



Módulo 2. Empresa tradicional vs. empresa emergente: características, límites y oportunidades

☰ 1. Modelos organizacionales y lógicas de funcionamiento empresarial

☰ 2. Límites y oportunidades en contextos de cambio

☰ Referencias

☰ Descarga en PDF

1. Modelos organizacionales y lógicas de funcionamiento empresarial

1. Modelos organizacionales y lógicas de funcionamiento empresarial

El análisis de los modelos organizacionales permite comprender las distintas lógicas de funcionamiento que adoptan las empresas en función de su contexto, su historia y sus objetivos. Desde una perspectiva teórica, los modelos organizacionales constituyen configuraciones relativamente estables de estructuras, procesos y relaciones de poder que orientan la acción colectiva. En este sentido, la literatura organizacional ha distinguido históricamente entre modelos más consolidados, asociados a la empresa tradicional, y modelos emergentes, vinculados a formas más recientes de organización empresarial (Mintzberg, 2019).

La empresa tradicional se ha desarrollado, en términos generales, bajo supuestos de estabilidad, previsibilidad y control. Su lógica de funcionamiento se apoya en estructuras jerárquicas, en la división funcional del trabajo y en mecanismos formales de coordinación. Según Daft (2021), este modelo organizacional

prioriza la estandarización de procesos y la claridad en la asignación de responsabilidades, lo que permite operar de manera eficiente en entornos relativamente estables. Estas características configuran una lógica orientada a la planificación y al control.

En contraste, la empresa emergente surge en contextos marcados por la incertidumbre, la innovación y el cambio acelerado. Su lógica organizacional se construye sobre estructuras más flexibles, con menor jerarquización y una fuerte orientación al aprendizaje continuo. De acuerdo con Ries (2018), este tipo de organizaciones se caracteriza por la experimentación, la adaptación progresiva y la revisión constante de sus supuestos de funcionamiento, lo que da lugar a modelos menos rígidos y más dinámicos.

Las diferencias entre ambos modelos no se limitan a la estructura formal, sino que también se expresan en las lógicas de toma de decisiones y en la relación con el entorno. Mientras que la empresa tradicional tiende a basar sus decisiones en planes predefinidos y análisis retrospectivos, la empresa emergente adopta enfoques iterativos y orientados a la retroalimentación. Blank y Dorf (2020) sostienen que esta lógica permite a las organizaciones emergentes ajustar su rumbo en función de la información que obtienen del entorno, integrando el cambio como parte de su funcionamiento habitual.

Desde una mirada organizacional, estas lógicas de funcionamiento responden a supuestos distintos sobre el riesgo, el error y el aprendizaje. En el modelo tradicional, el error suele ser concebido como una desviación a corregir, mientras que en el modelo emergente se lo entiende como una fuente de información para el ajuste organizacional. Esta diferencia incide en la forma en que se diseñan los procesos, se distribuyen las responsabilidades y se gestionan los recursos internos (OCDE, 2020).

No obstante, la literatura reciente advierte que estos modelos no deben ser entendidos como categorías cerradas o excluyentes. En muchos casos, las organizaciones combinan elementos de ambos enfoques, dando lugar a configuraciones híbridas. La OCDE (2021) señala que, frente a entornos cada vez más cambiantes, incluso las empresas tradicionales incorporan prácticas asociadas a modelos emergentes, mientras que estas últimas adoptan ciertos mecanismos de formalización a medida que crecen.

De este modo, los modelos organizacionales asociados a la empresa tradicional y a la empresa emergente expresan lógicas de funcionamiento diferenciadas, sustentadas en supuestos distintos sobre estabilidad, cambio y organización del trabajo. Mientras uno prioriza la previsibilidad, la jerarquía y el control, el otro se estructura en torno a la flexibilidad, la adaptación y el

aprendizaje continuo. Estas diferencias no implican una oposición absoluta, sino la coexistencia de enfoques que responden a condiciones contextuales específicas y que, en la práctica, pueden combinarse en configuraciones organizacionales diversas.

Características de la empresa tradicional

La empresa tradicional se configura históricamente a partir de modelos organizacionales orientados a la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia operativa. Su estructura responde a contextos en los que los entornos de negocio presentan cambios graduales y donde la planificación a mediano y largo plazo constituye el principal mecanismo de coordinación. Desde la teoría organizacional clásica, este tipo de empresa se apoya en reglas formales, procedimientos estandarizados y una clara delimitación de funciones, lo que permite sostener niveles elevados de control interno (Mintzberg, 2019).

Una de las características centrales de la empresa tradicional es su estructura jerárquica. La autoridad se distribuye de manera vertical, estableciendo niveles claramente diferenciados de responsabilidad y toma de decisiones. Esta jerarquización facilita la supervisión y la asignación de tareas, al tiempo que refuerza cadenas de mando estables. Según Daft (2021), este diseño organizacional busca reducir la ambigüedad y asegurar la

coherencia de las acciones mediante mecanismos formales de control y coordinación.

La división funcional del trabajo constituye otro rasgo distintivo. Las actividades se organizan en áreas especializadas —como producción, finanzas, recursos humanos o comercial— que operan de manera relativamente autónoma. Esta especialización permite desarrollar competencias específicas dentro de cada función, aunque también tiende a generar compartimentos organizacionales con escasa interacción transversal. En este modelo, la coordinación entre áreas suele resolverse a través de niveles jerárquicos superiores (Mintzberg, 2019).

En términos de gestión, la empresa tradicional privilegia la planificación como herramienta central para orientar la acción organizacional. Los objetivos se definen con antelación y se traducen en planes detallados que guían la ejecución de las actividades. Esta lógica se apoya en supuestos de relativa estabilidad del entorno, donde la anticipación y el control permiten reducir la incertidumbre. Daft (2021) señala que este enfoque refuerza la previsibilidad, aunque puede limitar la capacidad de respuesta frente a cambios abruptos.

La toma de decisiones en la empresa tradicional se caracteriza por su centralización. Las decisiones estratégicas y, en muchos casos, las operativas, se concentran en los niveles superiores de

la organización. Este esquema busca asegurar coherencia y alineación con los objetivos generales, aunque puede ralentizar los procesos decisionales. La centralización se vincula, además, con una cultura organizacional que valora la autoridad formal y la experiencia acumulada (Mintzberg, 2019).

Desde el punto de vista cultural, la empresa tradicional tiende a sostener valores asociados a la estabilidad, la permanencia y la reducción del riesgo. El cumplimiento de normas y procedimientos ocupa un lugar relevante, y el cambio suele abordarse de manera gradual y planificada. En este contexto, el error es frecuentemente interpretado como una desviación a corregir, más que como una fuente de aprendizaje organizacional (OCDE, 2020).

La gestión del desempeño en la empresa tradicional se apoya en indicadores previamente definidos y en sistemas de evaluación formales. El énfasis se coloca en el cumplimiento de objetivos, la eficiencia operativa y la optimización de recursos. Estos mecanismos refuerzan la lógica de control y permiten comparar resultados en el tiempo, aunque pueden limitar la incorporación de criterios cualitativos o adaptativos en la evaluación organizacional (Daft, 2021).

Otra característica relevante es la relación que la empresa tradicional establece con su entorno. Predomina una lógica reactiva, en la que los cambios externos se incorporan una vez que han sido claramente identificados y evaluados. Esta postura busca minimizar riesgos, pero puede generar desfasajes frente a entornos altamente dinámicos. La OCDE (2021) señala que este tipo de organizaciones suele priorizar la protección de estructuras existentes antes que la experimentación con nuevos modelos.

En conjunto, las características de la empresa tradicional configuran un modelo organizacional orientado a la estabilidad, el control y la eficiencia, adecuado para contextos previsibles y regulados. Su lógica de funcionamiento se sustenta en estructuras jerárquicas, procesos estandarizados y una cultura organizacional que privilegia la planificación y la continuidad, lo que define tanto sus fortalezas como sus límites frente a escenarios de cambio acelerado.

Características de la empresa emergente

La empresa emergente se configura como un modelo organizacional que surge en contextos marcados por la incertidumbre, la innovación y el cambio acelerado. A diferencia de los modelos tradicionales, su lógica de funcionamiento no se

apoya en supuestos de estabilidad, sino en la necesidad de adaptarse de manera continua a entornos dinámicos. Desde una perspectiva teórica, este tipo de empresa se caracteriza por estructuras organizacionales flexibles y por una orientación constante al aprendizaje y a la revisión de sus supuestos de funcionamiento (Ries, 2018).

Una de las características más relevantes de la empresa emergente es su estructura organizacional poco jerarquizada. La autoridad tiende a distribuirse de manera más horizontal, favoreciendo la autonomía de los equipos y la toma de decisiones descentralizada. Esta configuración busca reducir tiempos de respuesta y facilitar la adaptación frente a cambios del entorno. Según Blank y Dorf (2020), la reducción de niveles jerárquicos permite una mayor fluidez en la comunicación y una coordinación más directa entre los distintos actores organizacionales.

La flexibilidad organizacional constituye otro rasgo distintivo. Las empresas emergentes suelen operar con estructuras abiertas, susceptibles de ser modificadas en función de las necesidades que surgen a lo largo de su desarrollo. Esta flexibilidad se expresa tanto en la definición de roles como en la organización del trabajo, donde las fronteras funcionales son menos rígidas. En este sentido, la capacidad de reconfigurar la organización forma parte de su lógica de funcionamiento habitual (OCDE, 2020).

En términos de gestión, la empresa emergente se orienta a procesos iterativos y adaptativos. La planificación se concibe como una actividad revisable, sujeta a ajustes frecuentes a partir de la información obtenida del entorno. Ries (2018) señala que este enfoque privilegia la experimentación controlada y la incorporación sistemática de aprendizajes, lo que permite modificar decisiones y estrategias sin comprometer la continuidad organizacional.

La toma de decisiones en la empresa emergente se caracteriza por su cercanía con la información disponible y por la participación activa de los distintos niveles de la organización. La descentralización decisional favorece respuestas más rápidas y ajustadas a contextos cambiantes. Blank y Dorf (2020) destacan que este tipo de organizaciones tiende a basar sus decisiones en ciclos cortos de retroalimentación, lo que refuerza su capacidad de adaptación.

Desde el punto de vista cultural, la empresa emergente promueve valores asociados a la innovación, la apertura al cambio y la tolerancia al error. El error no se concibe exclusivamente como una desviación, sino como una fuente de información relevante para el ajuste organizacional. Esta concepción cultural favorece dinámicas de aprendizaje continuo y la revisión permanente de prácticas y supuestos internos (OCDE, 2021).

La gestión del desempeño en la empresa emergente suele apoyarse en indicadores flexibles y revisables, más orientados a procesos de aprendizaje que a resultados estáticos. En lugar de priorizar exclusivamente el cumplimiento de objetivos predefinidos, se valoran la capacidad de adaptación, la incorporación de mejoras y la generación de conocimiento organizacional. Este enfoque refuerza una lógica de gestión menos centrada en el control y más orientada a la evolución organizacional (Daft, 2021).

En relación con el entorno, la empresa emergente adopta una postura activa y exploratoria. La interacción constante con el contexto externo permite identificar oportunidades, ajustar propuestas y redefinir estrategias de manera temprana. La OCDE (2020) señala que esta apertura al entorno constituye uno de los rasgos que diferencian a las empresas emergentes de los modelos más consolidados, especialmente en contextos de alta volatilidad.

Desde esta perspectiva, las características de la empresa emergente configuran un modelo organizacional orientado a la flexibilidad, la adaptación y el aprendizaje continuo. Su lógica de funcionamiento se sustenta en estructuras poco jerarquizadas, procesos iterativos y una cultura organizacional abierta al cambio, lo que define una forma particular de organizar el trabajo y de responder a entornos inciertos y dinámicos.

Tabla 1: Características organizacionales de la empresa tradicional y de la empresa emergente

Dimensión organizacional	Empresa tradicional	Empresa emergente
Estructura organizacional	Jerárquica y vertical	Horizontal y flexible
División del trabajo	Funcional y especializada	Roles flexibles y transversales
Lógica de gestión	Planificación y control	Iteración y adaptación continua
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Relación con el error	Desviación a corregir	Fuente de aprendizaje
Cultura organizacional	Estabilidad y previsibilidad	Innovación y apertura al cambio
Relación con el	Reactiva	Activa y exploratoria

entorno		
---------	--	--

Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

2. Límites y oportunidades en contextos de cambio

2. Límites y oportunidades en contextos de cambio

Los contextos de cambio acelerado plantean desafíos significativos para los distintos modelos organizacionales, ya que ponen en tensión sus supuestos estructurales y culturales. Tanto las empresas tradicionales como las emergentes enfrentan límites específicos derivados de sus lógicas de funcionamiento, al tiempo que se abren oportunidades asociadas a su capacidad de adaptación. En este marco, el análisis organizacional permite identificar cómo estas limitaciones y posibilidades se configuran en relación con la incertidumbre, la innovación y la transformación del entorno (OCDE, 2021).

En el caso de la empresa tradicional, uno de los principales límites se vincula con la rigidez estructural. Las jerarquías formales, los procesos altamente estandarizados y la centralización decisional pueden dificultar respuestas ágiles frente a cambios abruptos. Según Daft (2021), estos rasgos, que

resultan funcionales en entornos estables, tienden a generar demoras y resistencias cuando el contexto exige ajustes rápidos y revisiones frecuentes de las prácticas organizacionales.

Asimismo, la cultura organizacional de la empresa tradicional puede constituir un límite frente a escenarios de transformación. La valorización de la previsibilidad, el control y la minimización del riesgo suele traducirse en una menor disposición a experimentar o a revisar supuestos consolidados. En estas condiciones, el cambio se aborda de manera gradual y planificada, lo que puede generar desajustes temporales entre la organización y su entorno (CEPAL, 2019).

Sin embargo, estos mismos rasgos estructurales también habilitan oportunidades específicas. La empresa tradicional cuenta, en general, con recursos consolidados, experiencia acumulada y sistemas formales de gestión que pueden ser reorientados para sostener procesos de transformación. Desde una mirada organizacional, la existencia de estructuras estables puede facilitar la institucionalización de cambios una vez que estos han sido definidos y legitimados internamente (OCDE, 2020).

Por su parte, la empresa emergente enfrenta límites asociados a su propia flexibilidad. La ausencia de estructuras formales consolidadas, la alta adaptabilidad y la orientación constante al

cambio pueden generar problemas de coordinación, dificultades para escalar procesos y una elevada dependencia de capacidades individuales. Blank y Dorf (2020) señalan que, en contextos de crecimiento o complejidad creciente, estas características pueden tensionar la sostenibilidad organizacional.

Al mismo tiempo, la empresa emergente presenta oportunidades relevantes en contextos de cambio. Su apertura al aprendizaje, la descentralización decisional y la capacidad de reconfigurar rápidamente sus procesos le permiten responder de manera temprana a transformaciones del entorno. En términos organizacionales, esta adaptabilidad constituye una ventaja frente a escenarios de alta incertidumbre, donde la experimentación y la revisión continua adquieren centralidad (Ries, 2018).

Desde esta perspectiva, los límites y oportunidades de ambos modelos no deben interpretarse de manera aislada, sino en relación con las condiciones del entorno y con la capacidad organizacional para revisar sus propias configuraciones. En contextos de cambio, la posibilidad de combinar estabilidad y flexibilidad, control y adaptación, se presenta como un desafío organizacional que atraviesa tanto a las empresas tradicionales como a las emergentes, configurando un espacio dinámico de tensiones y posibilidades.

Límites organizacionales de la empresa tradicional y de la empresa emergente

Los límites organizacionales pueden entenderse como restricciones estructurales, culturales y operativas que condicionan la capacidad de adaptación de las empresas frente a contextos de cambio. Estos límites no surgen únicamente de factores externos, sino que se encuentran profundamente vinculados a los modelos organizacionales y a las lógicas de funcionamiento que cada tipo de empresa adopta. Desde esta perspectiva, tanto la empresa tradicional como la emergente presentan limitaciones específicas derivadas de sus propias configuraciones internas (Daft, 2021).

En la empresa tradicional, uno de los principales límites organizacionales se relaciona con la rigidez estructural. Las jerarquías formales, los procedimientos estandarizados y la centralización de la toma de decisiones dificultan la modificación rápida de los procesos. Si bien estos rasgos favorecen la estabilidad, también generan inercia organizacional, lo que puede ralentizar la respuesta frente a entornos caracterizados por cambios frecuentes o inesperados (Mintzberg, 2019).

A ello se suma la segmentación funcional propia de este modelo organizacional. La división del trabajo en áreas especializadas tiende a reforzar dinámicas de aislamiento entre funciones,

limitando la circulación transversal de la información. En estas condiciones, la coordinación entre áreas depende de instancias jerárquicas superiores, lo que incrementa los tiempos de ajuste y reduce la flexibilidad organizacional (Daft, 2021).

Desde el plano cultural, la empresa tradicional enfrenta límites asociados a la aversión al riesgo y a la valorización de la continuidad. La preferencia por prácticas consolidadas y la desconfianza frente a la experimentación pueden generar resistencias internas al cambio. En contextos de transformación, esta orientación cultural tiende a priorizar la preservación de estructuras existentes, aun cuando el entorno demande revisiones más profundas (OCDE, 2020).

Por su parte, la empresa emergente presenta límites organizacionales de naturaleza diferente. La alta flexibilidad y la ausencia de estructuras formales consolidadas, si bien facilitan la adaptación inicial, pueden generar problemas de coordinación a medida que la organización crece. La indefinición de roles y procesos puede derivar en superposiciones de tareas o en dificultades para sostener la coherencia organizacional en escenarios de mayor complejidad (Blank y Dorf, 2020).

Otro límite relevante en las empresas emergentes se vincula con la dependencia de capacidades individuales. La concentración del conocimiento en personas clave y la informalidad en los

mecanismos de gestión pueden afectar la continuidad organizacional. En situaciones de cambio interno o externo, esta dependencia incrementa la vulnerabilidad de la organización y dificulta la institucionalización de aprendizajes (Ries, 2018).

Asimismo, la orientación constante al cambio y a la adaptación puede transformarse en un límite cuando impide la consolidación de prácticas estables. La revisión permanente de procesos y estrategias, si no se articula con mecanismos de estabilización, puede generar desgaste organizacional y dificultades para sostener resultados en el tiempo (OCDE, 2021).

Desde una mirada comparativa, los límites organizacionales de ambos modelos responden a tensiones internas entre estabilidad y flexibilidad. Mientras la empresa tradicional enfrenta restricciones para modificar estructuras consolidadas, la empresa emergente se ve desafiada por la necesidad de formalizar sin perder capacidad de adaptación. Estas tensiones reflejan supuestos organizacionales distintos, que condicionan la forma en que cada modelo responde a contextos de cambio.

De este modo, los límites organizacionales no deben ser interpretados como fallas aisladas, sino como expresiones de las lógicas internas de cada tipo de empresa. Comprender estas restricciones permite analizar con mayor profundidad cómo los modelos organizacionales influyen en la capacidad de adaptación, evidenciando que tanto la rigidez excesiva como la flexibilidad sin anclajes estructurales pueden constituir obstáculos frente a entornos dinámicos.

Oportunidades de adaptación y transformación en ambos modelos empresariales

Las oportunidades de adaptación y transformación organizacional emergen a partir de la capacidad de las empresas para revisar sus estructuras, procesos y supuestos culturales frente a contextos de cambio. Tanto la empresa tradicional como la empresa emergente presentan potencialidades específicas que pueden ser activadas en escenarios dinámicos, siempre que exista una disposición organizacional para reinterpretar sus propias lógicas de funcionamiento. Desde esta perspectiva, el cambio no se concibe como una ruptura total, sino como un proceso de reconfiguración progresiva (OCDE, 2021).

En el caso de la empresa tradicional, una de las principales oportunidades radica en la posibilidad de capitalizar su experiencia acumulada y sus recursos organizacionales. La

existencia de procesos formalizados, sistemas de gestión consolidados y capacidades institucionales permite sostener transformaciones de manera estructurada. En términos organizacionales, estas condiciones facilitan la incorporación gradual de nuevas prácticas sin comprometer la continuidad operativa (Daft, 2021).

Asimismo, la estabilidad estructural propia de la empresa tradicional puede transformarse en una ventaja cuando se orienta a la institucionalización del cambio. La formalización de procesos y la claridad en la asignación de responsabilidades permiten consolidar transformaciones una vez que estas han sido definidas y validadas. En este sentido, la transformación no se limita a la adopción de nuevas prácticas, sino que se traduce en cambios duraderos en la organización (Mintzberg, 2019).

Desde otra óptica, la empresa emergente encuentra oportunidades de adaptación en su flexibilidad estructural y en su apertura al aprendizaje. La ausencia de rigideces organizacionales favorece la experimentación y la rápida incorporación de ajustes, lo que resulta especialmente relevante en contextos de alta incertidumbre. Ries (2018) señala que esta capacidad de adaptación temprana permite redefinir procesos y estrategias con mayor agilidad frente a cambios del entorno.

La cultura organizacional de la empresa emergente constituye, además, una fuente relevante de oportunidades. La valorización del aprendizaje continuo y la tolerancia al error generan condiciones propicias para la innovación organizacional. Estas prácticas favorecen la construcción de conocimiento colectivo y la revisión constante de supuestos, lo que amplía el margen de adaptación frente a escenarios cambiantes (OCDE, 2020).

No obstante, las oportunidades de transformación no se limitan a las fortalezas propias de cada modelo, sino que también se vinculan con la posibilidad de integrar elementos de ambos enfoques. En contextos de cambio, las empresas tradicionales pueden incorporar prácticas asociadas a la flexibilidad y al aprendizaje, mientras que las empresas emergentes pueden avanzar hacia mayores niveles de formalización para sostener su crecimiento (OCDE, 2021).

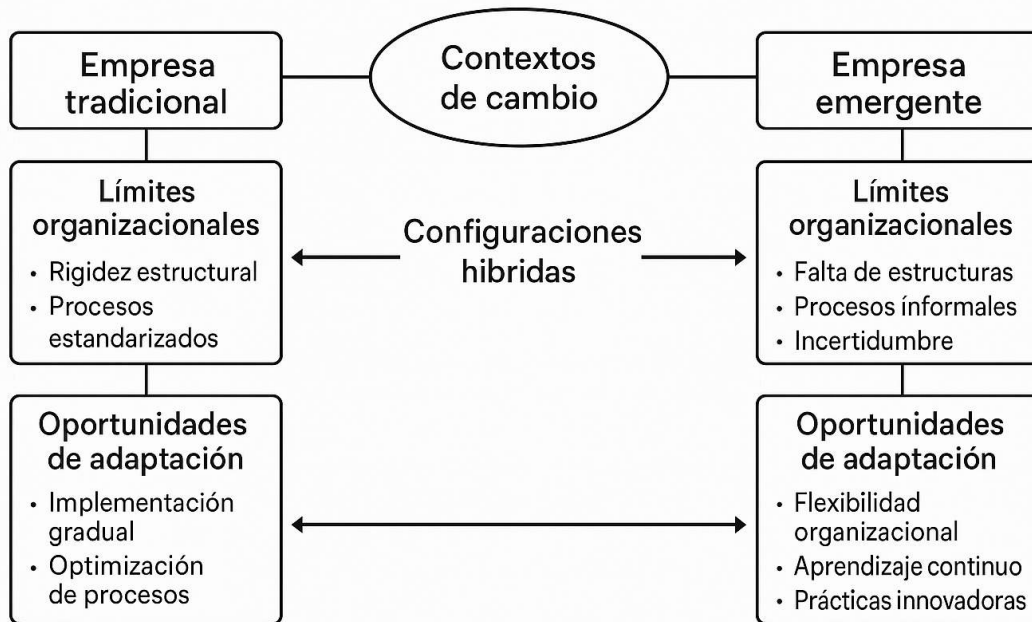
Desde una mirada organizacional, estas convergencias dan lugar a configuraciones híbridas que combinan estabilidad y adaptación. La articulación entre estructuras formales y prácticas flexibles permite responder a las demandas del entorno sin perder coherencia interna. Blank y Dorf (2020) destacan que este tipo de combinaciones amplía las capacidades organizacionales y reduce las tensiones asociadas a modelos extremos.

Por otra parte, las oportunidades de transformación se ven potenciadas cuando las organizaciones desarrollan capacidades reflexivas, orientadas a evaluar críticamente sus propias prácticas. La revisión de procesos, estructuras y valores permite identificar qué aspectos deben preservarse y cuáles requieren ser modificados. En estas condiciones, la transformación se convierte en un proceso deliberado y sostenido, más que en una reacción aislada frente al cambio (CEPAL, 2019).

Así, las oportunidades de adaptación y transformación en ambos modelos empresariales se configuran a partir de la interacción entre recursos existentes, capacidades de aprendizaje y disposición al cambio. La posibilidad de reconfigurar estructuras y prácticas, integrando estabilidad y flexibilidad, constituye un elemento central para sostener la adaptación organizacional en contextos de cambio continuo.

Figura 1: Límites y oportunidades de adaptación en modelos organizacionales tradicionales y emergentes

Límites y oportunidades de adaptación en modelos organizacionales tradicionales y emergentes



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

Referencias

Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

Mintzberg, H. (2019). *Estructuras y dinámicas de las organizaciones*. Ariel.

Ries, E. (2018). *El método Lean Startup*. Deusto.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El futuro del trabajo y las empresas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-y-las-empresas-en-america-latina>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Innovación empresarial y cambio estructural en América Latina*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44584-innovacion-empresarial-cambio-estructural-america-latina>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Emprendimiento e innovación en la era digital*. OCDE. <https://www.oecd.org/industry/emprendimiento-innovacion-era-digital.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *Perspectivas del emprendimiento y las pymes*. OCDE. <https://www.oecd.org/industry/smes/perspectivas-emprendimiento-pymes.htm>

Blank, S. y Dorf, B. (2020). *El manual del emprendedor*. Gestión 2000.

CONTINUAR

Lesson 4 of 4

Descarga en PDF
