

ARTHUR YEUNG

DAVE ULRICH

PRÓLOGO DE ERNESTO USCHER



REINVENTANDO
LA
ORGANIZACIÓN

**CÓMO CREAR MAYOR
VALOR EN MERCADOS
EN CONSTANTE EVOLUCIÓN**



Arthur Yeung y Dave Ulrich
Prólogo de Ernesto Uscher

REINVENTANDO LA ORGANIZACIÓN



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | LONDRES
NUEVA YORK | BUENOS AIRES
BOGOTÁ | SHANGHÁI | NUEVA DELHI

Comité Editorial: Santiago de Torres (presidente), Alfonso Ballester, Ángel Cabrera, Salvador Carmona, Germán Castejón, Carlos Cifuentes, Guillermo Cisneros, M^a Teresa Corzo, Marcelino Elosua, Carlos Espinosa de los Monteros, Juan Fernández-Armesto, José Luis García Ruiz, José Ignacio Goirigolzarri, Luis Huete, Pilar López, Pedro Navarro, Pedro Nuño, Manuel Pimentel, Carlos Rodríguez Braun, Susana Rodríguez Vidarte y Gabriel Tortella.

Colección Acción Empresarial de LID Editorial
Musgo 3, 28023 Madrid, España
www.LIDeditorial.com

A member of:

BPR 

businesspublishersroundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Título original: *Reinventing the organization*, Harvard Business Review Press, 2019

© Dave Ulrich y Arthur Yeung 2020

© Ernesto Uscher 2020, del prólogo

© Editorial Almuzara S.L. 2020 para LID Editorial, de esta edición

EAN-ISBN13: 9788417880309

Directora editorial: Laura Madrigal

Edición y corrección: Cecilia González Godino

Traducción: Hector Hernandez

Maquetación: produccioneditorial.com

Impresión: Cofás, S.A.

Depósito legal: M-26324-2020

Impreso en España / Printed in Spain

Primera edición: octubre de 2020

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

ÍNDICE

PRÓLOGO de Ernesto Uscher.....	7
PREFACIO	11
1. UNA NUEVA ORGANIZACIÓN	15
1. ¿Cómo puede tu empresa generar un valor radicalmente mayor?.....	15
2. Hacia un nuevo modelo organizativo: el ecosistema orientado al mercado (MOE).....	25
3. Un marco de seis partes para reinventar la organización....	30
4. La hoja de ruta para reinventar tu organización.....	33
PARTE 1	
EL CONTEXTO: RESPONDIENDO A MERCADOS EN CAMBIO CONSTANTE	
2. EL ENTORNO: IDENTIFICARLO, REACCIONAR Y DARLE FORMA	45
1. El impacto del contexto en el futuro del trabajo.....	46
2. Implicaciones gerenciales.....	58
3. AGILIDAD ESTRATÉGICA: DEFINIR UN CAMINO PARA EL CRECIMIENTO	59
1. La estrategia se trata de poder elegir.....	60
2. Principios y prácticas de ecosistemas orientados al mercado que se pueden adaptar a tu organización.....	67
3. Reinención de la organización con agilidad estratégica....	83
4. Implicaciones gerenciales.....	84

PARTE 2

EL NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS DE UN ECOSISTEMA ORIENTADO AL TRABAJO

4. CAPACIDADES DEL ECOSISTEMA: BLINDAR LAS CAPACIDADES CRÍTICAS REQUERIDAS PARA UN ECOSISTEMA EXITOSO	91
1. La organización como un conjunto de capacidades de los ecosistemas.....	93
2. Ecosistemas en acción: Tencent, Amazon y Alibaba	95
3. De capacidades organizacionales a capacidades de los ecosistemas.....	97
4. Definir, evaluar e implementar capacidades críticas.....	100
5. Capacidades críticas en los ecosistemas orientados al mercado	111
6. Implicaciones gerenciales.....	113
5. MORFOLOGÍA: ORGANIZARSE PARA REUNIR LAS CAPACIDADES CLAVE DEL ECOSISTEMA	117
1. Lenguaje y lógica de diseño de una organización orientada al mercado.....	119
2. Ecosistemas orientados al mercado y otras lógicas organizacionales	122
3. Compañías <i>holding</i>	125
4. Gestionar una plataforma de ecosistemas orientados al mercado	128
5. Gestionar células (o equipos) en ecosistemas orientados al mercado	132
6. Gestionar aliados estratégicos en un ecosistema orientado al mercado	136
7. Los tres arquetipos de ecosistemas orientados al mercado	140
8. Resumen de los arquetipos y de sus estructuras.....	149
9. Implicaciones gerenciales.....	153

PARTE 3
**GOBERNANZA: FUNCIONAMIENTO DE UN ECOSISTEMA
ORIENTADO AL MERCADO**

6. CULTURA: MOLDEAR LAS PRIORIDADES Y COMPORTAMIENTOS CORRECTOS EN EL ECOSISTEMA	173
1. Definir la cultura adecuada.....	174
2. Definir la cultura adecuada en un ecosistema orientado al mercado	179
3. Implicaciones gerenciales.....	182
4. Conclusión	187
7. ACCOUNTABILITY: EMPLEADOS COMPROMETIDOS CON EL DESEMPEÑO Y MOTIVADOS PARA MEJORARLO	189
1. Fomentar el compromiso mediante conversaciones positivas	190
2. Ejemplos concretos en varias empresas	192
3. Implicaciones gerenciales.....	195
4. Conclusión	202
8. IDEAS: EL IMPACTO DE LA GENERACIÓN Y LA GENERALIZACIÓN DE IDEAS EN EL ECOSISTEMA	203
1. Competencia de generación de ideas.....	204
2. Implicaciones gerenciales.....	215
3. Conclusión	219
9. TALENTO: ATRAER A LAS PERSONAS ADECUADAS Y MOVILIZARLAS DENTRO DEL ECOSISTEMA	221
1. Aptitud, compromiso y contribución	223
2. Ejemplos de implementación y mejora de talento	226
3. Implicaciones gerenciales.....	231
4. Conclusión	231

10. INTERCAMBIO: COMPARTIR INFORMACIÓN, DATOS Y HERRAMIENTAS DENTRO DEL ECOSISTEMA..... 235

- 1. Ejemplos de aumento del intercambio de información... 237
- 2. Implicaciones gerenciales..... 242
- 3. Conclusión 246

11. COLABORACIÓN: TRABAJAR JUNTOS PARA OPTIMIZAR EL ECOSISTEMA..... 249

- 1. Ejemplos de colaboración en un ecosistema orientado al mercado 253
- 2. Implicaciones gerenciales..... 257
- 3. Conclusión 264



PARTE 4
CONVERTIR IDEAS EN IMPACTO: LIDERAR UN ECOSISTEMA ORIENTADO AL MERCADO

12. LIDERAZGO: EL PAPEL DE LOS LÍDERES PARA SEGUIR EL CAMINO ADECUADO..... 269

- 1. Roles y responsabilidades de los líderes del ecosistema ... 271
- 2. Estilos de liderazgo en ecosistemas orientados al mercado 281
- 3. Adaptar estas ideas de liderazgo a tu organización..... 289
- 4. Conclusión 295

13. ADAPTAR LOS PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE LOS MOE A TU ORGANIZACIÓN..... 297

- 1. Preguntas clave para ti y tu equipo cuando comienza la reinención..... 299
- 2. Ejemplos de reinención organizacional..... 304
- 3. Conclusión 321

NOTAS..... 323

PRÓLOGO

Durante más de 25 años como consultor empresarial he estado expuesto a muchos enfoques metodológicos y prácticas que de una u otra forma estaban de «moda». Cada cierto tiempo he oído a las organizaciones hablar y replantearse cosas como: TQM (*Total Quality Management*), BSC (*Balanced Scorecard*), JIT (*Just in Time*), *Lean Manufacturing*, *Hoshin Kanri*, *Six Sigma*, Reingeniería de Procesos, ABC (*Activity Based Costing*), CRM (*Customer Relationship Management*), *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Workout*, *Change Management*, *Teambuilding*, SCM (*Supply Chain Management*), *Agile Management*.

Y esto por mencionar solo algunas, porque seguro que la lista puede ser más larga y cada uno en su cabeza podrá tener más «modas» para incluir. En general, cada una de ellas ha buscado lo mismo, algunas con más o con menos tecnología: mejorar la productividad y los resultados en las organizaciones. Sin embargo, desde mi perspectiva, al ser olas de teorías que no perduran, se quedan cortas en ser facilitadoras de algo más grande, algo que desde mi percepción es la transformación real de las organizaciones.

Este libro fue escrito a finales del 2019, aproximadamente seis meses antes del inicio de la pandemia de la COVID-19. Jamás en mi historia, y me atrevo a decir que en la vida de la mayoría de quienes leen estas páginas, nos habíamos enfrentado a algo tan complejo y que realmente nos obligara a cambiar y replantearnos la vida entera: nuestro entorno personal, familiar, social, profesional, organizacional. La forma en que

hoy en día debemos asumir la realidad es muy distinta. No por voluntad o diseño, sino por obligación.

Cuando escribo este prólogo estamos en la mitad de la crisis y la salida es incierta. Navegar la incertidumbre y vivir la paradoja que presenta la situación nos deja sin duda una gran lección: trascender. Dejar legado como seres humanos, como pareja, como padres, como líderes y como diseñadores organizacionales.

Qué mejor momento para realmente repensar la forma en que nos organizamos, nos comunicamos e interactuamos en el contexto organizacional.

Y qué mejor momento también para aprender de compañías innovadoras y transformadoras como Alibaba, Huawei, Amazon o Google, que nacieron en una época diferente y se atrevieron a retar los modelos tradicionales, las formas típicas de organización, que vieron las herramientas de gestión como elementos de la forma y no del fondo.

Durante años he visto muchas organizaciones diseñadas de adentro hacia afuera y no de afuera hacia adentro como debería ser. Piensan más en su ombligo y menos desde las necesidades de quien recibe.

En su libro, Dave Ulrich y Arthur Yeung nos retan a pensar en las organizaciones de una forma diferente, no solo como una gran suma de proyectos para cumplir, sino desde una perspectiva de agilidad, flexibilidad, cercanía y confianza. *Reiventando la organización* es un llamado a poner sobre la mesa conversaciones que en el mundo de hoy, y me atrevo a llamarlo *postpandemia*, deben girar en torno a conceptos como: agenda estratégica (estrategia ágil), agenda comportamental (liderazgo ágil–marca de liderazgo), autoliderazgo (eficiencia personal–individuos ágiles), recursos humanos ágiles (*Business Partners* de RH).

Hoy el mundo es diferente que ayer y mañana diferente a hoy. Durante la COVID-19 estamos casi todos trabajando desde nuestras casas, navegando las miles de paradojas que nos plantea el miedo, la incertidumbre y el panorama económico global. A lo largo de la historia de la humanidad

se han vivido diferentes momentos como este, de mayor o menor proporción, que son momentos de choque donde de alguna manera la humanidad, y por lo tanto las organizaciones, se reinventan.

Estoy seguro de que este libro será para muchos una gran guía y referencia de cómo las organizaciones deben construir ecosistemas vivos que crecen, mutan, se transforman y se multiplican como un virus positivo en donde el jefe es hacer las cosas bien para lograr el objetivo: satisfacer al cliente generando resultados. Los autores nos invitan a la reinención de una forma ágil, entregándonos herramientas muy concretas para iniciar o consolidar nuestro camino hacia la transformación sin importar el tamaño y propósito de nuestras organizaciones.

Llevo más de 20 años cerca de Dave y de The RBL Group, además de ser mi mentor y amigo, todos sus libros y publicaciones me han ayudado a crecer como persona y como profesional; este libro claramente conecta con mi esencia y mi filosofía organizacional.

Espero lo disfruten tanto como yo lo he hecho.

Gracias, Dave y Arthur.

Ernesto Uscher
Socio Global - The RBL Group
Managing Director - Mercado Hispano.

PREFACIO

En una época en que las condiciones de los negocios cambian rápidamente, este libro tiene como propósito reinventar la manera en que las organizaciones piensan, presentando a sus líderes nuevos principios de gestión con los que implementar prácticas que los ayuden a:

- Entregar productos y servicios innovadores a los clientes.
- Crear valor de mercado para los inversores.
- Aumentar el compromiso y la productividad de los empleados.
- Generar un mayor valor social o interés comunitario.

Con este fin, seguimos tres principios básicos para reinventar el pensamiento organizacional. En primer lugar, sintetizamos e integramos una gran cantidad de ideas innovadoras de organización (exponencial, ameba, equipo de equipos, sin fronteras, en red, plataforma, ágil, ambidiestro, en malla, etc.). Cada una de estas innovaciones organizacionales ofrece información única sobre los componentes que permiten que la compañía funcione de forma efectiva en el mundo cambiante de hoy. Por tanto, combinamos estas ideas en un marco integrado que guía a los líderes en el proceso de reinvención de sus organizaciones.

En segundo lugar, identificamos algunas de las organizaciones más innovadoras y exitosas de nuestro tiempo, centrándonos en China (Alibaba, Huawei y Tencent), Estados Unidos (Amazon, Facebook y Google) y Europa (Supercell). Además, realizamos profundas inmersiones en cada

una de ellas con la intención de explorar cómo se reinventan día a día para ganar. Nuestro objetivo no se limitaba a un examen de su actuación como empresas ejemplares, sino que el propósito era estudiar la lógica y los principios que sustentaban dichas prácticas. Operando en un entorno hiperdinámico, estas compañías icónicas son un ejemplo de cómo se reinventan las organizaciones. De hecho, no resultaría sorprendente que algunas de ellas cambiaran de nuevo a corto plazo, incluso para el momento en que este libro salga publicado. No obstante, los principios de la nueva organización seguirán siendo los mismos, y las prácticas (herramientas y acciones) pueden mantenerse también en el tiempo.

En tercer lugar, recurrimos a nuestras experiencias personales. Durante los últimos cuatro años, hemos observado, estudiado y asesorado distintas organizaciones. Después de completar su doctorado en Teoría Organizacional, Arthur trabajó en los equipos ejecutivos sénior de Acer y Tencent. Además, ha enseñado durante más de una década en CEIBS (la principal escuela de negocios china), forma parte de distintos consejos como director independiente y ha asesorado a muchos CEO para construir o transformar las capacidades de sus empresas. También fundó la Asociación de Aprendizaje de Capacidad Organizacional, facilitando el aprendizaje de unos trescientos empresarios y directores ejecutivos chinos a través de reuniones trimestrales desde 2010. Por su parte, Dave lleva enseñando en la Universidad de Michigan más de treinta años, ha asesorado a más de la mitad de las empresas del Fortune 200 y ha recibido numerosos premios en reconocimiento por su trayectoria profesional. Juntos, hemos publicado más de cuarenta libros sobre organizaciones, talento, recursos humanos y liderazgo, aportando matices fundamentales a la definición y configuración de conceptos tales como la capacidad de organización, organización sin fronteras, cultura correcta, transformación, organización de aprendizaje, valor agregado de recursos humanos y recursos humanos de afuera hacia adentro, redes, plataformas, marca de liderazgo, capital de liderazgo, socio comercial, navegante de paradojas y agilidad estratégica, entre otros.

A partir de estos flujos de trabajo, hemos escrito este libro para revelar tanto los principios como las prácticas que muestran cómo pensar y construir organizaciones. Esperamos que estas ideas sirvan de guía a los

líderes encargados de construir empresas más fuertes y a arquitectos organizacionales (en recursos humanos, desarrollo de organizaciones o consultoría) a quienes se les ha pedido que formen y establezcan una nueva forma de organización.

Escribir este libro ha sido muy complejo, pues ha supuesto una meticulosa búsqueda de antecedentes y aproximadamente ochenta entrevistas en China y Estados Unidos. Nos sentimos muy agradecidos por la increíble ayuda del equipo de investigación que realizó unas entrevistas tan exhaustivas, así como reseñas de las ocho compañías icónicas que aparecen en estas páginas; Sharon Li, Emily Chen, Janet Huang, Devon Shu y Wingwing Wang, todos y cada uno sois excelentes compañeros de trabajo. Queremos dedicar un agradecimiento especial a Kate Sweetman y Janet Huang, quienes convirtieron las entrevistas de la compañía en historias, y estamos especialmente agradecidos a Melinda Merino, nuestra editora de Harvard Business Review Press, quien ayudó a dar forma a nuestro pensamiento, y a Patricia Boyd, nuestra extraordinaria editora, que convirtió con gran maestría nuestras ideas en palabras con impacto.

Queremos agradecer a los entrevistados que participaron en nuestra investigación tanto por su tiempo como por sus ideas, así como a nuestros colegas cercanos en las organizaciones donde trabajamos, enseñamos y ofrecemos servicios de consultoría. Ellos han influido en nuestro pensamiento a un nivel que trasciende el personal; hemos asimilado sus ideas y las hemos hecho nuestras, siempre —o eso esperamos— concediéndoles el crédito adecuado. Por último, pero no menos importante, deseamos reconocer el apoyo a largo plazo, persistente y paciente de nuestras familias, en particular de Jenny y Wendy, quienes son nuestras socias intelectuales, sociales, emocionales y espirituales.

1. UNA NUEVA ORGANIZACIÓN

1. ¿CÓMO PUEDE TU EMPRESA GENERAR UN VALOR RADICALMENTE MAYOR?

En una playa soleada en Panama City, Florida, una madre escucha a sus dos hijos pequeños gritando entre las olas. Sin perder un instante, se lanza a rescatarlos, pero queda atrapada por la misma poderosa corriente que arrastra a sus hijos mar adentro. Entonces, la abuela de los muchachos corre a salvarlos y, luego, un primo y otro primo... Y, de pronto, nueve miembros de la familia luchan impotentes contra la corriente mortal. ¿Qué los salva? Un desconocido con pensamiento rápido escucha la conmoción, agarra las manos de otras dos personas y lanza lo que rápidamente se convierte en una cadena de ochenta rescatistas. La red humana que forman se extiende casi 100 metros hacia el océano, circundando a cada miembro de la familia en peligro y poniéndolos a salvo. Esta historia es verídica; se puede encontrar un vídeo de lo ocurrido en YouTube¹.

Si el nadador olímpico Michael Phelps hubiera sido el salvavidas de turno ese día, con todo su talento, ¿podría haber salvado a las nueve personas? Por supuesto que no. Lo que marcó la diferencia aquí no fue un héroe individual, sino una organización: la rápida, inteligente, práctica y, por encima de todo, coordinada respuesta de muchas personas motivadas por la posibilidad de salvarlos, un grupo de extraños que, con un propósito común, se cogieron de la mano —literalmente— para unirse. Actuaron rápidamente e incluso recurrieron a tablas de surf y pelotas de playa en las aguas profundas, gracias a lo cual tuvieron éxito contra una corriente aparentemente imposible de superar; ¡imagine cómo se

sintieron estas ochenta personas que ayudaron a salvar vidas ese día! Después, cada uno siguió su propio camino.

Esta conmovedora historia captura el propósito esencial de este libro: ayudar a los líderes de cualquier tipo de organización (grandes o pequeñas, públicas o privadas, domésticas o globales) a que logren lo que estas ochenta personas llevaron a cabo: anticipar y observar los desafíos, unirse con un propósito, innovar cuidadosamente, actuar con rapidez, inspirar a otras personas y lograr resultados. Pero, además, nos hemos propuesto guiar a los líderes a través del proceso de trascender eventos aislados, como este rescate, y reconfigurar sus organizaciones para lograr los resultados deseados de forma consistente.

Sin embargo, es bien sabido que la mayoría de las organizaciones no funcionan de esta manera. Incluso las más actuales fueron diseñadas para un entorno más estable que ya no existe. Como el resto de líderes con quienes hablamos, seguramente percibas nuevas exigencias y reglas esenciales para alcanzar el éxito en mercados de cambio continuo, como es el caso de aquellas ochenta personas que estaban aquel día en la playa y formaron espontáneamente una cadena humana para salvar a los bañistas. Además, es posible que tomes decisiones y experimentes de forma más o menos constante con nuevas ideas de gestión y, sin embargo, no consigas el progreso ni la velocidad deseados.

Entonces, para comprender mejor la forma en que dichas organizaciones pueden generar un vínculo y un resultado similar al de estas ochenta personas, nos propusimos estudiar los dos entornos empresariales más innovadores y vitales del mundo: China y Silicon Valley. Somos conscientes de que, por diferentes razones, estos dos lugares incuban nuevos formatos y prácticas organizativas que satisfacen con creces las necesidades de estos mercados tan dinámicos. En China, un vibrante movimiento emprendedor está llenando el vacío entre las empresas estatales y las corporaciones multinacionales, con la emergencia de organizaciones privadas altamente exitosas, como Alibaba, DiDi, Huawei y Tencent, cuatro de las que hemos estudiado en profundidad. Por otra parte, en Silicon Valley, el banco de pruebas de innovación más famoso del mundo, los emprendedores reciben impulso para establecer empresas altamente exitosas y equilibradas. Según el último recuento, se lanzan alrededor de cincuenta

nuevas empresas en el área de San Francisco cada mes. Tuvimos la suerte de tener acceso a las tres empresas líderes: Amazon, Facebook y Google. En ambos lugares, las compañías se reorganizan continuamente para mantenerse exitosas en un mundo global que cambia rápidamente, libres de las restricciones que tienen las organizaciones tradicionales. El siguiente cuadro refleja las organizaciones que estudiamos, a las que tuvimos acceso interno y donde entrevistamos a ejecutivos, empleados y exempleados para explorar sus engranajes.

Cuadro 1.1 Empresas estudiadas

Empresa	Año de fundación	Número de empleados ^a	Valor de mercado en miles de millones de dólares ^b
Alibaba	1999	101 550	474.6
Amazon	1994	647 500 ^c	907.8
DiDi	2012	13 000	55.0 ^d
Facebook	2004	35 587	513.0
Google	1998	98 771	848.9
Huawei	1987	180 000	146.0 ^e
Supercell	2010	283	10.0 ^f
Tencent	1998	47 794 ^g	472.0
Promedio	(Edad promedio de la empresa en 2019: 19 años)	140 561	428.4

- Extraído de los informes anuales de 2018 o del sitio web oficial.
- El valor de mercado para las empresas que cotizan en bolsa se tomó a 15 de abril de 2019.
- Empleados a tiempo completo y tiempo parcial; se excluyen contratistas y personal temporal.
- Información proporcionada por el equipo de comunicación externa de DiDi.
- Referencia del Informe Hurun.
- Empresa privada, información basada en la última ronda de valoración.
- Se excluyen trabajadores contratados a partir del 15 de abril de 2019.

Fuente: El valor de mercado de DiDi y Supercell proviene de las declaraciones de divulgación financiera de las empresas; el valor de mercado de Huawei proviene del Informe Hurun. Otros datos provienen de los sitios web y estados financieros oficiales de las empresas.

En nuestra investigación sobre estas compañías sobresalientes, encontramos varios principios y prácticas que suponen un aumento radical del valor en mercados en constante movimiento. Entonces, integramos estos elementos en un marco de trabajo para la reinención, de modo que cualquier líder en cualquier clase de organización, especialmente una con legado tradicional, pudiera adaptarlos.

Por supuesto, es mucho más sencillo comenzar una nueva organización que reinventar una organización con legado. En nuestros muchos años de trabajo con diversos CEO y sus equipos, hemos sido testigos de lo difícil que es lograr una transformación de fondo en una organización ya establecida, un reto que motivó directamente este libro. Esperamos ofrecer un puente y una guía para ayudar a los ejecutivos a transformar sus organizaciones en compañías rápidas, con una mayor capacidad de respuesta y que, por consiguiente, generen más valor.

Es necesario señalar también que incluso las compañías digitales deben adaptarse constantemente, porque su entorno de negocios se encuentra en continuo cambio; AOL, Yahoo, MySpace, Netscape, por nombrar algunos, son víctimas bien conocidas de una lenta adaptación. Por tanto, los principios que aquí exponemos pueden aplicarse también a organizaciones digitales, pues todas las compañías, especialmente aquellas que están expuestas a entornos competitivos y rápidos, tienen la necesidad de mantenerse ágiles y con una alta capacidad de respuesta.

Si eres un líder que busca inspirar a sus empleados, servir a sus clientes, deleitar a sus inversores y demostrar un sólido compromiso social en este rápido y cambiante mundo laboral, no hay duda de que necesitas reinventar tu organización, un proceso que va mucho más allá de simplemente cambiar las relaciones jerárquicas, construir equipos o anunciar una nueva estrategia: deberás construir una organización nueva, desde sus cimientos, y redefinir los sistemas y procesos de trabajo; entender y moldear el ambiente laboral; cambiar la coordinación de proyectos; consolidar los principios que gobiernan la organización; y reconfigurar tanto tus acciones de liderazgo como las del resto de equipos. Este libro ofrece una hoja de ruta completa para reinventar tu organización con los principios y herramientas que funcionan en las empresas más dinámicas de la actualidad.

Antes de presentar nuestro marco de seis pasos para la reinención organizacional, empezaremos con una descripción general de Supercell, una de las compañías que exploramos y cuya historia ilustra el surgimiento de una nueva forma organizativa, anticipando el mercado y generando un valor radicalmente mayor². Sin duda, ahora estás pensando: «De ninguna manera, mi organización podría llegar a ser como Supercell». Nuestro objetivo con este libro es convencerte de lo contrario y brindarte las herramientas necesarias para que tu empresa avance en esta dirección.

SUPERCCELL

Supercell, una compañía de juegos para dispositivos móviles fundada en 2010, ha desarrollado cinco juegos exitosos (Clash of Clans y Hay Day en 2012, Boom Beach en 2014, Clash Royal en 2016, Brawl Stars en 2018), gracias a los cuales ha adquirido más de 100 millones de clientes leales. En 2019, la compañía alcanzó un valor de mercado de aproximadamente 10 000 millones de dólares, con unos ingresos anuales de más de 2000 millones, unos resultados sorprendentes para una empresa con tan solo 280 empleados y unas ventas promedio por empleado de 10 millones de dólares.

Entorno y estrategia

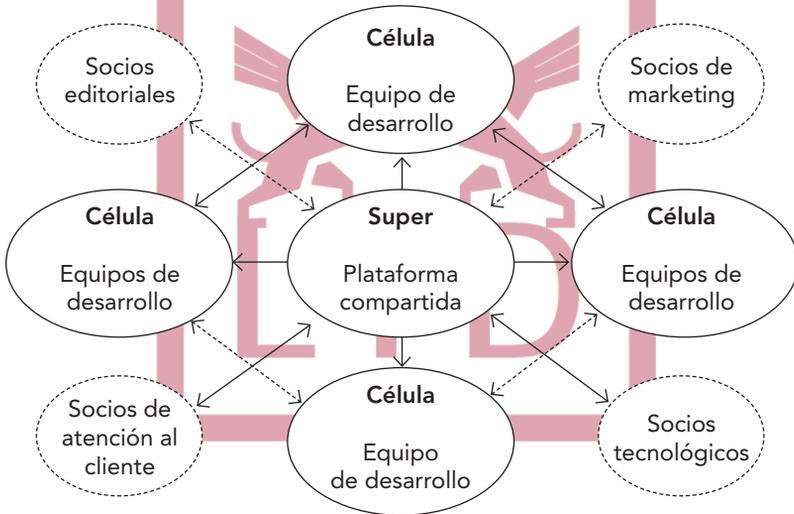
Para alcanzar el éxito tan rápidamente, los líderes de Supercell anticiparon la tendencia tecnológica que supondría el internet móvil en 2010 y centraron su desarrollo de juegos en plataformas móviles. Además, la disponibilidad de canales de distribución global a través de la tienda Apple iOS y de las tiendas Android facilitó enormemente que sus juegos llegaran a todo el mundo.

Los líderes de Supercell están comprometidos con la creación de juegos que perduren por décadas, con atractivo global (bien recibidos tanto en Occidente como en Oriente) y que funcionen en dispositivos móviles. Para ponerlo en práctica, Supercell se alió con socios externos, como Kunlun y Tencent, que se encargarían de su publicación en China y externalizó su infraestructura tecnológica mediante Amazon Web Services (AWS).

Capacidades organizacionales y estructura

El CEO, Ilkka Paananen, y los otros cinco cofundadores tienen experiencias ricas y profundas en la industria del juego. Se llaman a sí mismos *gamers* y, sin duda, la filosofía de Supercell basada en la satisfacción del cliente comienza con ellos. Asimismo, los fundadores se han comprometido a crear un entorno de trabajo que fomente la creatividad y la innovación mediante la independencia y el trabajo en equipos pequeños, respaldados a su vez por una plataforma. Supercell no tiene dudas de que el mejor equipo hace los mejores juegos.

Cuadro 1.2 Supercell: plataformas, células y socios estratégicos



Estos pequeños equipos, o células, trabajan de forma independiente y autónoma: un equipo por cada juego en desarrollo. Además, la empresa ha desarrollado la plataforma Super —a partir del nombre de la empresa—, una base central sólida que proporciona a los equipos o células de desarrollo de juegos lo que necesitan: cultura, marketing, recursos humanos, finanzas y tecnología. La relación entre los equipos (o células) y la plataforma central (Super) es horizontal (no jerárquica), y la misión de la plataforma es transparente: permitir que los equipos se concentren en el desarrollo del juego. Además, las células independientes

comparten información y estadísticas, gracias a lo cual toda la empresa es más fuerte que cualquier juego individual. Si dibujáramos esta organización, no lo haríamos mediante una jerarquía tradicional, sino como una plataforma y células independientes conectadas entre sí (cuadro 1.2).

«¿Por qué un diseño organizacional “súper” y celular?», pregunta retóricamente el director de operaciones de Supercell, Janne Snellman. «Porque vimos el fracaso de los juegos diseñados por comités en otros lugares. El mejor talento [de juegos] prefiere trabajar de forma independiente: hay que ponerlos en un camino y señalar una dirección, pero el equipo descubrirá el resto por su cuenta. No pueden tener una persona que venga a decirles qué hacer. Cuanto más pequeño el equipo, más rápido será». El exitoso Clash of Clans, por ejemplo, comenzó con un equipo central de solo cinco personas y creció a lo largo de los años a siete u ocho, todas enfocadas en mejorar continuamente este juego altamente interactivo. El equipo más amplio, que da soporte a millones de jugadores de Clash of Clans, aún no llega a quince personas. Como el grupo de ochenta personas que salvó la vida a los bañistas, estos equipos individuales unen diferentes personas para crear y responder a las oportunidades del mercado.

Talento

Con el firme objetivo de mantenerse como una empresa pequeña y fácil de gestionar, Supercell es rigurosa en sus procesos de contratación. Por ejemplo, de los más de dos mil currículums recibidos para el puesto de diseñador, la compañía contrató solamente a diez. Con este nivel de rigor, Supercell logra reunir a un pequeño grupo de personas extraordinarias, basando su filosofía en que una persona excepcional equivale a cien personas comunes. Después, la compañía no duda en dar libertad a estas personas, eliminando todos los obstáculos que se puedan anticipar.

Supercell potencia su talento creativo al ofrecer a las personas la libertad de experimentar con diferentes ideas y eliminar el estigma del fracaso. Cuando una idea no funciona como se esperaba, el equipo simplemente celebra su fracaso con una botella de champán, mientras se comparten las lecciones aprendidas con los miembros de otros departamentos.

«Los equipos de éxito comienzan con líderes de equipo, aquellos que han demostrado su experiencia en el desarrollo de juegos», dice Snellman. «Cuando creen que tienen una idea para un juego, lanzan su idea internamente y animan a que personas de otros grupos internos o externos se unan a ellos. No se requiere aprobación oficial para que un líder forme un equipo. Las personas con ideas pueden crear sus propios equipos». Supercell, de hecho, tiene un mercado interno de empleos e ideas continuo.

Conexión entre equipos

Pero más allá de ser equipos independientes y aislados, los equipos de Supercell están conectados entre sí tanto por el uso de los recursos de la plataforma como por el intercambio de ideas entre los equipos. Snellman afirma: «Los diseñadores de juegos pueden moverse de un equipo a otro a medida que cambian sus intereses».

«El mejor ejemplo de esto es el Clash Royale. Cuando el juego pasó de ser un concepto a ser jugado internamente en la empresa (el paso antes de un lanzamiento beta externo), hubo tanta emoción que un equipo que estaba trabajando en otro juego suspendió su proyecto y se pasó al equipo de Clash Royale. Nuestra visión está basada en cuidar primero a toda la compañía y, después, al equipo. Los empleados saben que, apoyando a otro equipo, pueden esperar este apoyo de vuelta cuando lo necesiten». Como explica Snellman, el éxito de Supercell no se debe a un solo juego o a un equipo sobresaliente, sino que proviene de un entramado de equipos conectados que enfocan sus recursos hacia nuevas oportunidades.

Cultura

Para que este tipo de organización funcione, el valor cultural primordial es el respeto. En palabras de Snellman: «Queremos crear un entorno de pares en el que el trabajo de todos sea importante. Nos respetamos mutuamente, no es una relación de un rey con un súbdito. La gente de plataforma y la gente del equipo de desarrollo de juegos comparten la misma escala de bonificación».

A lo largo del libro, compartiremos los principios y prácticas, resumidos en un marco integral de seis partes, que Supercell y las otras compañías que analizamos utilizan para operar en entornos ultradinámicos. Supercell es la más pequeña y nueva de las compañías estudiadas y, como mencionamos, resulta mucho más fácil crear una nueva que transformar una ya existente. Pero independientemente de la edad o el tamaño de tu empresa, podrás poner en práctica estos principios para reinventar tu organización.

MODELOS PARA CLASIFICAR TU ORGANIZACIÓN

Para reinventar tu organización, deberás identificar los supuestos bajo los que opera, es decir, deberás considerar qué modelo organizativo se adecúa mejor a su funcionamiento (cuadro 1.3). En este sentido, existen tres modelos tradicionales: jerárquico, sistemático y por capacidades.

Cuadro 1.3 Evolución de las formas organizativas

Modelo A	Modelo B	Modelo C	
Jerarquía (eficiencia, estructura)	Sistemático (alineación)	Capacidades (identidad) Sociales Técnicas Individuales Organizacionales	
Estrategia Estructura Procesos Incentivos Personas		SOCIAL	Competencia individual (habilidades de liderazgo) Capacidad organizacional (información, cliente, innovación, agilidad)
Valores compartidos: Estructura Sistemas Estilo Personal Capacidades Estrategias		TÉCNICAS	Competencia técnica individual (ingeniería, finanzas, marketing) Competencia central y funcional, experiencia técnica (distribución de Amazon)

Modelo jerárquico

La lógica organizacional dominante de este tipo de empresa está basada en una jerarquía de conocimiento, poder y control —podemos ver el organigrama tradicional en el modelo A del cuadro 1.3—. En esta organización, los líderes encarnan los roles y reglas y se centran en demostrar su eficiencia operativa reestructurando los niveles, aclarando los diferentes roles y eliminando posibles fronteras entre silos. A pesar de que recientemente se ha extendido la noción de abolir la jerarquía interna, la mayoría de las organizaciones continúan siendo jerárquicas.

Modelo sistemático

Se trata de una organización que se ha alejado del modelo jerárquico y de los supuestos que lo sustentan para seguir una lógica de sistemas (modelo B en el cuadro 1.3). El objetivo de sus líderes es alinear los sistemas de la compañía (estrategia, estructura, personas, recompensas, procesos...) para mejorar significativamente la salud organizacional³.

Las organizaciones que operan bajo estos supuestos suelen funcionar mejor que las que siguen una filosofía más tradicional, pero, aun así, su respuesta ante disrupciones externas es muy lenta y es posible que algunos empleados no estén totalmente comprometidos. ¡Imagínate que los ochenta salvavidas se hubieran sentado a hacer un análisis de sistemas RACI (responsable, contable, consultivo e informado, por sus siglas en inglés) antes de tomarse de las manos y salvar a los bañistas!

Modelo por capacidades

Este tipo de organización no se basa en jerarquías o sistemas, sino en sus capacidades o identidad (modelo C). Así, se asume que una compañía es efectiva en base a su reconocimiento social o reputación, es decir, por lo que hace bien y por su identidad de marca⁴. Las organizaciones que siguen ese modelo se centran en sus fortalezas y en cómo estructuran sus actividades para ofrecer un valor diferencial, poniendo especial énfasis en crear una identidad única que implique a todos sus grupos de interés.

Evalúa tu organización

Para reinventar una organización, debes reconocer cuál de los tres modelos organizacionales encaja mejor. ¿Reconoces el perfil de tu empresa? ¿Tu organización se basa en un sistema jerárquico y en la claridad de los roles de las personas?, ¿en los sistemas y su alineación?, ¿en sus capacidades e identidad? Una vez hayas reconocido qué modelo predomina en tu organización, deberás renunciar a él, ya que ninguno encaja con lo que sucedió con los ochenta salvavidas o el éxito de Supercell. Los tres modelos tradicionales (jerárquico, sistemático o por capacidades) se centran más los asuntos internos, en quién hace qué, que en los externos, que es donde se genera el verdadero valor. Además, los modelos tradicionales recurren a soluciones predecibles, en lugar de buscar acciones ágiles. Gran parte de los fracasos más épicos de los últimos años —Blockbuster, Kodak, Nokia, Sears...— se han debido a la incapacidad de sus líderes de responder rápidamente a los requisitos u oportunidades del mercado.

¿Estás listo para dejar de lado estos supuestos organizacionales y para encontrar la forma de que tu empresa ofrezca un valor radicalmente mayor? Dicho esto, demos un paso hacia esta transformación.

2. HACIA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO: EL ECOSISTEMA ORIENTADO AL MERCADO (MOE)

Varias de las ideas y principios de Supercell y de las otras compañías que analizamos representan el desarrollo de una organización más innovadora y ágil que genera un gran valor. Por supuesto, no somos los primeros en reconocer el poder del trabajo conjunto y en ofrecer soluciones que pueden anticipar las exigencias de los clientes, innovar conscientemente, inspirar a los empleados y responder con rapidez; muchas empresas ya han tratado de redefinirse dejando atrás la jerarquía, pero cada experimento organizacional ofrece diferentes componentes. A lo mejor ya has oído hablar o incluso has experimentado con algunas de estas ideas.

Para movilizar a las personas con mayor facilidad, algunas empresas experimentan con una estructura en malla que permite y recompensa

los movimientos horizontales. Otras compañías se han redefinido como redes para crear mejores interconexiones. ¿Podemos conseguir una mayor velocidad a través de la llamada organización ambidiestra? Si queremos que otras personas, de dentro o fuera de nuestra empresa, se vinculen a nosotros, ¿sería una posibilidad establecer la organización sin fronteras? ¿La holocracia, otro tipo popular de estructura descentralizada, proporcionará la cura milagrosa para la excesiva necesidad de control de la jerarquía, movilizandando la organización hacia la autogestión y la autoorganización por equipos? ¿Y la organización ameaba o las microempresas que invierten la jerarquía organizacional? ¿Responderá la organización exponencial lo suficientemente rápido a los cambios del mercado? Y la lista de experimentos organizacionales continúa (cuadro 1.4)...

Cuadro 1.4 Modelos emergentes de organización



Si bien estamos en deuda con los pioneros que han llevado a cabo estos valientes experimentos organizacionales, estos no son más que soluciones parciales, no integradas, es decir, se trata de iniciativas centradas en cambiar ciertas prácticas de la organización, pero no en reinventarla.

Por tanto, aquí te ofrecemos un enfoque holístico e integrado sobre cómo reinventar tu organización basado en principios innovadores y cimentado en de nuevas prácticas que te permitirán ir más allá de la ejecución de experimentos organizaciones y alcanzar un impacto real y sostenible.

Al principio, tuvimos muchas dudas en cuanto a cómo denominar esta forma organizativa emergente que identificamos en las empresas del estudio, pero, después de mucho debatir, nos decantamos por el MOE o *market-oriented*

ecosystem, un ecosistema organizacional cuya gestión se encuentra directamente orientada al mercado. Aunque es una expresión un tanto básica y torpe, aclararemos durante el libro la razón de nuestra elección.

En primer lugar, este modelo se alimenta de oportunidades orientadas al mercado, oportunidades que van más allá de una participación pasiva y que generan un propósito convincente que logra unir y alinear a las personas. En el caso de los salvavidas, el propósito era rescatar a los bañistas, mientras que, para los empleados de Supercell, se trata de crear juegos que capturen la imaginación de los usuarios. La filosofía de tu organización comienza con una comprensión de las oportunidades de mercado.

Un ecosistema, a estos efectos, incluye todos los elementos relacionados con la organización de los recursos y las personas para alcanzar el éxito en el mercado. Aunque este término se utiliza a menudo en exceso y cuenta con diferentes significados en los diferentes campos, nos atenderemos a la definición anterior. Por ejemplo, el ecosistema del salvavidas reunió a personas con diferentes habilidades para una causa común; y, en Supercell, el ecosistema no es un juego o un equipo concreto, sino equipos que se conectan y aprenden unos de otros para crear juegos poderosos que perduren en el tiempo y a nivel global. Así, en este último caso, se generan lecciones derivadas del desarrollo de un juego, que se transfieren a otros equipos a medida que las personas y las ideas se mueven de uno a otro. Las capacidades, en tanto que fortalezas organizativas, no solo se integran en la plataforma, las células o los socios estratégicos, sino que florecen en las conexiones entre y dentro de todas estas unidades organizativas. Mediante esta lógica del ecosistema, las organizaciones valoran la fluidez y la capacidad de pivotar.

Si tu objetivo es que la organización actúe como un ecosistema orientado al mercado, tendrás que modificar los pilares organizativos de la misma, pues esta lógica requiere de unidades independientes (células o equipos) conectadas entre sí mediante un intercambio de información sobre clientes, innovación y agilidad. Por tanto, los resultados no se logran a través de la eficiencia, la alineación o las capacidades, sino que el éxito se alcanza porque la participación en una red más amplia de equipos y socios, internos y externos, permite una respuesta más rápida a las condiciones cambiantes del entorno. Esta evolución de la lógica organizacional se resume en el cuadro 1.5.

Cuadro 1.5 Evolución de la lógica organizacional

<p>Tendencias organizacionales</p>	<p>Cita definitoria</p>	<p>Imagen o metáfora</p>
<p>Jerarquía: eficiencia y estructura</p>	<p>«Cualquier cliente puede tener el coche pintado del color que desee, siempre que sea negro» (Henry Ford, 1909).</p> <p>«Toma mis activos, pero déjame mi organización y en cinco años lo tendré todo de nuevo» (Alfred P. Sloan, 1926)^a.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partes de una máquina • Roles y áreas de especialización bien definidos
	<p>Foco</p>	<p>Aplicación actual</p>
<p>Sistemas: alineación</p>	<p>«No tiene que ver con ser los más listos de la habitación, sino con pensar de forma colectiva» (Peter Senge, 1990)^b.</p>	<p>Sistemas integrados alineados en la organización, que, a su vez, está en línea con el entorno.</p>
<p>Tendencias organizacionales</p>	<p>Cita definitoria</p>	<p>Imagen o metáfora</p>

<p>○ Tendencias organizacionales</p>	<p>○ Foco</p>	<p>○ Aplicación actual</p>
<p>Sistemas: alineación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que los sistemas se conectan unos con otros • Problemas de diagnóstico de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sanas • Auditorías de alineamiento organizacional
<p>○ Tendencias organizacionales</p>	<p>○ Cita definitoria</p>	<p>○ Imagen o metáfora</p>
<p>Capacidades: identidad organizacional</p>	<p>«Por lo que la organización es conocida y lo que es capaz de hacer para crear un valor intangible que nadie puede replicar» (Dave Ulrich y Norm Smallwood, 2004).</p>	<p>Las capacidades dentro de la organización dan forma a su identidad y a sus intangibles.</p>
<p>○ Tendencias organizacionales</p>	<p>○ Cita definitoria</p>	<p>○ Imagen o metáfora</p>
<p>Ecosistema: interdependencia en una red de socios</p>	<p>«Tencent gestiona la mitad de nuestras vidas; la otra mitad está en manos de los socios de nuestro ecosistema» (Pony Ma, presidente y CEO de Tencent, 23 de marzo de 2015).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades organizacionales existentes en el ecosistema • Ecosistema orientado al mercado
<p>○ Tendencias organizacionales</p>	<p>○ Foco</p>	<p>○ Aplicación actual</p>
<p>Ecosistema: interdependencia en una red de socios</p>	<p>Construir y colaborar con equipos ágiles y plataformas conectadas una con otra dentro y fuera de la organización.</p>	<p>Crear organizaciones innovadoras y ágiles que inspiren a las personas a ganar en el mercado.</p>

- a. Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, *Management: Building Competitive Advantage* (Homewood Park, IL: Richard D. Irwin, 1999), 276.
- b. Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).

3. UN MARCO DE SEIS PARTES PARA REINVENTAR LA ORGANIZACIÓN

Tras sintetizar las investigaciones organizacionales anteriores, explorar las compañías líderes en este modelo y aprovechar nuestras décadas de experiencia en la enseñanza y la consultoría con ejecutivos de numerosas organizaciones, comenzamos a identificar las decisiones específicas de los líderes para crear un ecosistema orientado al mercado. En particular, analizamos la información pública de las ocho empresas seleccionadas y realizamos una serie de entrevistas privadas con ejecutivos de cada una, así como con exempleados. También recorrimos los pasillos, visitamos las oficinas y hablamos con la gente; observamos los entornos en los que competían las empresas, las estrategias que ideaban, las capacidades que fomentaban deliberadamente y el liderazgo mostrado en toda la organización. Al recopilar y destilar toda esta información, pudimos definir los principios y las acciones que hacen que el ecosistema orientado al mercado funcione correctamente.

Cuadro 1.6 Un marco de seis partes para reinventar la organización como un sistema orientado al mercado (MOE)

<p>○ Entorno</p>	<p>○ Estrategia</p>	<p>○ Capacidad</p>
<p>¿Entendemos y anticipamos las condiciones ambientales cambiantes que darán forma al futuro?</p>	<p>¿Tenemos una estrategia clara para el crecimiento y una hoja de ruta para ponerla en práctica?</p>	<p>¿Hemos articulado e implementado las capacidades que favorece el MOE?</p>
<p>Apreciar y anticipar</p>	<p>Clarificar y facilitar</p>	<p>Diagnosticar e integrar</p>
<p>○ Morfología</p>	<p>○ Gobernanza</p>	<p>○ Liderazgo</p>
<p>¿Hemos diseñado la forma o estructura organizacional adecuada para poner en marcha nuestra estrategia de crecimiento?</p>	<p>¿Hemos diseñado y llevado a cabo las prácticas de los seis mecanismos de gobernanza que favorece el MOE?</p>	<p>¿Tenemos líderes en el nivel superior y una marca de liderazgo compartida a lo largo de toda la organización que nos asegure el éxito?</p>
<p>Diseñar y entregar</p>	<p>Diseñar e implementar</p>	<p>Ser, enseñar y construir</p>

Nuestro objetivo no se limita a describir esta nueva forma organizativa, sino que incluye principios y prácticas específicos a los que cualquier líder puede recurrir para reinventar su organización. El cuadro 1.6 resume nuestros hallazgos sobre el funcionamiento de los ecosistemas orientados al mercado. A continuación veremos las seis dimensiones incluidas en este marco:

- **Entorno:** indica cómo las empresas exitosas aprecian y anticipan las tendencias y los cambios en su entorno empresarial, ya sea social, técnico, económico, político, ambiental o demográfico. El ritmo de cambio en cada una de estas áreas exige una capacidad de respuesta e innovación cada vez mayores, por lo que estas organizaciones miran más allá de las condiciones actuales del mercado para anticipar futuras necesidades. En el capítulo 2, analizaremos los elementos contextuales esenciales, además de proporcionar cinco posibles acciones que permitirán mejorar la lectura, la respuesta y la anticipación de los cambios del entorno.
- **Estrategia:** indica cómo los empresarios hacen crecer sus negocios y a través de qué caminos. Estos líderes exitosos no solo buscan participación de mercado, sino que también anticipan y crean oportunidades, pues saben cómo asignar recursos para crear agilidad estratégica y aprovechar estas oportunidades. El capítulo 3 explora la evolución de la estrategia, desde la planificación hasta la agilidad, y describe ocho formas de los procesos estratégicos de una organización.
- **Capacidades del ecosistema:** indican cómo las empresas de vanguardia logran el éxito aprovechando y compartiendo información sobre el conocimiento y otras fortalezas de las personas y los equipos, así como centrándose en el cliente de forma innovadora y ágil. Las organizaciones orientadas al mercado favorecen más capacidades en el ecosistema global que dentro de los límites de su propio negocio. El capítulo 4 rastrea la evolución de las capacidades organizacionales a las capacidades del ecosistema e identifica ocho de ellas como fundamentales para reinventar una organización.

- **Morfología:** indica cómo las compañías más exitosas han creado nuevas formas organizativas que permiten a su talento aprovechar ágilmente los cambios y oportunidades del mercado, generar ideas con rapidez, experimentar, cerrar ensayos no rentables y construir grandes negocios a partir de otros exitosos. La forma más efectiva consiste en usar plataformas, equipos de negocios (células) y socios estratégicos (aliados), pero esta estructuración no es una matriz pura, un modelo multidivisional o una compañía *holding*. Por ello, ofrecemos una introducción en el capítulo 5.
- **Mecanismos de gobierno:** indican cómo las mejores compañías hacen que el ecosistema se encuentre verdaderamente conectado y sea colaborativo, compartiendo aspectos como cultura, responsabilidad por resultados, ideas, talento e información. Estos mecanismos guían y refuerzan la misión, la visión y las operaciones de la empresa. Entre los capítulos 6 y 11 veremos cada uno de los seis atributos clave de gobierno y cómo son cubiertos por ecosistemas orientados al mercado.
- **Liderazgo en todos los niveles:** indica cómo los principales líderes rediseñan la morfología de la organización y establecen el contexto y las reglas para que las unidades autónomas operen a través de relaciones orientadas al mercado. Los líderes se enfrentan al desafío de alentar una cultura que fortalezca, energice y oriente a los empleados. Por último, pero no menos importante, las organizaciones exitosas construyen liderazgo a todos los niveles para que las personas tomen iniciativas activamente, como lo hicieron los extraños en la playa de Panama City. Los capítulos 12 y 13 abordan cómo liderar un ecosistema orientado al mercado.

Al comprender y abordar sistemáticamente estas seis dimensiones, los líderes de cualquier organización pueden crear y desarrollar una organización basada en el servicio al cliente, con innovación constante y respuestas ágiles a cualquier oportunidad o desafío. Y eso es precisamente lo que pretende aportar este libro. Para cada dimensión, exploraremos principios, prácticas y otras herramientas que permitan mejorar la capacidad de su empresa para responder a entornos en constante cambio.

4. LA HOJA DE RUTA PARA REINVENTAR TU ORGANIZACIÓN

Este libro trata sobre lo que podemos aprender de compañías como Alibaba, Amazon, DiDi, Facebook, Google, Huawei, Supercell y Tencent, que han imaginado y, luego, construido organizaciones que realmente satisfacen las necesidades del futuro: pueden ser grandes y pequeñas al mismo tiempo y, con ello, crean las condiciones necesarias para el éxito. Si bien puede ser difícil obtener recursos escasos como dinero, tecnología puntera y personas con talento, la parte más desafiante es organizar e integrarlos para generar una competitividad diferenciadora. No existe un atajo, pero aquí proporcionamos una hoja de ruta completa (Figura 1.7).

Figura 1.7 Hoja de ruta para reinventar la organización

Uso del diagnóstico: evaluación de cómo tu organización (o tú mismo) se enfrenta a cada una de las dimensiones del ecosistema orientado al mercado. Se puntuará con las letras B (bajo), M (medio) y A (alto) o con cualquier otro sistema evaluativo que se desee. Lo importante será poner el foco en las dimensiones con puntuación baja.

Dimensión del MOE	Pregunta de evaluación (auto)organizativa	Puntuación (B, M y A)	Capítulos, mensajes y herramientas clave
-------------------	---	-----------------------	--

Parte I. El contexto: respondiendo a mercados en cambio constante

Entorno	¿Entendemos y anticipamos las fuerzas cambiantes a las que se enfrenta nuestra industria y, por ende, nuestra organización?	Capítulo 2: <ul style="list-style-type: none"> • Aprender un proceso disciplinado para definir el contexto ambiental • Responder al VUCA y al ritmo del cambio
Estrategia	¿Tenemos una estrategia clara para el crecimiento y una hoja de ruta para ponerla en práctica?	Capítulo 3: <ul style="list-style-type: none"> • Definir una hoja de ruta para el crecimiento • Fomentar la agilidad estratégica

Dimensión del MOE	Pregunta de evaluación (auto)organizativa	Puntuación (B, M y A)	Capítulos, mensajes y herramientas clave
-------------------	---	-----------------------	--

Parte II. El nuevo modelo organizacional: características de un ecosistema orientado al mercado

Capacidad	<p>¿Contamos con capacidades que conforman la identidad de nuestro ecosistema?</p> <p>¿Estas capacidades ponen el foco en la información, el cliente, la innovación y la agilidad?</p>	<p>Capítulo 4: las cuatro capacidades esenciales del ecosistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección externa • Obsesión por el cliente • Innovación constante • Agilidad en todas partes
Morfología	<p>¿Contamos con la forma o estructura organizacional necesaria para este crecimiento?</p>	<p>Capítulo 5: requerimientos operacionales para todas las partes del ecosistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma • Células (equipos) • Aliados (socios estratégicos)

Parte III. Gobernanza: funcionamiento del ecosistema orientado al mercado

Cultura	<p>¿Tenemos la cultura adecuada integrada en nuestra organización?</p>	<p>Capítulo 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la cultura adecuada como identidad (¿por qué queremos que nos conozcan nuestros clientes clave?) • Integrar la cultura en toda la organización
Responsabilidad ante el desempeño	<p>¿Hemos definido una responsabilidad clara y positiva ante las actividades y los resultados?</p>	<p>Capítulo 7:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincular los estándares e incentivos a los resultados clave • Responsabilizar a las personas de forma positiva, mediante filosofías orientales y occidentales

Dimensión del MOE	Pregunta de evaluación (auto)organizativa	Puntuación (B, M y A)	Capítulos, mensajes y herramientas clave
Generación de ideas	¿Buscamos continuamente nuevas ideas a través de la experimentación y de la mejora continua?		Capítulo 8: <ul style="list-style-type: none"> • Generar un pipeline de ideas basado en la experimentación y la curiosidad • Generalizar ideas mediante un modelo colaborativo
Talento	¿Contamos con las personas adecuadas, con las habilidades adecuadas, en las posiciones adecuadas y con el compromiso adecuado?		Capítulo 9: <ul style="list-style-type: none"> • Atraer a las personas adecuadas a y entre la organización • Crear un sentimiento de propósito y de sentido entre los empleados
Información	¿Hemos instituido una transparencia radical y un modelo de información colaborativa?		Capítulo 10: <ul style="list-style-type: none"> • Motivar una transparencia radical • Integrar herramientas para compartir información entre la organización
Colaboración	¿Sabemos trabajar en equipo para lograr que el todo sea más que las partes?		Capítulo 11: <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar herramientas para hacer que equipos y personas trabajen juntos (objetivos comunes, personas adecuadas, procesos compartidos, incentivos adecuados)

Dimensión del MOE	Pregunta de evaluación (auto)organizativa	Puntuación (B, M y A)	Capítulos, mensajes y herramientas clave
-------------------	---	-----------------------	--

Parte IV. Convertir ideas en impacto: liderar un ecosistema orientado al mercado

Liderazgo	¿Contamos con líderes en todos los niveles de la organización que ayudan a otros a optimizar su desempeño?	Capítulo 12:	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar competencias de liderazgo clave para el MOE • Asegurar un liderazgo firme en toda la organización
Transformar la organización	¿Sabemos adaptar ideas de los MOE de éxito para transformar nuestra propia organización en un modelo innovador?	Capítulo 13:	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar principios clave del MOE a organizaciones tradicionales en proceso de cambio • Mejorar el aspecto innovador de cualquier empresa

Nota: MOE (ecosistema orientado al mercado); VUCA (entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo).

El modelo de ecosistema orientado al mercado y los supuestos que lo sustentan no solo incluyen empresas digitales, de Internet o de alta tecnología, sino que también pueden aplicarse organizaciones de cualquier industria: el comercio minorista, manufactura y producción, servicios de salud, finanzas, consultoría y otros servicios profesionales, especialmente en la nueva era del empoderamiento digital y tecnológico. Mediante las ideas y herramientas de este libro, podrás reinventar tu organización para aumentar significativamente el valor ofrecido a todos los grupos de interés.

A medida que avanza este importante proceso en la organización, es importante tener en cuenta ciertas advertencias. En primer lugar, siempre

hay que ver el todo, aunque la transformación comience con una parte. Este libro pretende ser una guía completa para ver todas las partes y cómo funcionan juntas en su conjunto. Las seis dimensiones en el cuadro 1.6 ofrecen un enfoque de sistemas completos para crear el ecosistema orientado al mercado y representan la lógica general de la nueva organización. Para cada dimensión, incluiremos principios que identificarán los supuestos de tu organización, compartiremos historias para ilustrar estos principios en la práctica y proporcionaremos algunas evaluaciones que ayuden a determinar dónde se encuentra tu organización en estas dimensiones, así como algunas herramientas efectivas para mejorar. Aunque la información aquí provista pueda parecer un conjunto abrumador de principios y prácticas, no todo debe progresar al mismo tiempo; trata de paso a paso. Elige una de las seis dimensiones y prueba a evaluarla en tu organización o comienza por hacer a tus equipos algunas de las preguntas incluidas en cada capítulo. Si algo funciona, intenta construir sobre eso, utilizando otra herramienta del libro; si algo no funciona, fija la atención en otra parte del sistema. Lo importante es encontrar un componente que esté listo para el cambio, volver a los desafíos básicos de reinventar tu organización con nuevos supuestos y acciones específicas.

En segundo lugar, las ocho empresas que exploramos en detalle pueden no semejarse a tu empresa en términos de industria, edad, tamaño, historia o cultura. Como hemos dicho previamente, es más sencillo crear una nueva organización que reinventar una existente, pero mostraremos cómo adaptar principios y prácticas específicos para reinventar tu compañía. Lo ideal es que comiences por donde puedas comenzar y que elijas un espacio piloto, reservado para la experimentación. Aprende, practica y adapta estos principios, y ten siempre confianza en que pronto llegarán los primeros éxitos. Esperamos que nuestro libro te sirva de guía para este viaje.

Tercero, en un mundo de cambios rápidos, las ocho compañías que estudiamos también enfrentan desafíos continuos; de hecho, en este mismo momento, todas estas compañías están experimentando cambios dramáticos y, debido a su gran tamaño y alcance, algunas de ellas aparecen a menudo en los titulares. La incertidumbre se acrecienta cuando el escrutinio y la regulación del Gobierno parecen inminentes. Como dice el refrán,

un gran poder conlleva una gran responsabilidad. A medida que estas compañías ganan influencia debido a un acceso instantáneo a los datos de millones de personas, aumentan también sus movimientos hacia nuevos nichos de mercado y sus capacidades expandidas a través del ecosistema, así como su responsabilidad de cara a los usuarios, las industrias y la sociedad. Por todo ello, los ecosistemas orientados al mercado deben utilizar su poder y los datos con criterio. De lo contrario, pierden la confianza de los clientes y de la sociedad en general. ¿Cómo manejarán el escrutinio público a medida que se vuelvan más visibles? ¿Cómo responden a las preocupaciones públicas sobre la tecnología dominante y la privacidad? Estos son los desafíos que las compañías tecnológicas pioneras deberán continuar abordando para garantizar su éxito sostenible.

Finalmente, ninguna de estas compañías es perfecta. Tampoco todas ellas sobresalen en cada uno de los principios que destilamos. Los líderes que deseen adaptar las ideas de este libro deben centrarse en los principios y las prácticas de las empresas que estudiamos, no tanto en sus historias. Sin duda, cabe la posibilidad de que, a causa de cambios impredecibles, alguna se vea afectada, tras lo cual sus prácticas evolucionarán; sin embargo, los principios permanecen relativamente estables. Con vistas al futuro, ¿cómo pueden las compañías exitosas evitar los riesgos generados por su propio éxito y recordar que deben reinventarse de forma continua?, ¿cómo transfieren su lógica organizacional a la próxima generación de líderes? Podemos anticipar que, si bien algunas de las compañías que estudiamos probablemente mantengan su posición de liderazgo, otras pueden quedarse rezagadas. Por esta razón, los principios y prácticas subyacentes tienen más peso que la historia de una empresa individual.