

## **La práctica de nuevas formas de organizarse en la empresa multinegocios**

### **Resumen**

En la literatura de las nuevas formas organizacionales, las formas se precisan como el cambio del todo o de una parte de la estructura de una organización, y normalmente se explican con metáforas que describen lo que ellas son, pero la recurrencia parece limitar mejores contribuciones al campo. Se espera aportes que generen nuevos significados, produzcan coherencia, o clarifiquen ideas sobre la manera en que ellas operan en un sistema. En el caso de la empresa multinegocios, la situación del campo se refleja en el continuo interés por la investigación de los tipos de formas multidivisionales, y en el escaso conocimiento sobre la manera en que ellas operan en la estructura multidivisional. Esta propuesta de investigación doctoral se trata de la práctica de nuevas formas de organizarse en la empresa multinegocios, y la pregunta de investigación es cómo ellas emergen en ese contexto, desde la perspectiva de la estrategia como práctica. La investigación consiste en un estudio de caso que se basa en las ciencias de la complejidad, en el que se busca descubrir a través de la observación no participante y la entrevista, trayectorias emergentes de nuevas formas de organizarse; al experimentar la interacción entre elementos del sistema: *sujeto (top managers) – practicantes estratégicos – proyectos estratégicos en desarrollo*, en el trabajo de un equipo multinegocios que hace seguimiento a la estrategia. Para realizar el estudio de caso se propone que por la complejidad de la empresa multinegocios, ese sistema debe comportarse como sistema complejo adaptativo. La importancia del desarrollo de esta propuesta de investigación para la administración es principalmente el conocimiento que se va a generar, en forma de sabiduría práctica, con el que se descubre lo que realmente hacen en un equipo multinegocios sujeto y comunidad, en función de sus actividades estratégicas, cuando ellos se vuelven constructores de nuevas formas de organizarse; y el conocimiento que explica cómo nuevas formas de organizarse emergen en la empresa multinegocios contemporánea.

### **Introducción**

En la literatura del campo de las nuevas formas de organizarse, las nuevas formas multidivisionales se presentan con la descripción del todo o de la parte de esa organización que se altera, tras un

cambio importante en las condiciones del ambiente, o por una intervención significativa del corporativo; por simplificaciones de algunos procedimientos en las estructuras jerárquicas y de autoridad, o por un aumento de la complejidad interna: estado organizacional en el que se plantea coexisten prácticas jerárquicas y flexibles (Palmer *et al.*, 2007; Palmer y Dunford, 2008). Esta variedad de perspectivas genera en el campo diferentes metáforas que describen lo que ellas son; por ejemplo, en el contexto de la empresa multinegocios: modulares (Eisenhardt y Galunic, 2001), celulares (Miles, Snow, Mathews, Miles, y Coleman, 1997), tipo red (Hedlund, 1994) y transnacionales (Bartlett y Ghoshal, 1993), pero la recurrencia parece limitar mejores contribuciones tanto al campo, como a la literatura sobre estructura en la empresa multinegocios (Palmer *et al.*, 2007; Palmer y Dunford, 2008; Ambos y Mueller-Stewens, 2017).

No muy recién, Palmer *et al.* (2007) mostraron la necesidad de investigarlas de manera que diferentes perspectivas, respecto a las nuevas formas que operan en un sistema, por ejemplo el multinegocios, se interrelacionen entre sí; para generar nuevos significados, producir coherencia, o clarificar ideas en el campo sobre la manera en que ellas operan en un sistema, pero la propuesta se ha tocado tangencialmente en la investigación cualitativa, y sin muchas incursiones en el contexto multidivisional de la empresa multinegocios. Al menos así lo indica los artículos de investigación cualitativa, que según la base de datos scopus, han referenciado a Palmer *et al.* (2007): Rhodes y Price (2010), Le Ber y Branzei (2010, 2011), Yan y Panteli (2011), Brown, Gianiodis y Santoro (2015), Morris, Farrell y Reed (2016) y Florian (2018). No obstante, investigadores como Puranam *et al.* (2014), Romelaer y Beddi (2015) y Ambos y Muller-Stewens (2017) han vuelto a señalar la importancia de las nuevas y flexibles formas de organizarse que operan en la empresa multinegocios, y la pertinencia de su investigación en la empresa multinegocios contemporánea.

Por lo general, la empresa multinegocios se conforma con unidades de negocios semiautónomas y una entidad corporativa quien guía, controla, coordina y motiva al conjunto para su eficiente alineación con los objetivos corporativos (Goold y Luchs, 1996). Las formas organizacionales que principalmente se han estudiado en esta empresa provienen de la estructura multidivisional (Chandler, 1962; Rumelt, 1974; Scott, 1973; Williamson, 1975); son racionales, institucionales y universales, respecto a la manera de combinar el ente corporativo con la estrategia de

diversificación, internacionalización o servicio compartido, en función del desempeño financiero del conjunto de negocios; y los temas de investigación inherentes por lo general han sido culturales, controlantes, y del paso de una de esas formas hacia otra (Bartlett y Ghoshal, 1993; Harstad, 2007; Hedlund, 1994; Kim, Kim, y Park, 2012; Manikandan y Ramachandran, 2015; Qian, Roland y Xu, 2013; Sanchez-Bueno y Suarez-Gonzalez, 2013; Seal y Herbert, 2013). Sin embargo, Whittington (2003) señaló la incapacidad de los investigadores con esa perspectiva de llegar a las formas que operan más profundo en la estructura multidivisional de la empresa multinegocios; formas que Puranamm *et al.* (2014) precisan como modelos de coordinación que operan en la empresa multinegocios para facilitar el alcance de objetivos, propósitos o metas en situaciones problema respecto al organizarse. Investigadores como Galunic y Eisenhardt (1994) y Eisenhardt y Galunic (2001) incursionaron en ellas desde lo interno de la organización, e introdujeron en la literatura de la estrategia y al campo de las nuevas formas de organizarse, la metáfora de la organización modular, pero Frandsen (2017) apreció en la literatura poca evolución al respecto. En la literatura de la estructura corporativa, Whittington (2003) referenció esas incursiones como aproximaciones que se acercan a lo que en parte, se busca en estrategia como práctica: explicar cómo gerentes, directores y otros, sostienen, manipulan y ajustan rutinas, respecto al contexto interno y externo de la empresa multinegocios; logran que diferentes estructuras funcionen, y se alcancen estados flexibles (p.130); pero estas ideas aún no se articulan con la literatura de las nuevas formas de organizarse y empresa multinegocios (Whittington, 2003; Palmer *et al.*, 2007; Palmer y Dunford, 2008; Puranamm *et al.*, 2014; Ambos y Mueller-Stewens, 2017).

### **Revisión de la literatura**

La multidivisionalidad es un modelo de estructura que emerge a partir de la década de los sesenta en las grandes empresas industriales en Estados Unidos, debido a la apertura de nuevos mercados y la necesidad de la administración eficiente de los recursos para un conjunto diversificado. Por tales características adaptativas y racionales, tanto la multidivisionalidad como la lógica corporativa se impulsó como modelo universal, y se referenció como el tipo de estructura que prescribe la burocracia para toda empresa multinegocios (Fenton y Pettigrew, 2000). Mientras que la corriente pionera de investigadores las precisaron como el paso total de las formas burocráticas (multidivisionales) hacia otras más fluidas y flexibles (Clegg y Hardy, 1999), otros se opusieron a

esta idea del paso, y establecieron que ellas no representan el fin de la burocracia o de la multidivisionalidad (Styhre, 2007); sino prácticas de gobernanza más complejas que por diferentes motivos operan en la organización; entre ellos: la coexistencia entre prácticas tradicionales y flexibles, la intervención corporativa, y la influencia de las condiciones del ambiente o industria (Child y Mcgrath, 2001; Child y Rodrigues, 2003; Lewin, Long y Carroll, 1999; Rindova y Kotha, 2001; Straub y Karahanna, 1998; Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton y Conyon, 1999). Con frecuencia, la literatura de la estructura corporativa (Whittington, 2003) confirma la existencia de nuevas formas de organizarse que operan en la estructura multidivisional, pero la emergencia de estos fenómenos y la manera en que lo hacen en la empresa multinegocios parece un tema poco estudiado (Eisenhardt y Piezunka, 2011; Palmer *et al.*, 2007; Whittington, 2003); no obstante, investigadores como Puranam *et al.* (2014), Romelaer y Beddi (2015) y Ambos y Muller-Stewens (2017) han vuelto a señalar la importancia que tiene las nuevas y flexibles formas de organizarse que operan en la empresa multinegocios contemporánea, y la pertinencia de su investigación *en* la organización.

Pues bien, Whittington (2003) descubrió que el escaso conocimiento sobre las formas de organizarse que operan más profundo en la estructura multidivisional, se debía al dominio de la perspectiva política<sup>1</sup> de la estrategia y de la estructura corporativa. Según él, limita las contribuciones en la prescripción de modelos racionales, políticos, institucionales y universales, con relación a la estrategia de diversificación, internacionalización o del servicio compartido, y en los temas de investigación inherentes tales como el cambio, la cultura y el control de arriba hacia abajo, en esas formas. El caso, es que las publicaciones sobre las nuevas formas de organizarse en el contexto de la empresa multinegocios, según la base de datos scopus, parece que continúan bajo ese dominio; por ejemplo, Qian, Roland y Xu (2006) comparan por método cuantitativo, el rendimiento de dos formas organizacionales (forma M y forma U); Harstad (2007), muestra las influencias de la reputación de la empresa y la estructura de mercado con el diseño organizacional; Sanchez-Bueno y Suarez-Gonzalez (2013) describen tres tipos de nuevas formas organizacionales que resultan tras la combinación entre la estructura multidivisional con tres estrategias de

---

<sup>1</sup> Policy: a) Management or procedure based primarily on material interest. b) a definite course of method of action selected from among alternatives and in light of given conditions to guide and determine present and future decisions (Merrian-Webster dictionary, 2019)

diversificación (M cooperativa, M competitiva y M redes); y por método cuantitativo, muestran el tránsito de las empresas españolas entre esas formas. Por otro lado, Kim, Kim y Park (2012) revelan como una serie de cambios en la regulación coreana, hizo que los grupos de negocios de ese país cambiaran su forma organizacional tradicional corporativa, por una nueva forma menos piramidal y más horizontal en su centro corporativo; mientras que Seal y Herbert (2013) exploran los centros de servicios financieros para comprender cómo desde ellos se organiza el cambio estructural en una organización multidivisional. Finalmente, Manikandan y Ramachandran (2015) muestran el potencial que las empresas multinegocios tienen para añadir valor; por la diversidad del portafolio con el cuál ese tipo de empresas puede identificar oportunidades únicas en mercados incompletos, y por las distintas formas organizacionales que por ese potencial ellas pueden optar.

Para hacer una adecuada investigación de las nuevas formas de organizarse en el contexto de la empresa multinegocios, es necesario considerar observaciones que sobre el tema investigadores como Palmer *et al.* (2007), Palmer y Dunford (2008) y Dunford *et al.* (2013) han publicado. La primera observación se trata sobre el concepto de flexibilidad, y el problema de sus múltiples definiciones y tipologías que dificultan comprender lo que las nuevas formas de organizarse son, como objeto de estudio. Para Dunford *et al.* (2013) flexibilidad es algo que se define en el caso empírico; según la manera en que ella es usada en un contexto o situación, o en la manera en que ella lidera los cambios en una organización. Respecto a esto, Dunford *et al.* (2013) sugieren a los investigadores optar por la perspectiva del discurso o narrativa, para una mejor comprensión de los fenómenos de las nuevas formas de organizarse a través del rol de la flexibilidad. La segunda observación ha tener en cuenta tiene que ver con la producción de trabajos empíricos sin una teoría integradora, y el uso inconsistente del lenguaje que dificulta reconocer lo que realmente es el objeto de estudio (Palmer *et al.*, 2007). Según estos investigadores, el campo se ha nutrido de distintas metáforas que parecen competir en cuanto a la mejor descripción de lo que las nuevas formas de organizarse son (redes, modulares, telas de araña, etc.), como de propósitos e intereses contradictorios que explican, con el uso de diferentes terminologías, la misma nueva forma de organizarse, o con una misma terminología, diferentes nuevas formas de organizarse. Esta guerra semántica se ha hecho responsable de limitar nuevas y mejores contribuciones al conocimiento del organizarse, y es una situación que estos autores incitan superar, con el uso de perspectivas teóricas que permitan la interrelación de las diferentes miradas y formas que operan en un sistema, como

por ejemplo el giro de la práctica o las ciencias de la complejidad (Palmer *et al.*, 2007; Palmer y Dunford, 2008).

Pero, como ya se ha dicho la propuesta se ha tocado tangencialmente en la investigación cualitativa; y sin muchas incursiones en el contexto de la empresa multinegocios. Al menos así lo indica las investigaciones cualitativas que posteriormente fueron publicadas: Florian (2018) referenció el trabajo de Palmer *et al.* (2007) con la intención de poder entrar en el tema de la coexistencia entre las formas tradicionales y las nuevas formas de organizarse, y con el propósito de investigar ese fenómeno en una organización voluntaria de ayuda para refugiados; Rhodes y Price (2010) lo hicieron para entrar en el mismo tema pero con el propósito de investigar el rol del aprendizaje, en otro tipo de organización; Yan y Panteli (2011), con el propósito de investigar el rol de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y Morris, Farrell y Reed (2016) para investigar el rol del capital social, pero en su caso, a nivel de la industria (de la televisión en UK). Por su parte, Brown, Gianiodis y Santoro (2015) lo usaron para entrar entre dos perspectivas del campo; entre (1) los factores externos como inductores de nuevas formas de organizarse, y (2) los factores externos como promotores de la adopción de nuevas formas de organizarse; con el propósito de investigar en un hospital, el paso hacia un tipo de forma híbrida, en el que se combina fines con y sin ánimo de lucro. Por último, Le Ber y Branzei (2010, 2011) citan a Palmer *et al.* (2007) para sostener la mirada de una nueva realidad social, en el contexto de las asociaciones intersectoriales, en las cuales son centrales la capacidad de crear las realidades compartidas que se reflejan en las nuevas formas de organizarse que Palmer *et al.* (2007) presentan en el desarrollo de su artículo.

### **Discusión de la propuesta**

El enfoque filosófico que la estrategia como práctica tiene (Jarzabkowski, 2005), parece tener potentes implicaciones para la teoría sobre las nuevas formas de organizarse que operan en la empresa multinegocios contemporánea, pues el conocimiento que con el giro de la práctica emerge, es probablemente muy diferente al que se ha generado a través de la perspectiva clásica (contingencia); se trata de sabiduría práctica (Splitter y Seidl, 2015), con la que se descubre lo que

realmente hacen en un equipo multinegocios sujeto y comunidad, en función de sus actividades estratégicas, cuando ellos se vuelven constructores de nuevas formas de organizarse.

A propósito, es en los grupos de negocios, donde he vivido la mayor parte de mi experiencia laboral, y es en ellos donde actualmente lo hacen o lo han hecho otros más cercanos. Tras la experiencia laboral personal, de los compañeros de trabajo, amigos y familiares, surgió la inquietud respecto a las estructuras que las personas *haciendo* construyen. Me parecía natural que cuando las personas ocupan un lugar en algún tipo de organización, construyeran el mundo laboral en el espacio que les otorga la estructura organizacional; donde solo las posibilidades que ahí fluyen pueden ordenar esa experiencia. Las estructuras burocráticas indican quién está a cargo, quién tienen los recursos, quién habla con quién, quién es responsable de algo, que puede hacer una persona por su cuenta y que puede hacer con otros (Whittington, 2003); pero las estructuras también problematizan la división de objetivos, la asignación de tareas y recursos, la disposición de la información y de recompensas materiales y no materiales; tanto por la división del trabajo que normalmente las estructuras establecen, como por los esfuerzos de coordinación que ellas demandan (Puranam *et al.*, 2014). Estos problemas parecen ser más agudos en el caso de la empresa multinegocios contemporánea, por la condición de los negocios de ser elementos independientes que hacen parte de un sistema interdependiente (Child y McGrath, 2011); motivados y controlados con el uso de recursos burocráticos a saber: centralización, jerarquía, autoridad, disciplina, reglas, recompensas, carrera profesional y división del trabajo; que anclan prácticas recursivas como las lógicas dominantes y las rigideces centrales, así como las rutinas burocráticas, jerárquicas, y de las estructuras divisionalizadas (Clegg y Hardy, 1999; Eisenhardt y Piezunka, 2011).

No obstante, a través de las diferentes experiencias laborales en la empresa multinegocios, descubrí la entrada y salida de personas y grupos de personas de los esquemas estructurales. Con esas acciones, surgió mi inquietud por las formas de organizarse que se generan cuando las personas se movilizan por fuera de los encajonamientos estructurales. El evento más reciente al respecto fue en la institución universitaria donde trabajé como administrativo y docente por casi cuatro años. En ese entonces, la institución tenía dos facultades, cada una con cinco coordinadores de programas académicos. Una de las responsabilidades de los coordinadores consistía en asignar las aulas de clase para las cátedras de los programas, dos veces al año. Aunque todas las aulas

presentaban condiciones físicas adecuadas para el desarrollo de las clases, solo una tercera parte contaba con tecnología y medios audiovisuales actualizados. Habitualmente, los primeros coordinadores que hicieran la asignación de aulas favorecían a sus programas con las mejores. Al principio, los salones restantes cubrieron la necesidad de otros programas, respecto a las clases que más necesitaban de esa tecnología; pero el problema surgió cuando en la institución se vivió un aumento interesante de matriculas. Las aulas ya no eran suficientes, y los estudiantes de todos los programas comenzaron a demandar mejores salones para la totalidad de sus clases. Al principio, la guerra por los salones se desarrolló entre todos los coordinadores, luego los coordinadores de cada facultad se asociaron y la guerra se desarrolló entre facultades. Finalmente emergió un equipo de trabajo con coordinadores de ambas facultades, en el que participó temporalmente el personal de sistemas, para restringir aulas en el sistema de reservas; posteriormente se vinculó al equipo la dirección del área administrativa y financiera, no solo para proyectar la planta física y los futuros recursos audiovisuales de la institución; su participación permitió utilizar el personal de registro y control para llevar a las aulas tecnología audiovisual portátil en caso de necesitarse (con reserva). En este proceso del organizarse experimenté como se modificaron sistemas, se crearon roles, y relaciones humanas, se asignaron nuevas tareas, se creó información, normas, rutinas y códigos de manera emergente. Otras experiencias respecto al organizarse, más complejas, corresponden con los grupos de negocios, en donde se ubica mi curiosidad por cómo emergen nuevas formas de organizarse.

En el mismo tipo de organización, otros investigadores también observaron situaciones similares que son interesantes para esta propuesta de investigación. En una Universidad en Inglaterra, Jarzabkowski (2005) experimentó en la interacción entre practicantes estratégicos de un equipo de planeación estratégica, que un simple suceso tiene el potencial de activar nuevas interacciones y acciones entre actores, y de ocasionar en el tiempo importantes contribuciones en la estrategia en desarrollo de la organización. Durante la reunión, Jarzabkowski observó que las polarizaciones respecto a la mirada de la estrategia; tales como lo intencional contra lo emergente, la formulación contra la implementación, y la certeza contra la incertidumbre desaparecieron en la práctica. En veinte minutos de las dos horas de reunión, los practicantes usaron datos, definieron metas, articularon objetivos, apreciaron el ambiente, reflexionaron sobre las prácticas pasadas, modificaron el sistema de control, y reafirmaron estructuras de poder; para asegurarse de dar el



próximo paso con las prácticas necesarias para alcanzar los nuevos objetivos estratégicos. Durante la interacción que esta investigadora experimentó, la tensión respecto al organizarse se manifestó a través de un practicante del equipo: *“Sam raises a point about whether these are contradictory activities: ‘Should we clarify these objectives? We want to have maximum research income but also commercial income. It seems we want all. Maybe these are not compatible objectives? The Vice-Chancellor silence him quickly: We want BOTH.’”* (Jarzabkowski, 2005, p.20). Lo interesante de la experiencia de Jarzabkowski para esta propuesta de investigación doctoral en administración, son las nuevas formas de organizarse que debieron aparecer después de la reunión, para enfrentar el objetivo dual. Jarzabkowski (2005) indicó que el equipo discutió sobre las prácticas potenciales para construir un camino que asegurara el alcance de ese propósito.

Es en los grupos de negocios donde he vivido la mayor parte de mi experiencia laboral, y es en ella donde actualmente lo hacen o lo han hecho otros más cercanos. Tras las experiencias laborales personales, de los compañeros de trabajo, amigos y familiares, surgió mi inquietud por las estructuras que las personas -haciendo- construyen. El evento más reciente que aquí he escrito al respecto, en la institución universitaria donde trabajé como administrativo y docente por casi cuatro años, evidencia la fuente de mi curiosidad por el organizarse. Otros casos más complejos vivencié en el contexto de la empresa multinegocios, cuyas experiencias hicieron que surgiera mi curiosidad por la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo emerge nuevas formas de organizarse en la empresa multinegocios?

## **Marco teórico**

Existen dos miradas ontológicas respecto al estudio del cambio en la organización; la tradicional, y la de fuerte enfoque en el proceso (Langley, Smallman, Tsoukas y Van de Ven, 2013). En la primera, organizaciones y estructuras se consideran entidades fijas; mientras que en la segunda, ambas son instancias de procesos temporales en continuo estado del devenir. Esta propuesta se relaciona con la segunda mirada ontológica, en la que procesos y actividades se entrelazan en la práctica; siendo en su esencia aspectos del mismo fenómeno; todo en la organización es visto como procesos que reflejan el desarrollo continuo de actividades, y las actividades, como las generadoras de los estados de la organización (Burgelman *et al.*, 2018). Hay varios tipos de estructuras que

operan en las organizaciones, y entre ellas, las nuevas formas de organizarse. Puranam *et al.* (2014) define una nueva forma de organizarse, como el conjunto de soluciones que los actores de una organización generan para enfrentar situaciones problema respecto a la división del trabajo, la asignación de tareas, el sistema de recompensas, el suministro de información, o alguna combinación entre estos temas. Este tipo de soluciones, siguiendo a Jarzabkowski, Lê y Van de Ven (2013) parecen generarse en un contexto en donde los practicantes estratégicos experimentan al menos cuatro situaciones paradójicas: (1) el actuar de manera independiente a la vez que se es parte de un sistema interdependiente; (2) el cambiar hacia roles y tareas que parecen ser no coherentes por la aparición de metas complejas, o el surgimiento de interpretaciones y acciones contradictorias por la existencia de esas metas; (3) el alterar y reconciliar valores y creencias por pertenecer tanto a la organización como a una parte de ella; y, finalmente, (4) el dismantelar cosas construidas en la organización para poder avanzar.

Respecto a los fenómenos de las nuevas formas de organizarse en la firma, Jarzabkowski (2004) las reúne como expresiones de la práctica gerencial adaptativa, y explica que siempre están en tensión y en continua retroalimentación con las prácticas gerenciales recursivas. Ejemplos de las prácticas recursivas son las lógicas dominantes, así como las rutinas burocráticas, jerárquicas, y de las estructuras divisionalizadas. La investigadora sostiene que en dicho contexto, las prácticas adaptativas surgen por las dinámicas de interacción entre los tres elementos del sistema que se presenta en la figura uno. En el sistema de Jarzabkowski (2005) los supuestos son los siguientes: (1) el sujeto de interés puede ser tanto el top manager como las prácticas en uso. (2) debido a que en las organizaciones hay varias actividades distribuidas, el top manager necesita interactuar con practicantes de la comunidad organizacional con el propósito de moldear la manera en que los “otros” contribuirán a la estrategia en desarrollo. (3) existen unas prácticas recursivas y adaptativas que actúan como mediadoras en las dinámicas de interacción entre los elementos del sistema; ellas restringen o hacen posible la interacción entre top manager y su comunidad organizacional (ver la flecha A); también median la contribución o resistencia de la comunidad con la actividad en desarrollo (ver la flecha B), y también funcionan como vehículos para que el top manager moldee la actividad en desarrollo; incluso la actividad en desarrollo los moldea a ellos (ver la flecha C). (4) las dinámicas del sistema generan entonces resultados que la autora referencia como la estrategia realizada en la organización. La literatura en estrategia como práctica no clarifica la

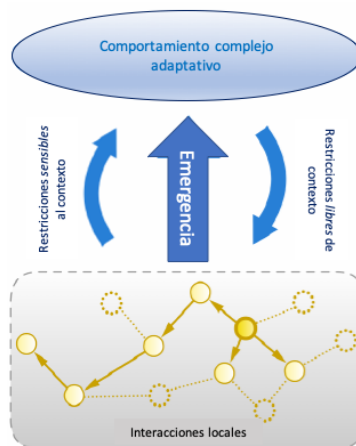
manera de abordar dichas interacciones para estudiar los fenómenos emergentes de las prácticas adaptativas, pero indica que los elementos de este sistema, por lo general se encuentran e interactúan en el trabajo de los equipos multinegocios (Paroutis y Petigrew, 2007).



Figura 1: Modelo basado en la actividad para el estudio de la estrategia como práctica. Fuente: Jarzabkowski (2005, p. 43).

En efecto, una manera de estudiar fenómenos emergentes en un sistema es a través de las ciencias de la complejidad. Según (Juarrero, 1999) en los sistemas complejos adaptativos aparecen atractores y restricciones sensibles y no sensibles al contexto, que reconfiguran el paisaje del sistema de tal manera que sus elementos alcanzan cosas que antes no eran posibles. Este tipo de sistema se representa en la figura dos. Juarrero (2015) describe este comportamiento en las organizaciones en dos momentos. En el primero, los actores establecen estructuras con las que entienden que en la mayor parte del tiempo la organización no fallará. Se trata de estructuras que pueden ser descritas, explicables y replicables, delimitadas y controlables. Según esta investigadora, el fenómeno más relevante bajo este esquema son *las restricciones libres de contexto* (flecha derecha, figura dos). Este tipo de restricciones viene precargadas en los seres humanos, y son las responsables de la probabilidad de hacer, ver, suponer, o esperar una cosa y no otra. Sin embargo, debido a que las restricciones libres de contexto sesgan las posibilidades de lo que se va a realizar, es difícil la aparición de fenómenos emergentes en la organización por su causa. El segundo momento se trata de la improvisación de los actores en el terreno del control que establecen esas estructuras, para superar un problema y poder continuar. Debido a que en la organización es difícil salir de las formas de pensar ya ancladas por esas estructuras, Juarrero

(2015) sustenta que durante la exploración de los actores en ese terreno, aparece *restricciones sensibles al contexto* (flecha izquierda, figura dos) las cuáles, en el tiempo, hacen posible la generación de nuevas interacciones e interdependencias entre elementos del sistema, y nuevos enlaces entre ellos con la organización, y entre la organización con su ambiente. Explica la investigadora que con las restricciones sensibles al contexto, las partes de un sistema *retroalimentan* el comportamiento emergente que está siendo creado (elipse superior, figura dos), mientras que con las restricciones libres de contexto, es el comportamiento que esta siendo creado el que lo hace con las partes. Las retroalimentaciones incrementan el flujo de trabajo entre las personas de una organización, y entonces también la probabilidad de contar con nuevos comportamientos. Según Juarrero (1999) el nuevo comportamiento se consolida en la organización cuando se alcanza la conformación de cadenas de restricciones sensibles al contexto, y el cierre de ellas, como si fueran lazos. Los espacios de contraste son una característica de los sistemas complejos adaptativos que, para Vélez-Castiblanco (2012) clarifican el significado que pone cada actor, sobre un tema o una preocupación en el trabajo de un equipo, y ayudan a explicar como esos significados y herramientas dirigen una situación, y conforman una trayectoria emergente de acciones.



*Figura 2:* Representación de los sistemas complejos adaptativos. Fuente: elaboración propia con inspiración en Juarrero (1999).

Pues bien, por la complejidad de la empresa multinegocios (Jarzabkowski 2004, 2005; Eisenhardt y Piezunka 2011; Rivas 2014), aquí se propone que el sistema de Jarzabkowski (2005) debe comportarse como sistema complejo adaptativo (figura 3); en el que la práctica de nuevas

formas de organizarse se descubre con la construcción de la trayectoria de una situación, tema o preocupación que manifiestan practicantes corporativos y de negocios, respecto al organizarse, en función del comportamiento de la estrategia en desarrollo. Por ser sistema complejo adaptativo, esas trayectorias pueden ser construidas a través de las restricciones contextuales y la configuración de cadenas de restricciones sensibles al contexto del sistema, experimentando la interacción entre practicantes corporativos y de negocios con la estrategia en desarrollo, en una secuencia de reuniones de una comunidad o equipo multinegocios. Varias restricciones podrán aparecer en la secuencia de reuniones, pero en la investigación únicamente son de interés las que corresponden con las tensiones sobre el organizarse estudiadas en el campo de la estrategia como práctica (Jarzabkowski, Lê y Van de Ven, 2013): (1) cuando se actúa de manera independiente a la vez que se es parte de un sistema interdependiente; (2) cuando se presenta cambio de roles y tareas que parecen ser no coherentes por la aparición de metas complejas, o el surgimiento de interpretaciones y acciones contradictorias por la existencia de esas metas; (3) cuando se alteran y reconcilian valores y creencias por pertenecer tanto a la organización como a una parte de ella; y, finalmente, (4) cuando se desmantelan cosas construidas en la organización para poder avanzar. Este marco teórico, permite centrarse en un contexto real de la estrategia (Jarzabkowski, Balogun y Seidl, 2007) y de la administración de empresas multinegocios, y facilita la generación de nuevos significados, la producción de coherencia, o la clarificación de ideas sobre el fenómeno de las nuevas formas de organizarse, en el campo (Burgelman *et al.*, 2018; Palmer *et al.*, 2007; Palmer y Dunford, 2008).

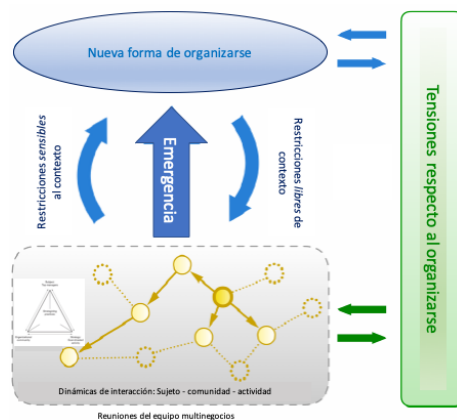


Figura 3: Representación del sistema de Jarzabkowski como sistema complejo adaptativo. Fuente: elaboración propia. Como sistema complejo adaptativo, la interacción entre los tres elementos del sistema, respecto al organizarse, produce nuevas formas de organizarse a través de restricciones contextuales.

Los objetivos de la propuesta son los siguientes: El generar consiste en descubrir el proceso emergente de nuevas formas de organizarse en una empresa multinegocios, desde la perspectiva de la estrategia como práctica; mientras que los específicos son: experimentar la interacción entre practicantes corporativos y de negocios, con la estrategia en desarrollo, en una serie de reuniones de la comunidad de práctica o equipo multinegocios; analizar las restricciones contextuales emergentes, y los espacios de contraste inherentes, respecto a las tensiones que sobre el organizarse ocasiona la interacción de practicantes corporativos y de negocios con la estrategia en desarrollo; observar la configuración de cadenas de espacios de contraste en la secuencia de eventos analizada, y construir la trayectoria emergente de las nuevas formas de organizarse que traza las cadenas observadas.

## **Metodología**

El método de investigación que se propone realizar es el estudio de caso con fundamento en las ciencias de la complejidad (Anderson *et al.*, 2005). En este tipo de estudio, el investigador se concentra en descubrir trayectorias emergentes o patrones de comportamiento; al experimentar interacciones e interdependencias entre elementos de un sistema, a través de la observación directa y la entrevista. Este estudio de caso consiste en descubrir trayectorias emergentes de una situación, tema o preocupación de los actores respecto al organizarse; al experimentar en una serie de reuniones de un equipo multinegocios la interacción entre el gerente corporativo y practicantes de una comunidad o equipo multinegocios, en función de los proyectos en desarrollo, y los marcos de sentido adaptativos o flexibles que en el contexto del organizarse se construyen entre los dos primeros. Estos autores sugieren tener en cuenta en la construcción del caso lo siguiente: 1) ser sensible a los grados de tensión; 2) enfocarse en las no-linealidades; 3) observar lo inesperado; 4) examinar esos eventos; 5) enfocarse en los procesos; 6) reconocer dinámicas, la auto organización y lo emergente; 7) describir patrones de relaciones e interacciones, y los eventos que ocurren en el tiempo; 8) mirar patrones; 9) entender los cambios de esos patrones; 10) reconocer que diferentes patrones pueden tener resultados positivos; 11) alternar entre niveles de análisis; 12) redefinir los

roles del observador, para ver como el sistema dinámico se desarrolla a medida que se adapta; y, 13) aprender sobre la historia del sistema, para descubrir los patrones actuales de comportamiento. Si bien todas las recomendaciones son importantes, en la investigación se prestará una mayor atención en la historia del sistema y en las restricciones contextuales.

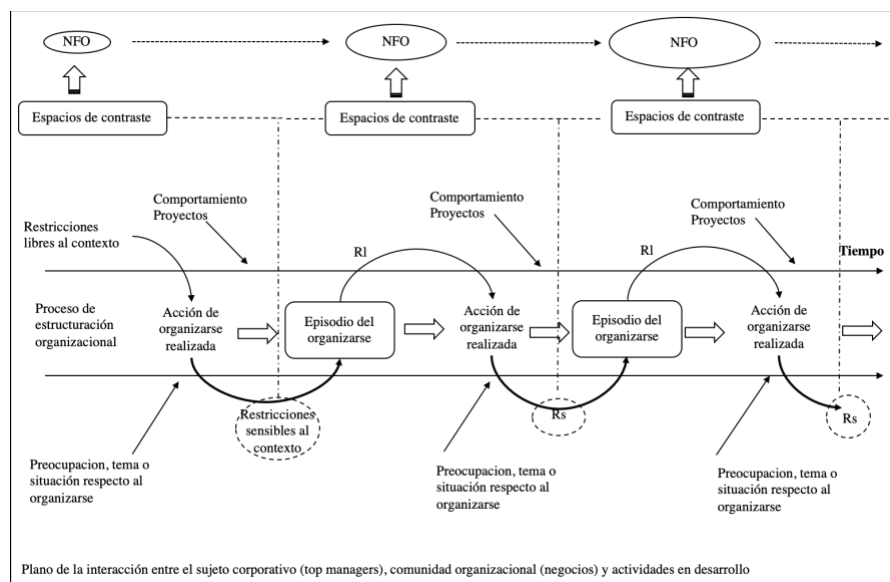
El diseño del proceso investigativo tendrá tres momentos: definición del problema, recolección de datos, y tratamiento y análisis de hallazgos. Respecto al primero, la pregunta de investigación surge de experiencias laborales y de las revisiones de la literatura. Los demás temas centrales del estudio de caso son; el objeto de análisis, la práctica de nuevas formas de organizarse; el sujeto, la comunidad de práctica o equipo multinegocios; y la unidad de análisis, las reuniones de seguimiento a la estrategia. La recolección de la información se realizará por observación no participante de una secuencia de reuniones de una comunidad de práctica o equipo multinegocios, porque normalmente los tres elementos del sistema: sujeto-comunidad-actividad se encuentran e interactúan en el trabajo de esos equipos (Jarzabkowski, 2004; Paroutis y Pettigrew, 2007). La recolección se enfocará en dos niveles y será bidireccional: en el nivel del sujeto corporativo, y en el nivel de los practicantes de una comunidad o equipo multinegocios; en función de los proyectos estratégicos en desarrollo; siempre respecto a las tensiones del organizarse. Para identificar las restricciones del sistema complejo adaptativo, los datos de la observación no participante serán interrogados para identificar tensiones respecto al organizarse, referenciadas en el campo de la estrategia como práctica (Jarzabkowski, Lê y Van de Ven, 2013): (1) cuando se actúa de manera independiente a la vez que se es parte de un sistema interdependiente; (2) cuando se cambian roles y tareas que parecen ser no coherentes por la aparición de metas complejas, o cuando surgen interpretaciones y acciones contradictorias por la existencia de esas metas; (3) cuando se alteran y reconcilian valores y creencias por pertenecer tanto a la organización como a una parte de ella; y, finalmente, (4) cuando ciertas cosas construidas en la organización a través de la experiencia son desmanteladas para poder avanzar. En la etapa de profundización, se realizarán algunas entrevistas para una mejor comprensión sobre el desarrollo de un tema o una preocupación observado en la secuencia de reuniones; mientras que en el tratamiento y análisis de los datos se utilizará la idea de la construcción de espacios de contraste de los practicantes; a través de la codificación normalmente referenciada en la teoría fundamentada.

El método de análisis consiste en la construcción de los espacios de contraste de los practicantes. Para su construcción, el análisis de los datos se realizará con inspiración en la teoría fundada de Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (1990), y con las transcripciones de los datos cargados en el programa Atlas T.I, serán generados los códigos (por tensiones, situación, tema o preocupación); las categorías (por restricciones sensibles al contexto), y los mapas semánticos (por trayectoria emergentes). Constantemente los códigos serán revisados para asegurar la coherencia del proceso de codificación y análisis. Los espacios de contraste clarifican el significado que pone cada actor, sobre un tema o una preocupación en el trabajo de un equipo, y explican como esos significados y herramientas dirigen una situación, y conforman una trayectoria emergente de acciones. El estilo de redacción de la investigación podrá ser la narrativa (Fenton y Langley, 2011) o etnográfica (Watson, 2010).

La figura cuatro, muestra como sujeto (top managers) y practicantes de la comunidad organizacional o equipo multinegocios, en función de las actividades en desarrollo, generan nuevas formas de organizarse; y la idea de la construcción de los espacios de contraste para descubrirlas. El centro de la figura representa el proceso de estructuración organizacional, a través del cual se materializa la *acción de organizarse realizada*. Esta acción podrá ser mayormente recursiva, mayormente adaptativa o una combinación de ambas. En la figura, los *episodios del organizarse* significan que en el transcurso del tiempo, la acción de organizarse realizada, dependerá de la trayectoria de las preocupaciones, temas o problemas respecto al organizarse, en el sujeto corporativo y practicantes de la comunidad o equipo multinegocios, en función de los proyectos en desarrollo. Durante el flujo de este proceso, deberán aparecer restricciones sensibles al contexto, las cuales corresponden con la retroalimentación que ellos por interacción hacen al fenómeno emergente que está siendo generado (nueva forma de organizarse); y a su vez, restricciones libres de contexto, con las cuales el fenómeno emergente que está siendo generado (nueva forma de organizarse) retroalimenta a los elementos que interactúan. Los espacios de contraste permiten clarificar el significado que pone cada actor, sobre un tema o una preocupación en el trabajo de un equipo, y explicar como esos significados y herramientas dirigen una situación, y conforman una trayectoria emergente de acciones (Vélez-Castiblanco, 2012) en las que se reflejan nuevas formas de organizarse. Por ejemplo, en el fragmento de la interacción que observó Jarzabkowski (2005) aparece un tipo de espacio de contraste: “*Sam raises a point about whether these are contradictory*



activities: *‘Should we clarify these objectives? We want to have maximum research income but also commercial income. It seems we want all. Maybe these are not compatible objectives? The Vice-Chancellor silence him quickly: We want BOTH.’* (Jarzabkowski, 2005, p.20). La construcción de los espacios de contraste consiste en realizar observaciones de los significados que Sam y otros irán haciendo respecto a esa preocupación entre episodios del organizarse, y de las restricciones sensibles al contexto en el flujo, que están dirigiendo la situación y conformando una trayectoria emergente de acciones respecto al organizarse. Esa trayectoria reflejará una nueva forma de organizarse.



**Figura 4:** La construcción de los espacios de contraste de los practicantes como método de análisis para investigar la emergencia de nuevas formas de organizarse en el contexto de la empresa multinegocios. Fuente: elaboración propia con inspiración en Burgelman *et al.* (2018).

## Conclusiones

La importancia del desarrollo de esta propuesta de investigación doctoral para la administración, es (1) el uso de la construcción de los espacios de contraste de los practicantes como método de análisis; (2) el conocimiento que se va a generar, en forma de sabiduría práctica, con el que se descubre lo que realmente hacen en un equipo multinegocios sujeto y comunidad, en función de sus actividades, cuando ellos se vuelven constructores de nuevas formas de organizarse (Whittington, 2003, p.119; Splitter y Seidl, 2015); y (3) el conocimiento que explica cómo nuevas

formas de organizarse emergen en lo profundo de la empresa multinegocios contemporánea (Whittington, 2003; Palmer et al., 2007; Palmer y Dunford, 2008).

## Referencias bibliográficas

- Anderson, R. A., Crabtree, B. F., Steele, D. J., y McDaniel, R. R. (2005). Case Study Research: The View From Complexity Science. *Qualitative Health Research*, 15(5), 669–685.  
<https://doi.org/10.1177/1049732305275208>
- Bartlett, C. A., y Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(2 S), 23–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141005>
- Brown, J. A., Gianiodis, P. T., y Santoro, M. D. (2015). Response to Human Capital Bargaining Power Following Doctors' Orders : Organizational Change as a Response to Human Capital Bargaining Power. *Organization Science, Articles i*, 1–17.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., y Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 4).
- Child, J., y Mcgrath, R. G. (2001). Organizations Unfettered : Organizational Form in an Information-Intensive Economy. *Academy of Management*, 44(6), 1135–1148. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3069393>
- Child, J., y Rodrigues, S. B. (2003). Corporate Governance and New Organizational Forms : Issues of Double and Multi ... *Journal of Management y Governance*, 7(2003), 337–360.
- Clegg, S. R., y Hardy, C. (1999). Studying Organization: Theory and Method. In S. R. Clegg y C. Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory and Method* (p. 480). Sage publication Ltd.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., Steele, C., ... Steele, C. (2013). “ Flexibility ” as the rationale for organizational change : a discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83–97.  
<https://doi.org/10.1108/09534811311307923>
- Eisenhardt, K. M., y Galunic, C. D. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management*, 44(6), 1229–1249. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3069398>
- Eisenhardt, K. M., y Piezunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. In P. Allen, S. Maguire, y B. McKelvey (Eds.), *The Sage Handbook of Complexity and Management* (pp. 506–523). London: Sage publication Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446201084.n30>
- Fenton, C., y Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
- Fenton, E., y Pettigrew, A. (2000). *The Innovating Organization*. (A. Pettigrew y E. Fenton, Eds.). London: Sage publication Ltd.
- Florian, M. (2018). Unlikely allies: Bureaucracy as a cultural trope in a grassroots volunteer organization. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 151–161.

- <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.03.002>
- Frandsen, T. (2017). Evolution of modularity literature: a 25-year bibliometric analysis. *International Journal of Operations y Production Management*, 37(6), 703–747.  
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0366>
- Galunic, D. C., y Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the Strategy - Structure - Performance Paradigm. In B. Staw y L. Cummings (Eds.), *Research on Organizational Behavior*. JAI Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=oUxEAQAIAAJ>
- Goold, M., y Campbell, A. (2002). Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, 35(3), 219–243. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00052-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00052-3)
- Goold, M., y Luchs, K. S. (1996). *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*. Cengage Learning EMEA.
- Harstad, B. (2007). Organizational Form and the Market for Talent. *Journal of Labor Economics*, 25(3), 581–611. <https://doi.org/10.1086/512745>
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(2 S), 73–90. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151006>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity based approach*. Londres: SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., y Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Lê, J., y Van de Ven, A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280.
- Juarrero, A. (1999). *Juarrero\_Dinamycs in action.pdf*. London: MIT press.
- Juarrero, A. (2015). Constraints that enable innovation. *Lean Ux*. USA: Lean UX.
- Kim, H., Kim, W., y Park, K. S. (2012). The effect of structural changes in the organizational form of business groups: Evidence from korea. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 41(3), 286–312. <https://doi.org/10.1111/j.2041-6156.2012.01074.x>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., y Van de Ven, A. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.
- Le Ber, M. J., y Branzei, O. (2010). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships. *Business y Society*, 49(1), 140–172.
- Le Ber, M. J., y Branzei, O. (2011). Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 163–195. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0785-1>
- Lewin, A. Y., Long, C. P., y Carroll, T. N. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535–550. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.5.535%0AFull>
- Manikandan, K. S., y Ramachandran, J. (2015). Beyond institutional voids: Business groups, incomplete markets, and organizational form. *Strategic Management Journal*, 36(1), 598–617. <https://doi.org/10.1002/smj.2226>
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. a., Miles, G., y Coleman, H. J. (1997). Organizing in the

- knowledge age: Anticipating the cellular form. *Academy of Management Perspectives*, 11(4), 7–24. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165424>
- Morris, J., Farrell, C., y Reed, M. (2016). The indeterminacy of “temporariness”: Control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69(12), 2274–2297. <https://doi.org/10.1177/0018726716648387>
- Palmer, I., Benveniste, J., y Dunford, R. (2007). New organizational forms: Towards a generative dialogue. *Organization Science*, 28(12), 1829–1847. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-36649012758&doi=10.1177%2F0170840607079531&partnerID=40&ynd5=60a82a3b2444fac4c70722cc3f9bc399>
- Palmer, I., y Dunford, R. (2008). The Career of a Concept New Organization Forms – the Career of a Concept. In Daved Barry y H. Hansen (Eds.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization New Organization Forms* (pp. 567–569). London: SAGE Publications Ltd.
- Puranam, P., Alexy, O., y Reitzig, M. (2014). What’s “New” About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Qian, Y., Roland, G., y Xu, C. (2006). Coordination and Experimentation in M - Form and U - Form Organizations, 114(2), 366–402.
- Rhodes, C., y Price, O. M. (2010). The post-bureaucratic parasite : Contrasting narratives of organizational change in local government. *Management Learning*, 43(2), 241–260. <https://doi.org/10.1177/1350507610385765>
- Rindova, V. P., y Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. <https://doi.org/10.2307/3069400>
- Romelaer, P., y Beddi, H. (2015). Strategy and Structure in International Multi-business Groups. *International Studies of Management y Organization*, 45(4), 359–378. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1006040>
- Rumelt, R. (1974). *Strategy structure and economic performance*. Harvard Business School Press. Boston.
- Sanchez-Bueno, M. J., y Suarez-Gonzalez, I. (2013). Towards new organizational forms. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 340–357.
- Scott, B. R. (1973). The Industrial State: Old Myths and New Realities. *HBR*, (March-April), 133–148.
- Seal, W., y Herbert, I. (2013). Shared service centres and the role of the finance function Advancing the Iron Cage? *Journal of Accounting y Organizational Change*, 9(2), 188–205. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Straub, D., y Karahanna, E. (1998). Knowledge Worker Communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice. *Organization Science*, 9(2), 160–175. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.160>
- Strauss, A. L., y Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=-tt4tQEACAAJ>

- Styhre, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy. The Innovative Bureaucracy: Bureaucracy in an Age of Fluidity* (Vol. 3). <https://doi.org/10.4324/9780203964330>
- Watson, T. J. (2010). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of “How Things Work” in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202–217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00979.x>
- Whittington, R. (2003). Corporate Structure: From Policy to Practice. In A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (p. 113). Sage publication Ltd. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781848608313.n6>
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., y Conyon, M. (1999). Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science*, 10(5), 583–600. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.583>
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies. *New York*, 26–30.
- Yan, L., y Panteli, N. (2011). Order and disorder in a Born Global organisation. *New Technology, Work and Employment*, 26(2), 127–145.