

Caso de estudio — Cómo trabaja Anthropic

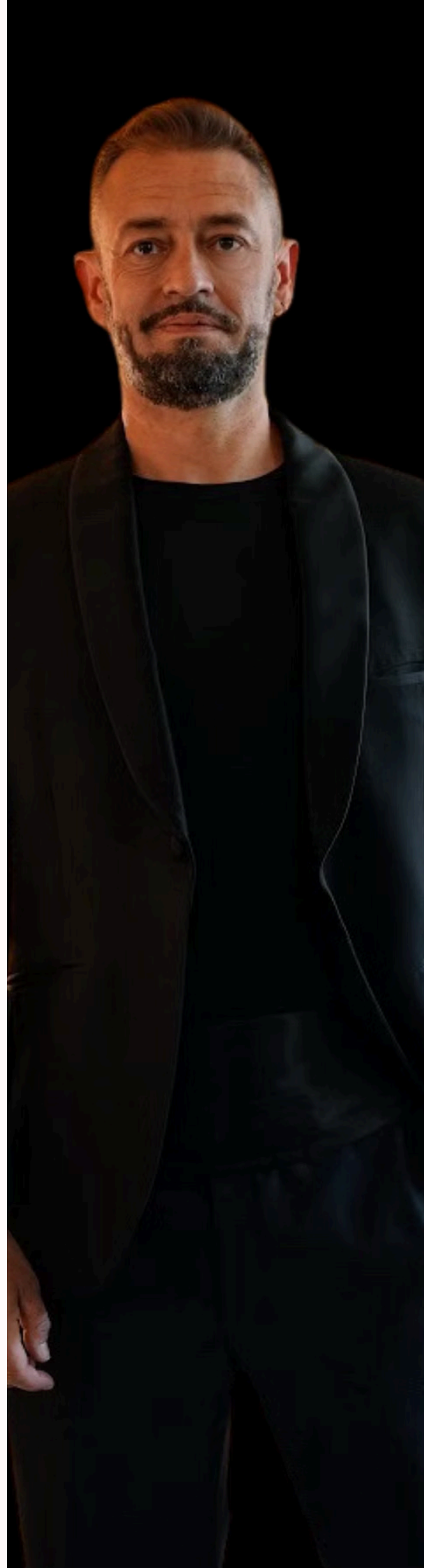
Un análisis del sistema de producto, ingeniería y alineación
detrás del crecimiento más rápido de la historia del software

JAVIER GARZÁS Y 233 ACADEMY

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN · V2.2 · MAYO 2026



233 ACADEMY
BY JAVIER GARZÁS



Lo que he encontrado

He pasado semanas leyendo y cruzando todo lo que hay público sobre cómo trabaja Anthropic por dentro. He cruzado **nueve fuentes**: dos oficiales de la propia Anthropic, cinco entrevistas en profundidad con personas que trabajan dentro de la compañía y dos análisis externos independientes.

Hallazgo 1

El lema interno es "**mostrar, no contar**". Es la raíz cultural que precede a todas las decisiones operativas del ciclo de producto.

Hallazgo 2

El **coste de construir ha colapsado**. El prototipo sustituye al documento de requisitos y la etiqueta "vista previa" sustituye al lanzamiento perfecto.

Hallazgo 3

La **gestión de producto se redefine** como diseño del proceso de lanzamiento. Los títulos genéricos y la regla de las dos semanas reasignan responsabilidad por duración, no por jerarquía.

Hallazgo 4

La **alineación se construye con métricas compartidas**, principios de equipo y misión, no con documentación.

Hallazgo 5

El producto se desarrolla en torno a "**doblar la apuesta en las sorpresas**", no a buscar eficiencias incrementales.

 El documento cierra con tres recomendaciones aplicables a equipos que no operan en las condiciones de Anthropic pero que necesitan reducir el coste del aprendizaje en un entorno donde el coste de construir ha bajado.

1. Introducción

1.1. Por qué Anthropic

Anthropic es, en el momento de escribir esto, la empresa de software de más rápido crecimiento de la historia. Su responsable de crecimiento, Amol Avasare, lo declara con cifras: pasaron de **1.000 M\$ a 19.000 M\$** de ingresos anuales recurrentes en **14 meses**. Y lo hicieron desde una compañía constituida como sociedad de beneficio público (Public Benefit Corporation), con un fideicomiso externo de beneficio a largo plazo que vela por la misión.

Mi hipótesis al sentarme a leer todo este material era directa: Anthropic representa un anticipo de cómo se va a organizar la construcción de software en los próximos años en cualquier empresa que meta la IA generativa en el núcleo de su producto.

1.2. Pregunta de investigación

¿Qué cambios estructurales —no anecdóticos— operan dentro de Anthropic en el ciclo de producto, la asignación de responsabilidades y los mecanismos de alineación, y qué parte de ese sistema es generalizable a equipos de producto y tecnología fuera de la compañía?

1.4. Limitaciones y para quién escribo esto

Obviamente, yo no trabajo en Anthropic. Todo lo que cuento aquí está basado en fuentes públicas. El objetivo no es presumir de un conocimiento privilegiado que no tengo. El objetivo es ayudar a la comunidad IAágil a vislumbrar hacia dónde va el trabajo en una empresa puntera y nativa de IA. Este estudio se construye sobre testimonios públicos y comunicación oficial. No hay observación directa ni acceso a documentos internos. Las conclusiones hay que leerlas como un modelo de lo que la organización declara hacer, no necesariamente de lo que hace en cada caso particular.

- 📌 Si esto lo lees desde la comunidad IAágil, espero que te sirva para responder a la pregunta que en el fondo nos hacemos todos: ¿cómo será el día a día de quien gestiona producto y proyectos cuando la IA ya esté integrada de verdad en el núcleo del trabajo?

1.3. Metodología y fuentes

El análisis triangula nueve fuentes públicas en tres bloques:

Bloque A — Fuentes oficiales de Anthropic

- Anthropic Company — página oficial
- Core Views on AI Safety — post fundacional

Bloque B — Testimonios directos internos

- Scott White, Product Leader (Grapevine)
- Cat Wu, Head of Product (Lenny's Podcast)
- Boris Cherny, Head of Claude Code (The Pragmatic Engineer y Lenny's Podcast)
- Amol Avasare, Head of Growth (Lenny's Podcast)

Bloque C — Análisis externos independientes

- Sachin Rekhi — prototype-first product shaping
- Adam Broda — entrevista con PM recién contratado

2. La raíz cultural — "Mostrar, no contar"

"En Anthropic nuestro lema ha sido 'mostrar, no contar', y nos hemos centrado en publicar de forma continua investigación orientada a la seguridad que creemos que tiene valor amplio para la comunidad de IA." — Anthropic, Core Views on AI Safety

Antes de entrar en el ciclo de producto conviene fijar la raíz cultural. Sin esta pieza, todo lo demás parece magia, anécdota o suerte. Y no lo es. Esa orientación se traduce, en producto, en una **preferencia operativa por el artefacto funcional frente al documento**.

"La planificación es indispensable, pero los planes son inservibles. En cualquier momento podemos tener un plan en mente para los próximos pasos de nuestra investigación, pero le tenemos poco apego a esos planes, que se parecen más a apuestas a corto plazo que estamos dispuestos a cambiar a medida que aprendemos." — Anthropic

Lo que esto significa en la práctica

Lo que Cat Wu y Boris Cherny describen en concreto —prototipo primero, lanzar antes de tiempo, apostar fuerte por lo que sorprende— no es una metodología independiente. Es la **aplicación operativa de un principio cultural** ya documentado años antes.

Esto importa porque la mayoría de empresas que intentan copiar a Anthropic copian las prácticas y se olvidan del lema que las sostiene. Y entonces, claro, no funciona.

Valores oficiales que refuerzan la raíz

Haz lo simple que funciona

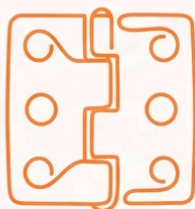
"No inventamos una nave espacial si lo que necesitamos es una bicicleta."

La misión primero

La misión como árbitro final de las decisiones en toda la organización.

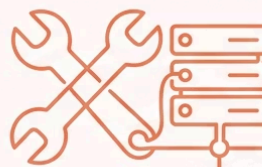
3. Estructura organizativa de producto

Anthropic divide su organización de producto en cuatro equipos, no en la separación clásica entre producto e ingeniería, según Scott White.



Investigación de Producto

Bisagra entre investigación y producto



Plataforma

Integration

Herramientas para desarrolladores e integraciones

Confianza y Seguridad



Equipo embebido en todas las verticales



Claude
Claude Code

Cowork



Aplicaciones

Productos para consumidor y empresa

Vista corporativa amplia

La página corporativa lo presenta en cuatro funciones: investigación, políticas públicas, producto y operaciones. La diferencia entre el cuadro oficial y el descrito por White corresponde a una **vista de producto en cuatro líneas operativas**, no a una contradicción.

Lo verdaderamente relevante

La presencia explícita de un equipo de **confianza y seguridad transversal** y de un equipo de **investigación de producto** que vive entre investigación y producto. Esa frontera — tradicionalmente difusa o inexistente— es lo que permite que el resto del sistema funcione: la conversación con el modelo y la conversación con el usuario ocurren en el mismo equipo.

4. Hallazgo 1 — El colapso del ciclo de desarrollo

19x

Crecimiento ARR

De 1.000 M\$ a 19.000 M\$ en ingresos anuales recurrentes en solo 14 meses

6x

Reducción del ciclo

El ciclo medio de funcionalidad pasó de seis meses a un mes, y en casos concretos a un día

10d

Cowork construido

Cowork se construyó en diez días con un equipo pequeño, íntegramente usando Claude Code

"En la forma antigua de construir, el coste era alto, así que tenías que invertir mucho esfuerzo en apuntar bien antes de disparar. Pero ahora el coste de construir es muy bajo. Y además no sabemos hacia dónde apuntar. Así que simplemente tenemos que probar y ver qué encaja." — Boris Cherny

Los cuatro mecanismos del ciclo colapsado

1

Prototipo como especificación

La especificación se descubre construyendo, no documentando

2

Uso interno intensivo

Cada empleado es probador del producto en su trabajo diario

3

Vista previa de investigación

"Siempre lanzamos un poco antes de que esté listo" — Boris Cherny

4

Apostar por las sorpresas

Reforzar lo que la gente usa de formas no previstas, no la idea original

Mecanismo 1 — El prototipo como especificación

En Anthropic, el flujo por defecto para una funcionalidad nueva no comienza con un documento de requisitos. Comienza con un prototipo funcional. Cat Wu acota cuándo sí se escribe un documento:

"Para funcionalidades especialmente ambiguas sí ayuda escribir un documento de una página con los objetivos, los casos de uso deseables y los modos de fallo actuales." — Cat Wu

El criterio para invertir en documentación previa no es la importancia de la funcionalidad. Es la **ambigüedad y la duración**. Todo lo demás se construye directamente.

Mecanismo 3 — La etiqueta "vista previa de investigación"

Anthropic lanza la mayoría de sus funcionalidades externas bajo la etiqueta "**research preview**". La etiqueta no es técnica: es cultural. Comunica al mercado, al equipo y al resto de partes interesadas que la funcionalidad es deliberadamente incompleta y que el objetivo es aprender con los usuarios reales.

Las consecuencias observables incluyen el lanzamiento inicial de Claude Code sin soporte para Windows y de Cowork únicamente para macOS.

Mecanismo 2 — Uso interno radical

Anthropic distribuye internamente sus prototipos a **toda la empresa**, no a un grupo reducido. La investigación de usuario no ocurre antes de construir; ocurre durante la construcción y a partir del uso real dentro de la propia organización.

⚠ El Lado Oscuro: el usuario interno está sesgado hacia el éxito del producto. En contextos donde el equipo no es representativo del usuario final, el uso interno puede generar falsos positivos sistemáticos.

Mecanismo 4 — Apostar fuerte por lo que sorprende

Una vez lanzado un prototipo internamente, el equipo no decide qué desarrollar siguiendo la idea original, sino siguiendo **lo que sorprende**. El ejemplo canónico es Artifacts: empezó como un prototipo interno, la gente empezó a usarlo de formas no previstas y el equipo redirigió la inversión hacia esos usos.

"Presta atención a las sorpresas. Construye cosas, deja de darle vueltas." — Scott White

❗ Los cuatro mecanismos dependen unos de otros. Adoptar uno solo en un equipo que no tiene los otros puede empeorar el sistema, no mejorarlo.

5. Hallazgo 2 – La redefinición de los roles de producto, ingeniería y diseño

"Todos los roles se están fusionando." — Cat Wu, Head of Product de Claude Code

5.1. Fusión declarada de roles

La descripción operativa que aporta Cat Wu:

"Hay muchos ingenieros en nuestro equipo totalmente capaces de hacer el ciclo completo: desde ver un comentario de un usuario en Twitter hasta lanzar una funcionalidad al final de la semana, sin prácticamente ninguna intervención de producto." — Cat Wu

La estrategia de contratación confirma el modelo: el equipo selecciona **ingenieros con criterio de producto**, no perfiles puros de gestión de producto. Los diseñadores del equipo son antiguos ingenieros que trabajaban en la capa visible de las aplicaciones.

"No tenemos clientes diciéndonos qué construir. Estamos inventando capacidades que no existían hace seis meses, así que quienes gestionamos producto somos compañeros de investigación, no recolectores de requisitos." — PM recién contratado en Anthropic

5.2. El sistema de títulos como mecanismo cultural

Anthropic utiliza un único título para todos los miembros del equipo técnico: **"Member of Technical Staff"**. No existen "ingenieros senior", "directores de producto" ni "vicepresidentes de ingeniería".

"Cuando el título de todos es 'miembro del personal técnico', por defecto asumes que todos hacen de todo. Eso invierte la relación entre las personas." — Boris Cherny

Cherny añade una proyección que excede el caso particular:

"Creo que esto también es un anticipo del futuro, porque creo que es hacia donde va la ingeniería de software. Hacia este modelo más generalista." — Boris Cherny

5.3. La regla de las dos semanas



El criterio no es la importancia del proyecto ni la jerarquía de quien lo propone, sino la **duración estimada**. La regla elimina el cuello de botella más habitual en organizaciones tradicionales: la dependencia de una sola persona para tomar cada decisión de producto.

5.4. La nueva función de quien gestiona producto: diseñar el proceso, no el producto

Si quien gestiona producto no escribe el documento de requisitos ni toma las decisiones de funcionalidades cortas, surge la pregunta legítima sobre el contenido real de su función. La respuesta que emerge del análisis es que la función de producto se traslada **del producto al sistema que produce el producto**.

El ejemplo más concreto es lo que Anthropic llama la **"sala de lanzamientos permanente"** (evergreen launch room): cuando los ingenieros tienen una funcionalidad lista y probada internamente, la publican en ese canal. Los equipos de documentación y marketing reaccionan y tienen el anuncio listo al día siguiente.

5.5. Las tres habilidades que el sistema demanda a quien gestiona producto



Fluidez técnica demostrable

Saber escribir buenas instrucciones para los modelos, diseñar evaluaciones, entender cuándo conviene ajustar un modelo. No conocimiento teórico, sino capacidad de construir.



Colaboración con investigación como par

No como traductor. Ser compañero de investigación, no recolector de requisitos.



Tolerancia a la incertidumbre profunda

Instintos de producto fuertes cuando no hay datos de usuario ni referencias estables con las que comparar.

i El proceso de selección codifica estas habilidades en una ronda concreta: 90 minutos para construir un prototipo funcional de IA con instrucciones reales y evaluaciones reales, no pseudocódigo. El proceso de contratación opera con la misma lógica que el proceso de trabajo: muestra, no cuentes.

6. Hallazgo 3 — El sistema de alineación que sustituye a la documentación

Si el ciclo es de un día, si los roles están fusionados y si cualquier ingeniero puede liderar proyectos de hasta dos semanas, ¿cómo evitas que cada persona del equipo construya en una dirección diferente? Anthropic resuelve el problema con **tres mecanismos que sustituyen a la documentación** como vehículo de alineación.

1

Métricas compartidas semanalmente

Una reunión semanal de métricas en la que participa el equipo completo, no solo los responsables. El objetivo no es reportar hacia arriba, sino que cualquier persona entienda el estado del negocio con el detalle suficiente para tomar una decisión sin pedir permiso.

"Permite que la gente tome decisiones por sí sola sin sentirse bloqueada por quien gestiona el producto o cualquier otro interlocutor." — Cat Wu

2

Principios de equipo como sustituto del plan

Una lista corta de tres respuestas que define el filtro de decisión del equipo: quiénes son los usuarios clave, por qué son los usuarios clave y qué está dispuesto el equipo a sacrificar.

Esa lista —no el plan de producto trimestral, no el backlog priorizado— es lo que permite que un ingeniero tome una decisión de producto a una hora intempestiva sin consultar a nadie.

3

La misión como árbitro de conflictos

Cuando dos prioridades entran en conflicto, la pregunta interna es cuál sirve más a la misión.

"Si hay dos prioridades en conflicto, hablamos de cuál sirve más a la misión de Anthropic. Eso hace mucho más fácil decidir cuál priorizamos. Y después todo el mundo respalda la decisión que tomamos." — Cat Wu

"La misión es por lo que estamos aquí. Nos da un propósito compartido y nos permite actuar juntos con rapidez, en lugar de ser arrastrados en distintas direcciones por objetivos en competencia. Genera confianza y colaboración y es el árbitro final en nuestras decisiones." — Anthropic, valores corporativos

⚠ Condición crítica: la misión solo opera como árbitro cuando está formulada de manera que permita resolver conflictos concretos. Una misión vaga o puramente narrativa no filtra nada y no acelera ninguna decisión. Si nunca habéis usado vuestra misión para decidir entre dos prioridades en conflicto, no tenéis misión, tenéis marketing.

7. Discusión

7.1. Lo que el sistema ha eliminado no es el rigor

Una lectura superficial del modelo Anthropic concluye que la compañía "ha simplificado los procesos". La lectura precisa es distinta. Anthropic mantiene estándares exigentes en:

- Revisión de código
- Uso interno intensivo antes de cualquier lanzamiento externo
- Iteración constante sobre el comentario real de los usuarios
- Un equipo de confianza y seguridad embebido en todas las verticales
- Disposición a retirar funcionalidades que no encajan

Lo que ha eliminado es la **fricción que no añade información al ciclo de aprendizaje**: documentos de requisitos para funcionalidades simples, títulos que limitan a quién se puede pedir qué, dependencias de una persona para decisiones que podría tomar cualquiera.

7.2. La velocidad es síntoma, no objetivo

La velocidad con la que ponen cosas en producción es la consecuencia observable de un sistema optimizado para **reducir el coste del aprendizaje**, no el objetivo que el sistema persigue. Los equipos que adopten "ir más rápido" sin replantear lo que aprenden con cada iteración probablemente solo aceleren su tasa de fallo.

7.3. Nuevas formas de creación, no eficiencia

Scott White marca un contraste deliberado con el resto de empresas de IA: Anthropic no se enfoca en ganancias de eficiencia ("la IA hace lo mismo más rápido"), sino en **habilitar formas nuevas de creación** ("la IA hace posible lo que antes no lo era").

Ese planteamiento orienta la priorización hacia funcionalidades que abren espacio nuevo, no hacia las que aceleran procesos existentes. Es probablemente lo que explica por qué el catálogo de Anthropic incluye Artifacts, Claude Code y Cowork —productos distintos entre sí— en lugar de un solo Claude con cada vez más utilidades incrementales.

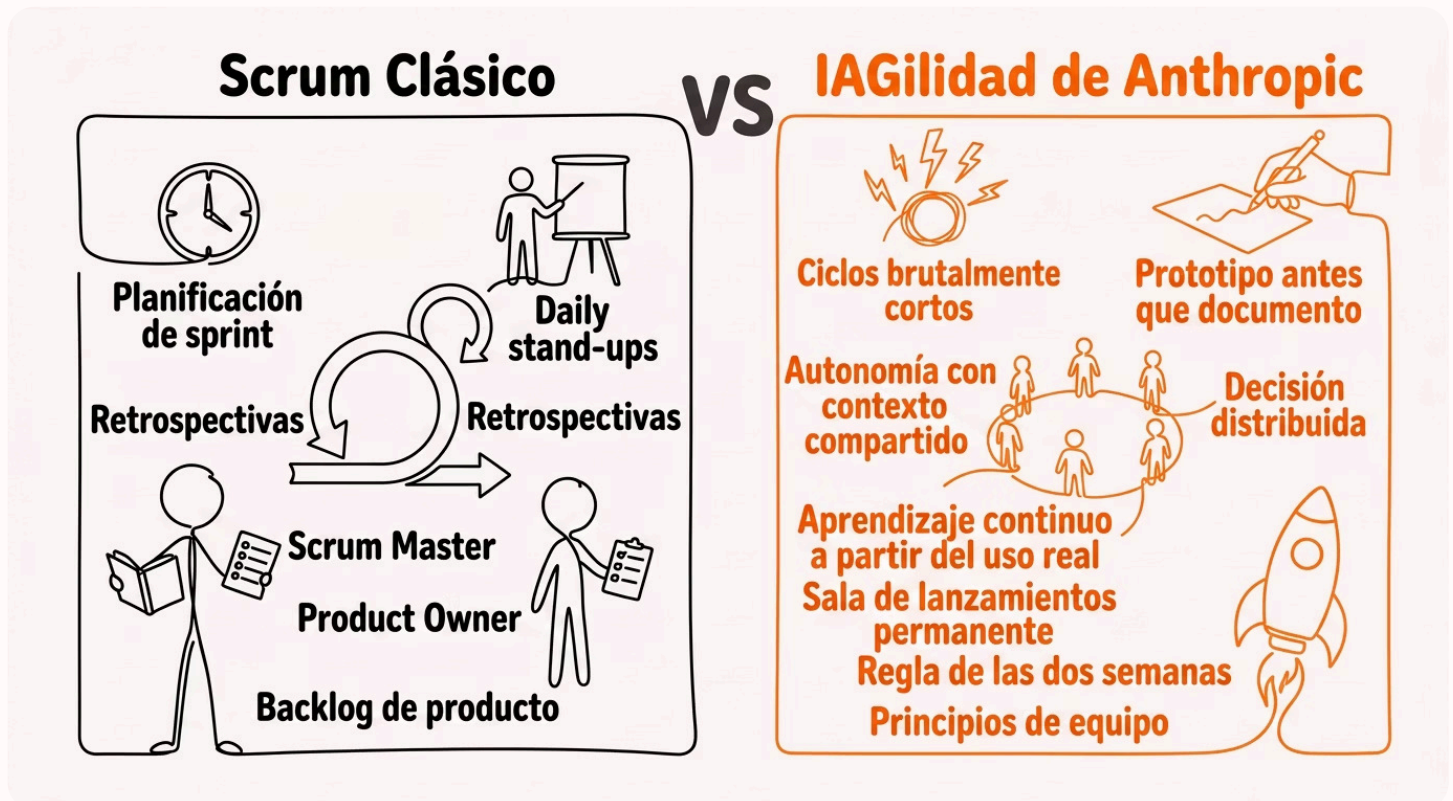
7.5. La frontera del modelo

Anthropic opera en un nicho con condiciones particulares:

- Producto profundamente integrado con su propia tecnología
- Equipo técnico muy seleccionado
- Misión potente y reconocible
- Ausencia de deuda organizativa heredada
- Estatus de sociedad de beneficio público con fideicomiso externo

⚠ La transferibilidad directa del modelo a otras organizaciones es por tanto limitada. Mucho. Lo que sí es universal son los principios que lo sustentan: reducir la fricción del aprendizaje, distribuir el contexto en lugar de centralizar la decisión, separar criterio de jerarquía.

7.4. Lo que llama la atención por su ausencia: ni rastro de Scrum, pero muchísima Agilidad



En las nueve fuentes cruzadas no aparece ni un sprint planning, ni una daily, ni una retrospectiva al uso, ni un Scrum Master, ni un Product Owner con backlog priorizado. Ninguno de los rituales clásicos del Scrum de los últimos veinte años aparece descrito en cómo trabaja Anthropic. Y sin embargo, hay **muchísima agilidad**. Probablemente más que en la mayoría de empresas que se llenan la boca diciendo que son "ágiles". Es lo que yo llamo **IAGilidad**: todos los principios del manifiesto ágil están ahí, pero las prácticas que los implementan han cambiado por completo.

8. Recomendaciones aplicables

El documento concluye con tres acciones concretas que un equipo de producto o tecnología puede implantar **sin necesidad de operar en las condiciones particulares de Anthropic**.



8.1. Crear una sala de lanzamientos permanente propia

Un canal interno con un protocolo claro: cualquier persona puede publicar una funcionalidad lista y probada internamente; los equipos de documentación y marketing reaccionan con un anuncio en 24 horas. El canal no necesita ser perfecto el primer día. Necesita existir, tener protocolo escrito y ser usado de forma constante.



8.2. Escribir los principios del equipo

No un plan de producto ni un conjunto de objetivos trimestrales. Tres respuestas, cortas y memorizables: quiénes son los usuarios clave, por qué son los usuarios clave y qué está dispuesto a sacrificar el equipo. Si ninguna persona del equipo es capaz de responder esas tres preguntas de memoria, ninguna persona del equipo tiene el contexto para decidir por sí sola.



8.3. Introducir la "vista previa de investigación"

La próxima funcionalidad que el equipo esté retrasando porque "no está lista" debe lanzarse explícitamente como vista previa de investigación. El objetivo no es que salga perfecta. El objetivo es que salga y enseñe algo verificable sobre el comportamiento real de los usuarios. Y, una vez recogida la retroalimentación, aplicar la regla de apostar fuerte por lo que sorprende en lugar de seguir la idea original.

9. Conclusión

Voy a cerrar como abrí: con honestidad.

El modelo de Anthropic no es replicable al cien por cien en cualquier organización. No es magia ni una metodología empaquetable. Y desconfía de cualquiera que te diga lo contrario.

El principio universal

En un entorno donde el coste de construir ha bajado drásticamente y la incertidumbre de qué construir ha subido, el cuello de botella ya no es la capacidad de producir, sino la **velocidad con la que el equipo es capaz de aprender** de cada cosa que produce.

Ese desplazamiento del problema —de la velocidad de construir a la velocidad de aprender— es lo que conviene mirar de cerca, con independencia de qué herramientas, qué títulos o qué ritmos adopte cada equipo en su propio contexto.

Lo que marca la diferencia

Equipos que van a competir con sentido

Los que entienden que el cuello de botella se ha movido al coste de aprender y rediseñan su sistema en consecuencia.

Equipos que se van a quedar mirando

Los que copian prácticas sin entender los principios que las sostienen, o que aceleran la producción sin replantear el aprendizaje.

Referencias

Nueve fuentes públicas organizadas en tres bloques para garantizar la triangulación y evitar la sobreexposición a un único punto de vista.

Ref.	Autor / Fuente	Título y descripción	Bloque
[1]	Anthropic	<u>Anthropic Company – Values, team structure, governance</u> . Página oficial.	A – Oficial
[2]	Anthropic (2023)	<u>Core Views on AI Safety: When, Why, What, and How</u> . Post oficial.	A – Oficial
[3]	White, S.	<u>Análisis publicado por la comunidad Grapevine</u> de la entrevista larga con Scott White, Product Leader de Anthropic.	B – Interno
[4]	Wu, C. (2026)	<u>How Anthropic's product team moves faster than anyone else</u> . Lenny's Podcast, abril 2026.	B – Interno
[5]	Cherny, B. (2026)	<u>Building Claude Code with Boris Cherny</u> . The Pragmatic Engineer, marzo 2026.	B – Interno
[6]	Cherny, B. (2026)	<u>What happens after coding is solved</u> . Lenny's Podcast, febrero 2026.	B – Interno
[7]	Avasare, A. (2026)	<u>Anthropic is automating its own growth</u> . Lenny's Podcast, mayo 2026.	B – Interno
[8]	Rekhi, S. (2025)	<u>This is how Anthropic decides what to build next</u> . Post en LinkedIn.	C – Externo
[9]	Broda, A. (2025)	<u>Interview with a recently hired PM at Anthropic</u> . Post en LinkedIn.	C – Externo

📄 Cuando aparecen citas verbatim en el documento, se han traducido al castellano y se ha indicado el minuto exacto cuando estaba disponible en la fuente original. Las inferencias del autor están marcadas explícitamente en el texto.