

La organización ambidiestra

por Charles A. O'Reilly III y Michael L. Tushman

JANO, EL DIOS ROMANO, tenía dos pares de ojos: un par miraba hacia atrás y el otro hacia adelante. Los directores y ejecutivos corporativos deberían identificarse con esa imagen. Ellos también deben mirar constantemente hacia atrás, poniendo atención a los procesos y productos del pasado, y al mismo tiempo mirar hacia adelante, preparándose para las innovaciones que definirán el futuro.

Este acto mental de equilibrismo puede ser uno de los desafíos de gestión más difíciles, porque requiere que los ejecutivos exploren nuevas oportunidades mientras se esfuerzan por explotar las capacidades existentes. No sorprende que pocas empresas lo hagan bien. La mayoría es hábil en refinar sus líneas actuales de productos, pero falla cuando trata de introducir productos y servicios radicalmente nuevos. Kodak y Boeing son sólo dos ejemplos recientes de empresas otrora dominantes que no supieron adaptarse a los cambios del mercado. Kodak fue el referente en la fotografía convencional, pero ha sido incapaz de dar el salto hacia las cámaras digitales. Boeing, por largo tiempo el fabricante líder de aviones comerciales, ha tenido dificultades en el ámbito de los contratos militares y recientemente ha tambaleado frente a la competencia de Airbus.

La incapacidad de lograr innovaciones radicales sin dejar de mejorar continuamente los negocios existentes



Las empresas establecidas pueden desarrollar innovaciones radicales *sin* desproteger sus negocios tradicionales.

¿El secreto? Crear unidades organizacionalmente diferentes que estén estrechamente integradas al nivel de la cúpula ejecutiva.



es tan recurrente –y tan fascinante– que se ha convertido en un campo de batalla del pensamiento de gestión. Durante décadas, los académicos han elaborado teorías para explicar el puzzle y ofrecido consejos sobre cómo resolverlo. Algunos han argumentado que no hay solución para el acertijo: las empresas establecidas simplemente carecen de la flexibilidad para explorar nuevos territorios. Otros han sugerido que las grandes empresas adopten un modelo de capital de riesgo, financiando algunas expediciones exploratorias pero, en términos generales, manteniéndose lejos de ellas. Un tercer grupo ha señalado a los equipos interfuncionales como la clave para generar innovaciones radicales. E incluso hay quienes han proclamado que una empresa debería ser capaz de alternar entre diferentes modelos organizacionales, enfocándose en la explotación durante un tiempo y moviéndose después hacia una modalidad de exploración.

Recientemente decidimos someter a prueba éstas y otras teorías, inspeccionando más de cerca el mundo real y examinando cómo les va a las empresas de hoy cuando intentan innovar más allá de sus productos y mercados actuales. ¿Tienen éxito en introducir innovaciones radicales? ¿Esto afecta sus negocios actuales? ¿Qué estructuras organizacionales y de gestión utilizan? ¿Qué funciona y qué no?

Descubrimos que, en la práctica, algunas empresas han

tenido bastante éxito simultáneamente explotando el presente y explorando el futuro, y al analizarlas más de cerca, encontramos que compartían características importantes. En particular, estas empresas separaban sus nuevas unidades de exploración de las unidades tradicionales de explotación, permitiendo la coexistencia de procesos, estructuras y culturas diferentes; al mismo tiempo, vinculaban estrechamente todas estas unidades en el nivel ejecutivo superior. En otras palabras, manejaban la separación organizacional mediante un equipo directivo altamente integrado. Llamamos a este tipo de empresas “organizaciones ambidiestras”, y creemos que ofrecen un modelo práctico y probado para los ejecutivos que miran hacia el futuro, buscando ser pioneros en innovaciones radicales o disruptivas sin abandonar los avances incrementales. Estos casos demuestran que una empresa no debe rehuir su pasado para renovarse a sí misma con miras al futuro.

Explotar y explorar

Para prosperar en el largo plazo, la mayoría de las empresas necesita mantener varias iniciativas de innovación. Deben procurar constantemente *innovaciones incrementales*, pequeñas mejoras en sus productos y operaciones actuales que les permitan actuar más eficientemente y entregar un valor cada vez mayor a los clientes. Un fabricante de automóviles podría ajustar frecuentemente el diseño básico de un motor para mejorar su potencia, su economía de combustible o su confiabilidad. Las empresas también deben efectuar *innovaciones arquitecturales*, aplicando avances tecnológicos o de procesos para modificar sustancialmente un componente o elemento de su negocio. Capitalizando las capacidades de comunicación de Internet, por ejemplo, un banco podría trasladar su central telefónica de servicio a clientes a un país con mano de obra barata como India. Finalmente, las empresas necesitan generar *innovaciones discontinuas*, avances radicales –como la fotografía digital– que alteran profundamente las bases competitivas en un sector, dejando muchas veces obsoletos los antiguos productos y formas de trabajo.

Todos estos tipos de innovación pueden tener blancos diferentes. Algunos pueden estar dirigidos hacia los clientes actuales de la empresa. Otros hacia un mercado que esté fuera de los límites de la base actual de clientes (una aseguradora de automóviles podría crear un nuevo tipo de póliza para dueños de embarcaciones, por ejemplo).

En nuestro estudio, más de 90% de las organizaciones ambidiestras alcanzaron sus metas.

Otros incluso podrían enfocarse en atender un mercado completamente nuevo que aún no esté claramente definido, como el de la gente que descarga música desde Internet. Como se muestra en el gráfico “Un mapa de la innovación”, los tipos de innovación y los mercados a los que apuntan pueden ser dispuestos en una matriz.

En nuestra investigación, realizada en conjunto con Wendy Smith, Robert Wood y George Westerman, estudiamos cómo las empresas persiguen innovaciones a través de esta matriz. En particular, buscamos empresas que intentaban simultáneamente generar innovaciones incrementales modestas (el área inferior izquierda de la matriz) e innovaciones más drásticas o radicales (el área superior derecha). Terminamos concentrándonos en 35 intentos de lanzamiento de innovaciones radicales realizados por 15 unidades de negocios en nueve sectores distintos. Estudiamos la estructura y los resultados de los proyectos de innovación, como también su impacto en las operaciones y en el desempeño de los negocios tradicionales.

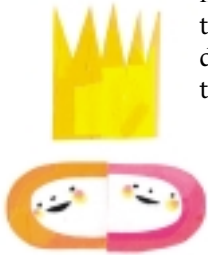
Las empresas tendían a estructurar sus proyectos de innovación en una de cuatro maneras básicas. Siete proyectos se desarrollaron dentro de los *diseños funcionales* existentes, totalmente integrados a la estructura organizacional y de gestión regular. Nueve fueron configurados como *equipos interfuncionales*, grupos que operaban dentro de la organización establecida, pero fuera de la jerarquía administrativa existente. Cuatro tomaron la forma de *equipos sin apoyo*, unidades independientes constituidas fuera de la organización establecida y de la jerarquía administrativa. Y 15 se insertaron dentro de *organizaciones ambidiestras*, donde las iniciativas de innovación se organizaban como unidades estructuralmente independientes, cada una con sus propios procesos, estructuras y culturas, pero integradas al nivel superior de la jerarquía. El recuadro “Organizar para innovar” entrega una visión general de estas cuatro estructuras.

Seguimos los resultados de las 35 iniciativas a lo largo de dos dimensiones. Primero, determinamos su éxito en crear las innovaciones deseadas, medido según los resultados comerciales reales de un nuevo producto o según la aplicación del aprendizaje práctico, ya fuera técnico o de mercado. En segundo lugar, analizamos el desempeño de los negocios existentes. ¿Sus resultados se mantuvieron estables, mejoraron o empeoraron a medida que la empresa desarrollaba sus innovaciones? Descubrimos que el diseño organizacional y las prácticas de gestión empleadas tenían un impacto directo y significativo en el desempe-

Charles A. O'Reilly III es Frank E. Buck Professor de Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional en Graduate School of Business de Stanford University, en California. Michael L. Tushman es Paul R. Lawrence Class of 1942 Professor de Management en Harvard Business School, en Boston.

ño, tanto de la iniciativa de innovación como del negocio tradicional.

Al momento de lanzar productos o servicios innovadores, las organizaciones ambidiestras eran considerablemente más exitosas que las otras tres estructuras. Ni los equipos interfuncionales ni los sin apoyo, y apenas un cuarto de los diseños funcionales produjeron innovaciones reales, pero más de 90% de las organizaciones ambidiestras alcanzaron sus metas (una excepción fueron las innovaciones radicales pensadas como sustitutos directos de productos existentes; en estos casos, los diseños funcionales tuvieron un desempeño tan bueno como los ambidiestros).



La superioridad de los diseños ambidiestros se hizo más evidente cuando examinamos ocho casos en los que la empresa organizó inicialmente su iniciativa de innovación en torno a diseños funcionales, equipos interfuncionales o equipos sin apoyo, para luego cambiar a un diseño ambidiestro. En siete de los ocho casos, el desempeño de la iniciativa aumentó sustancialmente después del cambio. Por el contrario, tres empresas comenzaron con un diseño ambidiestro y luego cambiaron a uno de los otros; en dos de los casos, el desempeño decayó en forma significativa.

Cuando medimos los efectos de las 35 iniciativas sobre los negocios existentes, descubrimos que las organizaciones ambidiestras fueron, otra vez, claramente superiores. En casi todos los casos en los que se utilizó una estructura ambidiestra, el desempeño competitivo del producto existente mejoró o se mantuvo estable. En contraste, los resultados de las operaciones tradicionales con frecuencia empeoraron cuando se emplearon diseños funcionales, equipos interfuncionales o equipos sin apoyo. En teoría, es fácil explicar por qué las organizaciones ambidiestras superarían a otros modelos organizacionales. La estructura de una organización ambidiestra permite la fertilización

cruzada entre unidades, al tiempo que impide la contaminación cruzada. La estrecha coordinación en el nivel ejecutivo hace posible el acceso de las unidades jóvenes a recursos importantes de las unidades tradicionales –dinero, talento, experticia, clientes y otros–, pero la separación organizacional asegura que los procesos, estructuras y culturas distintivas de las nuevas unidades no sean aplastadas por las prácticas reinantes. Al mismo tiempo, las unidades establecidas están protegidas contra las distracciones del lanzamiento de nuevos negocios; pueden continuar dedicando toda su atención y energía a refinar sus operaciones, mejorar sus productos y atender a sus clientes.

¿Pero cómo funciona *exactamente* una organización ambidiestra? Analizando más detenidamente las experiencias de dos organizaciones de este tipo –USA Today y Ciba Vision–, podemos comenzar a identificar las características organizacionales y de gestión cruciales sobre las que basan su capacidad para explotar y explorar.

Un diario se reinventa

A finales de los años 90, USA Today –una división de Gannett Corporation– era una empresa próspera, pero su futuro era incierto. Este periódico estadounidense de circulación nacional había recorrido un largo camino desde su fundación en 1982, cuando su estilo más llamativo de periodismo fue ampliamente ridiculizado por sus críticos. Después de perder más de US\$ 500 millones en su primera década, el diario obtuvo utilidades en 1992 y continuó expandiéndose rápidamente, llegando a ser el más leído en EE.UU. Con una base de suscriptores formada principalmente por viajeros de negocios acaudalados, se convirtió también en una atractiva plataforma para aviadores de alcance nacional, lo que le reportó un flujo estable de ingresos.

Pero, al avanzar los años 90, asomaron nubes de tor-

Un mapa de la innovación

Para competir, toda empresa debe buscar continuamente muchos tipos de innovación –incremental, arquitectural y discontinua– dirigidas a clientes actuales y nuevos. Disponer las iniciativas de innovación de su empresa según la matriz adjunta revelará inmediatamente cualquier área que usted pueda haber pasado por alto.

	Innovaciones incrementales Pequeñas mejoras en los productos y operaciones existentes.	Innovaciones arquitecturales Avances tecnológicos o de procesos para modificar sustancialmente un componente o elemento del negocio.	Innovaciones discontinuas Avances radicales que pueden alterar profundamente las bases competitivas en un sector.
Clientes nuevos			
Clientes actuales			

menta en el horizonte. La lectura de diarios estaba bajando en forma constante, sobre todo entre los jóvenes. La competencia iba en aumento a medida que el público recurría cada vez más a la televisión e Internet como fuentes de noticias. Los costos de impresión subían rápidamente. Tom Curley, presidente y publisher de *USA Today*, reconoció que la empresa tendría que expandirse más allá del negocio impreso para mantener su fuerte crecimiento y utilidades; se dio cuenta de que ello requeriría innovaciones drásticas. La empresa necesitaría encontrar formas de aplicar sus capacidades de recolección y edición de noticias a medios totalmente nuevos.



Siguiendo esta convicción, en 1995 Curley eligió a Lorraine Cichowski, directora general de proyectos mediáticos de *USA Today* y ex editora de su sección Money, para lanzar un servicio de noticias online llamado USAToday.com. Le dio carta blanca para operar independientemente del negocio impreso, y ella montó una especie de operación clandestina: trajo gente de afuera y la instaló en un piso distinto al del periódico. Cichowski construyó un tipo de organización fundamentalmente diferente, con roles e incentivos ajustados a la entrega instantánea de noticias y a una cultura altamente emprendedora y colaborativa. Con el explosivo aumento del uso de Internet, el proyecto parecía destinado al éxito.

Pero los resultados fueron desalentadores. Aunque a fines de la década USAToday.com tenía pequeñas utili-

dades, su crecimiento era lento y escaso su impacto en los resultados de la empresa. El problema, según Curley, era que la nueva unidad estaba tan aislada del negocio impreso, que no lograba capitalizar los vastos recursos del diario. Aunque Cichowski pertenecía al equipo ejecutivo de Curley, contaba con poco apoyo de los otros miembros. Éstos veían a su unidad como competencia para el negocio impreso, lo que les daba poco incentivo para compartir con ella sus considerables recursos. Muy pronto, USAToday.com se encontró con problemas de liquidez, ya que el periódico seguía consumiendo la mayor parte del capital disponible, y la unidad online comenzó a perder empleados talentosos.

Cichowski presionó para que su operación fuese completamente independizada del diario, tal como lo estaban haciendo otras empresas con sus proyectos de Internet. Pero Curley tenía otra visión. Él había llegado a creer que la nueva unidad necesitaba no una mayor separación, sino una mayor integración. En 1999 decidió que *USA Today* debía adoptar una “estrategia de red”, en la que el contenido noticioso fuera compartido por tres plataformas: el periódico, USAToday.com y las 21 estaciones locales de TV de Gannett. Curley describió así su visión: “Ya no estamos en el negocio de los diarios; estamos en el espacio informativo, y más vale que aprendamos a entregar contenidos sin importar el formato”.

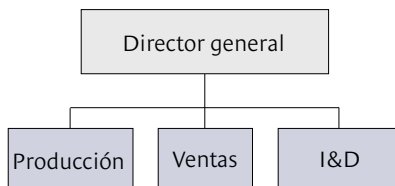
Para ejecutar esta estrategia, Curley sabía que debería crear una organización ambidiestra que pudiera sostener el negocio impreso y al mismo tiempo perseguir innova-

Organizar para innovar

En nuestro estudio de 35 diferentes intentos de innovación radical, descubrimos que las empresas tienden a aplicar uno de cuatro diseños organizacionales para desarrollar y materializar innovaciones. Más de 90% de aquellas que adoptaron una estructura ambidiestra tuvieron éxito en sus intentos. Ninguna de las que usaron equipos interfuncionales o sin apoyo y sólo 25% de las que utilizaron diseños funcionales lograron sus objetivos.

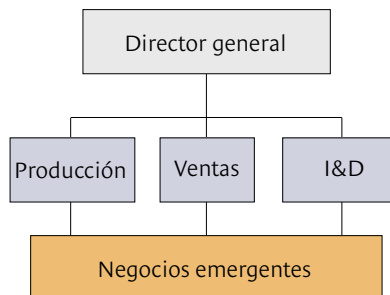
Los diseños funcionales

integran los equipos de proyecto a la estructura organizacional y administrativa existente.



Los equipos interfuncionales

operan dentro de la organización establecida, pero fuera de la jerarquía administrativa existente.



ciones en la transmisión de noticias por TV y online. Así, en 2000 reemplazó a la líder de USAToday.com por otro ejecutivo de la empresa que era fuerte partidario de la estrategia de red, y trajo a una persona externa para crear USA Today Direct, la unidad de televisión. Tanto la organización online como la televisiva permanecieron separadas del diario, manteniendo sus procesos, estructuras y culturas distintas, pero Curley exigió que la dirección superior de los tres negocios estuviese estrechamente integrada. Junto con Karen Jurgenson, editora de *USA Today*, los jefes de las unidades de televisión y online instituyeron reuniones editoriales diarias para revisar las notas y la pauta, compartir ideas e identificar otras sinergias potenciales. Los ejecutivos se dieron rápidamente cuenta de que obtener la cooperación de los reporteros de *USA Today* sería crucial para el éxito de la estrategia. Decidieron entrenarlos en periodismo televisivo y online y dotarlos de cámaras de video de manera que pudieran registrar las noticias simultáneamente para los diferentes medios. La maniobra rindió frutos rápidamente, al percatarse los reporteros de que sus historias llegarían a una audiencia mucho mayor y que tendrían la oportunidad de aparecer en pantalla. Se creó un nuevo puesto en la sala de redacción, el de “editor de red”, para ayudar a los reporteros a adaptar sus informaciones a los medios electrónicos.

Paralelamente, Curley hizo grandes cambios en la organización y en su gestión. Dejó ir a varios altos ejecutivos que no compartían su compromiso con la estrategia de red, asegurándose que su equipo presentara un frente común y entregara mensajes consistentes al personal. También introdujo cambios al programa de incentivos para ejecutivos, reemplazando las metas específicas de las unidades por un programa común de bonificaciones ligadas a metas de crecimiento en los tres medios. Las políticas de recursos humanos fueron modificadas para facilitar las transferencias entre las distintas unidades mediáticas, y las decisiones de promoción y compensación

comenzaron a tomar en cuenta el deseo de la gente de compartir noticias y otros contenidos. Como parte de ese esfuerzo, se estableció un programa de reconocimiento llamado “Friends of the Network” (Amigos de la Red) para recompensar los logros conjuntos de las unidades.

Aunque se fomentaron las sinergias, la integridad organizacional de las tres unidades fue cuidadosamente mantenida. Permanecieron físicamente separadas y cada una adoptó modelos de reclutamiento muy diferentes. Los empleados de USAToday.com eran, en promedio, considerablemente más jóvenes que los reporteros del diario y trabajaban de manera bastante más colaborativa y acelerada. Los reporteros seguían siendo fieramente independientes y enfocados en una cobertura de mayor profundidad que la del equipo televisivo.

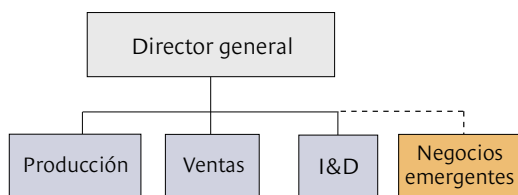
Gracias a su organización ambidiestra, *USA Today* ha continuado compitiendo agresivamente en el maduro negocio de los diarios impresos mientras desarrolla una sólida franquicia en Internet y provee de las últimas noticias a las estaciones de Gannett. Durante el colapso de Internet, mientras las utilidades de otros diarios se desplomaban, *USA Today* obtuvo US\$ 60 millones, en gran parte gracias a la capacidad de la empresa para seguir atrayendo avisadores de alcance nacional y por los ingresos de su rentable operación USAToday.com.

Una nueva óptica de crecimiento

Otra empresa que ha utilizado una organización ambidiestra para estimular el crecimiento mediante la innovación radical es Ciba Vision. Creada a comienzos de los años 80 como una unidad del gigante farmacéutico suizo Ciba-Geigy (ahora Novartis), esta empresa con sede en Atlanta vende lentes de contacto y productos para el cuidado de los ojos a optometristas y consumidores. Aunque en sus primeros años produjo algunos productos innovadores, como los primeros lentes de contacto bifocales

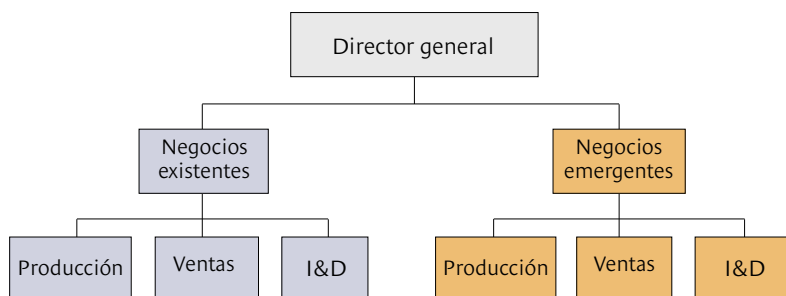
Los equipos sin apoyo

se constituyen fuera de la organización establecida y fuera de la jerarquía administrativa.



Las organizaciones ambidiestras

establecen equipos de proyecto que son unidades estructuralmente independientes, cada una con sus propios procesos, estructuras y culturas, pero integradas en el nivel superior de la jerarquía ejecutiva.



aprobados por las autoridades estadounidenses, a mediados de los 80 la empresa ocupaba un distante segundo lugar en el mercado, detrás de Johnson & Johnson. Para empeorar las cosas, en 1987 J&J introdujo un nuevo lente de contacto desechable que amenazó las ventas de lentes convencionales. A comienzos de los 90, Glenn Bradley, presidente de Ciba Vision, tenía claro que el dominio de J&J se traduciría en economías de escala que condenarían a su empresa a utilidades cada vez menores. Sin productos radicalmente nuevos, Ciba Vision se encaminaría progresivamente al fracaso. Bradley vio que para sobrevivir y crecer su organización debía continuar ganando dinero en el negocio ya maduro de los lentes de contacto convencionales, y al mismo tiempo generar una seguidilla de innovaciones radicales.

En 1991, Bradley lanzó seis proyectos formales de desarrollo, todos enfocados en cambios revolucionarios. Cuatro de ellos involucraban nuevos productos, incluyendo lentes desechables de 24 horas y otros de uso prolongado, y dos implicaban nuevos procesos de fabricación. En una controvertida pero necesaria maniobra, canceló docenas de pequeñas iniciativas de investigación y desarrollo (I&D) de lentes convencionales para destinar el dinero liberado a los proyectos de innovación radical. Mientras las unidades tradicionales continuarían buscando innovaciones incrementales por cuenta propia, todo el presupuesto corporativo de I&D fue dedicado a las grandes innovaciones.

Bradley sabía que manejar estos proyectos bajo las restricciones de la antigua organización no funcionaría. Inevitablemente, los conflictos de asignación de recursos humanos y financieros retardarían y alterarían el foco necesario para las innovaciones radicales. Más aún, los nuevos procesos de fabricación requerían habilidades técnicas diferentes, lo que haría difícil la comunicación entre las unidades antiguas y las nuevas. Por lo tanto, decidió crear unidades autónomas para los nuevos proyectos, cada una con sus propias funciones de I&D, finanzas y marketing, y seleccionó a los líderes de proyecto según su disposición a desafiar el statu quo y su capacidad para operar en forma independiente.

Dada la libertad para moldear sus propias organizaciones, las nuevas unidades crearon estructuras, procesos y culturas muy distintas entre sí. El equipo de lentes de uso prolongado permaneció en Atlanta, aunque en una instalación separada del negocio de lentes convencionales, mientras que el equipo de lentes desechables de 24 horas se ubicó en Alemania. Cada equipo contrató su propio personal, decidió su propio sistema de compensación y fijó su proceso para pasar del desarrollo a la fabricación.

Aunque Bradley comprendió la importancia de proteger a las nuevas unidades de los procesos y normas culturales del negocio antiguo, se dio cuenta de que también debían compartir los recursos y la experticia, tanto con el negocio tradicional como entre sí. Por consiguiente realizó una serie de pasos para integrar la gestión en toda la empresa.

El primer paso, y tal vez el más importante, fue hacer que todos los líderes de proyecto reportaran a un único

Una visión clara y convincente, comunicada una y otra vez por la dirección de la empresa, es fundamental para desarrollar diseños ambidiestros.

El alcance de la organización ambidiestra

Las organizaciones ambidiestras abarcan dos tipos profundamente distintos de negocios: aquellos enfocados en explotar la rentabilidad de las capacidades existentes, y los que se enfocan en explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Como muestra esta tabla, los dos requieren estrategias, estructuras, procesos y culturas muy diferentes.

Alineación con:	Negocio a explotar	Negocio a explorar
Intención estratégica	costos, utilidades	innovación, crecimiento
Tareas críticas	operaciones, eficiencia, innovación incremental	adaptabilidad, nuevos productos, innovación radical
Competencias	operacionales	emprendedoras
Estructura	formal, mecánica	adaptable, suelta
Controles, recompensas	márgenes, productividad	metas, crecimiento
Cultura	eficiencia, bajo riesgo, calidad, clientes	tomar el riesgo, velocidad, flexibilidad, experimentación
Rol del liderazgo	de autoridad, arriba-abajo	visionario, involucrado

Liderazgo ambidiestro

Distintas alineaciones se mantienen unidas mediante integración por parte del equipo de altos ejecutivos, visión y valores compartidos y recompensas comunes para altos ejecutivos.

ejecutivo, Adrian Hunter, vicepresidente de I&D, profundo conocedor del negocio existente y muy bien relacionado con ejecutivos de toda la empresa. Trabajando estrechamente con Bradley, Hunter manejó cuidadosamente las concesiones y los conflictos entre el negocio antiguo y las nuevas unidades. No sólo eso, todos los líderes de los proyectos de innovación debían asistir a las reuniones del equipo ejecutivo de Bradley.

Bradley y su equipo enunciaron también una nueva declaración de la visión de Ciba Vision –“Ojos sanos para toda la vida”– que tenía significado para toda la empresa. Aunque esta maniobra fue principalmente retórica, tuvo un efecto importante: subrayó las conexiones entre las iniciativas de innovación y el negocio convencional, uniendo a todos los empleados en una causa común e impidiendo que la separación organizacional se convirtiera en fragmentación organizacional. En palabras de Bradley, el eslogan dio a la gente un valor social y una razón económica para trabajar juntos. Al igual que *USA Today*, Ciba Vision reformuló su sistema de incentivos, recompensando a los ejecutivos principalmente por el desempeño general de la empresa y no por los resultados de sus unidades.

Ser ambidiestro rindió sus frutos. En los cinco años siguientes, Ciba Vision lanzó con éxito una serie de productos al mercado de los lentes de contacto, introdujo un medicamento para el tratamiento de la degeneración macular relacionada con la edad, fue pionera en el uso de un nuevo proceso de fabricación de lentes que redujo drásticamente los costos de producción, y sobrepasó a J&J en varios segmentos de mercado. Más aún, el negocio de lentes convencionales mantuvo una rentabilidad suficiente como para generar el flujo de caja necesario para financiar los lentes desechables de 24 horas y los de uso prolongado.

Al momento de adoptar la nueva estrategia, los ingresos anuales de Ciba Vision estaban estancados en cerca de US\$ 300 millones. Diez años después, sus ventas se habían más que triplicado, superando US\$ 1.000 millones. Y el nuevo medicamento, transferido a la unidad farmacéutica de Novartis, iba camino a convertirse en un negocio de US\$ 1.000 millones. Más recientemente, Ciba Vision ha seguido cosechando los beneficios de ser ambidiestro con la introducción de los llamados lentes cosméticos, que permiten a la gente cambiar el color de sus ojos.

Cómo volverse ambidiestro

Los ejemplos de *USA Today* y Ciba Vision revelan lo que hay que hacer para volverse ambidiestro (para más sobre los requisitos, vea la tabla “El alcance de la organización ambidiestra”). Una de las lecciones más importantes es que las organizaciones ambidiestras necesitan equipos y ejecutivos ambidiestros, que tengan la capacidad de entender y ser sensibles a las necesidades de tipos de

negocios muy diferentes entre sí. Combinando los atributos de los expertos en reducción de costos y de los emprendedores libre-pensadores, sin perder la objetividad necesaria para hacer concesiones difíciles, estos ejecutivos son una estirpe escasa pero esencial. Sin individuos como Tom Curley, Karen Jurgenson, Glenn Bradley y Adrian Hunter –ejecutivos que pueden ser, como dijo uno de ellos, “consistentemente inconsistentes”– *USA Today* y Ciba Vision tendrían muy pocas probabilidades de éxito.

Otra lección importante de ambas historias es que el equipo ejecutivo de una empresa debe comprometerse a operar de manera ambidiestra, aun cuando sus miembros no lo sean. La resistencia en la cúpula de una organización no puede ser tolerada, lo que significa que cambiar hacia un diseño ambidiestro puede ser una experiencia dolorosa. En *USA Today*, Curley despidió a 40% de su equipo ejecutivo. En Ciba Vision, Bradley pidió la renuncia a algunos de los ejecutivos que supervisaban el negocio tradicional cuando se opusieron a la decisión de reasignar las inversiones de I&D a las nuevas unidades. Y ambos líderes respaldaron sus acciones con programas de incentivos que institucionalizaron el nuevo enfoque de gestión.

También descubrimos que una visión clara y convincente, comunicada una y otra vez por la dirección de la empresa, es fundamental para desarrollar diseños ambidiestros. Tal aspiración proporciona una meta superior que permite que la explotación y la exploración coexistan. La “estrategia de red” de Curley y el eslogan “Ojos sanos para toda la vida” eran visiones contundentes que subrayaban la necesidad estratégica de ser ambidiestros y sus beneficios para todos los empleados, tanto para aquellos en las unidades tradicionales como en las iniciativas de innovación.

•••

Las fuerzas de la inercia en las empresas son poderosas. Las legiones de empresas que alguna vez fueron exitosas y que hoy enfrentan épocas duras o han cerrado sus puertas dan cuenta de lo difícil que es romper la rutina, sobre todo cuando esa rutina es confortable y rentable. Los hallazgos de nuestra investigación deberían, por ende, ser alentadores para los ejecutivos. Una empresa establecida no sólo puede renovarse mediante la creación de productos y procesos innovadores, sino que puede hacerlo sin destruir o dañar su negocio tradicional. Construir una organización ambidiestra no es para nada fácil, pero la estructura en sí –la combinación de separación organizacional con la integración de la cúpula ejecutiva– no es difícil de entender. Mientras exista la voluntad de los ejecutivos para que ello ocurra, cualquier empresa puede volverse ambidiestra. ▢

Reimpresión RO404D-E

Para pedidos, visite www.hbrl.com

