

Contenido 5: Enfoques Clásicos

Caso de Estudio: La Burocracia en "Corporación Mega" vs. la Agilidad en "Startup Ágil" - Dos Mundos del Diseño Organizacional

Descripción Detallada:

"Corporación Mega" es un conglomerado global con más de 100 años de existencia, operando en múltiples industrias. Su éxito se ha basado en la **eficiencia, el control estricto y la estandarización**. La empresa se rige por un organigrama complejo y jerárquico, con innumerables niveles de aprobación para cada decisión. Los manuales de procedimientos son exhaustivos, y cada tarea tiene un proceso definido. Los roles son altamente especializados y la comunicación fluye de forma vertical. La rendición de cuentas es rigurosa, y el cumplimiento de las normas es una prioridad absoluta.

Desde el **punto de vista clásico del Desarrollo Organizacional** (influenciado por principios como los de Taylor o Weber), esta estructura ha permitido una producción masiva, una calidad consistente y una gran previsibilidad. Sin embargo, en el mercado actual, volátil y competitivo, Corporación Mega está experimentando lentitud en la innovación, dificultad para adaptarse a los cambios rápidos del mercado y una creciente frustración entre los empleados jóvenes que buscan mayor autonomía y un sentido de propósito. La **cultura es de aversión al riesgo**, y las nuevas ideas a menudo mueren en los comités de aprobación.

Por otro lado, "Startup Ágil" es una pequeña empresa de tecnología financiera (fintech) con solo cinco años en el mercado, pero que ha revolucionado su nicho con productos innovadores. Su estructura es notablemente plana, con equipos auto-organizados que trabajan en proyectos específicos. La comunicación es constante y horizontal, a menudo a través de plataformas colaborativas. La experimentación, el aprendizaje rápido y la adaptación son sus valores fundamentales. No hay manuales de procedimientos rígidos; en su lugar, se utilizan metodologías ágiles como Scrum o Kanban.

Desde el **punto de vista sistémico del Desarrollo Organizacional**, Startup Ágil es vista como un organismo vivo, donde todas las partes están interconectadas y se influyen mutuamente. Los equipos tienen la autoridad para tomar decisiones y pivotar rápidamente. Esta agilidad les ha permitido responder velozmente a las necesidades del cliente y superar a competidores mucho más grandes. Sin embargo, a medida que Startup Ágil crece y se consolida, enfrenta desafíos para mantener la **cohesión, la consistencia en sus operaciones y la escalabilidad**. La falta de estandarización puede llevar a ineficiencias o duplicidades, y la dependencia excesiva de la comunicación informal puede generar cuellos de botella a medida que aumenta el número de empleados. Los fundadores se preguntan cómo pueden "estructurarse" un poco sin perder su ADN de agilidad.

Preguntas para el Análisis:

1. Profundiza en las **características del enfoque clásico del Desarrollo Organizacional** que se manifiestan en "Corporación Mega". ¿Qué autores o teorías clásicas podrían haber influido en su diseño organizacional? Identifica al

menos tres **ventajas y tres desventajas** de este enfoque en el contexto actual de Corporación Mega.

2. Explica cómo "Startup Ágil" ejemplifica el **desarrollo organizacional desde el punto de vista sistémico**. ¿Cómo se ven las interdependencias entre sus subsistemas (ej. equipos, tecnología, cultura)? ¿Qué **ventajas y desventajas** de este enfoque se hacen evidentes con el crecimiento?
3. Si ambas empresas buscaran una intervención de DO para mejorar su eficacia, ¿qué tipo de enfoque se recomendaría para cada una, y por qué? ¿Cómo podrían "Corporación Mega" integrar elementos del enfoque sistémico, y "Startup Ágil" elementos del enfoque clásico, sin perder su identidad?
4. Realiza una tabla comparativa detallada de las dos empresas, contrastando sus estructuras, culturas, procesos de toma de decisiones y capacidades de adaptación, a la luz de los enfoques clásico y sistémico del DO.

Actividad:

- **Propuesta de Rediseño Organizacional Híbrido:** Los estudiantes, en grupos, deben seleccionar una de las dos empresas (Corporación Mega o Startup Ágil) y desarrollar una propuesta de rediseño organizacional que integre elementos del enfoque opuesto para mitigar sus desventajas actuales, manteniendo sus fortalezas. La propuesta debe incluir recomendaciones específicas sobre estructura, procesos, cultura y tecnología.