



# Liderazgo ambidiestro

Piedra clave del CEO que no es disruptible

Benjamin Finzi, Vincent Firth, y Mark Lipton

PROGRAMA CEO, de DELOITTE

Para el CEO que no es disruptible, la habilidad para ser ambidiestro es esencial – y elusiva. ¿Cómo pueden los CEO cultivar la ambidestreza tanto en ellos mismos como en las organizaciones que lideran?

## La disrupción engendra ambidestreza

Los CEO saben de primera mano que el entorno actual de los negocios ha evolucionado de manera dramática. Aun en el pasado relativamente reciente, las disrupciones eran radicales pero episódicas. Pero en los ecosistemas de negocios fluidos, digitalmente conectados, de hoy, la disrupción se ha convertido en la norma más que en la excepción, a medida que ola tras ola de recién llegados se convierten en beneficiarios bajo las nuevas amenazas competitivas.

Este flujo continuo de disrupción ha cambiado las actitudes y las expectativas de los inversionistas. En otro tiempo centrados casi exclusivamente en incrementar las utilidades mediante mejoramiento de la eficiencia, los mercados financieros y las juntas ahora esperan que los CEO simultáneamente optimicen el actual modelo de negocios e inspiren a la compañía para que busque el siguiente. Al hacerlo, los CEO enfrentan el desafío no simplemente de dirigir a las compañías a través de eventos ocasionales monumentales, sino de navegar turbulencia constante con agilidad infalible – y empoderar e inspirar a sus salas directivas y a sus organizaciones para que hagan lo mismo.

Como el entorno ha evolucionado, también lo ha hecho el CEO exitoso, enfrentando los desafíos de la disrupción implacable mediante convertirse en lo que hemos denominado “no



disruptible.” La investigación que el programa CEO de Deloitte hizo en esta esfera, inicialmente descrita en *Can CEOs be un-disruptable?*, hizo una pregunta fundamental a 24 directores ejecutivos experimentados: “¿Cómo puede un CEO evitar ser disruptido en los mercados turbulentos del presente?”

De los atributos que esta investigación identificó como inherentes a los CEO que no son disruptibles, la habilidad para ser *ambidiestros* es quizás la más esencial – y la más elusiva. Pero, ¿cómo pueden los CEO cultivar la ambidestreza tanto en ellos mismos como en la organización que lideran? En las páginas que siguen, exploraremos tres principios clave para desarrollar esta habilidad, los cuales los CEO pueden adoptar para hacer la ambidestreza parte integral de la cultura de su organización.

## Entender la ambidestreza

En su núcleo, la ambidestreza es la habilidad para *explotar* condiciones actuales mediante optimizar las operaciones del actual modelo de negocios al tiempo que *explora* oportunidades para redefinir ese modelo de negocios mediante asumir riesgos pioneros. Cuando un negocio se ejecuta bien en ambos frentes, está posicionado para experimentar crecimiento rápido y sostenido de la empresa.<sup>1</sup>

La ambidestreza está ejemplificada por el CEO que muestra hambre por asumir riesgos que podrían re-definir cómo el negocio crea valor al tiempo que simultáneamente exprime las ineficiencias operacionales e implementa prácticas líderes en el actual modelo de negocios. Como era de esperarse, buscar nuevas aventuras innovadoras al tiempo que busca maximizar la eficiencia actual a menudo coloca al CEO ambidiestro en la mitad de las tensiones asociadas con la ejecución en ambos frentes.

La investigación académica realizada-en-el-terreno fuertemente sugiere que el liderazgo ambidiestro está positivamente asociado con el desempeño de la firma, mejorando resultados para las firmas tanto en etapa temprana *como también* para las firmas ya establecidas. Aun así, la

verdadera ambidestreza no es común. Requiere que los CEO realicen un acto precario de equilibrio. Los líderes que exitosamente modelan este estilo de liderazgo acogen la incertidumbre, la ambigüedad, la ambivalencia, la tensión, e incluso el conflicto. *Ellos evidencian confort con incomodidad.*

Esto es clave. Sin orientación efectiva proveniente del CEO, el descontento organizacional puede originar trampas organizacionales – círculos viciosos que llevan a un centro de atención crecientemente puesto en un solo lado. Ausente de un enfoque disciplinado para ambos, la explotación expulsa la exploración – y viceversa. Las firmas establecidas gravitan hacia la uniformidad, y muchas desarrollan mentalidades y prácticas lejos de estar alineadas con una filosofía sobre la otra. De esta manera, escapan de las tensiones generadas por un imperativo dual.

Los efectos son predecibles. Optimizar las capacidades actuales puede traer un aumento de utilidades inmediatas, pero la sola optimización eventualmente fomenta el estancamiento, dejando a las firmas vulnerables ante el movimiento rápido del mercado y de los cambios tecnológicos. Inversamente, buscar modelos de negocio innovadores sin el correspondiente centro de atención puesto en la excelencia operacional puede causar que la compañía pierda su arraigo en un mercado en el que alguna vez fue pionera, ya que es superada por negocios mejor equipados para ejecutar.

## Tres principios de la ambidestreza

Los CEO ambidiestros tejen la tensión explotación-exploración a través de la organización hasta que se vuelve culturalmente inmersa en los tres frentes. Hace parte central de la *mentalidad* personal del CEO, la cual el CEO luego traslada en una visión expansiva para la acción y la comunica ampliamente a través de la organización. Permea el enfoque del CEO para el *liderazgo* de la sala directiva, donde asegura que las tensiones necesarias son reconocidas y equilibradas de manera activa. Y está inmersa en un *diseño organizacional* cuidadosamente diseñado que evita los silos y facilita un centro de atención

simultáneamente bifurcado en la explotación y exploración en cada nivel y división corporativos.

MENTALIDAD: ARTICULE UNA VISIÓN FUERTE QUE ACOJA LAS TENSIONES EN COMPETENCIA

Los CEO ambidiestros no solo toleran, sino que son atraídos por la ambigüedad. Más que intentar domesticar las tensiones entre los puntos focales o las mentalidades que compiten dentro de

**El CEO ambidiestro efectivos no solo tiene una mentalidad paradójica, sino que también la articula y continuamente la refuerza para establecer la ambidestreza como una visión común y un valor a través de las unidades explorativas y explotativas.**

sus equipos, los usan para generar y aportar nuevas ideas. Ellos tienen una mentalidad paradójica que les permite tomar grandes apuestas al tiempo que atienden los incendios de la eficiencia operacional, planean para el futuro al tiempo que se centran en el presente, y crean eficiencias ordenadas al tiempo que simultáneamente hacen un lío en la búsqueda de innovación.

El CEO ambidiestro efectivos no solo tiene una mentalidad paradójica, sino que también la articula y continuamente la refuerza para establecer la ambidestreza como una visión común y un valor a través de las unidades explorativas y explotativas. Dentro de esta visión tiene que haber una intención estratégica convincente que claramente justifique la historia de que *tanto* la exploración *como* la explotación son centrales para las metas del negocio. Cuando es comunicada exitosamente, esta visión ayuda a crear una cultura organizacional compartida que une las diversas sub-culturas del negocio, mejora la información y el compartir los recursos, y construye confianza.

Esta cultura compartida – que tanto el CEO como el resto de la sala directiva deben promover de manera activa – debe ser tanto “apretada” como “suelta.” Normas comunes que se necesitan para la innovación, tales como autonomía, iniciativa, toma-de-riesgos, y apertura, deben ser ampliamente sostenidas a través de toda la organización, pero a diferentes unidades y grupos se les puede permitir que las expresen en sus propias maneras individuales dependiendo de la

extensión, el tipo, y los métodos de innovación requeridos de ellos. Una cultura exitosa de “apriete y afloje” puede permitir que las organizaciones tejan múltiples sub-culturas juntas de una manera que, sin ser demasiado regimentadas, mantengan a todo el negocio tirando en la misma dirección.

Quizás más importante aún, una cultura y visión ambidiestras del negocio deben establecer una identidad emocionalmente convincente que les dé a las personas un propósito común, e incluso acoja el cambio constante en la manera como buscan ese propósito. Por ejemplo, una compañía que basa su identidad únicamente en grupos de clientes específicos o soluciones específicas está en un riesgo alto de disrupción futura y es más vulnerable una compañía que está dispuesta a rápidamente entrar a nuevos mercados y abandonar los mercados viejos, improductivos.

#### LIDERAZGO: CONSTRUYA UN EQUIPO DIRECTIVO QUE LIDERE LA AMBIDIESTRAMENTE

En enero de 2014, General Motors estaba en crisis. Todavía recuperándose de las consecuencias de una memoria de encendido defectuosa que le costó a la compañía más de US\$1 billón, la compañía se estaba cocinando en parálisis burocrática. Las acciones de la firma estaban guiadas por una cultura que parecía alérgica a encontrar oportunidades ya sea para explotar o explorar – ambas de las cuales, a su vez, eran necesarias para producir crecimiento.

Entró Mary Barra. Desde el día uno, Barra arrojó una llave de la cultura de la empresa, expulsando a siete ejecutivos de alto nivel, reclamando responsabilidad por el problema de encendido, desmantelando un sistema basado en métricas orientadas-al-interior, e implementando un sistema de *accountability* centrado-en-el-cliente combinado con debate abierto.

Barra vio la incapacidad de GM para aprender a partir de la falla y ensambló un equipo senior de liderazgo que trabajó para corregirla. Su filosofía al seleccionar el equipo: “Usted quiere que puntos de vista opuestos lleguen a la mesa. Usted reúne un grupo diverso para mirar un desafío, y usted tiene una probabilidad mucho más alta de que usted lo está resolviendo de la manera correcta.” Trabajando juntos, esta nueva sala directiva ha construido los recursos para asumir riesgos y buscar agresivamente oportunidades tales como compartir el viaje, automatización, y capacidades eléctricas, todo al tiempo que se mantiene zumbando la máquina de la optimización.

Crecimiento y utilidades siguieron, con GM ahora en el camino de buscar una propuesta de valor renovada para toda la organización.

Barra y otros CEO que han enfrentado desafíos similares crean un equilibrio en sus salas directivas mediante rodearse a sí mismos tanto de explotadores como de exploradores – quienes buscan orden y optimización, así como también quienes cuestionan lo dado. Quizás lo más valioso de todo es el ejecutivo de la sala directiva que, siendo ellos mismos ambidiestros, pueden llevar la mentalidad paradójica a su *rol*. Los CEO pueden adicionalmente imbuir a sus equipos inmediatos con valores ambidiestros mediante recompensar a cada ejecutivo de la sala directiva por de manera explícita apropiarse de la estrategia para lograr exploración y explotación en sus unidades de negocio. El CEO debe amplificar la necesidad de implacablemente comunicar esta estrategia a través de toda la organización para mejorar la cooperación, evitar el conflicto improductivo, y fomentar la discusión constructiva de puntos de vista diferentes. Los sistemas de recompensa de destino común en la sala directiva pueden ayudar a que los CEO implementen este enfoque de una manera convincente y que se pueda llevar a la acción.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: AMBIDESTREZA INMERSA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La ambidestreza no es solo una mentalidad, y no se puede detener en la sala directiva. Más aún, la ambidestreza tiene que ser incrustada en el verdadero diseño de la compañía e infundida en cada equipo, grupo, y división.

Algunas firmas buscan los esfuerzos gemelos de exploración y explotación mediante una estrategia de diseño organizacional que nosotros denominamos *ambidestreza estructural*. En este enfoque, las actividades de la compañía son administradas en silos; los equipos operan en relativo aislamiento, con cada grupo (y, usualmente, cada miembro del grupo) cumpliendo un rol específico. Y este enfoque puede funcionar, especialmente en tiempos de estabilidad. Una organización que tiene su equipo experimental innovando y diseñando nuevos productos en Silicon Valley, su administración lidera el registro semanal desde Ohio, y su instalación de producción reuniendo todo muy eficientemente en Kansas puede además estar explotando y explorando.

Pero si bien relativamente sencilla de implementar, la ambidestreza estructural puede

fallar en equipar al negocio para responder adecuadamente a los cambios rápidos del mercado. Tiende a desalentar las perspectivas frescas provenientes del personal de ventas que está en el campo, bloquear la perspectiva de diseño de quienes están en producción, y ralentizar la comunicación de un departamento con otro.

El resultado frecuente: si bien algunos productos moderadamente innovadores pueden llegar al mercado, las verdaderas ideas transformadoras tienden a no emerger, ya sea a causa de una carencia de creatividad integradora o porque no sobreviven al puente entre los trabajos experimentales y las operaciones centrales. Por otra parte, el valor transformador que para la organización tiene un debate interno es probable que nunca se logre.

## La ambidestreza estructural puede fallar en equipar al negocio para responder adecuadamente a los cambios rápidos del mercado. Tiende a desalentar las perspectivas frescas provenientes del personal de ventas que está en el campo, bloquear la perspectiva de diseño de quienes están en producción, y ralentizar la comunicación de un departamento con otro.

Una alternativa adoptada por muchas organizaciones más ágiles es la *ambidestreza contextual* – un enfoque en el cual la optimización y la exploración existen en cada individuo y en cada equipo, desde la sala directiva hasta la línea de producción. En las compañías contextualmente ambidiestras, las personas con responsabilidades de ejecución continuamente interactúan (ya sea vía colaboración o confrontación) con otros con mandatos exploratorios. Empleada por muchos CEO ambidiestros, esta construcción involucra una dinámica que le permite a toda la firma moverse rápidamente entre los dos modos en todos los niveles y a través de todas las funciones.

Una estructura organizacional que las compañías pueden usar para facilitar la ambidestreza contextual es insertar unidades de innovación en la mayoría o en todos los negocios centrales. Esta puede ser una buena manera para facilitar la necesidad de interacción entre los “explotadores” y los “exploradores.” Sin embargo, un peligro frecuente es que, si las negociaciones por capital y recursos ocurren en lo alto del radar del equipo corporativo, las necesidades de los negocios actuales pueden permitir que la innovación falle en los niveles organizacionales más bajos. Para ayudar a sortear esto, el CEO debe considerar poner en funcionamiento estructuras para mantener la tensión creativa entre explotación y exploración. Una posibilidad es hacer que las unidades de innovación reporten directamente al CEO, mientras

que otra es dejar clara la expectativa de que los negocios sobre los cuales las unidades reportan les den libertad de acción y recursos para buscar la visión del equipo superior.

El conflicto entre explotación y exploración también puede ser abordado mediante la adopción de un enfoque de portafolio. Las compañías pueden centrarse en un conjunto de actividades para generar efectivo (o apoyar la generación de efectivo en el corto plazo), sus fuentes de supervivencia; simultánea, pero separadamente, también deben apoyar otro conjunto de actividades orientadas a desarrollar nuevos productos, servicios, y/o modelos de

negocio. Esos conjuntos de actividades pueden, con el tiempo, gradualmente moverse desde un centro de atención puesto en la innovación hacia centrarse en la eficiencia o viceversa, significando ello que el portafolio de la organización en su conjunto permanece balanceado en cualquier momento dado. El portafolio también puede ser balanceado por la adquisición de activos (u organizaciones) con un centro de atención complementario al de la organización que adquiere – por ejemplo, los objetivos de adquisición pueden tener un centro de atención puesto en la innovación cuando el centro de atención de la organización que adquiere esté en volverse más eficiente.

## El CEO ambidiestro en acción

Seguir estos principios no siempre es fácil. A menudo, significa que el CEO tiene que administrar simultáneamente dos enfoques aparentemente contradictorios para la diferenciación estratégica. Cómo los CEO se comportan será influenciado de manera importante por la edad cronológica de su firma y cómo logró éxito en el pasado. Sea testigo de dos extremos:

### EL PELIGRO PARA LOS RECIÉN LLEGADOS: SUB-ENFATIZAR LA OPTIMIZACIÓN

Los negocios recientemente establecidos a menudo operan en contra de enfatizar el crecimiento a costa de disciplina organizacional. Las *startups* de alto crecimiento, inicialmente exitosas, que caen presas de este riesgo pueden perder terreno en sus mercados ante otros que pueden ser más eficientes. Sus CEO pueden entonces ser presionados a que crezca la participación del mercado a través de los mismos tipos de innovación que previamente les rindieron resultados positivos. Sin embargo, esos CEO a menudo tienen ancho de banda limitado y pueden tener poca experticia interna para también concentrarse en el fortalecimiento de las capacidades de ejecución.

Considere la evolución de una compañía de alimentos que ingresó al mercado como *startup* en el año 2012. La compañía creció a un ritmo vertiginoso durante varios años, alcanzando una valuación de más de US\$1 billón. Pero para el 2016, este rápido escalado había puesto tremenda presión en sus operaciones. Los márgenes eran delgados, y había poco espacio para error en la ejecución. En un costado, por ejemplo, una facilidad de producción contrató un asombroso *2.000 por ciento* más de trabajadores en solo 12 meses, llevando a una gran cantidad de problemas de mano de obra y de desempeño. En el costado opuesto, intentos rocosos de automatización de las operaciones manuales llevaron a una serie de errores y más errores que alejaron a muchos clientes. Todo el tiempo, recursos críticos estuvieron siendo desviados del mercadeo, el cual previamente había sido un motor importante para el crecimiento.

En este tiempo tumultuoso, un nuevo CEO vino a la junta con un libro de juegos ambidiestro por excelencia para la administración de las

operaciones con la precisión para servir a los clientes efectivamente – al tiempo que también constantemente buscaba innovaciones en deleitar a los clientes. Introdujo herramientas y métricas para de manera precisa medir la satisfacción del cliente casi en tiempo real, e hizo que su equipo de Recursos Humanos adaptara el sistema de administración del desempeño de manera que los empleados de atención al cliente y corporativos se volvieran más responsables. Al mismo tiempo, mientras estaba creando sistemas para incentivar la optimización, no quiso perder el impulso por la innovación que había sido responsable por el crecimiento tórrido. Para esto, aprovechó el poder de los símbolos mediante la creación de eventos públicos para celebrar a los equipos que habían asumido riesgo en una iniciativa bien planeada, incluso si en últimas había fallado. Más que marginar a los responsables por la falla, los honró en eventos emergentes y los hizo responsables por transmitir a otros lo que habían aprendido a partir de la experiencia. Fue firme en que el riesgo por la apuesta del riesgo nunca estaría en su libro de juego, pero – mediante tales actos simbólicos – también dejó claro que un riesgo razonado que había fallado presentaba oportunidades únicas para el aprendizaje colectivo. La tensión entre exploración y explotación se convirtió en una característica palpable de la cultura de la compañía; sin embargo, en una aparente paradoja, todos se sintieron más confiados en su *entendimiento* de la tensión. Esta estrategia rediseñada y refinada ha sido fructífera. Por ahora, parece que esta compañía ha regresado al juego.

### LA TENTACIÓN DE LOS ESTABLECIDOS: BUSCAR INNOVACIÓN EN TODOS LOS LUGARES EQUIVOCADOS

Para los establecidos, una tensión diferente está en juego entre optimización y experimentación. Los CEO de las compañías establecidas a menudo gravitan hacia las últimas innovaciones – en optimización, esto es. A mediados de los años 2.000, por ejemplo, muchos CEO se centraron en la implementación de las últimas ideas provenientes de seis sigma y el método kaizen para optimizar la fabricación y eliminar desperdicios, respectivamente. Esos enfoques disciplinados habían tenido impacto

notablemente positivo en firmas que previamente habían tenido pocas estructuras para optimización, mejoramiento del desempeño e instigación de precios altos de las acciones. Además, muchas compañías que pusieron en práctica esos sistemas de mejoramiento continuo experimentaron ciclos más cortos de procesos, menos defectos de fabricación, gastos más bajos, calidad mejorada del producto y satisfacción del cliente, desechos disminuidos, y reducido el exceso de inventario. Pero entonces, en muchas de esas compañías, el desempeño inesperadamente declinó, resultando en que sus ganancias estelares cayeron al piso.

Con el tiempo, se volvió crecientemente evidente que el exceso de confianza puesto en la optimización mediante procesos formales tales como seis sigma redujo el nivel de experimentación arriesgada, eventualmente haciendo a las firmas alérgicas ante iniciativas que podrían producir productos o procesos profundamente nuevos.<sup>2</sup> La creatividad fuera-de-la-caja necesaria para desarrollar procesos de la próxima generación fue sofocada por las culturas organizacionales adversas-al-riesgo y la comprensible tentación de aplicar la “innovación” a la causa de la eficiencia, más que a la generación de potenciales nuevos modelos de negocio. Si bien la innovación permaneció siendo un valor central en el papel, los administradores eran recompensados por ganancias grandes en el logro de métricas de eficiencia, incentivando los esfuerzos repetidos hacia el logro de esos objetivos. Muchos innovadores alguna vez icónicos ahora fueron ridiculizados como también-saqueados. Donde alguna vez mantuvieron la cadencia de la introducción de nuevos productos para dar la bienvenida a los mercados, se volvieron máquinas hiper-eficientes de producción sin un conducto de nuevos productos que aprovecharan los deseos del consumidor.

El peligro en la optimización perpetua es que deja poco espacio para asumir riesgos o cometer errores, ambos de los cuales son esenciales para el aprendizaje. Los sistemas de puesta en escenas con rígidos principios y procedimientos paso-por-paso parece que castigan el fracaso. El mensaje es que los errores se deben evitar a toda costa, lo cual puede ser tanto imprudente como reduccionista. Tal y como Geoff Tuff y Steven Goldbach argumentan en su libro *Detonate*, la innovación de negocios requiere un elemento de asumir riesgos, y aprender a partir de los potenciales, si no inevitables, errores que pueden ser administrados para reducir la incertidumbre.<sup>3</sup>



## Lista de verificación del CEO para la ambidestrea

Para mantener la capacidad de recuperación de cara a la disrupción y permanecer competitivo en un mercado rápidamente cambiante, nosotros sugerimos que los CEO adopten un enfoque más robusto para la amidestrea. Las acciones a considerar incluyen:

- Comprometa un equipo senior alrededor de una aspiración estratégica ambidiestra mediante definir una visión general que requiera comportamientos tanto exploratorios como explotadores.
- Tenga como propósito establecer una identidad emocionalmente convincente a través del negocio, que abarque productos y servicios existentes, y aun así de legitimidad y fomenta el pensamiento prospectivo. Esto energiza a los empleados, fomenta la coexistencia de agendas en competencia, y exige creatividad.
- Mantenga tensión creativa dentro de la sala directiva entre las necesidades de innovación de las unidades y las de los negocios centrales. Es particularmente importante sacar la estrategia de innovación en la parte superior; las batallas más feroces de la estrategia deben ser luchadas entre los ejecutivos más senior de la compañía *en presencia del CEO*. Empujar el conflicto hacia abajo, a los niveles más bajo, significa que las decisiones importantes acerca del futuro de la compañía pueden convertirse en batallas territoriales. Mantenga esos debates difíciles a nivel de la sala directiva.
- Enseñe a los ejecutivos de la sala directiva (y, en últimas a todos los empleados) a manejar la tensión e incluso el conflicto de maneras que no

sean destructivas para la confianza mutua y las relaciones productivas.

- Articule metas claras y diferenciadas, y aplique distintos objetivos y métricas específicas a las diferentes agendas de explotación y exploración. Dejarlas a su propia suerte, las necesidades de los negocios establecidos casi siempre triunfarán sobre las de las unidades especulativas. La formulación de metas y métricas específicas para cada tipo de actividad puede ayudar a aprovechar esta tendencia.

Si bien la ambidestreza requiere que todos los niveles organizacionales adopten y administren las tensiones entre optimización e innovación, cómo esas tensiones son administradas y apalancadas es modelado por el CEO, quien es el responsable último por diseminar la ambidestreza a través del negocio. Solo si el CEO lo hace de manera efectiva puede una compañía elevarse por encima simplemente reaccionando a la disrupción competitiva y, en lugar de ello, mejorar continua e intencionalmente su modelo de negocios.

### ¿ES USTED UN CEO AMBIDIESTRO?

Los CEO y otros ejecutivos de la sala directiva que honestamente puedan responder a cada una de estas declaraciones con “¡Sí! Nosotros consistentemente hacemos esto” es probable que estén teniendo éxito en empujar la agenda ambidiestra a través de sus organizaciones.

#### *En general*

1. Cuando confrontamos la nueva información estratégica, no tenemos miedo a reflejar críticamente los supuestos compartidos que tenemos acerca de nuestra organización y discutimos cómo la nueva información puede influir en nuestro equilibrio de explotación y exploración.
2. Más allá de la sala directiva, cualquier administrador a través de la firma es capaz, está dispuesto, y está entusiasmado a discutir la “tensión” inherente en lograr un equilibrio entre exploración y explotación.

#### *Exploración*

3. Nos hacemos a nosotros mismos y a otros responsables por buscar ideas novedosas mediante pensar “fuera de la caja” al tiempo que nos comprometemos con mejorar la calidad y reducir los costos.
4. Regular y sistemáticamente nosotros buscamos y nos acercamos a nuevos clientes en nuevos mercados, sea que nuestro producto o servicio actual se ajuste o no a sus necesidades.
5. Nosotros comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nosotros.

#### *Explotación*

6. Nosotros introducimos mejoramientos a los productos y servicios existentes en la medida en que entendemos mejor las necesidades de nuestros clientes.
7. Nosotros encontramos maneras para incrementar economías de escala en los mercados existentes, y constantemente buscamos maneras para reducir el costo de los procesos internos.

## Notas finales

<sup>1</sup> Veá Lutfihak Alpkán and Evrim Gemici, "Disruption and ambidexterity: How innovation strategies evolve?," *Procedia: Social & Behavioral Sciences* 235 (2016): pp. 782–787; Kyootai Lee, Han-Gyun Woo, and Kailash Joshi, "Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis," *European Management Journal* 35, no. 2 (2017): pp. 249–260; Jing A Zhang et al., "The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity," *Industrial Marketing Management* 59 (2016): pp. 131–143; and Eva M. Pertusa-Ortega and Jose F. Molina-Azorin, "A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity," *BRQ Business Research Quarterly* 21, no. 2 (2018): pp. 84–98.

<sup>2</sup> Veá, por ejemplo, Betsy Morris, "New rule: Look out, not in," *Fortune*, July 11, 2006.

<sup>3</sup> Geoff Tuff and Steven Goldbach, *Detonate* (Wiley & Sons, 2018). Los autores discuten cómo las organizaciones pueden administrar la incertidumbre vía una serie de movimientos mínimamente viables [minimally viable moves (MVMs)] que permiten el aprendizaje y la corrección-del-curso.

## Acerca de los autores

**BENJAMIN FINZI** es el co-director administrativo nacional del programa CEO de Deloitte. Fundador y anterior líder de New York Greenhouse, de Deloitte, ha diseñado y facilitado cientos de experiencias de “laboratorios” de inmersión para CEO y sus equipos de liderazgo, donde combina principios de estrategia de negocios con ciencia comportamental y pensamiento del diseño para abordar desafíos de los clientes. Previamente miembro senior de la práctica de estrategia de Monitor Deloitte y co-fundador y presidente de un proveedor de telecomunicaciones de 300 personas respaldado con capital privado, Finzi se ha centrado durante 20 años en investigar y entender cómo las compañías tienen éxito en mercados disruptivos.

**VINCENT FIRTH** es director administrativo de Deloitte Consulting LLP en la línea de servicio de US Strategy, Monitor Deloitte. Como líder del programa CEO de Deloitte, Firth apoya el éxito de los CEO a través de su carrera. Trabaja con CEO y equipos corporativos ejecutivos para construir nuevas capacidades estratégicas, rediseñar organizaciones, y desarrollar, alinear, e implementar estrategia. Antes de vincularse a Deloitte, Firth fue socio senior del Monitor Group donde co-lideró la práctica global de liderazgo y organización.

**MARK LIPTON** lidera la estrategia de eminencia y contenido para el programa CEO de Deloitte. Como profesor de administración en The New School en New York City, ha sido un activo escritor, orador, y educador. Su libro más reciente, *Mean Men: The Perversion of America's Self-Made Man*, obtuvo tres premios de libros de negocios en 2018.

## Agradecimientos

Una serie de colegas generosamente aportó su tiempo y perspectivas para esta pieza. Agradecimientos especiales a **Kathy Lu, Virginie Henry, Caitlin Milmeyster, Lisa Pacenza, Junko Kaji, Jeff Johnson, Russ Banham, Geoff Tuff, y Steve Goldbach.**

## Acerca del programa CEO de Deloitte

El programa CEO de Deloitte está dedicado a facilitar el éxito de largo plazo de los CEO y las organizaciones que ellos lideran. El rol del CEO existe en la intersección del entorno externo y la organización interna. En el mercado disruptivo de hoy, los CEO han aprendido que ya no pueden proteger a sus organizaciones ante la ambigüedad. El programa CEO ofrece perspectiva única y experiencias de inmersión para ayudar a que los CEO conquisten el nuevo imperativo del liderazgo: acoger la ambigüedad como un medio para sobrevivir y crecer, al tiempo que también define y articula una visión clara para movilizar y unificar la organización.

## Contactos

**Benjamin Finzi**

US CEO program leader  
Managing director  
Deloitte Services LP  
+1 917 855 0162  
bfinzi@deloitte.com

**Vincent Firth**

US CEO program leader  
Managing director  
Deloitte Consulting LLP  
+1 215 405 5567  
vfirth@deloitte.com

**Mark Lipton**

US CEO program eminence  
+1 917 880 6360  
mark@marklipton.com

El programa US CEO de Deloitte invita a los CEO que estén enfrentando o acogiendo cambio, desafío, y disrupción a participar en el "Próximo Laboratorio." El "Próximo Laboratorio" es una experiencia personalizadas de uno-a-dos días centrada en ayudar a que los CEO establezcan una visión personal para la transformación digital, exploren ecosistemas emergentes, y descubran nuevas propuestas de valor para el crecimiento de largo plazo de sus organizaciones. Para conocer más, envíe un correo electrónico al programa CEO a [USCEOProgram@deloitte.com](mailto:USCEOProgram@deloitte.com).

# Deloitte.

## Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Siga a @DeloitteInsight

### Colaboradores

**Editorial:** Junko Kaji, Abrar Khan, y Preetha Devan

**Creativo:** Emily Moreano

**Promoción:** Alexandra Kaweck

**Artes:** Richard Mia

### Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

### Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

### About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2018 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: **"Ambidextrous leadership. Keystone of the undisruptable CEO"**, Deloitte Insights, October 18, 2018. By Benjamin Finzi, Vincent Firth, and Mark Lipton.

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/leadership/ambidextrous-leadership-ceo-traits-in-digital-era.html>

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.