

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Març 2020



Organitzacions ambidextres

“Els caps minvats es perden davant la
innovació, més per incapacitat que per
displícència.”

Xavier Marcet



Què és?

- ✓ En l'actual context de canvi accelerat en el qual ens movem, les empreses han d'aprendre a gestionar la complexitat i a anticipar-se a les dificultats futures. Per fer-ho, és necessari que **complementin la planificació amb una forta aposta per la innovació**. En aquesta unitat posarem el focus en aquells aspectes de la gestió de persones que poden ajudar les organitzacions a **explotar** el seu negoci actual amb èxit i, al mateix temps, a **explorar** noves possibilitats. Per tant, exposarem què pot fer una organització per convertir-se en ambidextra.
- ✓ **Organitzacions ambidextres:** són aquelles que tenen una doble capacitat que desenvolupen de manera simultània. Mentre exploren nous productes i possibilitats per tal d'adaptar-se i anticipar-se als canvis derivats d'un entorn incert, continuen explotant amb èxit el seu negoci del present.
 - Aquesta dualitat operativa possibilita un major rendiment de la organització, però **explotar i explorar simultàniament** suposa un gran desafiament a nivell de gestió per a qualsevol líder organitzacional.
 - ❖ Són moltes les empreses que tenen èxit quan es tracta d'aplicar petites millores a les seves ofertes actuals. En canvi, són moltes menys les organitzacions que tenen la capacitat d'innovar i ser pioneres, oferint productes i serveis radicalment nous. Aquesta escassa voluntat d'assumir riscos i la falta de capacitat d'adaptació als canvis del mercat, han fet que algunes organitzacions que un dia van ser dominants en el seu sector hagin desaparegut o siguin pràcticament inviables.
- ✓ Encara que existeix un ampli consens pel que fa a la necessitat d'explotar i explorar simultàniament, no hi ha unanimitat quant a la manera d'aconseguir que una organització sigui ambidextra. Tal com s'explica en aquest article de José Cabrera "[Organitzacions Ambidextres: explotació i exploració](#)", els directius i directives poden optar per aconseguir-ho a través de dues fórmules diferents:
 - **Ambidextresa estructural:** és la visió més tradicional i generalitzada, plantejada per Charles A. O'Reilly i Michael L. Tushman, i es basa en desenvolupar separatament les activitats relacionades amb l'explotació dels actuals negocis i aquelles dedicades a explorar-ne i desenvolupar-ne de nous. Per tant, les organitzacions desenvolupen unitats separades físicament, amb objectius i processos propis, encara que treballen al mateix temps i sota la mateixa

direcció. Aquesta és la noció d'ambidextresa en la qual aprofundirem, malgrat que a continuació exposem breument en què consisteix l'altra possibilitat.

- **Ambidextresa contextual:** aquesta noció va ser plantejada per Gibson i Birkinshaw com alternativa a l'ambidextresa estructural. En aquest cas, no s'estableix una separació entre les activitats d'exploració i explotació, sinó que són les pròpies persones treballadores les que decideixen com distribueixen el seu temps entre les accions i activitats vinculades al negoci present i l'exploració de noves possibilitats.
- ✓ Tant si opten per l'ambidextresa estructural com per la contextual, les organitzacions que vulguin explorar sense deixar d'explotar el seu negoci hauran de tenir en compte algunes **qüestions que es troben estretament relacionades amb la Gestió de Persones**.
- Les qualitats, habilitats i experiències professionals de líders i de treballadors/es, l'estructura organitzativa, les pràctiques habituals de l'empresa en l'àmbit dels Recursos Humans i la pròpia cultura organitzativa, són factors que condicionen les possibilitats que té una empresa d'esdevenir ambidextra.

Eines

- ✓ Per tal de saber si una organització és ambidextra o no, cal tenir una imatge clara d'on es troba i d'on hauria d'estar. Per saber-ho, es poden utilitzar diverses eines de diagnòstic que permeten avaluar el model de negoci actual, identificar aquells aspectes que requereixen que es facin modificacions i trobar alternatives que permetin millorar.
- Algunes d'aquestes eines de diagnòstic són l'**anàlisi DAFO** (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats) i el **Business Model Canvas**.
 - ❖ L'aplicació d'aquest darrer model és la més recomanada, tenint en compte que ofereix una **visió més àmplia de la situació de l'organització**, facilitant la **comprensió del procés de creació, proposta i aportació de valor**. Tal com explica el creador del *Business Model Canvas*, [Alex Osterwalder](#), "el principal valor d'aquesta metodologia és que permet materialitzar les idees en paper amb l'objectiu que puguin ser discutides i modificades de forma més senzilla". Així doncs, l'aplicació d'aquest model facilita que les organitzacions potenciïn la seva faceta més exploradora, permetent als managers aterrar les idees en un mapa del model de negoci que ajudarà a detectar si és necessari explorar noves

possibilitats en cas que els clients ja no tinguin interès en el negoci inicial.

- ✓ Segons expliquen O'Reilly i Tushman en l'estudi "[Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit](#)", és més probable que les organitzacions tinguin èxit explotant i explorant simultàniament si compleixen les cinc condicions o característiques següents:
 - Tenir una **intenció estratègica clara** que justifiqui la importància de l'ambidextresa: si no existeix una estratègia clarament definida que justifiqui l'aposta per l'ambidextresa, serà difícil argumentar per què en comptes de destinar tots els recursos a explotar el negoci central (que és rendible), s'opta per reservar una part dels recursos per al finançament de l'exploració (que és incerta).
 - Comptar amb un lideratge que afavoreixi el **desenvolupament d'una visió clara i d'una identitat comú**: per tal que una organització pugui explotar el negoci present i, a la vegada, explorar les possibilitats futures, és necessari que hi hagi un clima de confiança i cooperació entre els/les treballadors/es. Per tant, és important que els líders treballin perquè la visió i els valors de l'organització siguin compartits per tots els que en formen part i, en conseqüència, es desenvolupi una identitat comú.
 - Comptar amb **un equip directiu compromès amb l'estratègia d'ambidextresa i incentivat a explotar i a explorar**: en aquelles organitzacions on hi ha un ampli consens entre l'equip directiu sobre la importància de ser ambidextres és menys probable que algú es resisteixi a fer l'esforç d'explorar, que disminueixi la cooperació i que es produeixin conflictes derivats del repartiment dels recursos. Un altre factor clau és l'existència d'un sistema de recompenses comú que incentivi l'ambidextresa i eviti conflictes que perjudiquin al conjunt de l'organització.
 - Tenir **arquitectures organitzatives separades però alineades** que se centrin en l'exploració o l'explotació: per evitar un ús poc eficient dels recursos i una mala coordinació entre unitats, és recomanable que se separi l'exploració de l'explotació, mantenint però una integració entre ambdues capacitats de l'organització que permeti aprofitar els actius comuns.
 - Comptar amb un **lideratge capaç d'ocupar-se de l'assignació de recursos i dels conflictes** que es poden derivar de l'exploració i l'explotació simultànies: generalment, les organitzacions ambidextres compten amb managers que saben gestionar les confusions i els conflictes vinculats a la dualitat operativa i que són capaços de prendre decisions compromeses.

La dada

Segons demostren les dades extretes del [***Segon Informe del Baròmetre del Factor Humà***](#), les empreses donen cada vegada més importància a la innovació, però encara queda molt per fer en aquest camp.

- ✓ **El 41% de les empreses té destinat un pressupost específic per desenvolupar projectes d'innovació**, la qual cosa demostra que són moltes les organitzacions que tenen clar que la millora continuada i l'aposta per la innovació són les millors vies per aconseguir el progrés.
- ✓ Tot i això, **el 62% de les organitzacions no disposa actualment d'una memòria anual que mostri l'impacte de la innovació i la seva gestió empresarial.**

Guia de Treball

PUNT DE PARTIDA: DEFINICIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Per tal d'aconseguir que l'organització sigui ambidextra, **és important que el CEO i l'alta direcció s'impliquin i es comprometin:**

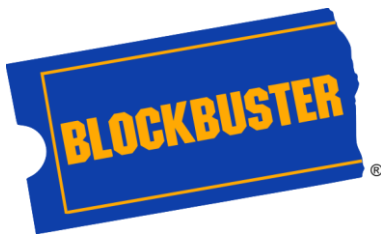
- Elaborant una estratègia ambidextra que compti amb el compromís de l'equip amb major experiència de l'organització.
- Afavorint el debat entre els executius sènior, evitant traslladar possibles conflictes derivats de l'aposta per l'ambidextresa a nivells organitzatius inferiors.
- Diferenciant aquelles àrees de l'empresa on és més necessària l'exploració i la innovació, d'aquelles on és preferible ser més conservadors.
- Buscant l'equilibri entre les necessitats vinculades al negoci central i les necessitats derivades del procés d'exploració.

POLÍTIQUES DE GESTIÓ DEL TALENT

Un cop definides les principals accions que impliquen directament l'alta direcció, proposem algunes de les **pràctiques més efectives que es poden dur a terme des de l'àrea de Recursos Humans**, segons el [Segon Informe Innovarh](#), elaborat per ESADE.

- Possibilitar que els caps de línia puguin fixar les condicions laborals dels/de les seus/ves col·laboradors/es, dotant-los/es d'una major autonomia.
- Diversificar les fonts de reclutament per obtenir perfils més diversos que aportin noves idees a l'organització.
- Evitar la retenció excessiva de personal que dificulti l'entrada de nous talents, apostant per retenir únicament als/a les treballadors/es que proporcionen un major rendiment.
- Recompensar l'acompliment més que l'antiguitat per tal de mantenir la motivació per innovar.
- Facilitar vies no burocràtiques de promoció per incentivar l'esforç vinculat a la innovació.

L'experiència



- ✓ **Blockbuster**, fundada l'any 1985 per David Cook, va ser una **empresa nord-americana** dedicada al lloguer de pel·lícules i videojocs a través de botigues físiques i, posteriorment, enviant també les cintes per correu postal i oferint un nou servei: el vídeo 'on demand'.
- ✓ Tot i que aquesta empresa va arribar a controlar més del 25% de la quota mundial de videoclubs, la seva és **una història d'èxit que va acabar en fracàs** per no haver-se sabut adaptar als nous temps apostant fermament per noves oportunitats de negoci.
 - L'empresa estatunidenca, inicialment centrada en el negoci del cinema domèstic, **va experimentar un gran creixement durant els anys 80 i 90 gràcies al seu afany per distingir-se de la competència**. Ho va aconseguir detectant les preferències dels

seus clients, a través d'un major control de l'inventari i oferint-los un servei diferenciat que els permetia escollir entre un ampli catàleg de pel·lícules i llogar diverses cintes alhora i durant més temps. D'aquesta manera, va arribar a superar les 1.000 botigues físiques als Estats Units i va aconseguir expandir-se a nivell internacional. El seu èxit s'evidencia en el fet que l'any 1994 el conglomerat mediàtic Viacom va decidir adquirir Blockbuster per més de 8.400 milions de dòlars.

- Una de les grans oportunitats perdudes de Blockbuster va arribar l'any 2000, quan **va poder comprar per poc més de 50 milions de dòlars una de les empreses d'entreteniment més rendibles en l'actualitat: Netflix**. Tres anys després de la creació de Netflix, l'empresa fundada per Reed Hastings i Marc Randolph prestava un servei de lloguer de pel·lícules a domicili que els directius de Blockbuster no van valorar com a oportunitat de negoci. Així doncs, l'empresa fundada per David Cook va mantenir l'aposta pels establiments físics, pensant que continuaria sent més rendible que els clients es desplaressin fins a les botigues que havien obert arreu del món.
- És cert que, des del moment de la seva creació, **Blockbuster havia apostat en nombroses ocasions per adaptar-se a les noves tendències de consum**. Ho va fer l'any 2004, quan va decidir explorar en una indústria en auge: la dels videojocs. També es va atrevir a utilitzar els formats predominants en cada moment, com VHS, DVD o BlueRay. Fins i tot, encara que amb cert endarreriment respecte a la competència, Blockbuster va decidir finalment impulsar el seu propi servei d'enviament per correu postal. Tot i això, **no havia previst una estratègia per enfrontar-se a l'obsolescència dels vídeos en format físic i tampoc va saber fer front a la forta irrupció de l'*streaming* digital**.
- Cal destacar que l'empresa nord-americana havia fet un intent d'apostar pel vídeo 'on demand', un segment de mercat en el qual va estar present des de l'any 2004. Tot i això, sempre ho va considerar un negoci secundari, la qual cosa va conduir a Blockbuster al **fracàs més absolut** i la seva consegüent desaparició.



- ✓ **General Electric** és una **companyia industrial d'origen estatunidenc** que opera en diversos sectors, que van des de l'energia fins als transports, passant pels mitjans de comunicació i la salut. Aquesta multinacional és present a més de 100 països d'arreu del món i té una extensa plantilla que supera les 400.000 persones. Pel que fa a Espanya, on presta els seus serveis des de fa 60 anys, la companyia compta amb més de 4.000 empleats/des repartits/des entre unes 50 ubicacions diferents.
- ✓ La multinacional **ha optat per explorar nous terrenys i innovar en múltiples ocasions** al llarg dels seus 130 anys d'història:
 - L'any 1893, l'Electric Railway Company, que posteriorment va passar a ser part de General Electric, va ser **pionera en la producció d'una locomotora de ferrocarril elèctric** que pesava unes 30 tones i viatjava a 30 milles per hora.
 - La companyia nord-americana va saber **aprofitar l'oportunitat que suposava la construcció del Canal de Panamà**, inaugurat l'any 1914, dissenyant i essent l'operadora de les centrals elèctriques que permetien cobrir les necessitats d'aquest canal.
 - General Electric fins i tot **va estar present en les primeres passes de l'home a la lluna**. Així doncs, el calçat i les viseres dels cascs que duien els astronautes en la missió Apolo 10 van ser fabricats amb materials especials desenvolupats per la companyia nord-americana.
- ✓ A dia d'avui, **General Electric continua a la vanguardia de la innovació**, apostant per la transformació amb l'objectiu d'adaptar-se als nous temps. De fet, la companyia s'ha atrevit recentment a impulsar canvis fins i tot en el seu model de negoci.
 - L'any 2015, els directius de General Electric van prendre una decisió important: vendre GE Capital, la divisió financera de la companyia, per tal de **centrar-se en el negoci industrial**. D'aquesta manera, la vessant industrial va passar a constituir el 90% dels negocis de la companyia, que fins llavors havien suposat únicament el 48%, tal com es recull en [un article d'Equipos&Talento](#).
 - També són **capdavanters pel que fa a la digitalització**. L'any 2015, General Electric va impulsar GE Digital, una unitat de negoci pensada per satisfer les necessitats dels negocis tradicionals de la

pròpia companyia i, a la vegada, per prestar els seus serveis externament. Aquesta unitat de negoci ha desenvolupat la **plataforma Predix**, una eina a través de la qual es pretén digitalitzar el sector industrial.

- ✓ La constant aposta de la companyia nord-americana per adaptar-se als nous temps ha anat acompanyada de **canvis organitzatius**, sempre alineats amb la seva filosofia. Darrerament, General Electric ha impulsat una transformació significativa vinculada a la Gestió de Persones, centrant-se en l'orientació a resultats, l'apoderament i la meritocràcia.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

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

Un complet article que pretén orientar als líders de les organitzacions per tal que aquestes puguin esdevenir ambidextres. Per aconseguir-ho, els autors proposen un model d'esquema que ajuda a trobar l'equilibri necessari dins de qualsevol organització.

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

Finzi, Benjamin; Firth, Vincent; Lipton, Mark. "Lideratge ambidextre. Pedra clau del CEO que no és disruptible". *Deloitte Insights*, 04/12/2018.

Article que s'emmarca en el programa CEO de Deloitte, pensat per facilitar l'èxit dels propis CEO's i de les organitzacions que encapçalen. La qüestió principal

que s'hi aborda té a veure amb com els líders poden arribar a ser ambidextres i, en conseqüència, com poden afavorir també l'ambidextresa en el conjunt de l'organització.

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

Catalán, Cristina. "Les empreses han de desenvolupar l'ambidextresa". *Navarra Capital*, 28/01/2020.

Entrevista a Santi García, director de Future for Work Institute, on analitza el futur del treball i se centra especialment en l'impacte de les noves tecnologies i en la importància que té per a les empreses saber explorar mentre gestionen i exploten el seu negoci central.

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

Marcet, Xavier. "Caps minvants davant la complexitat". Blog de Xavier Marcet, 24/10/2016.

La tropa de caps minvants no para de créixer. Ser directiu cada dia sembla més difícil. En el món de l'empresa ja no es tracta de resoldre problemes, es tracta d'enfrontar paradoxes. I davant les paradoxes no serveix qualsevol, l'autoritat es desdibuixa i el talent queda nu.

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

Unitats de Coneixement relacionades

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

Organitzacions àgils (2014): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/10992-organitzacions-agils>