



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Corporación versus start-up:
cómo seguir siendo ágil**

Autora: *Carolina Lamas*

Tutora: *Dra. Adriana Delle Donne*

5 de noviembre de 2021

A mi madre, a mis hermanos y, en especial, a mi esposo y a mis dos hijos, quienes han tenido muchísima paciencia, cariño, amor y entendimiento para que pudiera llevar a cabo este trabajo final.

Agradezco a mis compañeros de la Maestría en Dirección de Empresas, que me han motivado a dar el máximo y a seguir adelante. Y, en especial, a la Dra. Adriana Delle Donne, por su liderazgo, supervisión, paciencia, profesionalismo y, sobre todo, por su calidez humana.

Resumen

En un contexto como el actual, volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), la sostenibilidad de las compañías a largo plazo requiere agilidad, innovación y aprendizaje organizacional. Reconocer los cambios y estar listo para dar respuesta resulta clave, y es una ventaja competitiva crucial. Muchas corporaciones que nacieron como start-ups se encuentran inmersas en un sinfín de regulaciones, requerimientos y riesgos que, al afrontarlos, las convierten en enormes estructuras jerárquicas y burocráticas. Estas corporaciones tienen el desafío inmenso de seguir siendo flexibles y poder responder ante un mundo globalizado y en constante cambio; sobre todo, si se considera que su principal amenaza proviene de organizaciones más pequeñas, ágiles e innovadoras: las start-ups (como lo fueron muchas de estas corporaciones en su etapa emprendedora inicial). La presente investigación tiene como propósito describir qué aspectos de la estructura organizacional y de las metodologías de trabajo en equipo de las start-ups son claves y distintivos para fomentar la innovación, la agilidad, la creatividad y la flexibilidad, y cómo llevarlos a la práctica en las grandes corporaciones. Y, más importante aún, cómo hacerlo sin socavar las capacidades y las fuentes de ingresos actuales del negocio, que han permitido que dichas corporaciones hayan llegado a ser lo que son. A tal fin, se ha desarrollado un recorrido por el marco teórico y se ha elaborado un trabajo de campo de tipo exploratorio y cualitativo, apoyado en la metodología del análisis de casos de negocios de corporaciones exitosas, innovadoras y disruptivas que, alguna vez, fueron start-ups, para indagar cómo están reaccionando y rediseñando su estructura y formas de trabajo. Por último, se ha elaborado una serie de recomendaciones prácticas para que estas corporaciones puedan recobrar la agilidad que tenían como start-ups.

Palabras claves: start-up, agilidad, innovación, estructura, equipos de trabajo

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Medioambiente de negocios	1
2. De start-up a corporación	2
3. Limitaciones de las estructuras tradicionales de las corporaciones	4
4. Relevancia del trabajo	5
5. Investigación	6
Objetivos de estudio	7
1. Objetivo general	7
2. Objetivos específicos	7
3. Metodología de investigación	7
4. Articulación	8
Marco teórico	9
1. Medioambiente de negocios	9
1.1 Ambiente VICA	9
2. Start-ups	11
2.1 Definición y orígenes del concepto	11
3. Organizaciones tradicionales	12
3.1 Características	13
3.2 El nacimiento de la empresa tradicional	14
3.3 Configuraciones estructurales de Mintzberg y potencial innovador	15
3.4 Límites de la organización tradicional	17
4. Características de las start-ups versus corporaciones tradicionales	19
4.1 ¿Qué hace ágiles e innovadoras a las start-ups?	19
5. Hacia organizaciones ágiles e innovadoras	23
5.1 Las organizaciones ágiles	23
5.1.1 Equipos pequeños	23
5.1.2 Foco en el cliente	24
5.1.3 Trabajo en red	25
5.2 Organizaciones duales	27
5.2.1 Características	28
5.2.2 ¿Cómo implementar una organización dual?	31
6. Resumen del marco teórico	34
Investigación	36
1. Organizaciones ágiles e innovadoras	36
1.1 Amazon	36
1.1.1 Two-pizza teams	37

1.2	Google	38
1.2.1	Alphabet	39
1.3	Globant	40
1.3.1	Pods	41
1.4	Spotify	41
1.4.1	Squads, tribus, alianzas, guilds y chapters	42
1.5	Alibaba	44
2.	Resumen de la investigación	45
Conclusión		46
1.	Principales conclusiones	46
1.1	La velocidad de adaptación es clave en el actual contexto VICA	46
1.2	Las estructuras tradicionales generan barreras para ganar velocidad e innovar	46
1.3	Las start-ups poseen ciertas características que les dan agilidad	47
1.4	Es necesario hacer algo realmente diferente	48
1.5	Los sistemas duales posibilitan que una corporación actúe como una start-up cuando lo requiera	48
2.	Recomendaciones	48
2.1	Realizar un diagnóstico	49
2.2	Fomentar el liderazgo y la cultura adecuados	49
2.3	Atraer a las personas con las habilidades necesarias	50
2.4	Construir la estructura apropiada	50
2.5	Implementar procesos oportunos	51
3.	Futuras líneas de investigación	51
Referencias bibliográficas		52

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales diferencias entre organizaciones tradicionales y start-ups	22
Tabla 2.	Principales diferencias entre organizaciones tradicionales y ágiles	26
Tabla 3.	Alcance de las estructuras que forman la organización dual	31

Índice de figuras

Figura 1.	Diferencias entre equipos burocráticos y ágiles	23
Figura 2.	Diferencias entre organización burocrática y ágil con foco en el cliente	24
Figura 3.	Burocracia versus red	25
Figura 4.	El sistema dual	30
Figura 5.	Squads, tribus, chapters y guilds	43

Introducción

1. Medioambiente de negocios

La revolución digital está transformando industrias, economías y sociedades. Esto se manifiesta en cuatro tendencias actuales. La primera se trata de un entorno que evoluciona rápidamente: los clientes, socios y reguladores tienen necesidades apremiantes; los inversores exigen crecimiento, y tanto competidores como colaboradores exigen acciones que se adapten al cambio vertiginoso de sus prioridades. La segunda se refiere a la introducción constante de tecnologías disruptivas: las empresas e industrias consolidadas están atravesando un proceso de comoditización, o se están reemplazando mediante la digitalización. Respecto de la tercera, existe una digitalización acelerada y una democratización de la información, que traen como consecuencia que las organizaciones adopten la comunicación multidireccional y la colaboración compleja con clientes, socios y colegas. Por último, se libra una nueva guerra por el talento. A medida que las tareas centradas en el conocimiento y el aprendizaje creativo se tornan más importantes, las organizaciones necesitan una propuesta de valor que las diferencie, para adquirir y retener el mejor talento (Aghina et al., 2018).

Las nuevas tecnologías e innovaciones disruptivas, como, por ejemplo, la inteligencia artificial, el blockchain, las criptomonedas, la realidad aumentada, los robots, los drones y los automóviles autodirigidos, junto con los cambios demográficos globales, la migración, la protección del comercio y los cambios en los patrones de conducta, crearon un gran reto para la gerencia de las organizaciones. Esto supone un desafío en cuanto al rediseño de las estructuras, la planificación de la estrategia, la orquestación de alianzas y ecosistemas, y el manejo del talento. Este contexto, denominado “VICA” (acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), afecta tanto la forma en que se realiza el trabajo como la adaptación

de las organizaciones: desde la estrategia adoptada hasta la reestructuración de los procesos (Millar et al., 2018).

Explicando el contexto VICA y el cambio por el que ha pasado el mundo de los negocios, Kraaijenbrink (2019) señala lo siguiente:

Es bastante probable que la velocidad de cambio en muchas industrias sea mucho más rápida ahora que hace diez o veinte años. Habilitada por la tecnología (digital) e impulsada por las necesidades cambiantes de los clientes, esta mayor volatilidad es real para muchas organizaciones. Y sí, debido a una mayor variedad en la oferta y la demanda, una mayor conexión (en línea) entre las personas y entre las organizaciones, y una mayor globalización, la complejidad de hacer negocios probablemente también ha aumentado. (párr. 5)

La diferencia entre los ganadores y perdedores no es una cuestión de tecnología o uso de información. La ventaja competitiva no radica en el acceso a la tecnología en sí, sino en la agilidad con la que las organizaciones entienden y se adaptan a dicha tecnología para satisfacer las necesidades de sus clientes (Denning, 2018).

En este contexto, y apalancadas por el crecimiento de Internet, aparecieron las start-ups, organizaciones preparadas para hacer frente a situaciones desconocidas con rapidez (Ries, 2011).

2. De start-up a corporación

Según Graham (2012), el crecimiento de las start-ups exitosas usualmente tiene tres fases: 1) el período inicial, donde el crecimiento es bajo o nulo, mientras el negocio trata de entender lo que está haciendo; 2) un período de crecimiento acelerado, en cuanto entiende cómo hacer algo que quiera mucha gente y cómo alcanzar la mayor cantidad de personas posible; y 3) eventualmente, las start-ups exitosas se vuelven grandes compañías. El crecimiento se

desacelera, en parte, por sus límites internos y, también, porque la compañía empieza a sobrepasar los límites del mercado al cual sirve.

Cuando el negocio es tan bueno que las start-ups crecen y se vuelven corporaciones, todo se transforma: aumenta considerablemente la cantidad de recursos humanos y las locaciones; surgen requisitos de organismos reguladores, accionistas y otros stakeholders; empiezan a surgir estructuras más piramidales y jerárquicas; se incrementan los problemas de coordinación; crece la burocracia y la organización se vuelve lenta, dejando poco margen para la innovación.

Las compañías padecen el aumento de las regulaciones y requerimientos, tienen el desafío de balancear los esfuerzos dedicados a temas estratégicos con los necesarios para el cumplimiento de dichos requerimientos. Todo ello, inmerso en el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre y turbulencia, donde los cambios ocurren con rapidez tanto en el mercado como en las legislaciones.

Esto tiene un impacto aún mayor cuando se trata de corporaciones que nacieron digitales, con foco en el cliente, y existe una intensa competencia de start-ups con mayor agilidad y focalizadas en un solo negocio o servicio; muchas veces, estas, incluso, lo hacen mejor gracias a dicho foco y al emprendedurismo, que los lleva a tomar riesgos.

Por ejemplo, hace tiempo, Microsoft lideraba la industria de la tecnología. De hecho, era la corporación más rica del mundo. Pero, desde que Google, Apple y Facebook aparecieron, no logró ganar ninguno de los mercados en los cuales se aventuró: libros digitales, música, buscadores, redes sociales, etc. Se transformó en una compañía burocrática y sin motivación para la innovación (Eichenwald, 2012). Demoró casi una década en ingresar al potencial mercado del cloud computing, lo que hizo que quedara muy por detrás de Amazon, quien posee un market share de más del 70 % (Doris, 2019).

Si buscamos un ejemplo local de start-ups que se volvieron corporaciones globales, Mercado Libre se convirtió en la empresa argentina más valiosa en la historia de nuestro país. Su valor de mercado es superior a los 100 mil millones de dólares, lo que la convierte en la empresa más valiosa de la región. Como Apple, Google o Amazon, Mercado Libre (MELI) nació como una start-up en un garaje, en el barrio de Saavedra, sin luz solar y con poco espacio. Hoy emplea a más de 30.000 empleados en 18 países de Latinoamérica; ha tenido más de 55 millones de compradores y 12 millones de vendedores; y ha vendido más de 599 millones de productos en su plataforma en los últimos 12 meses. Asimismo, ha realizado más de 1,5 billones de transacciones (Mercado Libre, 2021).

Analizando específicamente el caso de las start-ups en sus inicios y comparándolas con las que crecieron hasta convertirse en enormes corporaciones, parece existir un conflicto en la manera de trabajar: desde cambios rápidos, adaptación al medioambiente, creatividad para resolver problemas, hasta estructuras lentas y burocráticas, que pierden capacidad de respuesta rápida.

Un punto importante para considerar es que, durante la transición de una start-up a corporación, los riesgos (en especial, los financieros y regulatorios) van aumentando de forma continua, por lo que deben ser atendidos, para proteger a la compañía.

3. Limitaciones de las estructuras tradicionales de las corporaciones

A lo largo del tiempo, las organizaciones tradicionales, como la establecida por Mintzberg (1991), han demostrado, en algunos casos, cierta lentitud para reaccionar ante ambientes globales y adaptarse.

Según Echeverría (2018), la empresa tradicional que prevaleció durante el siglo xx está en crisis y ya no funciona. La estructura de la empresa tradicional, que, en sus inicios, se levantó

para garantizar los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos.

La estructura piramidal y jerárquica de la empresa tradicional demuestra ser lenta y poco eficaz para tomar decisiones, lo que afecta su capacidad competitiva. Empresas nuevas, más flexibles, se anticipan en la toma de decisiones y logran sacar grandes ventajas de ello (Echeverría, 2018).

Con las nuevas tecnologías de la información, dicha estructura, a su vez, se ha vuelto obsoleta como red de flujos de información (Echeverría, 2018).

Cuando profundizamos las diferencias entre las compañías tradicionales y las organizaciones ágiles (o las start-ups), identificamos que las tradicionales están construidas en torno a una jerarquía estática, estructural y en silos, mientras que las organizaciones ágiles se caracterizan por una red de equipos que operan en ciclos de aprendizaje y decisión rápidos. Asimismo, las entidades tradicionales colocan a sus órganos de gobierno en la cima, y las decisiones fluyen a través de los múltiples niveles jerárquicos; pero las organizaciones ágiles comunican un propósito común y asignan poder de decisión a los equipos más cercanos a las fuentes de información (Brosseau et al., 2019).

4. Relevancia del trabajo

Las start-ups existen inherentemente en un contexto con desventajas, tales como la falta de recursos, de financiación o de experiencia. Desde su concepción hasta su oferta pública de acciones inicial (IPO, por sus siglas en inglés) o compra de una corporación, existe un continuo y arduo trabajo contra las firmas establecidas, para diferenciarse de ellas y sobrevivir. Gracias a este esfuerzo constante, el cual es consistente en todas las historias sobre start-ups exitosas, existe un gran interés en entender qué las llevó a conseguir dicho éxito (Andersson, 2017).

5. Investigación

El presente trabajo pretende profundizar en cómo ser ágil cuando la organización dejó de ser una start-up para transformarse en una corporación con miles de empleados y donde el riesgo de incurrir en errores es alto.

Este trabajo responderá las siguientes preguntas:

- ¿Cómo una organización que nació como una start-up y se convirtió en una corporación puede sostener niveles de adaptación y rápida respuesta ante los cambios del entorno sin incrementar los riesgos?
- ¿Existen en las corporaciones barreras organizacionales que impidan la adaptación al cambiante medioambiente de negocios?

Para ello, a lo largo de las próximas páginas, se buscará identificar las características de las start-ups que las diferencian de las corporaciones y promueven la agilidad, para luego entender qué tipos de estructuras o cuestiones de organización potencian dichas características, manteniendo un adecuado balance entre riesgos y rapidez. Por otro lado, se analizarán aquellos aspectos de la estructura organizacional y del trabajo en equipo que favorecen la innovación y la adaptación al cambio continuo, y se profundizará en qué hicieron las corporaciones exitosas que alguna vez fueron start-ups, para responder a esta cuestión.

Finalmente, se expondrán algunas recomendaciones basadas en la teoría y en los casos estudiados, así como en el conocimiento adquirido en esta Maestría en Dirección de Empresas.

Objetivos de estudio

1. Objetivo general

Este trabajo persigue el propósito de identificar las principales características de las estructuras organizacionales y equipos de trabajo que les permitan a las corporaciones adaptarse rápidamente, y dar respuesta a los cambios del medioambiente de negocios, tal como lo hacen las start-ups.

2. Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos del presente trabajo, se encuentran los siguientes:

- 2.1 Identificar los diferentes aspectos de las start-ups que permiten su rápida respuesta al contexto con éxito.
- 2.2 Evaluar y describir las características de las estructuras organizacionales que favorecen la innovación y adaptación al entorno, dando respuesta a contextos en constante movimiento y que requieren agilidad.
- 2.3 Analizar distintas corporaciones exitosas que están implementando metodologías ágiles, a fin de identificar factores comunes.
- 2.4 Formular recomendaciones que puedan ser adoptadas por las corporaciones para no perder agilidad y seguir siendo competitivas, y, por ende, sustentables a largo plazo, aplicando los modelos organizacionales identificados en el presente trabajo.

3. Metodología de investigación

Se ha realizado un trabajo de campo, de tipo cualitativo, a partir del estudio del marco teórico, complementado por casos de negocios.

La técnica de investigación ha utilizado la mecánica instrumental, tomando información pública.

Para los casos de uso, se seleccionaron las siguientes empresas nativas digitales, que nacieron como start-ups y hoy son exitosas corporaciones multinacionales:

- Amazon
- Google
- Globant
- Spotify
- Alibaba

4. Articulación

El siguiente trabajo se divide en cuatro partes. En la primera parte, se realiza una aproximación teórica a la descripción del medioambiente de negocios y a las características principales de las start-ups que le otorgan agilidad y adaptación continua. En la segunda parte, se presentan los aspectos que caracterizan la estructura organizacional tradicional, así como las diferencias existentes con las start-ups, y una de las estructuras modernas que favorecen la innovación y agilidad. En la tercera parte, se resumen los principales hallazgos, y se exponen los resultados de la labor de campo realizada en cuatro exitosas corporaciones que se iniciaron como start-ups: Amazon, Google, Globant, Spotify y Alibaba. Finalmente, se presenta la conclusión de la investigación, y se formulan algunas propuestas.

Marco teórico

1. Medioambiente de negocios

1.1 Ambiente VICA

VICA (o VUCA, por sus siglas en inglés) es un acrónimo moderno que se refiere a volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Habitualmente, se utiliza para calificar entornos complejos, donde las tareas pueden variar y cambiar tan rápido como su ambiente (Endeavor Argentina, 2020).

VICA es tanto el resultado de la innovación disruptiva como un disparador de ella. El concepto fue introducido por los militares norteamericanos luego del final de la Guerra Fría (Millar et al., 2018). Desde entonces, y hasta la actualidad, el término se ha transformado en la palabra clave para describir el contexto que atraviesan las sociedades y empresas donde se desarrollan los negocios.

El término se empezó a utilizar en el ámbito empresarial luego de la crisis económica del 2008. Sobre todo, se usa en este período de tiempo, en que los cambios tecnológicos avanzan con tanta rapidez que desconcierta cualquier planificación, y las empresas se ven obligadas a realizar modificaciones en su gestión de forma más rápida y radical. Esto se observa en diferentes contextos, sin importar el rubro: servicios, industria, producción y tecnología (Endeavor Argentina, 2020).

Para Bennet y Lemoine (2014), el término fusiona cuatro tipos de desafíos distintos, que demandan cuatro tipos de respuestas diferentes. Esto dificulta saber cómo manejar una situación desafiante.

Este es un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA). Con los distintos avances tecnológicos, y los saltos que trajeron aparejados, el mundo que nos rodea se mueve cada vez más rápido, la estabilidad cada vez dura menos (si se llega a alcanzar), con cambios bruscos que, diariamente, exigen una adaptación (Romero Borzi, 2021).

Según Romero Borzi (2021) y Endeavor Argentina (2020), tomando los componentes del acrónimo, podemos concluir lo siguiente:

- “V” de volátil: La velocidad con la que se necesita tomar decisiones es cada vez más rápida. Por ello, se requiere claridad sobre la visión.
- “I” de incierto: El nivel de incertidumbre que nos rodea sigue creciendo, con lo cual hay que aprender a manejarla y saber vivir con ella. Es clave afrontar este escenario con entendimiento: detenerse, analizar las variables y disminuir la falta de información.
- “C” de complejo: El mundo que nos rodea se complejiza día a día. Cuando nos abocamos a entender o resolver alguna cuestión, ya cambió, y debemos nuevamente desarmar todo para entenderlo. Por eso, se necesita construir un entorno de confianza y colaboración.
- “A” de ambiguo: Al no saber con claridad cómo están conectadas las cosas, gracias a lo complejo, incierto y volátil del contexto, se le pueden atribuir varias definiciones a un mismo tema, lo que da lugar a malentendidos. La clave es trabajar desde la agilidad, haciendo énfasis en el equipo de trabajo, involucrando a todo el equipo y manteniendo una buena comunicación interna, para adaptarse a los cambios con rapidez.

2. Start-ups

2.1 Definición y orígenes del concepto

En el mundo de los negocios y, en particular, en el ámbito de la innovación y la tecnología, se escucha hablar continuamente de las start-ups. ¿A qué se refieren?

Según la Real Academia Española (s.f.), se trata de una empresa de reciente creación y de base tecnológica.

Una start-up es una empresa incipiente de reciente formación (no mayor de dos años) que se apoya, principalmente, en la tecnología, pero, sobre todo, que muestra un alto nivel de proyección, por lo cual se vislumbra el potencial de convertirse en una gran empresa o negocio. Constituye una o varias ideas de negocio innovadoras, que requieren poca inversión y ofrecen un crecimiento exponencial, por lo cual son atractivas para inversores y grandes firmas internacionales (Loyola, 2014).

También llamado “nuevo negocio”, se trata de una organización temporal en busca de un modelo de negocios rentable y escalable, que pueda repetirse. Al principio, el modelo de negocios es como un lienzo con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre ellos (Blank y Dorf, 2012).

Una start-up es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, altamente deseados por el mercado, cuyos diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Esta estructura suele operar con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen de forma exponencial. Mantiene una comunicación continua y abierta con sus clientes, y se orienta a la masificación de las ventas (Pierce, 2017).

Según Graham (2012), se trata de una compañía diseñada para crecer rápidamente. No es necesario que sea recién fundada o pertenezca a la industria tecnológica para ser considerada una start-up. Lo único necesario es su crecimiento acelerado. Según el autor, estas compañías generalmente trabajan en algo que el resto ha pasado por alto y crean nuevas formas de hacer las cosas.

En la última década, ha surgido una nueva clase de productos, y tanto el producto como el canal son bits o digitales. Las start-ups ahora se pueden crear con miles, en lugar de con millones de dólares, y en semanas, en lugar de en años. Como resultado de esto, el número de start-ups nuevas cada año se ha disparado. Las nuevas aplicaciones, como las redes sociales, que multiplican la socialización cara a cara que una vez tuvimos, se realizan ahora a través de las máquinas. Los motores de búsqueda que recorren la web, como Google y Bing, solo existen en bits, en un canal web o móvil (Blank y Dorf, 2012).

No todas las start-ups son exitosas. Sin embargo, cuando tienen éxito, muchas veces, es exponencial y cambia a la industria (Christensen, 2012). Un ejemplo concreto es Uber, que revolucionó la industria del taxi (Dooley, 2019) o Spotify, que revolucionó la industria musical (Corporate Rebels, 2017b).

3. Organizaciones tradicionales

Casi todas las empresas exitosas tienen el mismo ciclo de vida: comienzan con una estructura tipo red, con los dueños en el centro. Cada nodo trabaja en distintas iniciativas, buscan oportunidades y toman riesgos, todo guiado por una visión en común. Los individuos se mueven rápida y ágilmente. Luego la organización evoluciona hacia una corporación estructurada como una jerarquía y con ciertos procesos, como planeamiento, presupuesto y recursos humanos. Esta

organización más madura puede producir resultados increíbles de manera fiable y eficiente año tras año (Kotter, 2014a).

3.1 Características

La organización tradicional dominante (diseñada, principalmente, para la estabilidad) es una estructura jerárquica, estática y organizada en silos, donde los objetivos y las decisiones se transmiten desde la cima de la jerarquía; los órganos de gobierno más poderosos, como el equipo de altos mandos, se encuentran en la cima. Funciona mediante la planificación lineal y el control para captar valor de sus partes interesadas. La estructura básica es sólida, pero, a menudo, rígida y lenta (Aghina et al., 2018).

La estructura característica de la empresa tradicional es piramidal y jerárquica. Jerárquica, ya que el poder se define por el nivel en el que alguien se sitúa en la estructura: disponen de mayor poder quienes se encuentran en niveles más altos. Cuantos más trabajadores haya en la empresa, se requerirá más supervisión; y esto requerirá, a su vez, más supervisores, y así sucesivamente, con lo cual aumenta el número de niveles de autoridad. Todo ello obedece a obtener el máximo rendimiento de los trabajadores para generar valor (Echeverría, 2018).

En la empresa tradicional, la información fluye verticalmente: se informa de abajo hacia arriba, y se ordena de arriba hacia abajo. Una comunicación entre pares de distintos sectores puede requerir que la información suba por la estructura hasta encontrar el punto de intersección entre las líneas de autoridad de más divisiones, para luego bajar hasta llegar a su destino. Esto se traduce en una escasa comunicación directa entre divisiones funcionales diferentes (Echeverría, 2018).

Esta misma estructura establece los canales de toma de decisiones. Mientras más abajo nos encontremos en la pirámide, menor es el poder de decisión del que se dispone; y es

prácticamente nulo en la base. Ello implica que, por cada problema que se suscita en los niveles inferiores, es necesario esperar decisiones desde los niveles superiores. Y si la toma de decisiones corresponde a dos departamentos diferentes, mientras más distante se encuentre en la organización el punto de la jerarquía en que las líneas de control se cruzan, más arriba en la jerarquía habrá que subir para tomar la decisión (Echeverría, 2018).

3.2 El nacimiento de la empresa tradicional

El modo tradicional de hacer empresa se origina en la contribución efectuada por Frederick Taylor para resolver el problema de la productividad del trabajo manual, que, a comienzos del siglo xx, representaba el sustento de la mayoría de las actividades productivas y la fuente de generación de valor. Para ello, estableció la separación radical entre la actividad de la ejecución del trabajo y la de supervisión y diseño (Echeverría, 2018).

Una vez resuelto el problema de la productividad del trabajador manual en la ejecución de su trabajo individual, Henry Ford resolvió cómo incrementar la productividad en las actividades de coordinación de las tareas individuales a través de la invención de la línea de ensamblaje. Para asegurar que el trabajador rindiera al máximo, se estableció el mecanismo de mando y control. Este mecanismo tiene un techo, ya que nada incentiva al trabajador a rendir más de lo solicitado. Asimismo, para que funcione, requiere sustentarse en la emocionalidad del miedo. La figura de autoridad es el capataz, responsable de ejercer el mando y el control. A su vez, cada capataz requiere a alguien que le ordene y lo supervise, y así sucesivamente (Echeverría, 2018).

Las ideas de Henry Ford y de su contemporáneo Frederick Taylor, surgidas de la gestión científica, lograron un hito sin precedentes, que optimizó la productividad laboral gracias al método científico: una nueva era de efectividad y eficiencia. Las ideas de Taylor anticiparon el

control de calidad moderno, la gestión de calidad total y, mediante Henry Gantt, quien fue alumno de Taylor, la gestión de proyectos (Aghina et al., 2018).

Gareth Morgan describe a las organizaciones tayloristas como jerárquicas y especializadas, y las representa como máquinas. Durante décadas, las organizaciones que adoptaron este modelo mecánico y los principios de la gestión científica dominaron sus mercados, superaron a las demás organizaciones y captaron los mejores talentos. A partir de las ideas de Taylor, el período comprendido entre 1911 y 2011 fue el siglo de la gestión (Aghina et al., 2018).

La teoría clásica del diseño organizacional se caracterizaba por un marcado interés en las formas universales y por la idea de una única forma óptima de organización. La obra de Mintzberg (1991) sintetizó una buena parte del trabajo existente sobre estructuras organizacionales y propuso una serie de arquetipos que reflejan las estructuras básicas de las empresas que operan en diferentes entornos (Lam, 2011).

Considerando estos arquetipos, cuando las transacciones se vuelven más heterogéneas e impredecibles, las organizaciones adoptan estructuras más adaptativas y flexibles, alejándose de las formas de organización burocráticas y aproximándose a las orgánicas. Las dificultades que entraña lograr este ajuste no se abordan, sin embargo, en esta corriente de investigación (Lam, 2011).

Lo que hemos considerado hasta ahora va conformando progresivamente el tipo de estructura característica de la empresa tradicional: una estructura piramidal y jerárquica.

3.3 Configuraciones estructurales de Mintzberg y potencial innovador

Se supone que, en la mayoría de los casos, en las empresas, predominará uno de los cinco arquetipos identificados por Mintzberg (1991): estructura simple, burocracia mecánica,

burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Dos de estos arquetipos se pueden clasificar como organizaciones orgánicas con una gran capacidad de innovación y adaptación: la estructura simple y la adhocracia. La primera se basa en la supervisión directa de una persona, como en el caso de las start-ups que buscan constantemente los entornos de alto riesgo. La segunda es una organización centrada en los proyectos y muy flexible, que depende del ajuste mutuo de los equipos encargados de resolver los problemas. Es apta para la innovación radical en un entorno volátil. Los otros tres arquetipos restantes tienen capacidades innovadoras más limitadas, y responden peor a la novedad y al cambio (Lam, 2011).

A continuación, detallaremos las cinco estructuras propuestas por Mintzberg (1991), junto con el potencial innovador, y, por ende, de agilidad, de cada una según Lam (2011):

1. Estructura simple: De tipo orgánica, controlada centralmente por una persona, aunque puede responder rápido al entorno. Por ejemplo, las start-ups en su fase inicial. Su potencial innovador es alto, pero posee limitaciones de recursos para sostener el crecimiento.
2. Burocracia mecánica: Organización mecanicista caracterizada por un alto nivel de especialización, estandarización y centralización. Por ejemplo, empresas de producción en serie. Su potencial innovador es bajo, ya que está diseñada para la eficiencia y estabilidad, no puede responder a los cambios.
3. Burocracia profesional: Caracterizada por la especialización funcional e individual, con concentración de poder en los expertos. El ejemplo típico es una universidad. Su potencial innovador se ve restringido por la coordinación de las distintas funciones y disciplinas.
4. Forma divisional: Asociada, normalmente, con organizaciones más grandes,

diseñadas para responder a los desafíos del entorno local. Como debilidad respecto de la innovación, se incluye la tendencia a alejarse de las iniciativas centrales de investigación y desarrollo, para primar los esfuerzos locales.

5. Adhocracia: Organización muy flexible, centrada en los proyectos, y diseñada para responder a la inestabilidad y a la complejidad. Por ejemplo, una compañía de software. En cuanto a su potencial innovador, tiene como debilidad que, por su estructura inestable, es proclive a tener una vida corta y, con el tiempo, puede acercarse a la burocracia.

3.4 Límites de la organización tradicional

Además de las limitaciones sobre el potencial innovador mencionadas en la sección anterior, según Kotter (2014a), la organización tradicional tiene las siguientes limitaciones:

- Las decisiones importantes son tomadas siempre por el mismo grupo reducido de personas, lo cual, obviamente, restringe lo que se puede hacer y a qué velocidad.
- La comunicación entre silos no fluye con eficiencia y rapidez. Tampoco la información de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba, lo cual produce estancamiento.
- Las políticas y procedimientos, por más sensatos que sean, se vuelven una barrera para la agilidad. Dichas normas crecen con el tiempo y terminan convirtiéndose en piedras en el camino o, en el peor de los casos, en muros de hormigón.
- El foco en los resultados a corto plazo compite con una mirada de más largo plazo, para ser sostenibles en el tiempo. Esto impacta directamente en la capacidad de la organización para innovar porque muchas iniciativas no prosperan si no hay certeza de que producirán ganancias en el corto plazo, como sí lo harán otras, quizás, menos

innovadoras o más conocidas por la organización.

Los silos, parte inherente de la jerarquía, pueden ser mejorados en su funcionamiento y más permeables, pero no eliminados. Lo mismo sucede con las políticas y reglas: podemos reducirlas, pero no eliminarlas. Algo similar ocurre con los niveles, presupuestos y otros factores, que son parte del sistema y que, probablemente, se vuelvan un pesado lastre ante los esfuerzos por acelerar la agilidad estratégica y la efectividad en un mundo que se mueve a gran velocidad.

Al respecto, Kotter (2014a) señala:

No ignoremos las exigencias diarias de la actividad corporativa, ante las cuales las jerarquías y los procesos de gestión tradicionales siguen funcionando muy bien. Lo que no hacen tan acertadamente, sin embargo, es identificar con suficiente antelación riesgos y oportunidades, formular iniciativas estratégicas e innovadoras con la agilidad necesaria y, sobre todo, ponerlas en práctica con la rapidez que requieren. La mayoría de las start-ups están organizadas como redes porque necesitan ser ágiles, veloces y creativas para obtener oportunidades. (pp. 4-5)

Cuando las organizaciones tradicionales intentaron interactuar con este nuevo entorno VICA, muchas de ellas fracasaron. Muy pocas empresas lograron sostener su crecimiento a lo largo del tiempo: menos del 10 % de las empresas no financieras que figuraban en el ranking S&P 500 en 1983 lograron seguir allí en 2013 (Aghina et al., 2018).

Los líderes detectan los problemas que surgen de las limitaciones de las jerarquías tradicionales y tratan de solucionarlos creando equipos para manejar proyectos especiales, fuerzas de trabajo interdepartamentales para eliminar el trabajo en silos, departamentos de

planificación estratégica para planificar a largo plazo. Todo ello puede reducir los problemas de estancamiento e incrementar la agilidad, pero solo hasta cierto punto (Kotter, 2014a).

4. Características de las start-ups versus corporaciones tradicionales

4.1 ¿Qué hace ágiles e innovadoras a las start-ups?

Primero debemos plantear a qué nos referimos cuando hablamos de agilidad. Handscomb et al. (2018) consideran que la agilidad se relaciona con la habilidad para innovar, aprender y adaptarse en forma rápida. Esto tiene una fuerte conexión con las necesidades de las organizaciones que transitan un entorno VICA y es una respuesta. Una organización es ágil cuando aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones volátiles, inciertas, complejas y ambiguas (Aghina et al., 2018).

A continuación, se mencionan las principales características de las start-ups que las diferencian de las grandes corporaciones tradicionales. Para empezar, las start-ups no son simplemente versiones más pequeñas de grandes empresas. Las grandes empresas ejecutan modelos de negocio en los que los clientes, sus problemas y las características necesarias del producto son conocidos. En contraste, las start-ups operan en modo búsqueda, intentando encontrar un modelo de negocio repetitivo y rentable. La búsqueda de un modelo de negocio requiere reglas, hojas de ruta, habilidades y herramientas radicalmente diferentes, con el fin de minimizar los riesgos y optimizar las posibilidades de éxito (Blank y Dorf, 2012).

En las start-ups, al ser más pequeñas en cuanto a estructura y recursos, todos los integrantes hacen todo. Todos poseen información, y cualquier problema que surja es un problema de todos. En las grandes corporaciones, existen dificultades de coordinación y el trabajo en silos, donde diferentes departamentos pelean por los presupuestos o por el control, sin considerar el efecto en toda la organización. El intercambio de información entre los equipos de

trabajo empieza a escasear en cuanto la información se transforma en vital para el silo (Lighter Capital, s.f.).

La actividad fundamental de una start-up es transformar ideas en productos, medir cómo los clientes responden y aprender si pivotear o perseverar (Ries, 2011). Esto puede traducirse en errores; en el caso de las grandes corporaciones, los errores son más costosos e implican más costos (Blank y Dorf, 2012). Esto puede agregar cierta burocracia y lentitud en la toma de decisiones, por una mayor aversión al riesgo. Asimismo, las corporaciones suelen tener que cumplir con más regulaciones y requerimientos de organismos de contralor que las start-ups.

En cuanto a la toma de decisiones, Blank y Dorf (2012) señalan que, como norma, las start-ups deben tomar decisiones reversibles antes de que termine la reunión. Tomar decisiones perfectas es poco importante e imposible. Dichos autores mencionan lo siguiente:

Lo que sí es realmente importante son el impulso hacia adelante y un buen proceso de recogida de comentarios y hechos que permita reconocer y revertir rápidamente las decisiones erróneas. En el tiempo en que una empresa grande consigue reunir al comité para que el subcomité escoja una fecha de reunión, la mayoría de las start-ups deberían haber tomado veinte decisiones, revertido cinco y ejecutado las otras quince. Aprender a tomar decisiones rápidamente es solo parte de la ecuación. Las start-ups ágiles dominan otro truco: el ritmo o tempo (la capacidad de tomar decisiones rápidas constantemente en todos los niveles de la empresa). Velocidad y ritmo son parte integral del ADN de una start-up y un buen ritmo para una start-up debería ser diez veces mayor que el de una gran empresa. (Blank y Dorf, 2012, p. 77)

Otro punto importante que destacan como diferencia Blank y Dorf (2012) es que los puestos de trabajo en una start-up son muy diferentes de los de una gran empresa. En una

empresa existente, los puestos de trabajo reflejan la organización de las tareas para ejecutar un modelo de negocio conocido. Comparadas con las grandes empresas, las start-ups necesitan directivos cuyas habilidades sean radicalmente distintas: directivos que se sientan cómodos con la incertidumbre, el caos y los cambios (con presentaciones y ofertas que cambian todos los días; con un producto que cambia a menudo; con pruebas de cuyos fracasos se sacan ideas, en lugar de estrechar la mano por los éxitos).

Por último, al transformarse en grandes empresas, muchas unidades de negocio pasan de ser las encargadas de soñar y crear nuevas ideas a ser las que reportan ganancias y pérdidas. Esto sucedió en una de las corporaciones más importantes del mundo: Microsoft (Eichenwald, 2012). Según Euchner (2013), en las grandes corporaciones, todo se prioriza por el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Sin embargo, en las start-ups, es difícil evaluar el retorno de la inversión porque es desconocido, por lo cual prosperan las mejores ideas en lugar de las que, en un principio, parecerían más rentables. Otro de los problemas que enfrentó Microsoft, y por el cual perdió la batalla ante start-ups y otros competidores, fue la lealtad a sus productos insignia (Windows y Office), ya que no permitió que se aventurasen a nuevas tecnologías emergentes.

Olins (2014) explica brevemente la diferencia fundamental entre una compañía regular, creada hace bastantes años, y una start-up:

Las grandes compañías son a menudo muy malas para predecir el cambio. Tienden a aislarse de sus realidades. Se sienten cómodas siguiendo y no liderando. Crecen más por adquisiciones que por innovación. Y cuando las compañías nuevas, pequeñas e ingeniosas crecen y cosechan éxitos, son compradas por estas gigantes torpes. (Olins, 2014, p. 30)

En la Tabla 1, resumimos las principales diferencias entre las organizaciones tradicionales y las start-ups, sobre la base de lo recogido a lo largo del presente marco teórico hasta el momento.

Tabla 1

Principales diferencias entre organizaciones tradicionales y start-ups

Organización tradicional	Start-up
Diseñada para la estabilidad	Diseñada para un entorno como el VICA
Estructura piramidal y jerárquica	Todos hacen todo
La información fluye en forma vertical	Información compartida
Deciden pocos y lentamente. Mientras más abajo en la pirámide, menor poder de decisión	Deciden “a tiempo” y con ritmo. Capacidad de revertir rápidamente decisiones erróneas
Trabajo en silos	Trabajo en red
Políticas y procedimientos definidos	Innovación: transformar ideas en productos
Foco en rentabilidad sobre modelos de negocio conocidos y fidelidad a sus productos insignia	Foco en la búsqueda de un modelo de negocio aún desconocido y obtener las mejores ideas
Los errores implican costos	Los errores implican aprendizajes
Directivos que planifican y controlan	Directivos que dominan la incertidumbre y el caos
Crecen por adquisición	Crecen por innovación

5.Hacia organizaciones ágiles e innovadoras

El mundo está cambiando a tal velocidad que los sistemas, estructuras y culturas construidos en los últimos 100 años no pueden lidiar con los desafíos que se les presentan. Algunos ajustes respecto de la forma de gerenciar y estrategizar, sin importar cuán inteligentes sean, no resultan suficientes. Es necesario hacer algo realmente diferente para estar un paso adelante en una era de cambios tumultuosos e incertidumbres incrementales (Kotter, 2014a).

5.1 Las organizaciones ágiles

Según Denning (2018), las organizaciones ágiles poseen tres características: equipos de trabajo pequeños, foco en el cliente y trabajo en red.

5.1.1 Equipos pequeños

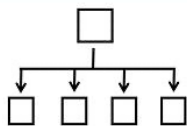
El trabajo es realizado en pequeños equipos autónomos y cross-funcionales, en ciclos cortos y con tareas relativamente pequeñas, obteniendo retroalimentación continua de sus clientes o usuarios finales (Denning, 2018).

En la Figura 1, se observan gráficamente las diferencias entre los equipos estructurados en organizaciones burocráticas tradicionales y aquellos que responden a organizaciones ágiles.

Figura 1

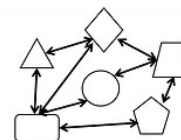
Diferencias entre equipos burocráticos y ágiles

Equipo burocrático



- Jerárquico
- Responsabilidades individuales
- Interacción limitada

Equipo ágil



- Autónomo
- Cross-funcional
- Mucha interacción

Nota. Tomado de *The Age of Agile* (p. 73), por S. Denning, 2018, Apple Books.

Si bien han existido críticas respecto de que los equipos pequeños no son capaces de manejar problemas complejos, una vez que estos equipos están inmersos en una red y con un objetivo en común, dicha red puede manejar los problemas complejos con la misma agilidad que los pequeños equipos, y mucho mejor que la organización tradicional (Denning, 2016).

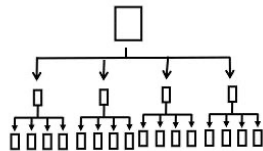
5.1.2 Foco en el cliente

Tal como se observa en la Figura 2, las organizaciones ágiles están obsesionadas con darle valor al cliente (Denning, 2018).

Figura 2

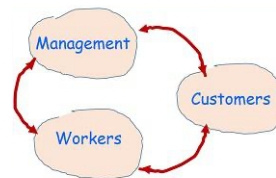
Diferencias entre organización burocrática y ágil con foco en el cliente

Organización burocrática



- Foco en el interior
- Mentalidad estática
- Defiende ventajas existentes
- Genera valor para los accionistas

Organización ágil



- Foco en el exterior
- Mentalidad de crecimiento
- Crea nuevas ventajas
- Genera valor para los clientes

Nota. Tomado de *The Age of Agile* (p. 79), por S. Denning, 2018, Apple Books.

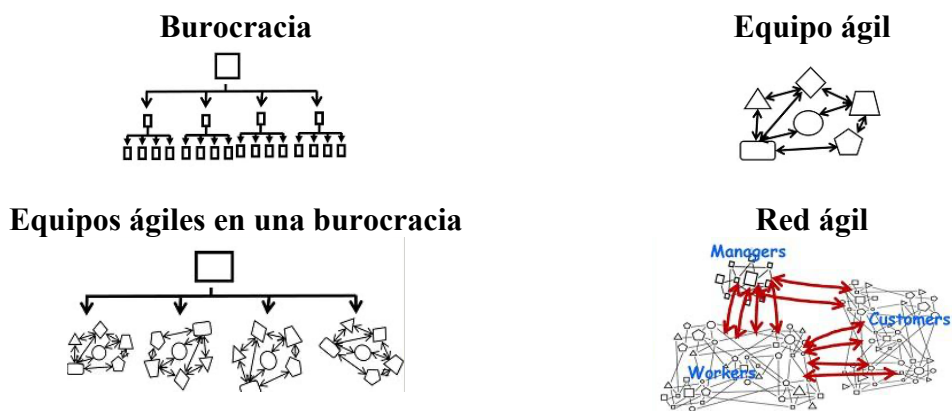
Las organizaciones burocráticas no ignoran a los clientes. Hacen lo que pueden por sus clientes, pero dentro de los límites de sus propios procesos y sistemas internos. En cambio, las organizaciones ágiles se ajustan continuamente para agregar valor y eliminan lo que no contribuye a ello (Denning, 2018).

5.1.3 Trabajo en red

La organización es vista como una red fluida y transparente de jugadores que colaboran a fin de alcanzar el objetivo común de encantar a los clientes (Denning, 2018), tal como se observa en la Figura 3.

Figura 3

Burocracia versus red



Nota. Tomado de *Explaining Agile* por S. Denning, 8 de septiembre de 2016, Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=5a40f065301b>

Según Denning (2018), la jerarquía de las organizaciones ágiles difiere de la de las burocráticas, ya que se estructura por competencia y no por autoridad. Lo importante no es cumplir con lo solicitado por los superiores, sino si se agregó valor al cliente. La organización opera en una dinámica de comunicación interactiva, donde cualquier persona puede comunicarse con cualquier otra. Como una red, la organización se vuelve un organismo en constante flujo y adaptación, donde explotar nuevas oportunidades y agregar valor al cliente.

A continuación, en la Tabla 2, se encuentran las principales diferencias entre organizaciones tradicionales y ágiles.

Tabla 2

Principales diferencias entre organizaciones tradicionales y ágiles

Burocracia	Agilidad
Equipos de trabajo organizados jerárquicamente Responsabilidad individual Trabajo en silos	Equipos autónomos con interacción Responsabilidad colectiva Colaboración
Foco hacia el interior de la organización Mentalidad establecida Defensa de lo adquirido Genera valor para el accionista	Foco hacia el exterior (cliente) Mentalidad innovadora Búsqueda de nuevas ventajas competitivas Genera valor para el cliente
Se establecen equipos que trabajan en silos	Se establecen equipos que interaccionan para conformar una red

Implementar los nuevos paradigmas para tener una organización ágil no es fácil. Muchas de las organizaciones experimentaron retrasos al principio. Eventualmente, los líderes lo lograron a través de perseverancia y adherencia a objetivos, principios y valores (Denning, 2018).

En algunos casos, las organizaciones dicen que están trabajando de una forma totalmente nueva; sin embargo, están adhiriendo “una fina capa de cambio” encima de una burocracia jerárquica tradicional. Estas compañías están haciendo lo que siempre hicieron, solo que le dan un nombre nuevo (Denning, 2018).

La construcción de una organización ágil no es un destino, sino un viaje. Incluye innovación continua, tanto la que genera la organización para sus clientes como la que aplica a las mismas prácticas de gerenciamiento interno. Una compañía nunca llega a un estado firme, donde poder relajarse y decir: “Ahora somos ágiles”. Abarcar el nuevo paradigma hacia una organización ágil requiere compromiso y liderazgo continuo (Denning, 2018).

5.2 Organizaciones duales

Reconociendo las ventajas de implementar los conceptos de agilidad en las grandes corporaciones, vale preguntarse de qué forma se pueden ir provocando los cambios para transformar la empresa burocrática en una organización con características ágiles. La solución, según Kotter (2014a), es un segundo sistema organizado en forma de red (más parecido a la red de una start-up que a la pirámide de una organización ya madura), capaz de crear agilidad y velocidad. Este sistema complementa la jerarquía de una organización más consolidada, que queda liberada para dedicarse a lo que mejor sabe hacer. De este modo, la gestión de la empresa se simplifica, al tiempo que se acelera el cambio estratégico. No se trata de elegir uno de los dos sistemas, sino de que los dos trabajen en sintonía: un sistema dual.

Para Kotter (2014a), la solución no es tirar a la basura todo lo que sabemos y empezar de cero, sino introducir, de manera orgánica, un segundo sistema, conocido por casi cualquier emprendedor que lidera una start-up. El nuevo sistema provee la agilidad y la velocidad necesarias, mientras que el sistema viejo provee eficiencia y confianza. Se trata de un sistema dual.

En una entrevista realizada por Euchner (2013) a Ries, menciona que las compañías quieren ser innovadoras, pero no lo logran, fundamentalmente, a causa de su estructura. Las compañías que han sido exitosas en el camino hacia la innovación crearon start-ups reales dentro de las compañías. Se trata de equipos semiautónomos y funcionales, que atraviesan la organización, y con gente dedicada el 100 % a la start-up. Estas unidades tienen lo que Ries (2011) llama un “entorno de pruebas” (sandbox, en inglés) para la innovación: un set de reglas y áreas autónomas responsables de principio a fin de los proyectos que lideran.

Cabe aclarar que, si bien existen otros tipos de organizaciones modernas que favorecen la agilidad y la innovación, consideramos que las organizaciones duales son las que mejor se adaptan a las características que mencionamos en este marco teórico, y responden a un balance entre agilidad y cumplimiento, esto es, entre lo desconocido y lo conocido.

De hecho, en una investigación realizada por O'Reilly y Tushman (2004) sobre cómo las compañías lograban ser innovadoras en el lanzamiento de productos o servicios, los resultados indicaron que las organizaciones que habían adoptado una estructura ambidiestra (como estos autores llaman a la organización dual) eran significativamente más exitosas que otras. Más del 90 % de las organizaciones duales bajo análisis alcanzaron sus metas de innovación. Un ejemplo claro es el de USA Today, compañía con una estructura dual que logró competir agresivamente en el negocio de la prensa diaria impresa (su negocio maduro) y, asimismo, pudo desarrollar una franquicia de Internet fuerte (mediante la innovación). Durante el colapso de la industria de la prensa impresa, mientras los ingresos de otros periódicos se hundieron, USA Today logró 60 millones de dólares, debido, en gran parte, a su habilidad para continuar atrayendo anunciantes y por los ingresos provenientes de su nueva operación rentable: USAToday.com.

5.2.1 Características

La estructura básica es autoexplicativa: jerarquía, por un lado, y red, por el otro. Ambas estructuras se mezclan, están conectadas y coordinadas (Kotter, 2014a).

Según Kotter (2014a), la red representa una start-up de éxito en su fase emprendedora, antes de que existieran organigramas que establecieran relaciones jerárquicas, y de que hubiera descripciones formales de puestos de trabajo y niveles de responsabilidad. Como estructura, se parece un poco a un sistema solar, con un mecanismo guía (el sol), iniciativas estratégicas (planetas) y subiniciativas (satélites).

Es una estructura dinámica: las iniciativas y subiniciativas confluyen o divergen cuando es necesario, y la estructura muta con facilidad. Posee empleados de todas las áreas de la organización. Sin embargo, al no existir niveles burocráticos, prohibiciones de tipo de orden y control, o procesos de calidad, permite un nivel de creatividad e innovación que ni siquiera la jerarquía menos burocrática y administrada por los mejores ejecutivos podría alcanzar (Kotter, 2014a).

La parte jerárquica de un sistema dual se diferencia del resto de las jerarquías en que una gran proporción del trabajo que se le asigna proviene de la red. Mucho del trabajo que demanda agilidad, innovación y grandes estrategias, que precisan ser ejecutadas rápidamente, es asignado a la red. Esto deja que la parte jerárquica de la estructura haga aquello para lo que fue diseñada: mejorar la eficiencia, administrar y brindar soporte a las iniciativas estratégicas que ayudan a la compañía a tratar con ajustes predecibles (Kotter, 2014a).

Al respecto, Cabrera (2017) señala lo siguiente:

Así como el dios romano Jano tenía dos conjuntos de ojos –un par centrado en lo que había detrás, el otro en lo que había por delante–, las organizaciones duales tienen la doble capacidad de explotar las viejas certezas y explorar las nuevas realidades. La separación estructural de la exploración y la explotación es crucial para que las empresas establecidas puedan abordar la innovación disruptiva, es decir, para crear nuevas prácticas y modelos de negocio novedosos que les permitan aprovechar las enormes posibilidades de las nuevas tecnologías exponenciales. (p. 101)

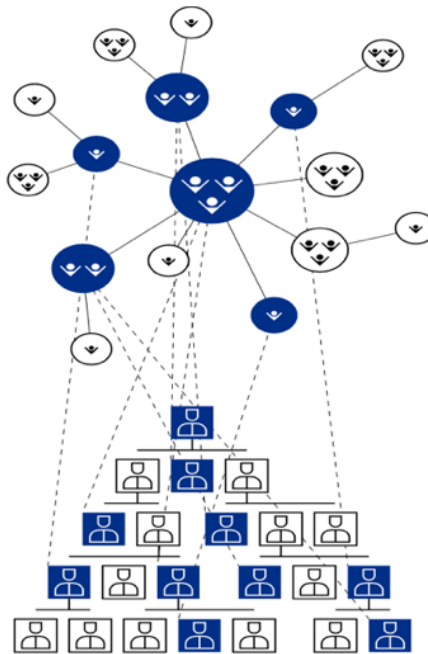
Según Kotter (2014a), muchas veces, esta estructura ha operado en alguna etapa en las organizaciones exitosas. La diferencia es que la parte de la red, en general, es informal e invisible para el resto de la organización. En cuanto crecen, las organizaciones naturalmente

evolucionan hacia una sola estructura jerárquica, en detrimento de la red de la fase emprendedora.

A continuación, se observa en la Figura 4 la estructura del sistema dual.

Figura 4

El sistema dual



Nota. Tomado de *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado* (p. 11), por J. P. Kotter, 2014, BBVA Openmind.

Las organizaciones ambidiestras, como las llaman O'Reilly y Tushman (2004), abarcan dos tipos de negocios muy diferentes: aquellos enfocados en explotar las capacidades actuales para obtener ingresos, y aquellos enfocados en explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Como indica la Tabla 3 a continuación, los dos requieren estrategias, estructuras, procesos y culturas muy diferentes.

Tabla 3

Alcance de las dos estructuras que forman la organización dual

	Jerarquía	Red
Alineamiento	Negocio de explotación	Negocio de exploración
Objetivo estratégico	Costos, ganancias	Innovación, crecimiento
Tareas críticas	Operaciones, eficiencia, innovación incremental (mejorar lo actual)	Adaptabilidad, nuevos productos, innovación disruptiva
Competencias	Operacionales	Emprendedurismo
Controles	Márgenes, productividad	Hitos, crecimiento
Cultura	Eficiencia, bajo riesgo, calidad, clientes	Toma de riesgos, velocidad, flexibilidad, experimentación
Liderazgo	Autoritario, de arriba hacia abajo	Visionario, involucrado



Liderazgo de la organización ambidiestra o dual: diferentes alineamientos consolidados a través de la integración de la alta gerencia con una visión, valores y un reconocimiento comunes

Nota. Tomado de *The Ambidextrous Organization*, por C. O'Reilly y M. Tushman, 2004, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

5.2.2 ¿Cómo implementar una organización dual?

Kotter (2014a) establece los siguientes principios para que una organización dual sea exitosa:

- Que el cambio lo impulsen muchas personas y de diversas áreas. Para que una organización sea rápida y ágil, necesita cambiar radicalmente su forma de obtener información, tomar decisiones y ejecutar; y más personas para hacerlo. Todo ello, en el marco de procesos probados para evitar conflictos, caos o duplicidad de esfuerzos.

- Una mentalidad de “ir por ello”, en lugar de “hay que hacerlo”. La gente, desde adentro, puede proveer esta energía para que funcione.
- Ejecutar con la cabeza, pero también con el corazón. La mayoría de las personas no colaborarán si se apela únicamente a su lógica, presentándoles números y estudios técnicos. También hay que acercarse a sus sentimientos; proveer un significado y propósito al cambio.
- Mucho más liderazgo, no solo más gestión. La visión, la oportunidad, la agilidad, la inspiración, la pasión, la innovación y la celebración son claves; no solo la gestión de proyectos, la revisión de presupuestos, las relaciones jerárquicas, la compensación y el compromiso respecto a un plan establecido. Ambos tipos de acciones son necesarias, pero las últimas, en solitario, no garantizan el éxito en un mundo turbulento.
- Una alianza inseparable entre ambas estructuras. No deben transformarse en dos silos enormes.
- Asimismo, el equipo directivo tiene que respaldar públicamente a la red y asegurarse de que el resto de la jerarquía la apoya, transmitiendo con claridad que no se trata de una operación menor o informal.

Por otro lado, Kotter (2014a) establece ocho aceleradores para la construcción de un sistema dual:

1. Generar un sentido de urgencia alrededor de una gran oportunidad, a fin de que muchas personas se levanten cada día pensando en cómo contribuir. Aquí comienza la construcción del sistema dual.
2. Crear y desarrollar una coalición orientadora conformada por personas de toda la

organización dispuestas a colaborar para superar los retos y aprovechar la gran oportunidad. Esto crea el núcleo (o sol) de la estructura en red.

3. Forjar una visión de cambio en la coalición orientadora y seleccionar las iniciativas estratégicas que conduzcan dicha visión.
4. Reclutar un ejército de voluntarios dispuestos a colaborar. Este acelerador actúa a modo de fuerza de gravedad, atrayendo los planetas y los satélites al nuevo sistema de red.
5. Facilitar la acción eliminando las barreras que ralentizan o impiden actividades de importancia estratégica. En un sistema dual, a diferencia de lo que ocurre en una empresa nueva, este proceso impulsa a las personas a prestar atención a su jerarquía: a lo que está haciéndose (para no solapar trabajos), a lo que ya se ha hecho (para no repetir) y a los sucesivos objetivos operacionales e iniciativas estratégicas de la jerarquía (para mantener el consenso).
6. Generar (y celebrar) éxitos a corto plazo. Esto aporta una enorme energía y credibilidad a la nueva estructura. Y esta credibilidad, a su vez, promueve una cooperación cada vez mayor en toda la organización.
7. Mantener la aceleración, logrando una energía incansable, centrada en el futuro, en las nuevas oportunidades y en los nuevos retos.
8. Institucionalizar el cambio integrándolo en los procesos, sistemas, procedimientos y también en el comportamiento de la parte jerárquica, lo que ayuda a consolidar los cambios dentro de la cultura de la empresa.

Con respecto a los aceleradores, Kotter (2014b) concluye lo siguiente:

Cuando funcionan correctamente, resuelven de manera natural los retos inherentes a la creación de un modelo de empresa nuevo y distinto. Aportan la energía, los voluntarios, la coordinación, la integración de la jerarquía en la red y la cooperación necesarios. A medida que sacan partido de las oportunidades y sortean amenazas, todo el sistema crece y se acelera. Con el tiempo se convierte en la manera de hacer negocios en un mundo de cambio acelerado. La empresa se sitúa por delante de sus competidores más acérrimos o logra hacer realidad objetivos muy ambiciosos. Y, si se hace bien, todo esto sucede sin inversión extra en personal, sin interrumpir las tareas diarias y sin renunciar a los objetivos fijados en cuanto a beneficios. (p. 19)

En cuanto a cómo llevar a cabo el proceso de transformación hacia un sistema dual y una organización ágil, Quora (2017) menciona que el mejor lugar para empezar es Producto e Ingeniería, ya que dichas áreas funcionan más como API (interfaz de programación de aplicaciones, por sus siglas en inglés), obteniendo inputs y outputs que van cambiando a lo largo del tiempo. Otra excelente área donde empezar es Recursos Humanos y Finanzas, así como otras que actúan como servicios compartidos. De hecho, muchas de las ganancias de aplicar esta metodología de trabajo en equipo se encuentran en los servicios compartidos, ya que ven al resto de la organización como sus clientes y deben focalizarse en estos clientes internos.

6. Resumen del marco teórico

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones ante la incertidumbre es cómo organizarse para interactuar con la nueva realidad y mantenerse competitivas, cuando el cambio es discontinuo y el futuro es cada vez menos una extrapolación del pasado. Para hacer frente a los nuevos desafíos, resulta necesario un nuevo diseño

organizativo que tenga no una, sino dos estructuras. Una centrada en la consecución de los resultados del día a día, y otra que opere como una organización ágil, centrada en las nuevas oportunidades y demandas del futuro (Cabrera, 2017).

Para afrontar los nuevos desafíos, las organizaciones han de buscar un nuevo balance entre la jerarquía, como garante de predictibilidad y control, y la red, como motor de innovación y crecimiento (Cabrera, 2017).

Asimismo, Cabrera (2017) señala:

El camino hacia la organización dual no es un camino sencillo. Se trata de dotar a las organizaciones jerárquicas actuales de una segunda estructura en red colaborativa, que les permitan interactuar con la nueva realidad, aprender, adaptarse y abordar la complejidad manteniendo su capacidad operativa y los resultados del negocio durante todo el período que dure la necesaria transformación. (pp. 103-104)

De acuerdo con Kotter (2014a), para que una organización dual sea exitosa, es clave que exista una alianza inseparable entre ambas estructuras (no deben transformarse en dos silos enormes). Asimismo, el equipo directivo tiene que respaldar públicamente a la red y asegurarse de que el resto de la jerarquía la apoye, transmitiendo con claridad que no se trata de una operación menor o informal.

Investigación

1. Organizaciones ágiles e innovadoras

A continuación, investigaremos qué características de las organizaciones duales adoptaron las grandes organizaciones líderes e innovadoras que, alguna vez, fueron start-ups para innovar y avanzar sobre la feroz competencia, en un ambiente caótico sin precedentes y ante la amenaza constante de discontinuidad tecnológica. Sobre todo, identificaremos las características de los equipos de trabajo que forman parte de la red de la organización dual, y que hacen la diferencia en cada empresa.

Nos focalizaremos en aquellas compañías influyentes y disruptivas que cambiaron la industria y crecieron en forma acelerada, marcando tendencia y ganándose mercado de forma extraordinaria a corporaciones establecidas:

1.1 Amazon

1.2 Google

1.3 Globant

1.4 Spotify

1.5 Alibaba

1.1 Amazon

Amazon es una de las compañías más ágiles del planeta, así como la más valiosa. No es solo el mayor retailer del mundo, es más grande que todos los retailers juntos (Denning, 2019).

Fue fundada en 1994 por Jeff Bezos, actual presidente de la compañía. Comenzó en el garaje de su casa, en Washington, como muchas start-ups (McKay, 2019). Actualmente, cuenta con más del 45 % del mercado de comercio electrónico de los Estados Unidos y facturó más de

380 billones de dólares en 2020. Asimismo, tiene más de 1 millón de empleados (Coppola, 2021).

1.1.1 Two-pizza teams

Para alejarse de las prácticas corrientes del negocio y ser disruptivos, los equipos dedicados a innovar están separados de los equipos que representan el statu quo. Por eso, el trabajo que requiere innovación es realizado por equipos pequeños, autónomos y multidisciplinarios, conocidos como two-pizza teams, es decir, equipos que pueden ser alimentados con dos pizzas. No se trata del tamaño del equipo, sino de su autonomía, responsabilidad y mentalidad emprendedora, para poder operar independientemente y con agilidad (Rossman, 2019).

Tal como lo describe Rossman (2019), estos equipos semiindependientes están aislados de la burocracia de la organización (la cual, según el autor, mata la innovación) y, realmente, son dueños de algo: un producto o una característica, un servicio (como el check out cart, es decir, el proceso de finalizar la compra en la página web) o un proceso (como el de almacén, donde manejan millones de productos de distintos vendedores y hasta propios). Cada equipo define su plan, su métrica y su mapa de producto.

Existen cientos de two-pizza teams en Amazon. Dicha compañía no crea todos los equipos de esta manera, pero ello ayuda a dividir a la organización en equipos bien definidos y orientados a la misión. Rossman (2019) dice al respecto: “Sé firme en la visión y flexible en el modelo que sirve a tus necesidades” (p. 306).

Estos equipos son autónomos, y la interacción con otros equipos es limitada, aunque, cuando ello ocurre, es bien documentada y definida. El objetivo consiste en disminuir la comunicación en la organización, incluyendo la cantidad de reuniones, los puntos de

coordinación, el planeamiento, los testeos, etc. (Rossman, 2019). Cada equipo interactúa con otros como API, obteniendo inputs y outputs específicos que pueden cambiar a lo largo del tiempo (Quora, 2017).

Según Rossman (2019), al ser independientes, se mueven más rápido. Asimismo, están organizados sobre la base de capacidades claves a largo plazo, no por proyectos de corto plazo. Sin embargo, añade:

Ninguna organización es perfecta. Todas poseen debilidades inherentes. La complejidad de equipos pequeños e independientes como los “Two-Pizza Teams” pueden residir en esfuerzos de coordinación con múltiples equipos, testeos integrales con diversas capacidades, descubrimiento y uso apropiado de todos los servicios que pueden ser utilizados, y conseguir la priorización de mejoras que deben ser realizadas por otros equipos y de los cuales estos equipos dependen. Pero la responsabilidad, la obsesión con la innovación y la agilidad que ofrecen es real, y estas complejidades existen en otras estructuras organizacionales también. (Rossman, 2019, pp. 309-310)

Según Quora (2017), las compañías más exitosas del futuro se parecerán mucho a Amazon, y los two-pizza teams derrotarán a la organización matricial tradicional. Asimismo, establece que hasta las compañías más grandes tienen la oportunidad de aplicar este tipo de organización.

1.2 Google

La compañía fue fundada en 1995 por Larry Page y Sergey Brin, dos estudiantes de Stanford con un proyecto de doctorado para ordenar toda la información que fluía por Internet (Jiménez Cano, 2015).

En la actualidad, con más de 60.000 empleados en 50 países, Google crea cientos de productos que miles de millones de personas usan en todo el mundo, desde YouTube y Android hasta Gmail y, por supuesto, el buscador de Google (Google, s.f.).

1.2.1 Alphabet

Google buscaba volver a su esencia (el espíritu del garaje en el que nació), a una innovación constante, hasta crear la compañía tecnológica más influyente de Internet. Debido a ello, se sumó a la tendencia de Amazon, cuyos equipos deben poder alimentarse con dos pizzas (Jiménez Cano, 2015). Google se reorganizó en Alphabet, para dividir a la compañía y hacerla más ágil (Quora, 2017), para acabar con la burocracia y acentuar los resultados (Jiménez Cano, 2015).

Con la nueva organización, puso orden: Google, focalizado en almacenamiento y buscadores; Google X, enfocado en la experimentación; y Nest, que pretende “conquistar” la casa. Esta nueva empresa se conoce como Abecedario o Alphabet (en inglés):

Alpha es como se denomina a la primera versión útil de un producto. Previo a la fase beta en la que el consumidor ya puede probar algunas cosas. Bet, significa apuesta. Invertir y financiar más allá de las nuevas miniempresas creadas, esa es la gran ambición del antiguo Google y así lo quiere reflejar en el nombre. Se fomenta, además, la competitividad, entre sí, y con el resto del ecosistema emprendedor de Silicon Valley. A la vez, esperan que sean vasos comunicantes. (Jiménez Cano, 2015, párr. 7)

Larry Page, fundador, menciona:

Siempre creímos que a lo largo del tiempo las compañías tienden a sentirse cómodas haciendo lo mismo y solo aplicando cambios incrementales. Pero en la industria de la

tecnología, donde las ideas revolucionarias llevan a nuevas áreas de crecimiento enorme, se necesita estar un poco incómodo para seguir siendo relevantes. (Alphabet, s.f.)

Por ello, Alphabet es una colección de compañías, la más grande de las cuales es Google. Este nuevo Google es más delgado, ya que las compañías relacionadas con productos muy diferentes de los core de Google fueron separadas para poder escalar y manejar los distintos negocios en forma independiente, poniendo el foco en las oportunidades (Alphabet, s.f.).

Jiménez Cano (2015) menciona:

La nueva organización busca acabar con la burocracia, y acentuar los resultados. Más resultados y más intercambio de ideas. Google se hace start-up, empresa de nuevo cuño, pero con unos recursos envidiables, para emular lo que siempre ha desprendido Silicon Valley, movimientos rápidos y rompedores, adelantándose a su tiempo. (párr. 8)

Google, ahora Alphabet, reestructuró su organización para tener un abordaje ambidiestro de sus negocios, beneficiando tanto sus proyectos ambiciosos como los nacientes, y, por supuesto, también su negocio maduro y central. Mientras otros factores, como los impuestos o la alocación del capital, seguramente, jugaron un rol en la decisión de Google de reestructurarse de esta forma, la necesidad de un abordaje más a medida en un medioambiente de negocios diverso y cambiante fue un factor de decisión clave. Gracias a esto, pudo alcanzar la ambidestrea o dualidad: la habilidad para explorar nuevas prácticas, productos y modelos de negocio, y explotar los modelos existentes al mismo tiempo; actuando pequeño, pero manteniéndose grande (Reeves, 2015).

1.3 Globant

Globant es una compañía argentina fundada en 2003 por Martín Migoya, Guibert Englebienne, Néstor Nocetti y Martín Umarán. Hoy está valuada en más de 1000 millones de

dólares, posee 40 operaciones en 12 países y clientes como Google, Santander, Fox, Southwest o LinkedIn (Hatum, 2019).

1.3.1 Pods

A nivel organizacional, Globant es una start-up masivamente escalada, según la definición de Englebienne, máximo responsable de Tecnología y fundador de la compañía (Hatum, 2019). Dentro de Globant, conviven alrededor de 1100 equipos que desarrollan start-ups que serán implementadas en clientes, llamados "pods", y que se refieren a células con una metodología propia de trabajo. En Globant, todo se maneja por células de equipo, hasta la gerencia (Hatum, 2019).

Englebienne menciona:

Buscamos que nuestros equipos sean autónomos y es importante que tengan un claro sentido de su misión. Hay determinados roles en las células: el emprendedor es el que lidera al producto; el profesor es quien nivela a nivel conocimiento; el contador, quien lleva las métricas. (Hatum, 2019, párr. 6)

Para Englebienne, las organizaciones han sido pensadas con jerarquías. Hay burocracias, aversión al riesgo y silos, que impiden que la empresa innove rápido. Por eso, cree que es clave focalizarse en el consumidor y lograr pequeños experimentos, para convertirlos en grandes productos. Todo ello a través de estos pods, con foco permanente en el cliente y en metodologías de trabajo propias (Hatum, 2019).

1.4 Spotify

Spotify fue fundada en 2008 por Daniel Ek y Martin Lorentzon en Estocolmo. Esta start-up creció rápidamente y revolucionó la industria musical (Corporate Rebels, 2017b). Se trata de

una compañía sueca de música provista a través del servicio de streaming a más de 100 millones de usuarios (Denning, 2018).

Spotify es conocida por su forma única de estructurar la organización. No se trata de una estructura jerárquica tradicional y burocrática, sino que utiliza squads, tribus, alianzas y guilds para manejar el negocio (Corporate Rebels, 2017b).

1.4.1 Squads, tribus, alianzas, guilds y chapters

Los squads (escuadrones) son equipos formados por entre 6 y 12 personas, y están diseñados para sentirse como una mini start-up. Poseen todas las habilidades y herramientas necesarias, y son autónomos, ya que deciden su forma de trabajar. Poseen una misión a largo plazo y son responsables de una parte del negocio, proceso o producto, en línea directa con sus stakeholders y sin dependencias bloqueantes con otros squads. Al ser responsables de una parte del producto durante un tiempo largo, se vuelven expertos en el área (Corporate Rebels, 2017b).

Las tribus son conjuntos de squads que trabajan en áreas relacionadas (por ejemplo, Infraestructura o Music player) y promueven la colaboración. También poseen algún grado de libertad y autonomía, y, en general, están conformadas por menos de 150 personas. Actúan como incubadoras de estas mini start-ups conocidas como squads y poseen un líder, que es responsable de darles el mejor hábitat posible para su desarrollo (Corporate Rebels, 2017b).

Asimismo, las tribus forman alianzas. Por otra parte, se encuentran los guilds (gremios), que son grupos de interés, que comparten conocimientos, prácticas y herramientas; y los chapters (divisiones, departamentos, secciones), personas de distintos squads, pero con las mismas habilidades, que proveen economías de escala sin sacrificar autonomía. Cada chapter se reúne periódicamente para discutir su área de expertise y desafíos, y está liderado por un manager con

personas con las mismas habilidades a través de los distintos squads. Sin embargo, son también parte de los squads que contribuyen activamente.

La forma en la que está estructurada Spotify es semejante a tener muchas start-ups (squads) que aprovechan el poder de la compañía combinando experiencia y habilidades (guilds y chapters), mientras crean coordinación y alineamiento por medio de tribus y alianzas. Los squads no sienten cuánto ha crecido la organización, ya que trabajan en equipos pequeños, donde todo está permitido, y es exclusiva responsabilidad de ellos establecer la forma en que trabajan (Corporate Rebels, 2017a).

1.5 Alibaba

Las corporaciones chinas están liderando la forma de desarrollar nuevos marcos estratégicos ideales para la era digital e inestable en que estamos viviendo. En Occidente, las mayores corporaciones han operado tradicionalmente en forma similar, dependiendo de estructuras jerárquicas y funcionales. En cambio, gran cantidad de compañías chinas, con estructuras ágiles y aproximaciones más flexibles a las jerarquías, pudieron adaptarse rápidamente al mundo cambiante (Greeven y Nieto-Rodríguez, 2018).

El Grupo Alibaba es el retailer más grande y valorado. Gran parte de su éxito puede atribuirse a su nueva forma de organización, un ecosistema de negocios emprendedor que ha alcanzado un crecimiento acelerado, y a la transformación de sus negocios desde que la compañía se formó, en 1999 (Greeven y Nieto-Rodríguez, 2018). Para fines de marzo de 2020, esta compañía china de e-commerce tuvo una facturación consolidada de aproximadamente 109 billones de dólares (Ma, 2021).

Su ecosistema de negocios consiste en cientos de compañías y proyectos en, al menos, 20 sectores diferentes. La mayoría son operaciones independientes no sujetas a estructuras de

reporte y de tamaño pequeño, simples, centradas en el cliente y por proyecto. En lugar de dirigir el desarrollo de nuevos productos e implementación de un proyecto de arriba hacia abajo, Alibaba funciona como orquestador de una red. Los proyectos relacionados con nuevas iniciativas e implementaciones están dentro del ecosistema, y no sufren de burocracia, trabajo en silos o limitaciones de la gerencia (Greeven y Nieto-Rodríguez, 2018).

Como Google, Alibaba buscó esta dualidad para poder fortalecer su negocio clave y dar velocidad a las nuevas iniciativas.

2. Resumen de la investigación

Denning (2018) menciona que, en un mundo VICA, los problemas grandes y difíciles deben ser desagregados en pequeños lotes, y atendidos por pequeños equipos autónomos y cross-funcionales, trabajando iterativamente en ciclos cortos y con una retroalimentación continua de sus usuarios o clientes. En lugar de construir una organización compleja para manejar la complejidad, la organización desagrega el problema en pequeñas partes: en equipos (squads, pods, entre otros) y hasta compañías diferentes.

Todo lo mencionado muestra cómo las compañías más influyentes de la última década, que comenzaron como pequeñas start-ups y cambiaron las reglas de juego de la industria, organizan el trabajo de la parte de la estructura de las organizaciones duales referida a la red (que provee la agilidad y el potencial para innovar en la organización).

Conclusión

Este trabajo basó su análisis en las principales características de las estructuras organizacionales y de los equipos de trabajo que les permiten a las corporaciones adaptarse rápidamente, y dar respuesta ante los cambios del medioambiente de negocios, tal como lo hacen las start-ups, a fin de proponer recomendaciones para que las grandes corporaciones puedan ser ágiles.

1. Principales conclusiones

1.1 La velocidad de adaptación es clave en el actual contexto VICA

Es crítico estructurar las organizaciones para que puedan responder ante este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), donde la estabilidad dura poco y se requiere una constante adaptación. Es necesario hacer algo diferente y dotar a la organización de una estructura que posibilite descomponer y entender temas complejos, y donde los individuos sean soportados por un contexto que les permita tomar decisiones de forma rápida, pero con la mejor información, herramientas y habilidades posibles.

1.2 Las estructuras tradicionales generan barreras para ganar velocidad e innovar

Las estructuras tradicionales poseen un problema de fondo: fueron diseñadas, principalmente, para la estabilidad, por lo que se trata de estructuras rígidas y lentas.

- Las decisiones son tomadas por unos pocos que, a su vez, se encuentran en la cima de la organización y lejos de la operación.
- Muchas veces, el mecanismo de mando y control no alienta a los trabajadores a rendir más de lo requerido.
- Existe el trabajo en silos, que produce estancamiento, dificultades de coordinación y

lentitud en el flujo de información.

- Las políticas y los procedimientos se vuelven piedras en el camino, lo que aumenta la lentitud.
- El foco en los resultados a corto plazo compite con una mirada de largo plazo, donde se requiere innovación y los resultados no son inmediatos. Lo mismo sucede con la defensa de lo adquirido o de los productos insignia, lo que dificulta la búsqueda de nuevas ventajas competitivas.
- Todo ello impacta en una aversión mayor al riesgo y a los errores, que se contradice con la necesidad de emprender tomando riesgos y de innovar.

1.3 Las start-ups poseen ciertas características que les dan agilidad

Descubrimos que organizaciones ágiles como las start-ups poseen ciertas características que les dan la agilidad necesaria para adaptarse al contexto e innovar: pequeños equipos cross-funcionales que trabajan en red y en forma autónoma, que deciden su forma de trabajar, que están más cerca del cliente y focalizados en él. Estos equipos tienen como objetivo principal generar valor para los clientes, en lugar de para los accionistas, lo que posibilita crear nuevas ventajas competitivas e innovar. Como una red, la organización se vuelve un organismo en constante flujo y adaptación, donde explotar nuevas oportunidades para agregar valor al cliente.

Pudimos observar cómo organizaciones líderes y disruptivas que se iniciaron como start-ups (muchas veces, en un garaje o como parte de un ensayo universitario) han aplicado de maneras bastante similares este tipo de estructura en red, a fin de ganar agilidad e innovar, y han logrado grandes resultados: los two-pizza teams, de Amazon; los pods, de Globant; y los squads, tribus, guilds y chapters, de Spotify. Google se estructuró en pequeñas compañías, que conforman Alphabet; y Alibaba, en diversas compañías y proyectos, por la misma razón.

1.4 Es necesario hacer algo realmente diferente

Como expresa el famoso título del libro de Marshall Goldsmith (“Lo que lo trajo hasta aquí no lo llevará hasta allá”) o la célebre frase de Albert Einstein (“La definición de locura es hacer la misma cosa una y otra vez, y esperar resultados diferentes”): es necesario hacer algo realmente diferente para estar un paso adelante en una era de cambios tumultuosos e incertidumbres incrementales.

1.5 Los sistemas duales posibilitan que una corporación actúe como una start-up cuando lo requiera

Como no podemos olvidarnos de que las grandes corporaciones necesitan también lograr un adecuado balance entre el manejo de riesgos y errores, y la agilidad, así como mantener su negocio clave y fuente principal de ingresos del presente, consideramos que las organizaciones duales son la mejor opción para cumplir el objetivo planteado por esta investigación.

Tal como vimos en el marco teórico, este tipo de organización está formada por dos estructuras que se complementan, y cada una se puede dedicar a lo que mejor sabe hacer: la jerarquía, a lo conocido y el statu quo (cumplimiento, explotación); y la red, a la innovación y lo desconocido (agilidad, exploración).

La solución no es tirar a la basura todo lo que sabemos y empezar de cero, sino introducir, de manera orgánica, un segundo sistema, similar a una o varias start-ups de éxito en su fase emprendedora. De esta manera, no solo una corporación establecida puede renovarse para el futuro, sino que puede hacerlo sin destruir u obstaculizar su negocio tradicional.

2. Recomendaciones

Crear una organización dual requiere un gran cambio en casi todos los aspectos de una organización. Asimismo, requiere compromiso y liderazgo continuo.

En función de esto y de lo expuesto a lo largo de este trabajo, se plantean una serie de recomendaciones para implementar un sistema dual en las corporaciones.

2.1 Realizar un diagnóstico

Realizar un análisis de la organización, identificar qué áreas necesitan innovar, cuáles mejorar o mantener la eficiencia actual, y cuáles dar soporte al resto de la organización. Como observamos en el marco teórico, identificar aquellas áreas que actúen como API o como servicios compartidos, con foco en el cliente (interno o externo), para estructurar como una mini start-up. Se puede decidir hacer una prueba piloto en un área y, si funciona, llevar la práctica al resto de la organización que requiera trabajar de esta manera.

También es importante consolidar un detalle de nuevos proyectos o ideas y priorizarlos, no solo identificar las áreas existentes de la organización actual, a fin de estructurarlos dentro de la red.

2.2 Fomentar el liderazgo y la cultura adecuados

El liderazgo es donde todo comienza y termina en una compañía. En una organización dual, la alta gerencia es la pieza clave del cambio: debe adoptar la cultura y los valores necesarios, así como la visión y las herramientas necesarias; además, es crucial formular una clara y convincente visión, y comunicarla de forma implacable y consistente.

Resulta clave, por un lado, el soporte a la parte de la red, para que el resto de la organización no la vea como algo temporal, menor o informal, y se aglutinen ambas estructuras. Por otro lado, el objetivo de este tipo de estructuras debe ser que el liderazgo emerja de cualquier parte de la organización, lo que otorga velocidad e innovación.

2.3 Atraer a las personas con las habilidades necesarias

La gerencia necesita saber cómo manejar el negocio actual, pero, a su vez, la exploración de nuevas ventajas competitivas y cómo hacer que estas dos estructuras interactúen. Para ello, hay que atraer a la gente adecuada. La dualidad necesita ejecutivos que tengan la habilidad de entender y ser sensibles ante las necesidades de una gran variedad de negocios, y que dominen la incertidumbre y el caos.

2.4 Construir la estructura apropiada

Implementar el cambio en la estructura organizacional es un gran desafío. Hacer cambios en una organización es complicado, principalmente, por dos razones: la historia de la compañía (y lo que funcionó en el pasado), y el comportamiento de las personas y sus hábitos, que pueden ser reacios a los cambios. Por eso, es importante no solo generar un sentido de urgencia alrededor de una oportunidad, una coalición orientadora con personas de toda la organización y un ejército de colaboradores, sino también facilitar la acción mediante la eliminación de barreras que ralentizan e implementar las conexiones correctas entre ambos negocios: el corriente y el cambiante. Si estas conexiones no existen o son débiles, la organización puede llegar a desbalancearse hacia la parte del negocio tradicional, que, por su historia y adeptos, puede tener algo más de peso.

En lugar de construir una organización compleja para manejar la complejidad, la organización desagrega el problema en pequeñas partes. Por eso, resulta clave otorgar responsabilidad, autonomía e independencia a los equipos cross-funcionales (o mini start-ups) que operan en la red (que hasta pueden llegar a ser compañías diferentes, como en el caso de Google o Alibaba), así como las herramientas y soporte necesarios para que puedan ser ágiles e innovar. Como observamos en los casos estudiados, deben ser pequeños (no más de 12

personas), con el foco en el cliente y metodologías de trabajo propias. En cuanto a conexiones y canales de comunicación, es crítico promover la colaboración y estructurarlos de manera que puedan compartir conocimientos, prácticas, experiencias y herramientas (como lo hace Spotify con sus alianzas, quilds y chapters).

2.5 Implementar procesos oportunos

Los procesos son imprescindibles para asegurar que el trabajo sea realizado de manera consistente en la organización. Es necesario institucionalizar el cambio integrándolo en los procesos, sistemas y procedimientos, lo que ayuda a consolidar los cambios dentro de la cultura de la corporación. Asimismo, es crítico otorgar un marco de procesos probados para evitar conflictos, caos o duplicidad de esfuerzos.

3. Futuras líneas de investigación

En investigaciones futuras, se podría aumentar el tamaño del colectivo estudiado, incorporando otras empresas y sectores. A su vez, se podría profundizar el análisis sobre otras cuestiones, fuera de lo referido a la estructura organizacional, que otorgan agilidad a la organización y que también dan soporte a la estructura. Para transformarse en una organización ágil como una start-up, no es solo cuestión de implementar una nueva estructura. Se debe establecer un nuevo set de principios culturales, procesos, metodologías y prácticas que le den soporte: desde cómo diseñar el espacio de trabajo hasta las características de los líderes y de la cultura necesarias.

Referencias bibliográficas

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., Handscomb, C. (2018). *Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES>
- Amazon Delivers a Secret Recipe for Agility, Adaptability, and Dominance. Amazon wouldn't be Amazon with the Two Pizza Rule.* (2017). Quora. <https://www.inc.com/quora/amazon-delivers-a-secret-recipe-for-agility-adaptability-dominance.html>
- Andersson, P. (2017). *How Start-ups succeed – A look at how architectural innovation provides a competitive advantage*. Tesis, Universidad de Mississippi.
- Bennett, N. and Lemoine, J. (2014). *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business Review, Vol. 92, No. ½. <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Blank, S. y Dorf, B. (2012). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Pescadero, California.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C. y Thaker, S. (2019). *El camino hacia una organización ágil*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-CL>
- Cabrera, J. (2017). *Organizaciones duales: Jerarquía y redarquía*. Telos Fundación Telefónica.
- Christensen, C. (2012). *Disruptive Innovation*. ClaytonChristensen.com.
- Coppola, D. (2021). *Amazon – Statistics & Facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/846/amazon/>
- Del Garaje a GooglePlex.* (s.f.). Google. <https://about.google/intl/es-419/our-story/>

Denning, S. (8 de septiembre de 2016). *Explaining Agile*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=5a40f065301b>

Denning, S. (2018). *The Age of Agile*. Apple Books.

Denning, S. (2019). *How Amazon became agile*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/06/02/how-amazon-became-agile/?sh=1d3b636931aa>

Dooley, R. (2019). *How Did Uber Beat the Taxi Industry? Friction*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/how-did-uber-beat-taxi-industry-friction-roger-dooley/>

Doris, A. (2019). *The 4 A's of strategic execution: The second 2 – Architecture and Agility*.

Escuela de Negocios Darden, Universidad de Virginia.

<https://ideas.darden.virginia.edu/strategic-execution-architecture-agility>

Echeverría, R. (2018). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*.

Granica.

Eichenwald, K. (1 de agosto de 2012). *Microsoft's Lost Decade*. Vanity Fair.

<https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>

Euchner, J. (2013). *What Large Companies Can Learn from Start-ups*. Research Technology

Management, 56(4), 12–16. <https://doi.org/10.5437/08956308X5604003>

G is for Google (s.f.). Alphabet. <https://abc.xyz/>

Graham, P. (2012). *Start-up = Growth*. Paul Graham. <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Greeven M. y Nieto Rodriguez, A. (2018). *How chinese companies are reinventing business*.

Duke Corporate Education. <https://www.dukece.com/insights/how-chinese-companies-are-reinventing-business/>

- Handscomb, C., Jaenicke, A., Kaur, K., Vasques-McCall, B. y Zaidi, A. (2018). *How to mess up your agile transformation in seven easy (mis) steps*. McKinsey Report on Organization Practice. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/how-to-mess-up-your-agile-transformation-in-seven-easy-missteps>
- Hatum, A. (6 de febrero de 2019). *El futuro de las organizaciones: lo que las empresas pueden aprender de Globant*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-futuro-de-las-organizaciones-lo-que-las-empresas-pueden-aprender-de-globant-nid2217564/>
- Investor Relations*. Mercado Libre. Recuperado en 28 de agosto de 2021 de: <https://investor.mercadolibre.com/financials-metrics>
- Jimenez Cano, R. (11 de agosto de 2015). *Google quiere volver a ser una start-up*. El país. https://elpais.com/tecnologia/2015/08/11/actualidad/1439246445_236050.html
- Kotter, J. P. (2014).a. *Accelerate. Building Strategic Agility for a faster-moving world*. Boston, Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. (2014).b. *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. BBVA Openmind.
- Kraaijenbrink, J. (4 de enero de 2019). *Is the world more VUCA than ever?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/01/04/is-the-world-really-more-vuca-than-ever/#396f3d851a64>
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. BBVA OpenMind.
- Loyola, J. E. (23 de enero de 2014). *¿Qué son las start-up y a quienes les interesan?* Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-start-y-quien-le-interesan/>

Ma, Y. (2021). *Alibaba Group – Statistics & Facts*. Statista.

https://www.statista.com/topics/2187/alibaba-group/#dossierSummary_chapter2

McKay, T. (2019). *You Can Now Buy the House Where Jeff Bezos Started Amazon, If You Really Have to Or Something*. Gizmodo. <https://gizmodo.com/you-can-now-buy-the-house-where-jeff-bezos-started-amaz-1832547232>

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). *Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations*. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Olins, W. (2014). *Brand new: The shape of brands to come*. Thames & Hudson.

O'Reilly, C. y Tushman, M. (2004). *The Ambidextrous Organization*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>

Pierce J. (2017). *Hablemos sobre start-ups: qué son, sus características e importancia*. Shopify. <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-start-ups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>

¿Qué es un entorno VUCA y cómo puede impactar en tu empresa? (2020). Endeavor Argentina. <https://www.endeavor.org.ar/entorno-vuca-puede-impactar-tu-empresa/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20VUCA%20%2D%20Volatilidad%2C%20Incertidumbre,y%20qu%C3%A9%20hacer%20para%20adaptarse>

Real Academia Española. *Start-up*. Recuperado en 1 de septiembre de 2021, de:

<https://dpej.rae.es/lema/start-up#:~:text=Empresa%20de%20reciente%20creaci%C3%B3n%20y%20de%20base%20tecnol%C3%B3gica>.

Reeves, M. (2015). *Alphabet is Google's approach to Ambidexterity*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/alphabet-googles-approach-ambidexterity-martin-reeves/>

Ries, E. (2011). *The lean start-up*. Crown Business.

Romero Borzi, T. (2021). *Un inicio en la Agilidad*. Dunken.

Rossman, J. (2019). *Think Like Amazon: 50 1/2 Ideas to Become a Digital Leader*.

McGrawHill Education.

Silos and Turf Wars: What are Organizational Silos and Why Do They Exist. (s.f.). Lighter

Capital. <https://www.lightercapital.com/blog/what-are-organizational-silos/>

Spotify: Cherishing a Start-Up Culture During Exponential Growth. (2017).a. Corporate

Rebels. <https://corporate-rebels.com/spotify-2>

What It's Like to Work The Spotify Way. (2017).b. Corporate Rebels. <https://corporate->

[rebels.com/spotify-](https://corporate-rebels.com/spotify-)

[1/#:~:text=A%20world%2Dfamous%20organizational%20structure,guilds%20to%20run%](https://corporate-rebels.com/spotify-1/#:~:text=A%20world%2Dfamous%20organizational%20structure,guilds%20to%20run%20its%20business)

[20its%20business](https://corporate-rebels.com/spotify-1/#:~:text=A%20world%2Dfamous%20organizational%20structure,guilds%20to%20run%20its%20business)

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

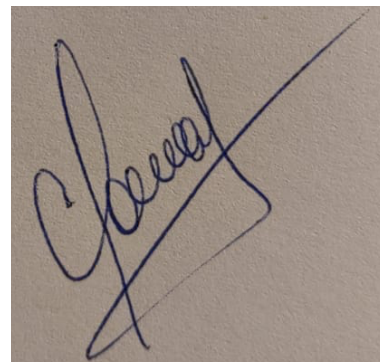
Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Carolina Lamas

DNI: 27.399.190

Carrera: Maestría en Dirección de Empresas

Firma:

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is stylized and appears to read 'Carolina Lamas'.