las capacidades existentes, mientras que la micorriza enriquece la relación simbiótica, brindando beneficios mutuos a las plantas y a los hongos.

En cuanto a la importancia del micelio y la micorriza para el ecosistema organizacional, estas características no solo promueven la adaptabilidad, sino que también contribuyen al reciclaje eficiente de recursos. Las organizaciones pueden aprender a utilizar los recursos disponibles de manera más eficaz, evitando la duplicidad de esfuerzos y promoviendo una cultura de colaboración, similar a cómo las plantas y los hongos colaboran en la micorriza para el intercambio de nutrientes.

En el ámbito empresarial, el micelio y la micorriza ofrecen metáforas valiosas para el trabajo colaborativo y la colaboración simbiótica. Las hifas del micelio y las raíces de las plantas, al entrelazarse, crean una red interconectada, reflejando la colaboración sinérgica entre los miembros de una organización. Esta forma de trabajo colaborativo y simbiótico refleja un enfoque holístico, donde cada parte contribuye al éxito general de la organización.

En resumen, al emular las características del micelio y la micorriza, el liderazgo ambidiestro se presenta como una estrategia efectiva para las organizaciones. La capacidad de adaptación, la eficiencia en la absorción de recursos y la promoción del trabajo colaborativo son elementos clave que pueden impulsar la innovación y el rendimiento organizacional.

## **REFLEXIONES FINALES**

- La analogía entre el liderazgo ambidiestro y el micelio destaca la importancia de equilibrar la exploración y la explotación para fomentar la adaptabilidad organizacional.



- La colaboración simbiótica entre micelio y micorriza resalta la necesidad de establecer relaciones beneficiosas en las organizaciones, donde cada parte contribuye al bienestar general.
- La capacidad del micelio para absorber nutrientes de manera eficiente refuerza la idea de que las organizaciones deben aprender a utilizar recursos disponibles de manera óptima para mejorar su rendimiento.
- La estructura colaborativa del micelio y la micorriza sirve como metáfora para promover la sinergia entre los miembros de una organización, subrayando la importancia de trabajar juntos hacia objetivos comunes.
- La adaptabilidad del micelio a entornos cambiantes destaca la necesidad de que las organizaciones desarrollen la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos emergentes.
- La eficiencia del micelio en el reciclaje de recursos subraya la importancia de adoptar prácticas sostenibles en las empresas para maximizar el uso eficiente de los recursos disponibles.

Considerando las reflexiones anteriores, se propone implementar un enfoque de liderazgo ambidiestro en la organización, que fomente la exploración de nuevas oportunidades y la explotación eficiente de recursos existentes. Asimismo, se sugiere establecer programas internos que promuevan la colaboración simbiótica entre los diferentes departamentos y equipos, inspirados en la estructura interconectada del micelio y la micorriza. Esta propuesta busca potenciar la adaptabilidad, eficiencia y colaboración dentro de la organización, siguiendo el ejemplo exitoso de la naturaleza.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, M. y Sun, P. (2017) Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory, doi: 10.1111/ijmr.12082, International Journal of Management Reviews, 19(1), 76-96
- Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Séptima Edición. Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9
- Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A.  
[https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_M%C3%81S\\_ALL%C3%81\\_DE\\_LOS\\_H%C3%81BITOS\\_EFECTIVOS\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_PLUS\\_EFFECTIVE\\_HABITS](https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS)



- Audretsch, D., Cunningham, J., Kuratko, D., Lehmann, E. y Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts. *Journal of Technology Transfer*, 44(2), 313-325. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9690-4>
- Barriuso, M. (2017). *Ambidextría organizativa y emprendimiento corporativo. Influencia del entorno y del carácter familiar* [Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=148542>
- Bass, B., (1997) Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?, *American Psychologist*, 2, 130-139
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218
- Bracho, O. y García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América* 5 (10), 182-203
- Bracho, O.; García, J. y Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Coeptum* 3 (2), 127-140
- Bossidy, L., y Charan, R. (2009). *Execution: the discipline of getting things done*. New York, NY: Crown Publishing Group.
- Cabaleiro, G., Jiménez, A., Miles, J. y Horta, R. (2016). "Liderazgo e innovación para un mundo más sostenible". *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 11, No. 1. Chile. Pp. 2-5.
- Cabrera, A. y Terenzini, P. (2007). *Desarrollo de indicadores de rendimiento para evaluar las practicas*. Ministerio de educación y Cultura. Madrid España.
- Çalış, Ç., y Büyükkıncı, B. Y. (2019). Leadership Approach in Occupational Safety: Taiwan Sample. *Procedia Computer Science*, 158, 1052–1057. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>
- Camargo, S., Montaña, N, De la Rosa, C., y Montaña, S. (2012). Micorrizas: una gran unión debajo del suelo. *Revista Digital Universitaria*, 13(7), 1-19.



- Capa, Á., Cruz, A., Tejeda, A., Gutiérrez, L., Llontop, H., y Moreno, A. (2020). Introducción del liderazgo positivo: oportunidades de mejora en el aprendizaje en la educación superior. *Revista Internacional de Aprendizaje en la Educación Superior*, 7(1), 2937. <https://doi.org/10.37467/gkarevedusup.v7.2020>
- Covey, R. (2003) *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.* - 1ª ed. IIª reimp.- Buenos Aires Paidós, 2003
- Deacon, J. (2010). *Fungal Biology*, Reino Unido, Blackwell Publishing.
- Dolz, C.; Iborra, M. y Safón, V. (2015): "Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidextría en las Pymes". *Revista de Administração de Empresas*, 55 (6): 673-687.
- Domínguez, B. (2009). Eficacia y Eficiencia de la Empresa Actual. Temas de gerencia. En *Gerencia.com.*, del sitio web <https://degerencia.com/articulo/eficacia-y-eficiencia-de-laempresa-actual/>
- Duncan, R. (1976). *The Ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.* Ed the Management of Organizational Design. New York
- Durand, S. (1997). "Los hongos", *Mundo Científico*, vol. 185, pp. 1080-1083
- Expósito, M., Nicolau, D., y Tomás, J. (2015). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. Validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 139-147. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001>
- French, W., y Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). New Jersey, Estados Unidos: Pearson.
- Gibson, C. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedent, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Gil, F., Alcover, C; Rico, R., Sánchez, M. (2011) Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo *Papeles del Psicólogo*, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España



- Grant, M. (2021). El trabajo remoto y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados. *Leadership Education Capstones*, 1(60), 1-39. doi:<https://openriver.winona.edu/leadershipeducationcapstones/60/>
- He, Z., y Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. Doi: 10.1287/orsc.1040.0078.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. y Cantrell, R. (2009) the effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. Doi: 10.1080/10686967.2009.11918223, *Quality Management Journal*, 16(2), 7-24
- Nicotra, M., Romano, M., Del Giudice, M. y Schillaci, C. (2018). The causal relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: a measurement framework. *Journal of Technology Transfer*, 43(3), 640-673. <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9628-2>
- Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Editorial, Mc Graw – Hill Interamericana Editores, S.A
- Pedraja, L., Araneda, C., Bernasconi, A. y Viancos, P. (2018). Liderazgo, Cultura Académica y Calidad de las Universidades: Aproximación Conceptual y Relaciones, *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 23(1), pp. 184-199.
- Pérez, C. (2013). Los indicadores de gestión. 08-04-2013, disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organ Sci* 20:685–695. Doi: 10.1287/orsc.1090.0428
- Rodríguez, E. (2007) Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas y Eficacia: Un Estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas, *Revista Interciencia*, ISSN: 0378-1844, 32(8), 522-538
- Ruiz, J., (2001). El asombroso reino de los hongos, *Avance y perspectiva*, vol. 20, pp. 275-281.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–184. <https://psycnet.apa.org/record/2016-57110-004>



- Sharfman, M. y Dean, J. (1997) Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives, doi: 10.1111/1467-6486.00048, Journal of Management Studies, 34(2), 191-217
- Serna, H. (2006) Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. 3R Ediciones. Bogotá. Colombia.
- Tushman, M. y O'Reilly III C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. Calif. Manage. Rev., vol. 38, no. 4, pp. 8– 30
- Vaca, A. (2019). La importancia de la honestidad y el liderazgo en las organizaciones. ADGHE, 5(1), 2021. <https://www.adghe.com/index.Php/revista>
- Zapata, C., y Laura, E. (2004). Los Determinantes De La Generación Y La Transferencia Del Conocimiento En Pequeñas Y Medianas Empresas Del Sector De Las Tecnologías De La Información De Barcelona. Bellaterra – Cerdanyola Del Vallés., 248 P (tesis doctoral).Universidad Autónoma De Barcelona, Barcelona, España