

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Marzo 2020



Organizaciones ambidiestras

“Los jefes menguantes se pierden ante la innovación, más por incapacidad que por displicencia.”

Xavier Marcet



¿Qué es?

- ✓ En el actual contexto de cambio acelerado en el cual nos movemos, las empresas deben aprender a gestionar la complejidad y anticiparse a dificultades futuras. Por ello, es necesario que **complementen la planificación con una apuesta firme por la innovación**. En esta unidad pondremos el foco en los aspectos de la gestión de personas que pueden ayudar a las organizaciones a **explotar** su negocio actual con éxito y, al mismo tiempo, a **explorar** nuevas posibilidades. Por lo tanto, expondremos qué puede hacer una organización para convertirse en ambidiestra.
- ✓ **Organizaciones ambidiestras:** son aquellas que tienen una doble capacidad que desarrollan de manera simultánea. Mientras exploran nuevos productos y posibilidades para adaptarse y anticiparse a los cambios derivados de un entorno incierto, continúan explotando con éxito su negocio presente.
 - Esta dualidad operativa posibilita un mayor rendimiento de la organización, pero **explotar y explorar simultáneamente** supone un gran desafío a nivel de gestión para cualquier líder organizacional.
 - ❖ Son muchas las empresas que tienen éxito cuando se trata de aplicar pequeñas mejoras a su oferta actual. En cambio, son muchas menos las organizaciones que tienen la capacidad de innovar y ser pioneras, ofreciendo productos y servicios radicalmente nuevos. Esta escasa voluntad de asumir riesgos y la falta de capacidad de adaptación a los cambios del mercado, han hecho que algunas organizaciones que un día fueron dominantes en su sector hayan desaparecido o sean prácticamente inviables.
- ✓ Aunque existe un amplio consenso respecto a la necesidad de explotar y explorar simultáneamente, no hay unanimidad en relación a la manera de conseguir que una organización sea ambidiestra. Tal y como se explica en este artículo de José Cabrera "[Organizaciones Ambidiestras: explotación y exploración](#)", los directivos y directivas pueden optar por conseguirlo a través de dos fórmulas diferentes:
 - **Ambidestreza estructural:** es la visión más tradicional y generalizada, planteada por Charles A. O'Reilly i Michael L. Tushman, y se basa en desarrollar separadamente las actividades relacionadas con la explotación de los actuales negocios y aquellas dedicadas a explorar y desarrollar otros nuevos. Por lo tanto, las organizaciones desarrollan unidades separadas físicamente, con objetivos y procesos

propios, aunque trabajan al mismo tiempo y bajo la misma dirección. Esta es la noción de ambidestreza en la cual profundizaremos, aunque a continuación exponemos brevemente en qué consiste la otra posibilidad.

- **Ambidestreza contextual:** esta noción fue planteada por Gibson y Birkinshaw como alternativa a la ambidestreza estructural. En este caso, no se establece una separación entre las actividades de explotación y exploración, sino que son las propias personas trabajadoras las que deciden cómo distribuyen su tiempo entre las acciones y actividades vinculadas al negocio presente y la exploración de nuevas posibilidades.
- ✓ Tanto si optamos por la ambidestreza estructural como por la contextual, las organizaciones que quieran explorar sin dejar de explotar su negocio deberán tener en cuenta algunas **cuestiones que están estrechamente relacionadas con la Gestión de Personas**.
- Las cualidades, habilidades y experiencias profesionales de líderes y trabajadores/as, la estructura organizativa, las prácticas habituales de la empresa en el ámbito de los Recursos Humanos y la propia cultura organizativa, son factores que condicionan las posibilidades que tiene una empresa de llegar a ser ambidiestra.

Herramientas

- ✓ Para llegar a saber si una organización es ambidiestra o no, se debe tener una imagen clara de dónde se encuentra y dónde debería estar. Para ello, se pueden utilizar diversas herramientas de diagnóstico que permiten evaluar el modelo de negocio actual, identificar aquellos aspectos que requieren que se hagan modificaciones y encontrar alternativas que permitan mejoras.
- Algunas de estas herramientas de diagnóstico son el **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y el **Business Model Canvas**.
 - ❖ La aplicación de este último modelo es la más recomendada, teniendo en cuenta que ofrece una **visión más amplia de la situación de la organización**, facilitando la **comprensión del proceso de creación, propuesta y aportación de valor**. Tal y como explica el creador del *Business Model Canvas*, [Alex Osterwalder](#), "el principal valor de esta metodología es que permite materializar las ideas en papel con el objetivo de que puedan ser discutidas y modificadas de forma más sencilla". Así pues, la aplicación de este modelo facilita que las

organizaciones potencien su faceta más exploradora, permitiendo a los managers aterrizar las ideas en un mapa del modelo de negocio que ayudará a detectar si es necesario explorar nuevas posibilidades en el caso de que los clientes ya no tengan interés en el negocio inicial.

- ✓ Según explican O'Reilly y Tushman en el estudio "[Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit](#)", es más probable que las organizaciones tengan éxito explotando y explorando simultáneamente si cumplen las cinco condiciones o características siguientes:
 - Tener una **intención estratégica clara** que justifique la importancia de la ambidestreza: si no existe una estrategia claramente definida que justifique la apuesta por la ambidestreza, será difícil argumentar por qué en vez de destinar todos los recursos a explotar el negocio central (que es rentable), se opta por reservar una parte de los recursos para la financiación de la exploración (que es incierta).
 - Contar con un liderazgo que favorezca el **desarrollo de una visión clara y una identidad común**: para que una organización pueda explotar el negocio presente y, a la vez, explorar las posibilidades futuras, es necesario que haya un clima de confianza y cooperación entre los/as trabajadores/as. Por lo tanto, es importante que los líderes trabajen para que la visión y los valores de la organización sean compartidos por todos los que forman parte de ella y, en consecuencia, se desarrolle una identidad común.
 - Contar con **un equipo directivo comprometido con la estrategia de la ambidestreza e incentivado a explotar y explorar**: en aquellas organizaciones donde hay un amplio consenso entre el equipo directivo sobre la importancia de ser ambidiestras es menos probable que alguien se resista a hacer el esfuerzo de explorar, que disminuya la cooperación y que se produzcan conflictos derivados de la distribución de los recursos. Otro factor clave es la existencia de un sistema de recompensas común que incentive la ambidestreza y evite conflictos que perjudiquen al conjunto de la organización.
 - Tener **arquitecturas organizativas separadas pero alineadas** que se centren en la exploración o la explotación: para evitar una utilización poco eficiente de los recursos y una mala coordinación entre unidades, es recomendable que se separe la exploración de la explotación, manteniendo de todos modos una integración entre las dos capacidades de la organización que permita aprovechar los activos comunes.
 - Contar con un **liderazgo capaz de ocuparse de la asignación de recursos y de los conflictos** que se pueden derivar de la exploración y la explotación simultáneas: generalmente, las organizaciones ambidiestras cuentan con managers que saben

gestionar las confusiones y los conflictos vinculados a la dualidad operativa y que son capaces de tomar decisiones comprometidas.

El dato

Según demuestran los datos extraídos del [Segundo Informe del Barómetro del Factor Humano](#), las empresas dan cada vez más importancia a la innovación, pero aún queda mucho por hacer en este campo.

- ✓ **El 41% de las empresas tiene destinado un presupuesto específico para desarrollar proyectos de innovación**, lo que demuestra que son muchas las organizaciones que tienen claro que la mejora continuada y la apuesta por la innovación son las mejores vías para conseguir el progreso.
- ✓ De todos modos, **el 62% de las organizaciones no dispone actualmente de una memoria anual que muestre el impacto de la innovación y su gestión empresarial.**

Guía de Trabajo

PUNTO DE PARTIDA: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para conseguir que la organización sea ambidiestra, **es importante que el CEO y la alta dirección se impliquen y se comprometan:**

- Elaborando una estrategia ambidiestra que cuente con el compromiso del equipo con mayor experiencia de la organización.
- Favoreciendo el debate entre los ejecutivos *senior*, evitando trasladar posibles conflictos derivados de la apuesta por la ambidestreza a niveles organizativos inferiores.
- Diferenciando aquellas áreas de la empresa donde es más necesaria la exploración e innovación, de aquellas donde es preferible ser más conservadores.
- Buscando el equilibrio entre las necesidades vinculadas al negocio central y las necesidades derivadas del proceso de exploración.

POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

Un vez definidas las principales acciones que impliquen directamente a la alta dirección, proponemos algunas de las **prácticas más efectivas que se pueden llevar a cabo desde el área de Recursos Humanos**, según el [Segundo Informe Innovarh](#), elaborado por ESADE.

- Posibilitar que los jefes de línea puedan fijar las condiciones laborales de sus colaboradores/as, dotándolos/as de una mayor autonomía.
- Diversificar las fuentes de reclutamiento para obtener perfiles más diversos que aporten nuevas ideas a la organización.
- Evitar la retención excesiva de personal que dificulte la entrada de nuevos talentos, apostando por retener únicamente a los/as trabajadores/as que proporcionen un mayor rendimiento.
- Recompensar el desempeño más que la antigüedad para mantener la motivación por innovar.
- Facilitar vías no burocráticas de promoción para incentivar el esfuerzo vinculado a la innovación.

La experiencia



- ✓ **Blockbuster**, fundada en el año 1985 por David Cook, fue una **empresa norteamericana** dedicada al alquiler de películas y videojuegos a través de tiendas físicas y, posteriormente, enviando también las cintas por correo postal y ofreciendo un nuevo servicio: el vídeo 'on demand'.
- ✓ Aunque esta empresa llegó a controlar más del 25% de la cuota mundial de videoclubs, la suya es **una historia de éxito que acabó en fracaso** por no haberse sabido adaptar a los nuevos tiempos apostando firmemente por nuevas oportunidades de negocio.
 - La empresa estadounidense, inicialmente centrada en el negocio del cine doméstico, **experimentó un gran crecimiento durante los años 80 y 90 gracias a su afán por distinguirse de la competencia**. Lo consiguió detectando las preferencias de sus

clientes, a través de un mayor control del inventario y ofreciéndoles un servicio diferenciado que les permitía escoger entre un amplio catálogo de películas y alquilar distintas cintas a la vez y durante más tiempo. De esta manera, llegó a superar las 1.000 tiendas físicas en los Estados Unidos y consiguió expandirse a nivel internacional. Su éxito se evidencia en el hecho de que en el año 1994 el conglomerado mediático Viacom decidió adquirir Blockbuster por más de 8.400 millones de dólares.

- Una de las grandes oportunidades perdidas de Blockbuster llegó en el año 2000, cuando **pudo comprar por poco más de 50 millones de dólares una de las empresas de entretenimiento más rentables en la actualidad: Netflix**. Tres años después de la creación de Netflix, la empresa fundada por Reed Hastings y Marc Randolph prestaba un servicio de alquiler de películas a domicilio que los directivos de Blockbuster no valoraron como oportunidad de negocio. Así pues, la empresa fundada por David Cook mantuvo la apuesta por sus establecimientos físicos, pensando que continuaría siendo más rentable que los clientes se desplazaran hasta las tiendas que habían abierto en todo el mundo.
- Es cierto que, desde el momento de su creación, **Blockbuster había apostado en numerosas ocasiones por adaptarse a las nuevas tendencias de consumo**. Lo hizo en 2004, cuando decidió explorar en una industria en auge: la de los videojuegos. También se atrevió a utilizar los formatos predominantes en cada momento, como VHS, DVD o BlueRay. Incluso, aunque con cierto retraso respecto a la competencia, Blockbuster decidió finalmente impulsar su propio servicio de envío por correo postal. Aun así, **no había previsto una estrategia para enfrentarse a la obsolescencia de los vídeos en formato físico y tampoco supo hacer frente a la fuerte irrupción del streaming digital**.
- Es importante destacar que la empresa norteamericana había hecho un intento de apostar por el vídeo 'on demand', un segmento de mercado en el cual estuvo presente desde 2004. Sin embargo, siempre lo consideró un negocio secundario, lo cual condujo a Blockbuster al **fracaso más absoluto** y a su consecuente **desaparición**.



- ✓ **General Electric** es una **compañía industrial de origen estadounidense** que opera en diversos sectores, que van desde la energía hasta los transportes, pasando por los medios de comunicación y la salud. Esta multinacional está presente en más de 100 países de todo el mundo y tiene una extensa plantilla que supera las 400.000 personas. En cuanto a España, donde presta sus servicios desde hace 60 años, la compañía cuenta con más de 4.000 empleados/as repartidos/as entre 50 ubicaciones diferentes.
- ✓ La multinacional **ha optado por explorar nuevos terrenos e innovar en múltiples ocasiones** a lo largo de sus 130 años de historia:
 - En el año 1893, la Electric Railway Company, que posteriormente pasó a ser parte de General Electric, fue **pionera en la producción de una locomotora de ferrocarril eléctrico** que pesaba unas 30 toneladas y viajaba a 30 millas por hora.
 - La compañía estadounidense supo **aprovechar la oportunidad que suponía la construcción del Canal de Panamá**, inaugurado en 1914, diseñando y siendo la operadora de las centrales eléctricas que permitían cubrir las necesidades de este canal.
 - General Electric incluso **estuvo presente en los primeros pasos del hombre en la luna**. Así pues, el calzado y las viseras de los cascos que llevaban los astronautas en la misión Apolo 10 fueron fabricados con materiales especiales desarrollados por la compañía estadounidense.
- ✓ A día de hoy, **General Electric continúa a la vanguardia de la innovación**, apostando por la transformación con el objetivo de adaptarse a los nuevos tiempos. De hecho, la compañía se ha atrevido recientemente a impulsar cambios incluso en su modelo de negocio.
 - En el año 2015, los directivos de General Electric tomaron una decisión importante: vender GE Capital, la división financiera de la compañía, con el fin de **centrarse en el negocio industrial**. De este modo, la vertiente industrial pasó a constituir el 90% de los negocios de la compañía, que hasta entonces habían supuesto únicamente el 48%, tal como se recoge en [un artículo de Equipos&Talento](#).
 - También son **líderes en cuanto a la digitalización**. En 2015, General Electric impulsó GE Digital, una unidad de negocio pensada

para satisfacer las necesidades de los negocios tradicionales de la propia compañía y, a la vez, para prestar sus servicios externamente. Esta unidad de negocio ha desarrollado la **plataforma Predix**, una herramienta a través de la cual se pretende digitalizar el sector industrial.

- ✓ La constante apuesta de la compañía estadounidense por adaptarse a los nuevos tiempos ha ido acompañada de **cambios organizativos**, siempre alineados con su filosofía. Últimamente, General Electric ha impulsado una transformación significativa vinculada a la Gestión de Personas, centrándose en la orientación a resultados, el empoderamiento y la meritocracia.

Materiales

Bibliografía básica

Maier, Jens. *The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now*. Londres: Palgrave Macmillan, 2015.

O'Reilly III, Charles A. i Tushman, Michael L. *Lead and Disrupt. How to solve the innovator's dilemma*. Stanford: Stanford University Press, 2016.

Kraner, Jan. *Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations. Analytical Solutions Toward Increasing Innovative Activity*. Lucerna: Springer International Publishing, 2018.

Materiales en línea

Lerner, Wilhelm; et al. "Ambidextrous organizations – How to embrace disruption and create organizational advantage". *Arthur D. Little*, 2018.

Un completo artículo que pretende orientar a los líderes de las organizaciones para que éstas puedan convertirse en ambidiestras. Para ello, los autores proponen un modelo de esquema que ayuda a encontrar el equilibrio necesario dentro de cualquier organización.

https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/arthur_d._little_prism_ambidextrous_organizations.pdf

Finzi, Benjamin; Firth, Vincent; Lipton, Mark. "Liderazgo ambidiestro. Piedra clave del CEO que no es disruptible". *Deloitte Insights*, 04/12/2018.

Artículo que se enmarca en el programa CEO de Deloitte, pensado para facilitar el éxito de los propios CEO's y de las organizaciones que encabezan. La cuestión principal que se aborda tiene que ver con cómo los líderes pueden llegar a ser ambidiestros y, en consecuencia, como pueden favorecer también la ambidestreza en el conjunto de la organización.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/strategy/Liderazgo%20ambidiestro.pdf>

Catalán, Cristina. "Las empresas deben desarrollar la ambidestreza". *Navarra Capital*, 28/01/2020.

Entrevista a Santi García, Director de Future for Work Institute, donde analiza el futuro del trabajo y se centra especialmente en el impacto de las nuevas tecnologías y en la importancia que tiene para las empresas saber explorar mientras gestionan y explotan su negocio central.

<https://navarracapital.es/las-empresas-deben-desarrollar-la-ambidestreza/>

Marcet, Xavier. "Jefes menguantes ante la complejidad". Blog de Xavier Marcet, 24/10/2016.

La tropa de jefes menguantes no para de crecer. Ser directivo cada día parece más difícil. En el mundo de la empresa ya no se trata de resolver problemas, se trata de enfrentar paradojas. Y ante las paradojas no sirve cualquiera, la autoridad se desdibuja y el talento queda al desnudo.

<http://www.xaviermarcet.com/2016/10/jefes-menguantes-ante-la-complejidad.html>

Unidades de Conocimiento relacionadas

Disrupción (2017): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/12798-disrupcio>

Organizaciones ágiles (2014): <https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/10992-organitzacions-agils>