



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**Cuando la estructura no encaja: estudio de la relación  
entre el organigrama y la cultura organizacional en  
casos de éxito y fracaso empresarial**

Autor/a: Daniel Nieto Purificación

Director/a: María Cantó Pérez

Madrid

2025/2026

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>6</b>
2.1 Estructura organizativa .....	6
2.1.1 La arquitectura del organigrama.....	6
2.1.2 Tipologías y Configuraciones de Mintzberg.....	7
2.1.3 Dimensiones internas de la estructura: Los reguladores del comportamiento ....	7
2.2 Cultura Organizacional: El software de la empresa.....	8
2.2.1 El Modelo de Schein: Los niveles de profundidad .....	8
2.2.2 Dimensiones culturales de Hofstede .....	9
2.3 El <i>fit</i> entre estructura y cultura. ....	10
2.3.1 La estructura como herramienta de refuerzo cultural .....	10
2.3.2 Matriz de congruencia organizacional .....	11
2.3.3 Consecuencias del <i>misfit</i> .....	11
2.4 El liderazgo: El puente entre el organigrama y la cultura .....	12
2.4.1 El líder como diseñador y gestor de símbolos .....	12
2.4.2 Del liderazgo transaccional al transformacional.....	12
<b>Metodología .....</b>	<b>13</b>
3.1 Enfoque y diseño de investigación.....	13
3.2 Selección de los casos de estudio.....	13
3.2.1 Criterios de Inclusión y Homogeneidad.....	14
3.3 Procedimiento de recogida y análisis de información .....	15
3.3.1 Técnica de Análisis: Análisis de Contenido y Matriz 7S.....	15
3.3.2 Fase de Comparación Cruzada .....	16
3.4 Limitaciones y Ética de la Investigación .....	16
<b>Análisis de casos. Kodak y Netflix. ....</b>	<b>17</b>
4.1. Caso A: El Modelo de Rigidez y el <i>Misfit</i> (Eastman Kodak Company).....	17

4.1.1. Estructura organizativa: la burocracia maquinal.....	17
4.1.2 Cultura organizacional: el peso del éxito pasado.....	18
4.1.3 Desajuste estructura-cultura y consecuencias organizacionales: del misfit al colapso.....	19
4.2 Caso B: La agilidad organizada y el <i>fit</i> (Netflix, Inc.).....	20
4.2.1 Estructura organizativa: Adhocracia.....	20
4.2.2 Cultura organizacional: Autonomía, responsabilidad y orientación al cambio.	21
4.2.3 Ajuste estructura-cultura y consecuencias organizacionales: el fit organizativo como facilitador de la adaptación.....	21
<b>Discusión .....</b>	<b>22</b>
5.1. Validación del <i>fit</i> y <i>misfit</i> organizacional .....	22
5.1.1. Contraste con la teoría contingente: Análisis de la Burocracia Maquinal frente a la Adhocracia en entornos de incertidumbre. ....	22
5.1.2. La paradoja de la estabilidad: La "trampa del éxito" y la inercia estratégica en modelos tradicionales.....	23
5.1.3. La coherencia en Netflix: Ambidestreza organizativa y capacidad de exploración continua. ....	23
5.2. Los niveles de Schein como explicación del éxito y el fracaso .....	24
5.2.1. Disonancia entre artefactos y supuestos: El conflicto de identidad en Eastman Kodak Company.....	24
5.2.2. Sinergia cultural en Netflix: Alineación vertical entre valores declarados y supuestos básicos. ....	24
5.3. Impacto del diseño organizativo en la psicología del individuo .....	25
5.3.1. Identidad social y conflicto intergrupal: Fragmentación y resistencia por estatus en estructuras de silos. ....	25
5.3.2. Autodeterminación y motivación: El papel de la autonomía y la competencia según la estructura.....	26
5.3.3. Seguridad Psicológica: El error como activo de aprendizaje frente a la penalización del riesgo.....	26

5.4. El liderazgo como arquitecto de la coherencia .....	27
5.4.1. El líder como gestor de símbolos: Validación de la estructura y modelado de la cultura. ....	28
5.4.2. Liderazgo Transaccional vs. Transformacional: Impacto de los estilos de mando en la agilidad estratégica. ....	28
5.5. Limitaciones del modelo de alto rendimiento y futuras líneas de investigación ....	29
5.5.1. El coste psíquico de la libertad radical: Estrés, incertidumbre y el impacto del "Keeper Test".....	30
5.5.2. Sostenibilidad humana y aplicabilidad del modelo: Dependencia de la densidad de talento y márgenes financieros.....	31
5.5.3. Evolución del fit en entornos híbridos: Desafíos de la cultura organizacional en la era del trabajo remoto. ....	31
<b>6. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>38</b>
Anexo I: Relación de ajuste Cameron y Quinn (2011).....	38
Anexo II: Modelo 7S de McKinsey .....	39

## Introducción

En 1975, un joven ingeniero llamado Steve Sasson inventó la primera cámara digital de la historia. El aparato era del tamaño de una tostadora y tardaba 23 segundos en grabar una imagen de 0,01 megapíxeles. Al presentarla a sus directivos, la respuesta fue fulminante: "Es bonito, pero no se lo digas a nadie". Esta anécdota no es solo una curiosidad histórica, es el síntoma de una patología organizacional. Steve trabajaba entonces para Eastman Kodak Company, el gigante que dominaba el 90% del mercado de película fotográfica en EE. UU., que con el tiempo acabó muriendo de éxito. No por falta de tecnología, sino porque su estructura y su cultura actuaron como un sistema inmunológico que rechazó el futuro para proteger el presente.

Mientras Kodak se dirigía hacia la debacle, poco a poco empezaba a despuntar una futura organización a gran escala del sector del entretenimiento audiovisual, Netflix Inc. Una compañía que nació enviando DVD por correo y que, en lugar de proteger su modelo de éxito, decidió canibalizarlo. Reed Hastings, su fundador, no diseñó una empresa, sino un ecosistema basado en la "densidad de talento" y la ausencia de reglas. Mientras Kodak construía murallas de procesos para evitar errores, Netflix eliminaba los controles para fomentar la velocidad. Esta divergencia estratégica nos plantea una pregunta fundamental para la psicología de las organizaciones: ¿De qué manera la interacción entre el diseño estructural y la cultura organizacional determina la capacidad de adaptación de una entidad ante entornos de alta incertidumbre?

Históricamente, el análisis del fracaso empresarial se ha centrado en variables puramente financieras o de mercado. Sin embargo, este enfoque racional es insuficiente por sí solo para explicar por qué entidades con recursos técnicos y liderazgo de mercado colapsan ante el cambio. Es necesario, por tanto, descender al nivel de los procesos psicológicos subyacentes que rigen el comportamiento organizacional. Bajo esta premisa, el objetivo de este trabajo es analizar cómo la interacción entre el diseño estructural y la cultura organizacional facilita o inhibe la adaptación estratégica en entornos de alta incertidumbre. Hoy, el concepto de *fit* (o ajuste) organizativo se ha consolidado como una de las variables clave para explicar la supervivencia organizacional. Este ajuste no es solo estratégico, es profundamente psicológico, donde la rigidez de una estructura centralizada y jerárquica o la fluidez de un modelo orgánico y flexible moldean la identidad, la motivación y la salud mental de quienes las integran. Estudiar estos casos es relevante porque nos permite entender por qué organizaciones brillantes toman decisiones erróneas y cómo la cultura puede ser tanto el motor de la innovación como el freno de mano de la supervivencia.

Para ello, se emplea una metodología cualitativa basada en la revisión de literatura especializada y el estudio de casos comparado, utilizando el modelo 7S de McKinsey como marco analítico. El trabajo se organiza en seis capítulos: tras esta introducción, el Capítulo 2 fundamenta el marco teórico; el Capítulo 3 detalla el procedimiento metodológico; el Capítulo 4 expone los hallazgos de los casos de Kodak y Netflix; el Capítulo 5 desarrolla la discusión integradora y, finalmente, el Capítulo 6 presenta las conclusiones.

### **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se desarrollará la justificación teórica que fundamentará la investigación, analizando los enfoques clásicos y contemporáneos sobre diseño organizacional y modelos de cultura. Todo ello, bajo el objetivo de comprender el vínculo que guardan los elementos estructurales y culturales, para interpretar posteriormente los casos de estudio reales seleccionados.

#### **2.1 Estructura organizativa**

La estructura organizativa se define como el sistema que determina la división, coordinación y supervisión de la actividad de una entidad, estableciendo la autoridad y los flujos de comunicación interna necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos (Mintzberg, 1979).

Sin embargo, este diseño no debe entenderse como un ente estático, ya que corre el riesgo de derivar en una inercia organizacional; un fenómeno donde la organización queda atrapada en trayectorias pasadas que invalidan su capacidad de respuesta ante cambios externos (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009).

##### ***2.1.1 La arquitectura del organigrama***

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. Académicamente, puede visualizarse mediante una analogía de parentesco: de la misma forma que un árbol genealógico permite visualizar la dimensión y los vínculos de un linaje, el organigrama ofrece una visión inmediata de la jerarquía y el tamaño de la organización.

No obstante, desde la perspectiva de la psicología organizacional, esta representación conlleva una limitación en la percepción de los empleados. Aquellos empleados situados en el núcleo operativo suelen poseer una "visión de proximidad", identificando claramente sus vínculos inmediatos (reporte directo), pero perdiendo la comprensión sistémica de la organización. Esta fragmentación de la realidad estructural puede derivar en una falta de alineación con los objetivos globales, especialmente en estructuras con una elevada distancia jerárquica.

### **2.1.2 Tipologías y Configuraciones de Mintzberg**

Para comprender el *fit* que se busca en este trabajo, es preciso recurrir a la distinción clásica entre sistemas mecánicos y orgánicos de Burns y Stalker (1961) que establecen la base del ajuste estratégico: los mecánicos fomentan la obediencia, la estandarización y la baja tolerancia a la ambigüedad gracias a su jerarquía y especialización, los orgánicos potencian la autoeficacia, la comunicación horizontal y la seguridad psicológica. Esta base es operacionalizada con mayor profundidad por Mintzberg (1979), quien sostiene que el diseño depende de la interacción con el entorno a través de diversas configuraciones:

- Burocracia maquina (mecánico): con un enfoque en procesos de estandarización para el trabajo. Ideal en entornos estables y tareas rutinarias.
- Adhocracia (orgánico): el enfoque está en la flexibilidad, la descentralización y el trabajo por proyectos. Ideal en entornos dinámicos e innovadores.
- Burocracia profesional (híbrido mecánico-orgánico): aquí el enfoque se sitúa en el poder que reside en el conocimiento de los especialistas del núcleo operativo. Ideal para entornos complejos pero estable, regulado por estándares profesionales.
- Forma divisional (mecánico): enfocado en el rendimiento, la estandarización de resultados, control por objetivos y unidades autónomas. Ideal para entornos diversificados y grandes organizaciones.
- Estructura simple (orgánico): para empresas pequeñas o en etapas iniciales.

### **2.1.3 Dimensiones internas de la estructura: Los reguladores del comportamiento**

Para comprender cómo la estructura influye en la cultura, es necesario desglosar las distintas dimensiones que configuran el diseño organizativo.

Por un lado, la centralización, hace referencia al grado en que la autoridad se concentra en los niveles superiores para la toma de decisiones (Ápice estratégico). Ante una centralización excesiva, no son ideales aquellas culturas que promueven la autonomía y/o el empoderamiento (como la Adhocracia).

La dimensión de la formalización es el nivel de estandarización de los procesos mediante reglas, manuales y procedimientos. Una alta formalización aporta seguridad para aquellas culturas orientadas al control (como la Burocracia Maquina), pero para culturas que fomenten la flexibilidad (como la Adhocracia), la alta formalización sería una barrera para la innovación.

En tercer lugar, la especialización, explicaría en qué medida las tareas son divididas en funciones más específicas. Si bien, una alta especialización, aumenta la eficiencia técnica,

al mismo tiempo, genera “silos” organizativos que fragmentan culturas que promuevan la colaboración.

Terminando con la dimensión de *Tramos de control*. Se definiría como el número de subordinados que se encuentran bajo responsabilidad de un líder. Un alto número de subordinados, es decir, un diseño organizativo con tramos amplios, favorecen estructuras planas y autónomas (Adhocracia), mientras que los tramos reducidos refuerzan estructuras jerárquicas y supervisión directa (Burocracia Maquinal).

## **2.2 Cultura Organizacional: El software de la empresa**

Definiendo la estructura como el esqueleto de la empresa, la cultura, en cambio, se definiría como el conjunto de valores, creencias y supuestos básicos compartidos entre los empleados que dictan de manera implícita cómo se interpretan las circunstancias y se resuelven los problemas (Schein, 2010). Dos empresas pueden tener el mismo organigrama, pero es la cultura lo que explica que funcionen de manera distinta (Cameron y Quinn, 2011). Mientras que la estructura establece el "cómo", la cultura determina el "por qué" de las conductas, actuando como un mecanismo de control social que alinea el comportamiento de los empleados con la identidad de la organización.

### **2.2.1 El Modelo de Schein: Los niveles de profundidad**

A continuación, se desarrolla un análisis riguroso de la cultura basándose en el modelo de Edgar Schein (2010), quién propone tres niveles de profundidad:

El primer nivel propuesto por Schein, los artefactos: es el nivel visible, dónde expone todos los elementos tangibles de la cultura. Incluye la estructura formal, el diseño físico de las oficinas, los códigos de conducta, el lenguaje, los rituales, la tecnología. Son elementos fáciles de observar, pero difíciles de interpretar de forma aislada si no se conocen los niveles inferiores que se describen a continuación.

El segundo nivel, los valores expuestos: es el nivel declarado, son los principios, visiones y normas que la empresa comunica formalmente. Aquí es donde reside la “cultura aspiracional”

El último nivel que plantea Edgar Schein es el núcleo de la cultura, los supuestos básicos: es el nivel inconsciente, donde se encuentran todas las creencias arraigadas que no se cuestionan y que determinan la percepción de la realidad de los empleados. A escala, la eficacia del sistema reside de la alineación vertical entre los niveles: un diseño formal (artefacto) solo resulta funcional si existe una alineación con las creencias inconscientes que rigen el comportamiento de los miembros (supuestos básicos). Cuando esta coherencia

se rompe, el diseño estructural deja de ser una herramienta de gestión para convertirse en una fuente de disonancia cognitiva y operativa.

Sobre esta base, otros constructos permiten explicar una alta eficacia organizacional: las culturas ágiles se apoyan en la motivación intrínseca y la autodeterminación del empleado (Deci y Ryan, 2000); asimismo, constructos como la seguridad psicológica (Edmondson, 1999) y la confianza en el liderazgo (Dirks & Ferrin, 2001) son predictores del alto rendimiento al permitir que estos supuestos básicos se traduzcan en comportamientos innovadores.

### **2.2.2 Dimensiones culturales de Hofstede**

El modelo de Geert Hofstede (2011) permite cuantificar la inclinación cultural mediante variables clave que moldean la estructura. Este modelo es fundamental para entender cómo los valores culturales de una sociedad se transmiten al ámbito organizacional. La cultura es una “programación mental colectiva” que diferencia a los miembros entre distintos grupos (Hofstede, 2011). Para el posterior análisis del diseño organizativo, resultan especialmente críticas cuatro de sus seis dimensiones:

- Distancia al poder (PDI). Mide el grado en que los miembros con menor poder dentro de la organización aceptan esperar que el poder se distribuya de manera desigual. Desde una implicación organizacional, un alto PDI suele asentarse en las Burocracias Maquinales, dónde la centralización y la jerarquía rígida son la norma.
- Evasión de la Incertidumbre (UAI). Refleja el grado en que una cultura se siente amenazada por situaciones ambiguas, tratando de evitarlas mediante reglas y estabilidad. Una alta UAI en el ámbito organizacional tiende a la formalización extrema, creando una barrera psicológica hacia la innovación disruptiva. El riesgo se percibe como un riesgo inasumible.
- Individualismo vs Colectivismo (IDV). Define el grado en que la identidad de los miembros se basa en el *Yo* (logro personal, autonomía) o en el *Nosotros* (lealtad de grupo). Una cultura individualista valora la responsabilidad individual, el logro personal y la competencia. En cambio, el colectivismo requiere estructuras con un sentido de pertenencia y lealtad.
- Orientación a Largo plazo vs Corto plazo (OT: Orientación temporal). Evalúa el grado en que la organización o bien prioriza la gratificación inmediata y el respeto a la tradición, o bien, el ahorro, la perseverancia y la adaptación a los cambios circunstanciales. Ante una orientación excesiva al corto plazo podría derivar una rigidez cognitiva que antepone la explotación del modelo de negocio vigente y el cumplimiento

de estándares heredados. Esta resistencia al cambio se fundamenta en el concepto de rigideces centrales (Leonard-Barton, 1992), donde las capacidades nucleares que originaron el éxito histórico cristalizan, convirtiéndose en barreras que bloquean la innovación necesaria para la supervivencia. En un enfoque a largo plazo, se favorece la ambidestreza organizativa que permite a la organización sacrificar resultados inmediatos para adaptarse a cambios disruptivos (Tushman & O'Reilly, 1996).

Cabe señalar que el modelo original de Hofstede (2011) se completa con las dimensiones de Masculinidad vs. Feminidad (orientación al logro frente a la calidad de vida) e Indulgencia vs. Restricción (control de impulsos). Si bien estas ofrecen una visión holística de la cultura, la presente investigación se focaliza en las cuatro dimensiones anteriores por su incidencia directa en la distribución de la autoridad (PDI) y la gestión de la incertidumbre (UAI), así como su capacidad para moldear la iniciativa individual (IDV) y la visión estratégica temporal (OT).

Es fundamental puntualizar que estas dimensiones culturales no están exentas de patologías funcionales. En este sentido, una alta puntuación en colectivismo y distancia al poder puede actuar como el caldo de cultivo ideal para el pensamiento de grupo (Janis, 1972). Esta disfunción ocurre cuando la necesidad de cohesión y lealtad hacia el grupo supera la capacidad de análisis crítico, llevando a los miembros a ignorar amenazas externas para no romper la armonía interna. Este sesgo cognitivo constituye una de las barreras psicológicas más invisibles y letales para la innovación estratégica.

### **2.3 El *fit* entre estructura y cultura.**

La literatura científica establece que la eficacia organizacional no es producto de la optimización aislada de sus partes, sino de su cohesión sistémica. Esta premisa se enmarca en la Teoría del fit, cuya validez empírica ha sido respaldada por investigaciones como la de Zheng et al. (2010), quienes demuestran que el desempeño depende de la alineación sinérgica entre cultura, estructura y estrategia. Este ajuste no es solo sistémico, sino que requiere una congruencia entre el individuo y su entorno laboral o Person-Organization Fit (Kristof-Brown et al., 2005).

#### **2.3.1 *La estructura como herramienta de refuerzo cultural***

Siguiendo la lógica anterior, la estructura actúa como un mecanismo de control social. Aquellas organizaciones que valoren componentes culturales como la seguridad y la predictibilidad (alta UAI según Hofstede (2011)) requerirán, en la teoría, una estructura mecánica (como la Burocracia Maquinal) con alta formalización y jerarquía. Este caso, sería un claro ejemplo de cómo un organigrama vertical no es un lastre, más bien, un

refuerzo de la estabilidad que los miembros demandan, legitimando el orden y proporcionando un marco de seguridad psicológica necesario para el desempeño.

En contraste, organizaciones que, por ejemplo, valoren culturas de innovación mientras mantienen una estructura mecánica, producen lo que se denomina disonancia cultural o *misfit*. Generando contradicciones entre los empleados que debilitan su confianza en los valores declarados (Schein, 2010), derivando en una pérdida de eficacia estratégica.

### ***2.3.2 Matriz de congruencia organizacional***

Para operativizar la tesis de este trabajo, se propone la siguiente matriz de congruencia (ver *anexo I*) en base al marco de valores competitivos de Cameron y Quinn (2011). Esta herramienta permite identificar el grado de alineación (*fit*) o desajuste (*misfit*) mediante el cruce de las variables estructurales (Mintzberg) y culturales (Hofstede/Schein) analizadas.

### ***2.3.3 Consecuencias del misfit***

Las consecuencias de este desajuste o *misfit* trascienden la ineficiencia operativa para convertirse en costes invisibles de naturaleza psicológica. Póngase el ejemplo de un organigrama diseñado bajo criterios meramente técnicos, y, por ende, que ignora la realidad cultural de sus miembros:

1. **Parálisis operativa:** el establecimiento de barreras jerárquicas no legitimadas detiene el flujo de comunicación ascendente y horizontal, impidiendo que la información crítica llegue a los núcleos de decisión para responder ante los cambios del entorno (Argyris, 1990). Esta desconexión fomenta lo que Levinthal y March (1993) denominan la *trampa del éxito*: la estructura se vuelve tan eficiente explotando sus capacidades pasadas que desarrolla una miopía de aprendizaje, quedando incapacitada para explorar nuevas vías y responder a cambios disruptivos del entorno.
2. **Incongruencia de rol y estrés laboral:** Desde la Teoría de la Identidad Social en las Organizaciones (Hogg y Terry, 2000), cuando el organigrama impone formas de trabajo que entran en conflicto con la identidad cultural percibida por los miembros, se genera un conflicto de rol. El miembro experimenta agotamiento en lo absurdo de la discordancia entre lo que se le exige (cultura) y lo que se le permite hacer (estructura). Esta incoherencia no solo drena la motivación intrínseca y el compromiso (Deci y Ryan, 2000), sino que incrementa el estrés laboral y el riesgo de burnout, al dificultar que el individuo actúe de acuerdo con los valores del grupo al que pertenece (Vroom, 1964). Forzar la instauración de una estructura desalineada con la cultura, ocasiona frustración y pérdida de talento. Los empleados se enfrentan a un contexto de resistencia y conflicto, dónde, sumado a la invisibilidad del problema (nivel inconsciente de Schein (2010)),

termina con muchas empresas optando por hacer una reestructuración, en la mayoría de ocasiones una modificación del artefacto (organigrama), que no resuelven el desajuste de fondo y derivan inevitablemente en cinismo organizacional (Dean et al., 1998).

## **2.4 El liderazgo: El puente entre el organigrama y la cultura**

Un organigrama perfecto es inerte si no existe una voluntad que lo ejecute, y una cultura es solo una declaración de intenciones si nadie la encarna. Aquí aparece la figura del líder, no simplemente como un ocupante de una posición jerárquica, sino como el arquitecto emocional que contribuye activamente a legitimar la estructura existente y a traducir la cultura declarada en cada una de las prácticas cotidianas que desempeña, actuando así como herramienta que refuerza, ajusta o, en su defecto, debilita la cohesión estructura-cultura.

### ***2.4.1 El líder como diseñador y gestor de símbolos***

Retomando al autor Edgar Schein (2010), quién postula al líder como principal arquitecto y transmisor de la cultura de la empresa con un papel doble:

1. Valida la estructura al aferrarse a la jerarquía oficial establecida y evitando tomar decisiones de manera informal. Consigue dotar de valor al organigrama como guía de comportamiento mediante su adhesión a los canales de comunicación oficiales. Esta coherencia reduce la ambigüedad de rol y refuerza la autoridad del diseño organizativo.
2. Modela la cultura asegurándose que los valores declarados se reflejen en los procesos formales, no solo con lo que dice, sino con lo que prioriza y mide. Utiliza los mecanismos de articulación primaria:
  - Atención y medición: Aquello a lo que el líder presta atención y comenta sistemáticamente se convierte en un valor real para los empleados.
  - Reacciones ante crisis: La forma en que un líder maneja una situación crítica comunica más sobre la cultura (ej. ¿se busca un culpable o se busca una solución?) que cualquier manual de valores.
  - Asignación de recompensas: El líder debe asegurar que los ascensos y premios se otorguen a quienes encarnan los valores declarados, cerrando así la brecha entre el discurso y la práctica.

### ***2.4.2 Del liderazgo transaccional al transformacional***

Una cultura flexible se nutre de la capacidad de evolución de sus líderes. Como propuso inicialmente Bass (1985) y desarrolló posteriormente junto a Avolio (1994), la distinción entre el liderazgo transaccional y el transformacional es clave para entender el *fit*.

En las estructuras mecánicas, predomina el liderazgo transaccional. El líder otorga premios o castigos en función del cumplimiento de objetivos predefinidos. Se caracteriza por la

"gestión por excepción", donde la intervención del mando solo ocurre cuando hay desviaciones del estándar. Este modelo refuerza una cultura de control y estabilidad, siendo muy eficiente en entornos predecibles, pero resulta insuficiente para fomentar la iniciativa propia o el cambio disruptivo, ya que el empleado aprende a priorizar la seguridad del cumplimiento sobre el riesgo de la innovación.

En el lado contrario, estructuras orgánicas requieren un liderazgo transformacional. Este estilo no busca la conformidad, sino la inspiración a través de cuatro dimensiones críticas: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la consideración individualizada y, fundamentalmente, la estimulación intelectual. Esta última es la que permite al seguidor cuestionar el *statu quo* y proponer soluciones disruptivas. Bajo este prisma, el líder no controla procesos, sino que gestiona el contexto, empoderando al individuo para operar con autonomía en ausencia de un control jerárquico tradicional.

## **Metodología**

En este capítulo, se detallan los procedimientos y criterios utilizados para abordar el análisis de la interdependencia entre estructura, cultura y desempeño organizacional.

### **3.1 Enfoque y diseño de investigación**

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo de carácter descriptivo-comparativo. Según el autor Yin (2018), el estudio de casos es la estrategia más adecuada cuando se busca comprender fenómenos complejos (el "cómo" y el "porqué") en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno (cultura/estructura) y el contexto (mercado/crisis) no son claramente evidentes.

Se ha optado por un diseño metodológico de casos múltiples, seleccionando organizaciones que representan trayectorias y modelos de gestión divergentes frente a la disrupción tecnológica. Este diseño permite la replicación teórica, es decir, si dos casos con configuraciones internas opuestas arrojan resultados también opuestos, la validez de las conclusiones sobre la relación entre estructura, cultura y desempeño se ve significativamente fortalecida (Eisenhardt y Graebner, 2007). De este modo, la investigación no busca la generalización estadística, sino la generalización analítica, proporcionando un marco de comprensión sobre cómo el *fit* o *misfit* estratégico condiciona la supervivencia de la organización en entornos de alta incertidumbre.

### **3.2 Selección de los casos de estudio**

La selección de las unidades de análisis responde a un criterio de muestreo intencional y contrastado. Para garantizar la representatividad de las dinámicas de *fit* y *misfit*

organizacional, se han seleccionado dos organizaciones que, habiendo operado en el mismo sector macroeconómico (tecnología, imagen y entretenimiento), presentan trayectorias y configuraciones internas diametralmente opuestas:

1. Caso de Rigidez y Declive (Eastman Kodak Company): Se selecciona como caso representativo para analizar las dinámicas de inelasticidad estructural. Kodak permite contrastar un posible fenómeno de *misfit* durante la transición del modelo de negocio analógico a lo digital, donde una estructura de Burocracia Maquinal y una cultura de éxito tradicional influyeron en la implementación de innovaciones disruptivas. Su estudio es fundamental para observar los mecanismos de resistencia al cambio y el colapso por inercia cultural.
2. Caso de Disrupción y Éxito (Netflix, Inc.): Se selecciona como el modelo de agilidad organizacional y cultura de alto rendimiento. Netflix ilustra la capacidad de una organización para transformar su modelo de negocio de manera iterativa (del alquiler físico al *streaming* y la producción de contenido). Su análisis permite contrastar un posible *fit* entre una estructura de Adhocracia y una cultura de libertad y responsabilidad, que fomentan la resiliencia y la innovación en entornos de alta incertidumbre.

### **3.2.1 Criterios de Inclusión y Homogeneidad**

Para asegurar que la comparación sea metodológicamente válida y que las diferencias en el desempeño no se deban a factores externos incontrolables, se han aplicado los siguientes criterios de inclusión:

- Sector de actividad: Ambas organizaciones operan en el ámbito de la tecnología de consumo y el entretenimiento, enfrentándose a retos similares de digitalización y cambios en los hábitos de consumo.
- Relevancia Histórica: Ambas empresas han ostentado posiciones de liderazgo global en sus respectivos periodos de dominancia, lo que permite analizar el impacto de la estructura y la cultura en organizaciones de gran escala.
- Disponibilidad de Información: Dada la naturaleza del estudio basada en fuentes secundarias, se ha priorizado la selección de compañías con una amplia literatura académica, memorias anuales detalladas y análisis críticos de terceros.

Esto permite aplicar un diseño de sistemas más similares, donde el sector se mantiene como una variable constante, permitiendo aislar las variables internas de gestión (estructura y cultura) como las principales causantes de los resultados obtenidos.

### 3.3 Procedimiento de recogida y análisis de información

Dada la naturaleza teórico-aplicada de esta investigación, el estudio se fundamenta en la obtención de datos mediante fuentes secundarias de alta fiabilidad. Para neutralizar los sesgos inherentes a este tipo de fuentes, se aplica un protocolo de triangulación metodológica. Este proceso asegura la validez del análisis al contrastar la información desde tres ejes convergentes:

- Documentación Corporativa Oficial: Análisis de memorias anuales (informes 10-K), cartas a los accionistas y documentos de cultura interna (ej. el *Netflix Culture Memo*). Estos documentos permiten identificar la "cultura deseada" y la estructura formal declarada por la organización.
- Literatura Académica y Estudios de Caso: Revisión de artículos científicos y análisis críticos de instituciones de prestigio (ej. *Harvard Business Publishing*, *MIT Sloan Management Review* y *ScienceDirect*). Estas fuentes proporcionan una visión externa, crítica y desvinculada de los intereses corporativos.
- Indicadores de Resultados y Clima: Evaluación de datos financieros auditados y reportes sobre satisfacción laboral o incidentes críticos históricos. Estos indicadores actúan como evidencia del desempeño real derivado de la interacción estructura-cultura.

#### 3.3.1 Técnica de Análisis: Análisis de Contenido y Matriz 7S

El tratamiento de la información recopilada se realiza mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo. Este procedimiento trasciende la lectura narrativa para centrarse en la identificación de patrones de (in)coherencia entre los elementos organizativos. Se rastrean "incidentes críticos" (momentos de ruptura o transformación en la historia de ambas empresas) donde la estructura actuó como facilitadora o bloqueadora de los valores culturales.

Como matriz de análisis sistemático, se utiliza el Modelo de las 7S de McKinsey (ver *Anexo II*). Esta herramienta permite descomponer la complejidad organizacional, postulando que el éxito no depende de la optimización de un solo factor, sino de la interacción de siete dimensiones interconectadas (Waterman, Peters y Phillips, 1980):

1. Elementos "Hard" (Estrategia, Estructura y Sistemas): Factores tangibles y fácilmente identificables por la dirección. Funcionan como el reflejo técnico de los artefactos de Schein (2010) y las configuraciones de Mintzberg (1979). A través de ellas, se analizará cómo el diseño del organigrama y los procesos de control facilitan o bloquean la ejecución estratégica.

2. Elementos "Soft" (Estilo de liderazgo, Personal y Habilidades): Factores intangibles pero determinantes en la psicología organizacional. Permiten profundizar en los valores expuestos (Schein, 2010), analizando cómo el estilo de liderazgo (Bass y Avolio, 1994) y las competencias reales de la plantilla dan vida a la estructura. Para dotar de mayor capacidad comparativa, se integrarán las dimensiones culturales de Hofstede (2001) como indicadores de contraste, facilitando la identificación de rasgos en cada organización.
3. Núcleo de congruencia "ADN" (Valores compartidos). Eje central del modelo 7S y nexo entre los elementos. Equivalentes a los supuestos básicos de Schein (2010) que definen la verdadera identidad de la organización. Su análisis es crítico, pues determina si existe una alineación real (*fit*) o un rechazo inmunológico (*misfit*), siendo el factor que valida o invalida cualquier intento de transformación estratégica.

La aplicación de este modelo garantiza que el análisis comparativo entre Kodak y Netflix sea equitativo, utilizando las mismas métricas para diagnosticar si el *misfit* en alguna de estas dimensiones fue el detonante del declive o si, por el contrario, la coherencia entre ellas impulsó la ventaja competitiva.

### **3.3.2 Fase de Comparación Cruzada**

Tras el análisis individual de cada organización mediante el modelo 7S, se procederá a una síntesis comparativa. El análisis cruzado de casos permite trascender la descripción particular de cada empresa para identificar patrones de convergencia y divergencia (Miles, Huberman y Saldaña, 2014). Este proceso no busca simplemente contrastar resultados, sino analizar cómo configuraciones estructurales similares (o distintas) reaccionan ante presiones del entorno, permitiendo elevar las conclusiones desde la anécdota empresarial hacia una validación teórica de los modelos de *fit* organizacional, permitiendo comprender por qué mecanismos de gestión que resultaron exitosos en un contexto (analógico/estable) se tornaron disfuncionales en otro (digital/volátil).

### **3.4 Limitaciones y Ética de la Investigación**

A pesar del rigor metodológico aplicado en el diseño cualitativo de esta investigación, el presente estudio reconoce ciertas limitaciones que deben ser consideradas para la correcta interpretación de los hallazgos.

En primer lugar, la naturaleza de las fuentes utilizadas constituye una limitación inherente al fundamentarse exclusivamente en fuentes secundarias como literatura académica, informes corporativos y prensa especializada, el análisis depende de la veracidad y los

posibles sesgos de los datos publicados originalmente por terceros o por las propias organizaciones.

En segundo lugar, se debe considerar el alcance de la generalización. Este trabajo no pretende alcanzar una generalización estadística aplicable a la totalidad del tejido empresarial, sino una generalización analítica. Los hallazgos derivados de los casos de Kodak y Netflix proporcionan una validación teórica sobre la importancia del *fit* estratégico en entornos de alta incertidumbre, pero su aplicabilidad en otros sectores industriales puede estar condicionada por variables específicas de cada contexto. Finalmente, existe una limitación temporal, ya que las culturas organizacionales son entes vivos y dinámicos; el análisis captura "incidentes críticos" y trayectorias históricas que reflejan la realidad de las empresas en periodos determinados.

Desde la vertiente ética, la investigación se ha regido estrictamente por los principios de integridad académica y transparencia. Se ha garantizado el respeto a la propiedad intelectual mediante la correcta citación de todos los autores y fuentes consultadas siguiendo la normativa APA (7ª edición), asegurando la trazabilidad de la información y evitando cualquier forma de plagio. Al tratarse de un estudio basado en el análisis de personas jurídicas y figuras públicas a través de documentación de acceso público, no se ha manejado información confidencial de carácter personal que requiera el consentimiento informado de individuos específicos. Por tanto, el tratamiento de los datos se ha limitado a la esfera profesional y organizacional, respetando en todo momento el derecho a la información y la veracidad documental.

### **Análisis de casos. Kodak y Netflix.**

Tras establecer el marco conceptual y metodológico, el presente capítulo aborda el núcleo empírico y analítico de Kodak y Netflix utilizando el Modelo 7S de McKinsey como eje vertebrador. Este enfoque permite diseccionar de manera sistémica la interacción entre las dimensiones estructurales (Hard) y las dinámicas culturales y psicológicas (Soft/Shared Values), evaluando el impacto de dicho ajuste en la viabilidad del modelo de negocio.

#### **4.1. Caso A: El Modelo de Rigidez y el *Misfit* (Eastman Kodak Company)**

##### ***4.1.1. Estructura organizativa: la burocracia maquinal***

La estructura organizativa de Eastman Kodak Company durante su etapa de liderazgo respondió a una Burocracia Maquinal (Mintzberg, 1979), permitiendo maximizar la eficiencia productiva, garantizar la calidad y aprovechar economías de escala en la fabricación de película fotográfica, dentro de un entorno analógico estable. No obstante, las

mismas características estructurales que impulsaron el éxito inicial se convirtieron progresivamente en una fuente de rigidez cuando el entorno competitivo comenzó a transformarse debido a la irrupción de la tecnología digital (Leonard-Barton, 1992).

Siguiendo el modelo 7S, la dimensión de Estructura, donde los silos organizativos y la estandarización obsesiva bloquearon la agilidad operativa. La centralización del poder y la dependencia de procedimientos estandarizados dificultaron la experimentación y la innovación. La predominancia histórica de la división química y la orientación hacia la optimización del negocio existente generaron inercias organizativas que ralentizaron la respuesta ante nuevas oportunidades tecnológicas, a pesar de que la empresa contaba con conocimiento interno sobre el potencial de la fotografía digital desde etapas tempranas, los proyectos digitales quedaron supeditados a una jerarquía que no comprendía su potencial. Desde la dimensión de Sistemas, esta estructura no solo condicionó los sistemas de control y estandarización, diseñados para garantizar la calidad del producto físico, sino también los cognitivos y motivacionales de los miembros de la organización. La fuerte jerarquización y la claridad de roles favorecían la conformidad con los procedimientos establecidos y reforzaban esquemas mentales orientados a la explotación del modelo de negocio dominante, asfixiando la motivación intrínseca necesaria para liderar el cambio hacia la exploración de alternativas, en línea con los postulados de la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000).

Finalmente, la dimensión de Estrategia y el modelo “Razor & Blade” (márgenes del 80% en venta de película y papel químico), actuó como un sesgo de confirmación que priorizó el flujo de caja inmediato sobre la innovación disruptiva. La organización fracasó en desarrollar la capacidad de explotar el negocio existente mientras exploran nuevas oportunidades (Sasson en 1975) mediante una orientación a largo plazo (Tushman & O’Reilly, 1996). La estrategia de Kodak era más de explotación que de exploración, lo que generó tensiones internas entre silos y contribuyó a la falta de alineación estratégica.

#### *4.1.2 Cultura organizacional: el peso del éxito pasado*

Décadas de éxito sostenido en el negocio fotográfico químico consolidaron una dependencia de trayectoria (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009), un fenómeno mediante el cual las decisiones y experiencias pasadas condicionan las percepciones y elecciones presentes, limitando la capacidad de considerar alternativas.

En la dimensión de Estilo de liderazgo predominó un liderazgo transaccional orientado a la eficiencia, la previsibilidad, el control de procesos y la rentabilidad a corto plazo (OT) del modelo tradicional. Siguiendo a Schein (2010), los líderes actuaron como arquitectos de la

rigidez, utilizando mecanismos de recompensa que primaban la eficiencia en el negocio del carrete y penalizaban el riesgo de actividades contrarias. El caso de Sasson refleja como los profesionales percibían una falta de apoyo organizacional y reconocimiento institucional. Dentro de la dimensión Personal, la identidad de la plantilla estaba profundamente vinculada al negocio químico, este proceso de rigidez cognitiva colectiva se manifestaba en una alta Evasión de la Incertidumbre (UAI) (Hofstede, 2011). Para el personal de Kodak, lo digital representaba una situación ambigua que amenazaba su estatus, por ello, la organización se refugió en la seguridad de lo conocido, incurriendo en la trampa del éxito (Levinthal y March, 1993).

Por último, la dimensión de las Habilidades, donde la evidencia histórica muestra que Kodak poseía las capacidades técnicas (más de 1.000 patentes digitales), pero estas habilidades fueron marginadas por una elevada distancia al poder (PDI). El núcleo operativo digital carecía de la influencia necesaria para desafiar al ápice estratégico, provocando que abandonar el modelo analógico se percibiera como una pérdida de identidad profesional inasumible para la mayoría.

#### ***4.1.3 Desajuste estructura-cultura y consecuencias organizacionales: del misfit al colapso***

Centrándonos en el núcleo de congruencia del modelo 7S, la dimensión Valores Compartidos estaba anclada en la seguridad y la explotación del negocio químico. Esta disonancia organizacional generó cinismo entre los empleados, quienes percibían que, aunque la empresa decía apostar por lo digital, seguía recompensando exclusivamente los resultados analógicos. El desajuste generó conflictos de rol en los profesionales digitales, atrapados entre la presión por innovar y un sistema que penalizaba el riesgo. Esta tensión, sumada a una reducción de la autoeficacia percibida, derivó en costes invisibles previos al deterioro financiero: incongruencia de rol, erosión del compromiso y estrés laboral. Como consecuencia, hubo una fuga masiva de talento hacia competidores con estructuras más flexibles.

Bajo la Teoría de la Identidad Social (Hogg y Terry, 2000), se activaron sesgos intergrupales y una resistencia pasiva que bloqueó la cooperación interdepartamental necesaria para la transformación. La combinación de jerarquía rígida y conflictos internos produjo una parálisis estratégica reflejada en como tardaron años en lanzar productos competitivos no por incapacidad técnica, sino por procesos psicológicos que limitaban su interpretación del entorno.

A partir de los años 90, la dirección de la compañía entró en una etapa de inestabilidad, encadenando sucesivos cambios en el ápice estratégico (CEOs como Kay Whitmore, George Fisher o Antonio Pérez) que intentaron, con estrategias a menudo contradictorias, gestionar la transición al mundo digital. Este fenómeno evidencia un choque de identidades donde la cultura actuó como un sistema inmunológico donde lo nuevo se percibía como una amenaza a la esencia de la compañía, transformando la superioridad técnica en una irreversible parálisis operativa.

## **4.2 Caso B: La agilidad organizada y el *fit* (Netflix, Inc.)**

### **4.2.1 Estructura organizativa: *Adhocracia***

A diferencia de la Burocracia Maquinal analizada en el caso anterior, Netflix constituye el exponente contemporáneo de las estructuras orgánicas (Burns & Stalker, 1961) y en concreto de la Adhocracia (Mintzberg, 1979).

La dimensión Estructura, en este caso, Netflix rompe con la jerarquía tradicional mediante la delegación de decisiones en los niveles más cercanos a la información relevante. Esta descentralización reduce drásticamente los ciclos de aprobación y la distancia psicológica respecto a la estrategia. Este diseño satisface la necesidad de autonomía (Deci y Ryan, 2000), transformando el control jerárquico en autorregulación profesional. Al operar con equipos "altamente alineados, pero débilmente acoplados", la organización elimina los silos que paralizaron a Kodak, permitiendo que la información fluya sin filtros informativos ni retrasos interpretativos.

En cuanto a la dimensión Sistemas ("Context, no control"), la organización mantiene niveles mínimos de formalización, sustituyendo el control formal por mecanismos de confianza organizacional que favorecen conductas de reciprocidad positiva, donde el control se desplaza desde la supervisión externa hacia la autorregulación profesional. Esta ausencia de burocracia reduce el miedo al error y fomenta la seguridad psicológica (Edmondson, 1999). Mientras Kodak utilizaba los sistemas para garantizar la conformidad, Netflix los utiliza para potenciar la flexibilidad cognitiva, permitiendo que los empleados asuman riesgos interpersonales y creativos sin temor a represalias, lo que acelera el aprendizaje organizacional.

Finalmente, la dimensión Estrategia, y la ambidestreza sostenida, reflejada en la trayectoria histórica de Netflix (del DVD al streaming y la producción propia) ejemplifica una capacidad de exploración continua (Tushman & O'Reilly, 1996). Su estrategia no busca proteger el modelo de negocio existente, sino facilitar una adaptación manteniendo una sensibilidad constante al poder reorganizar sus recursos con rapidez.

#### ***4.2.2 Cultura organizacional: Autonomía, responsabilidad y orientación al cambio***

La cultura de Netflix funciona como un acelerador de la innovación fundamentado en la premisa de que la densidad de talento y la sinceridad radical eliminan la necesidad de controles burocráticos.

En cuanto a la dimensión Estilo, la organización opera bajo una baja Distancia al Poder (PDI), lo que permite un liderazgo basado en el principio de "Context, no control". Comunicar la estrategia con claridad reduce la ambigüedad de rol y potencia la autonomía del núcleo operativo. En este sentido, la libertad no es un eslogan, sino una práctica diaria que potencia la toma de riesgos calculados.

Esta dinámica se ve reforzada por la dimensión Personal, donde la compañía aplica el "Keeper Test" como mecanismo de gestión de alto rendimiento, que fortalece la autoeficacia percibida y la responsabilidad personal al seleccionar perfiles con una baja Evasión de la Incertidumbre (UAI). Netflix garantiza así una plantilla que no solo tolera la ambigüedad, sino que prospera en ella, vinculando el compromiso y la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000) a la excelencia profesional.

Finalmente, la dimensión Habilidades en Netflix es de naturaleza adaptativa, priorizando el juicio profesional y la curiosidad, fomentando una flexibilidad cognitiva que permite que las competencias de la plantilla evolucionen al mismo ritmo que la tecnología. El fomento del disenso constructivo actúa como mecanismo de control de calidad intelectual, permitiendo que las señales del mercado se procesen sin los sesgos jerárquicos que bloquean la innovación en estructuras tradicionales.

#### ***4.2.3 Ajuste estructura-cultura y consecuencias organizacionales: el fit organizativo como facilitador de la adaptación***

En la dimensión Valores Compartidos, la "Libertad y Responsabilidad" actúa como el eje de congruencia que dota de sentido a la autonomía de cada individuo. Se aprecia una integridad absoluta entre el discurso corporativo y la vivencia del empleado. Esta consistencia operativa actúa como un potente antídoto contra el cinismo laboral, proporcionando a las personas una claridad cognitiva que les permite dejar de preocuparse por el cumplimiento de protocolos burocráticos para centrarse en lo que realmente aporta valor, optimizando así el potencial del talento disponible.

Al integrar una estructura líquida con una cultura que premia la disrupción, Netflix ha logrado construir un entorno de seguridad psicológica donde la innovación no se vive como una exigencia estresante, sino como el comportamiento natural de la plantilla. Este diseño reduce drásticamente los costes de transacción internos y los conflictos de rol, permitiendo

que el profesional se concentre emocional y mentalmente en la resolución de problemas complejos. Estas dinámicas actúan como variables mediadoras de la agilidad: al atraer y retener personas con una tolerancia natural a la ambigüedad, la organización se autoselecciona para el cambio perpetuo, garantizando una ambidestreza que fluye desde la base operativa hacia la estrategia global.

## Discusión

### 5.1. Validación del *fit* y *misfit* organizacional

El análisis de los casos seleccionados permite validar la tesis central de este trabajo: la eficacia organizacional no constituye una propiedad intrínseca de su diseño estático, sino que emerge como el resultado del ajuste dinámico o *fit* entre sus elementos internos y las demandas cambiantes del entorno.

#### 5.1.1. *Contraste con la teoría contingente: Análisis de la Burocracia Maquinal frente a la Adhocracia en entornos de incertidumbre.*

Bajo esta óptica, el declive de Eastman Kodak Company no debe interpretarse como una falta de competencia técnica, sino como una prueba empírica de las limitaciones de la Burocracia Maquinal ante cambios de paradigma. Esa misma especialización y formalización que otorgaron el liderazgo a Kodak se transformaron en un filtro paralizante cuando la contingencia externa exigió una flexibilidad que su diseño formal, por naturaleza, tiende a rechazar para proteger el *statu quo*.

Esta rigidez estructural, donde la centralización del poder priorizó la seguridad del flujo de caja tradicional frente a la canibalización estratégica, encuentra su antítesis en la trayectoria de Netflix. Dicho modelo actúa como la validación contemporánea de la Adhocracia y las estructuras orgánicas, demostrando que, en entornos de alta incertidumbre, la supervivencia depende de eliminar la distancia entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Mientras que la burocracia de Kodak utilizaba los sistemas de control para garantizar la conformidad y minimizar desviaciones, el diseño de Netflix los utiliza para potenciar la autonomía y la toma de decisiones distribuida. El contraste entre ambos casos sugiere que la estructura organizacional actúa como un filtro cognitivo: mientras en un modelo el diseño se orientó a la defensa de un pasado exitoso, en el otro se consolidó como el principal facilitador de una evolución constante.

### **5.1.2. La paradoja de la estabilidad: La "trampa del éxito" y la inercia estratégica en modelos tradicionales.**

Un hallazgo crítico es que los factores que cimentaron el éxito histórico de una organización pueden ser, simultáneamente, los catalizadores de su colapso ante la disrupción. Kodak personifica la *trampa del éxito* (Levinthal y March, 1993), un fenómeno donde la entidad continúa perfeccionando competencias que funcionaron en el pasado (la película química) mientras ignora la necesidad de aprendizaje (exploración).

Esta paradoja revela que la estabilidad y el control (pilares de la Burocracia Maquinal) generan una inercia estratégica que trasciende lo operativo para volverse cognitiva. La estructura de Kodak mantuvo procesos de decisión lentos y una jerarquía de silos que impidió la integración de la innovación digital en su núcleo estratégico. En cambio, Netflix elude esta paradoja mediante una cultura de destrucción creativa que prioriza la fluidez sobre la consolidación, evitando la autocomplacencia. Este contraste confirma que la estabilidad, si no va acompañada de mecanismos de cuestionamiento de los propios supuestos básicos, se traduce en una vulnerabilidad crítica.

### **5.1.3. La coherencia en Netflix: Ambidestreza organizativa y capacidad de exploración continua.**

Frente a la inercia del modelo analógico, Netflix valida la ambidestreza organizativa (Tushman & O'Reilly, 1996). Este equilibrio no debe interpretarse como una ausencia de conflicto, sino como una gestión deliberada de la tensión entre la optimización del servicio vigente y la búsqueda agresiva de disrupción. A diferencia de Kodak, donde la estructura protegía el flujo de caja del pasado, el diseño de Netflix integra la autodisrupción como mecanismo preventivo para liderar la transición tecnológica antes de que lo haga la competencia.

Esta capacidad de pivotar responde a un Adhocracia que minimiza el peso de los activos fijos y las jerarquías de estatus. No obstante, esta agilidad presenta un reverso gris: traslada la incertidumbre del mercado directamente al individuo. Mientras la Burocracia de Kodak ofrecía seguridad y predictibilidad a cambio de eficiencia, el modelo líquido exige una autoeficacia constante para que el sistema no colapse.

Por tanto, el *fit* de Netflix no es una solución universal, sino un compromiso estratégico que sacrifica la estabilidad a largo plazo del empleado y la estandarización para ganar una velocidad de respuesta superior. La coherencia reside en la transparencia de su contrato psicológico al proyectarse como un equipo de alto rendimiento y no como una familia. La

estructura líquida es el medio para no quedar atrapada en la parálisis por análisis que caracteriza las corporaciones tradicionales.

## **5.2. Los niveles de Schein como explicación del éxito y el fracaso**

El análisis de la cultura organizacional bajo el modelo de Schein (2010) revela que la verdadera barrera para la transformación no reside en la incapacidad técnica, sino en la desconexión entre los diferentes niveles de profundidad cultural. Una organización puede adoptar nuevos artefactos (tecnología, metodologías ágiles o nuevos organigramas), pero si estos no están alineados con sus supuestos básicos, el sistema generará un rechazo inmunológico que paraliza cualquier avance estratégico.

### ***5.2.1. Disonancia entre artefactos y supuestos: El conflicto de identidad en Eastman Kodak Company.***

La posesión de tecnología disruptiva (el nivel de los artefactos según Schein (2010)) por parte de Kodak, resulta insuficiente si colisiona con los supuestos básicos de la identidad corporativa. La crisis de la firma no fue un déficit de visión técnica, dado que la empresa fue pionera en el registro de patentes digitales, sino un rechazo inmunológico de su propia psique colectiva. El supuesto básico de que la organización era, en su esencia, una "compañía química" estaba tan arraigado en el inconsciente de sus miembros que cualquier avance en el área digital se procesaba internamente como una anomalía a combatir, y no como una evolución natural del modelo de negocio.

Esta disonancia generó una parálisis sistémica. A pesar de que los valores expuestos en las memorias anuales apelaban a la innovación, los mecanismos de recompensa y liderazgo seguían anclados en la rentabilidad del carrito tradicional. Los líderes, actuando como arquitectos de la rigidez, en lugar de gestionar la transición cultural, reforzaron los silos existentes al proteger los presupuestos de las divisiones analógicas y subestimar el potencial de lo digital. Como resultado, los profesionales del área tecnológica experimentaron una falta de apoyo institucional, ya que sus proyectos no solo competían por recursos, sino que desafiaban el núcleo identitario y el sistema de estatus que había definido el éxito de la firma durante más de un siglo. Este fenómeno confirma que el *misfit* cultural es un predictor del fracaso más potente que la obsolescencia tecnológica.

### ***5.2.2. Sinergia cultural en Netflix: Alineación vertical entre valores declarados y supuestos básicos.***

Frente al escenario de fragmentación de los modelos tradicionales, Netflix ejemplifica una integridad sistémica entre sus tres niveles culturales. Su ventaja competitiva no reside únicamente en la innovación de su producto, sino en que sus supuestos básicos (la libertad

individual, la responsabilidad extrema y la densidad de talento) son totalmente coherentes con sus artefactos visibles (ausencia de controles burocráticos y transparencia radical). Esta alineación extingue una "cultura aspiracional", donde los valores declarados divergen de la realidad diaria.

Esta alineación actúa como antídoto contra el cinismo laboral y permite que la organización acepte la ambigüedad del mercado como un estado normativo. Mientras que en Kodak los supuestos del pasado bloqueaban los artefactos del futuro, en Netflix el supuesto básico es la propia adaptabilidad *per se*. La diferencia reside en la construcción de una identidad donde el cambio no es una amenaza externa, sino el núcleo mismo del autoconcepto organizacional, permitiendo un *fit* dinámico que se reconfigura sin fracturar la integridad del sistema.

### **5.3. Impacto del diseño organizativo en la psicología del individuo**

El diseño de una organización no es un marco neutro; actúa como un potente modelador de la experiencia subjetiva y el comportamiento de sus miembros. La transición de una estructura burocrática a una adhocrática no solo implica un cambio en los procesos, sino una transformación profunda en la identidad social y en la percepción de seguridad de los trabajadores.

#### ***5.3.1. Identidad social y conflicto intergrupal: Fragmentación y resistencia por estatus en estructuras de silos.***

Desde la perspectiva de la Teoría de la Identidad Social, el diseño organizativo de Kodak no funcionó como un ente integrador, sino como un generador de categorías sociales excluyentes. Al estructurar la empresa en divisiones estancas y altamente especializadas, se fomentó una categorización endogrupal donde los miembros de la división química derivaban su estatus y autoestima de un modelo de éxito centenario. La aparición de la división digital no fue percibida como una evolución necesaria, sino como un exogrupo amenazante que competía por los mismos recursos críticos y, lo que es más profundo, por la relevancia identitaria dentro de la firma. Esta fragmentación estructural derivó en un sesgo pro-grupal que bloqueó el flujo de conocimiento. La jerarquía de Kodak, al premiar la eficiencia local por encima de la visión sistémica, incentivó lo que en psicología organizacional se denomina *identificación departamental excesiva* (Hogg y Terry, 2000): una patología donde el individuo solo se identifica con su unidad funcional. Así, el *nosotros* (lo analógico) desarrolló mecanismos de defensa para invalidar los avances del *ellos* (lo digital), protegiendo sus parcelas de poder y estatus. El resultado fue una organización que,

poseyendo todas las piezas del rompecabezas tecnológico, fue incapaz de montarlo debido a una estructura que castigaba la colaboración intergrupal y premiaba la lealtad al silo.

### ***5.3.2. Autodeterminación y motivación: El papel de la autonomía y la competencia según la estructura.***

La capacidad de una organización para sostener la innovación a largo plazo depende de cómo su diseño formal afecta a la motivación intrínseca de sus miembros (Deci y Ryan, 2000). Según la Teoría de la Autodeterminación, el ser humano requiere percibir autonomía y competencia para alcanzar un desempeño óptimo. En las estructuras de corte tradicional, como la de Kodak, la búsqueda de la eficiencia máxima mediante el control extrínseco transforma el trabajo en una serie de tareas prescritas. Este diseño burocrático actúa como un inhibidor de la percepción de competencia: al premiar exclusivamente la conformidad con el estándar y penalizar la desviación, el trabajador aprende que su valía profesional depende de la repetición y no de la iniciativa. El resultado es una erosión de la motivación intrínseca, donde el miedo al estigma del fracaso desplaza cualquier impulso creativo.

La transición hacia modelos de alta autonomía no es un camino exento de tensiones psicológicas. El diseño de Netflix al eliminar los controles punitivos y descentralizar la toma de decisiones, traslada la carga de la prueba directamente al individuo, potenciando una sensación de agencia sin precedentes. Si bien esto alimenta la necesidad de autonomía, también revela un reverso gris: la fragilidad del bienestar cuando desaparece el paraguas protector de la norma clara.

En la adhocracia, el trabajador ya no se enfrenta al control externo, sino a una vulnerabilidad constante ante el resultado de sus propias elecciones. Esto sugiere que el éxito de un diseño organizativo líquido requiere sujetos con una altísima percepción de autoeficacia que puedan navegar en la incertidumbre sin el soporte de una estructura rígida, alcanzando así el nivel de congruencia psicológica necesario para que el sistema sea sostenible (Kristof-Brown et al., 2005).

El paso de Kodak a Netflix no es solo un cambio de procesos, sino una metamorfosis en la naturaleza del estrés laboral, donde se pasa de la desmotivación por falta de control (alienación) a la ansiedad por la excelencia sostenida (presión interna).

### ***5.3.3. Seguridad Psicológica: El error como activo de aprendizaje frente a la penalización del riesgo.***

La gestión del fracaso dentro de una organización no es una cuestión de "tolerancia" superficial, sino una consecuencia directa de la arquitectura del sistema. Según Amy Edmondson (1999), la seguridad psicológica es el clima que permite al individuo mostrarse

vulnerable ante el grupo sin temor a consecuencias interpersonales negativas. En estructuras diseñadas para la eficiencia y la predictibilidad, como la de Kodak, la variabilidad se percibe técnicamente como un residuo. Desde la psique del empleado, esto traduce el error en una "amenaza de estatus"; el sistema de control incentiva el silencio defensivo no por negligencia, sino porque la estructura premia la conformidad con el estándar. Aquí, la energía cognitiva del trabajador se desvía hacia la protección de su imagen profesional, priorizando el "no fallar" sobre el "explorar", lo cual es una respuesta adaptativa lógica a un entorno de baja seguridad psicológica.

Por el contrario, en modelos de alta agilidad como el de Netflix, el error se reclasifica funcionalmente como un activo de aprendizaje necesario para la iteración. Este diseño no busca la "perfección", sino la velocidad de corrección, lo que requiere una transparencia radical que desvincula el fallo operativo de la valía personal. Este enfoque también impone una carga psicológica distinta que sustituye el miedo al castigo jerárquico por una ansiedad por la relevancia. Al no existir el paraguas protector de la norma, el individuo habita en un estado de vulnerabilidad constante donde su seguridad reside en su capacidad de extraer valor del fracaso. La diferencia entre ambos modelos no es ética, sino funcional, mientras uno utiliza el control para garantizar la estabilidad, el otro utiliza la seguridad psicológica como el lubricante necesario para que el sistema no colapse bajo el peso de su propia incertidumbre.

#### **5.4. El liderazgo como arquitecto de la coherencia**

El análisis permite concluir que el liderazgo no es una capacidad aislada, sino una función dependiente del diseño organizativo. En la Burocracia Maquinal, el líder actúa como un "custodio del estándar", cuya principal misión es la reducción de la variabilidad y el control del cumplimiento. En Kodak, esta figura se tradujo en una dirección que, aunque técnicamente brillante, operó como un filtro restrictivo. Al estar los incentivos alineados con la explotación del negocio químico, los líderes reforzaron los silos existentes, priorizando la estabilidad sobre la exploración. Este tipo de liderazgo, centrado en la eficiencia operativa, es altamente eficaz en entornos predecibles, pero se convierte en un agente de inercia estratégica cuando el entorno exige una ruptura con el pasado exitoso.

Por el contrario, el modelo de Netflix redefine la autoridad bajo la premisa de "Contexto, no Control". Aquí, el líder deja de ser el decisor de última instancia para convertirse en un arquitecto de contextos: su función no es supervisar tareas, sino diseñar un entorno donde el talento tenga la información y la seguridad necesarias para decidir con autonomía. Esta transición supone un desafío psicológico para el directivo, que debe renunciar al poder de

veto en favor de una influencia basada en la visión estratégica. Sin embargo, este liderazgo facilitador es el único capaz de sostener una Adhocracia sin que esta derive en el caos estructural. En definitiva, el contraste evidencia que el liderazgo del futuro no reside en saber qué debe hacer el empleado, sino en crear las condiciones organizativas para que el empleado sea capaz de descubrirlo por sí mismo.

#### ***5.4.1. El líder como gestor de símbolos: Validación de la estructura y modelado de la cultura.***

El liderazgo no se ejerce únicamente a través de directrices operativas, sino mediante la gestión de los símbolos y significados que validan, o invalidan, el diseño organizativo. Siguiendo la premisa de Schein (2010), los líderes son los principales modeladores de la cultura al decidir de manera consciente o inconsciente qué se premia, qué se mide y qué se ignora dentro del sistema. En este sentido, la dirección de Eastman Kodak Company actuó como un potente mecanismo de refuerzo de la rigidez estructural: al mantener los incentivos y el reconocimiento vinculados casi exclusivamente al rendimiento del negocio químico tradicional, enviaron un símbolo inequívoco de que la innovación digital era una actividad periférica y, en última instancia, una amenaza para el núcleo identitario de la firma.

Esta gestión simbólica consolidó los supuestos básicos del pasado, convirtiendo a la jerarquía en un guardián de la tradición en lugar de un facilitador del cambio. Por el contrario, el modelo de Netflix demuestra que el éxito de una estructura líquida depende de un liderazgo que utiliza los símbolos para validar la autonomía radical. Decisiones como la eliminación del control de gastos o la política de vacaciones no son meras medidas administrativas; son "artefactos" cargados de simbolismo que redefinirían la identidad del trabajador como un profesional de alto rendimiento en quien se confía plenamente.

El líder en la adhocracia entiende que su papel no es supervisar el proceso, sino "gestionar el contexto" para que la cultura de libertad sea una realidad tangible y no un simple valor expuesto en un manual corporativo. Así, mientras en un modelo el líder utiliza el símbolo para cerrar filas en torno a la eficiencia de lo conocido, en el otro lo utiliza para abrir el sistema a la incertidumbre, validando la estructura líquida a través de su propia renuncia al control jerárquico tradicional.

#### ***5.4.2. Liderazgo Transaccional vs. Transformacional: Impacto de los estilos de mando en la agilidad estratégica.***

La transición hacia modelos de alta agilidad requiere una metamorfosis en la naturaleza de la autoridad: el paso del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994). En el modelo tradicional de Kodak, el mando operó bajo una lógica

predominantemente transaccional, basada en el intercambio de recompensas por el cumplimiento estricto de estándares operativos y objetivos de eficiencia. Este estilo, aunque altamente eficaz para optimizar la explotación del negocio químico durante el siglo XX, resultó insuficiente ante una ruptura tecnológica. Al incentivar la obediencia y la reducción de la variabilidad, el liderazgo transaccional anula involuntariamente la visión inspiracional necesaria para que los miembros de la organización se atrevan a cuestionar el modelo de éxito vigente. Además, la inestabilidad en el ápice estratégico de Kodak, con sucesivos cambios de CEO, impidió la consolidación de un liderazgo transformacional capaz de inspirar una nueva visión, manteniendo a la empresa en un ciclo puramente transaccional de gestión de crisis. Los CEOs de Kodak terminaron siendo víctimas del pensamiento de grupo (Janis, 1972). La presión de una junta directiva obsesionada con la protección de los márgenes de la película analógica forzó a los líderes externos a una 'asimilación' o a la exclusión, quedando atrapados en el diseño de su propia estructura, que validaba la premisa de que un líder no puede transformar una cultura que él mismo no tiene el poder de redefinir. Por el contrario, la agilidad estratégica de Netflix se sustenta en un liderazgo transformacional capaz de movilizar a la organización hacia un propósito volátil. Este estilo no busca la conformidad mediante la supervisión, sino la estimulación intelectual y la consideración individualizada, permitiendo que el talento explore soluciones disruptivas que la dirección ni siquiera ha imaginado. El líder transformacional actúa aquí como un facilitador que delega la toma de decisiones crítica, confiando en que la alineación con los valores de la empresa servirá como guía superior a cualquier manual de procedimientos. Sin embargo, es fundamental destacar que esta dicotomía no implica la superioridad moral de un estilo sobre otro, sino su contingencia estructural. El liderazgo transaccional de Kodak fue el ajuste que permitió la dominancia industrial de la firma durante décadas, pues su fracaso no residió en el estilo en sí, sino en la incapacidad de evolucionar hacia una dimensión transformacional cuando el entorno dejó de premiar la repetición para premiar la invención. En definitiva, la coherencia organizativa depende de que el estilo de mando sea capaz de transitar del control del proceso a la inspiración del talento, evitando que las herramientas que construyeron el éxito del pasado se conviertan en las cadenas que impidan el acceso al futuro.

### **5.5. Limitaciones del modelo de alto rendimiento y futuras líneas de investigación**

Tras el análisis de las ventajas competitivas que ofrece una estructura orgánica y una cultura de libertad radical, es imperativo realizar un ejercicio de reflexión crítica sobre la sostenibilidad de dichos modelos. La transición hacia la agilidad extrema no constituye una

solución universal ni exenta de conflictos, por el contrario, el *fit* organizativo en entornos de alta incertidumbre genera nuevas patologías y desafíos que el diseño tradicional solía mitigar mediante la norma y la predictibilidad. En este apartado se examinan las contrapartidas de los modelos de alto rendimiento, analizando desde el desgaste psicológico que la ausencia de estructura impone al individuo, hasta la dependencia de condiciones económicas y de talento que limitan su aplicabilidad en otros sectores industriales. Finalmente, se plantean los interrogantes que el nuevo paradigma del trabajo remoto proyecta sobre la cohesión cultural, trazando las coordenadas para futuras investigaciones en el ámbito de la psicología de las organizaciones.

### ***5.5.1. El coste psíquico de la libertad radical: Estrés, incertidumbre y el impacto del "Keeper Test".***

La transición hacia una estructura de alta agilidad no constituye una solución universalmente beneficiosa para el bienestar del individuo, por el contrario, conlleva una contrapartida psicológica severa que debe analizarse desde la salud laboral. El modelo de Netflix, al eliminar las reglas burocráticas, traslada la responsabilidad de la gestión del riesgo directamente al empleado. Este escenario de 'libertad radical' se ve tensionado por herramientas como el 'Keeper Test', un mecanismo de evaluación continua donde la permanencia depende de la excelencia disruptiva constante. Desde la psicopatología del trabajo, esto transforma el entorno en un estado de alerta perpetua, donde la seguridad laboral percibida se vuelve frágil y contingente al rendimiento inmediato.

Este diseño sustituye el control jerárquico externo por un fenómeno de control concertado o vigilancia por pares. Al desaparecer la supervisión directa, surge una presión social interna donde el individuo se siente observado por sus iguales, lo que puede derivar en un estrés crónico por hiperresponsabilidad. A diferencia de la alienación por falta de control que caracteriza a la Burocracia, en los modelos de alto rendimiento el riesgo principal es el 'burnout por entusiasmo'. El trabajador se agota no por la imposición de tareas, sino por la autoexigencia de mantenerse relevante en un sistema que carece de redes de seguridad estructurales. El *fit* en la adhocracia exige una configuración de personalidad con una altísima tolerancia a la ambigüedad y una autoeficacia resiliente, planteando serios interrogantes sobre la sostenibilidad de estos modelos para la diversidad de perfiles psicológicos que conforman la fuerza laboral.

### ***5.5.2. Sostenibilidad humana y aplicabilidad del modelo: Dependencia de la densidad de talento y márgenes financieros.***

La viabilidad de una estructura adhocrática de alto rendimiento no constituye una constante universal, su éxito está supeditado a una combinación de factores económicos y de capital humano que actúan como barreras de entrada. El modelo analizado en Netflix se sustenta sobre la premisa de atraer y retener exclusivamente a perfiles de alto desempeño (A-players), lo que genera un dilema de sostenibilidad humana, si este diseño se generalizara como estándar industrial, se fragmentaría el mercado laboral, creando un escenario de exclusión para aquellos profesionales que, aun siendo competentes, no poseen la resistencia al estrés o la capacidad disruptiva ininterrumpida que el sistema exige. Esto plantea un interrogante sobre la responsabilidad corporativa hacia la diversidad de perfiles y ritmos biológicos de la fuerza laboral.

Al mismo tiempo, hay un factor de riesgo financiero y operativo. La libertad radical requiere un "colchón" de rentabilidad capaz de absorber el coste de la experimentación fallida. Esta es la gran limitación para sectores industriales maduros (como la producción química que definía el origen de Kodak) caracterizados por:

- Costes fijos elevados: Donde los activos físicos (fábricas, maquinaria) no permiten la flexibilidad de una empresa de software.
- Márgenes estrechos: Donde un error operativo no es un "activo de aprendizaje", sino una amenaza directa de insolvencia.
- Seguridad física: Donde la ausencia de controles preventivos y protocolos rígidos podría derivar en catástrofes operativas.

La Burocracia Maquinal, a pesar de su rigidez, sigue siendo el diseño más eficiente y seguro para garantizar la supervivencia en mercados de alta estandarización. El *fit* de la agilidad extrema parece ser un privilegio reservado a organizaciones con alta capitalización y baja dependencia de activos físicos pesados, lo que limita su aplicabilidad como modelo de gestión universal.

### ***5.5.3. Evolución del fit en entornos híbridos: Desafíos de la cultura organizacional en la era del trabajo remoto.***

El paradigma del ajuste organizativo enfrenta hoy un desafío sin precedentes: la desterritorialización de la estructura. Si bien el modelo de Netflix se basaba en una libertad presencial donde la "densidad de talento" se alimentaba de la interacción física y la ósmosis cultural en la oficina, el auge del trabajo remoto e híbrido fragmenta esta dinámica. En este nuevo escenario, la cohesión no puede depender de artefactos físicos o de la vigilancia

informal del grupo, sino que debe sostenerse en un diseño que sustituya la cercanía por una transparencia digital absoluta.

Sin embargo, esta transición hacia lo remoto introduce una paradoja en la seguridad psicológica. La falta de señales no verbales y la asincronía propias de la virtualidad pueden transformar la "libertad" en una forma sutil de aislamiento profesional. El trabajador ya no habita un espacio físico que delimite su identidad laboral, lo que puede derivar en una disolución de fronteras donde la alta responsabilidad se convierte en una disponibilidad 24/7. Para las futuras líneas de investigación, el reto es determinar si las culturas de alto rendimiento son capaces de sobrevivir sin el contacto humano diario o si, por el contrario, la distancia física enfriará el compromiso hasta convertir la adhocracia en una simple suma de individuos conectados por métricas, perdiendo la esencia colectiva que permitió a empresas como Netflix desafiar a gigantes como Kodak.

Esta nueva realidad plantea tres interrogantes críticos para la psicología de las organizaciones:

- ¿Cómo se modela el liderazgo "arquitecto de contextos" cuando el contexto es una pantalla?
- ¿Es posible mantener la identidad social y el sentimiento de pertenencia (Hogg y Terry, 2000) en estructuras totalmente distribuidas?
- ¿Hasta qué punto el trabajo remoto mitiga o acentúa el estrés por hiperresponsabilidad analizado anteriormente?

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

En virtud de lo expuesto a lo largo de los capítulos precedentes, la presente investigación ofrece una respuesta categórica a la pregunta central del estudio: la capacidad de adaptación estratégica de una entidad ante entornos de alta incertidumbre no depende de la optimización aislada de su tecnología o de sus recursos financieros, sino de la interacción simbiótica entre su diseño estructural y su cultura organizacional.

A la luz de los hallazgos empíricos obtenidos, se constata que la estructura formal actúa como un filtro operativo y cognitivo que determina de qué manera los valores de la empresa logran traducirse en una adaptación real o, por el contrario, quedan paralizados. Los casos diametralmente opuestos de Eastman Kodak Company y Netflix, Inc. demuestran de forma incontestable que un organigrama resulta ineficaz si no se encuentra cohesionado con sus supuestos culturales básicos, consolidando al *fit* organizativo como la verdadera variable de supervivencia empresarial.

Se colige de lo anterior que el desajuste interno entraña un coste invisible letal para cualquier modelo de negocio. En el análisis de Kodak, se ha evidenciado cómo un profundo *misfit* gestó el colapso organizativo: la entidad intentó asimilar la disrupción tecnológica digital operando bajo una Burocracia Maquinal, un diseño concebido para la predictibilidad y la maximización del control en el mercado analógico tradicional. Esta disonancia o falta de alineación entre la necesidad de explorar nuevas vías tecnológicas y una cultura de extrema aversión al riesgo desembocó en una severa inercia organizacional. De este modo, y tal como postula Leonard-Barton (1992), aquellas capacidades y eficiencias operativas que erigieron el imperio inicial de Kodak mutaron en rigideces centrales, es decir, operaron como bloqueos sistémicos que penalizaron cualquier iniciativa alejada de la explotación del carrito químico, atrapando a la compañía en la paradoja de la "trampa del éxito".

En la vertiente opuesta, Netflix ilustra paradigmáticamente la potencia de un *fit* dinámico. Sustentada en una configuración de Adhocracia, la compañía de entretenimiento mantiene una alineación estructural y cultural que prima la autonomía, la responsabilidad y la descentralización de la toma de decisiones. Gracias a este engranaje armónico, Netflix elimina los "silos" operativos e institucionaliza la ambidestreza organizativa, lo cual le permite canibalizar su propio modelo de éxito de forma iterativa y adaptarse a la volatilidad del entorno sin padecer el rechazo inmunológico que condenó a sus homólogos históricos. Perspectiva psicológica como motor del desempeño Al descender desde el plano sistémico hasta las dinámicas humanas, esta investigación reafirma que los genuinos motores de la rentabilidad y la disrupción residen en la psicología del individuo, entendiendo que el organigrama debe actuar primordialmente como un vehículo facilitador de estos factores. En primer término, destaca la criticidad de la seguridad psicológica teorizada por Edmondson (1999); transitar de un entorno burocrático, donde el fallo supone un castigo al estatus profesional, hacia uno donde el error se reconceptualiza como un activo de aprendizaje esencial es innegociable para fomentar la innovación. Paralelamente, resulta imperativo atender a la motivación intrínseca y la autodeterminación, constructos analizados por Deci y Ryan (2000). Las estructuras verticales con alta formalización coartan la percepción de competencia, mientras que los diseños líquidos confieren al trabajador el empoderamiento necesario para operar con agencia. En conclusión, el desempeño sobresaliente es inalcanzable sin asegurar un elevado ajuste persona-organización (*Person-Organization Fit*, Kristof-Brown et al., 2005); es esta congruencia psicológica la que previene patologías laborales graves como la incongruencia de rol, la alienación o el agotamiento derivado del cinismo organizativo.

Para consolidar la cohesión en esta red de variables complejas, se requiere una redefinición total de la autoridad directiva. Queda evidenciado que el líder contemporáneo no puede limitarse a ser un mero administrador de tareas o un gestor de procesos estandarizados. Muy al contrario, su responsabilidad capital estriba en ejercer de arquitecto emocional y estructural. Como demuestra el análisis de ambos corporativos, resulta crítico abandonar estilos de mando fundamentados en lógicas de recompensa a corto plazo, integrando en su lugar el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994). Este enfoque prioriza la estimulación intelectual y dota al equipo de la visión panorámica necesaria para desafiar el statu quo de forma segura. Del mismo modo, el líder debe instaurar anticuerpos contra sesgos como el pensamiento de grupo (Janis, 1972), una disfunción que prioriza la armonía artificial de los directivos frente a la lectura objetiva de las amenazas del entorno competitivo. Apoyándonos en el marco teórico de Schein (2010), se concluye que el directivo es fundamentalmente un diseñador de símbolos. Su deber supremo es asegurar la concordancia vertical inquebrantable entre el "artefacto" (el diseño formal del organigrama o la asignación de recursos) y el "supuesto básico" u orden cultural inconsciente de la entidad.

Solo al cerrar esta brecha entre lo que la empresa promulga y lo que auténticamente recompensa, se legitima el modelo de trabajo. En suma, los hallazgos de este trabajo de investigación instan a reconceptualizar la naturaleza ontológica de las compañías del siglo XXI. Vivimos en un ecosistema empresarial donde las entidades están obligadas a asumir una naturaleza "líquida", deconstruyendo los dogmas industriales tradicionales. El organigrama jerárquico y estático ya no puede entenderse como el destino último de una estrategia de eficiencia corporativa; hoy se manifiesta como una herramienta transitoria, un mero andamiaje cuya única misión lícita es facilitar el flujo del talento. A la luz de los desafíos que impone un mercado hiperconectado y volátil, aquellas organizaciones que pretendan utilizar su estructura para proteger las certezas operativas del pasado estarán labrando inevitablemente su obsolescencia. El futuro pertenece a los sistemas que comprendan que su ventaja competitiva radica en desdibujar las líneas de control a favor de la responsabilidad distribuida. Por consiguiente, la excelencia organizacional en la modernidad líquida no consistirá en construir el engranaje perfecto para evitar las crisis, sino en cultivar el tejido humano, ético y psicológico capaz de prosperar plenamente en medio de ellas.

## 7. Bibliografia

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, *6*(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, *12*(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Eastman Kodak Company. (2012). *Form 10-K annual report*. U.S. Securities and Exchange Commission.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gulati, R., Ciechanover, A. M., & Huizinga, J. (2019). *Netflix: A creative approach to culture and agility* (HBS Case No. 419-033). Harvard Business School Publishing.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The role of human resource management in self-enlightened enterprises. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 43–59. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00070.x>
- Harvard Business School. (2016). *Eastman Kodak: Meeting the digital challenge* (HBS Case No. 711-061). Harvard Business School Publishing.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No rules rules: Netflix and the culture of reinvention*. Penguin Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <https://doi.org/10.2307/259266>
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McCord, P. (2014). How Netflix reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92(1–2), 70–76.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A congruence model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Netflix. (2024). *Netflix culture memo*. <https://jobs.netflix.com/culture>
- Netflix, Inc. (2023). *Form 10-K annual report*. U.S. Securities and Exchange Commission.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Sasson, S. (2012). *The history of the digital camera*. IEEE Global History Network.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1147–1161. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R)

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected* (2.<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

## 8. Anexos

### Anexo I: Relación de ajuste Cameron y Quinn (2011)

Tipo de Cultura (Cameron & Quinn)	Valores del Diseño Ideal	Configuración de Mintzberg
Control (Jerarquía)	Estructura jerárquica, alta centralización, normas estrictas, jerarquía clara. Control y estabilidad.	Burocracia Maquinal
Flexibilidad (Clan)	Estructura Simple/Plana, descentralización, equipos autogestionados, baja formalización. Colaboración y pertenencia.	Burocracia Profesional
Innovación (Adhocracia)	Estructura en red, toma de decisiones distribuida, alta adaptabilidad. Innovación y autonomía.	Adhocracia

Tipo de Cultura (Cameron & Quinn)	Valores del Diseño Ideal	Configuración de Mintzberg
Resultados (Mercado)	Estructura divisional por objetivos, alta especialización funcional. Resultados y competencia.	Forma Divisional

## Anexo II: Modelo 7S de McKinsey

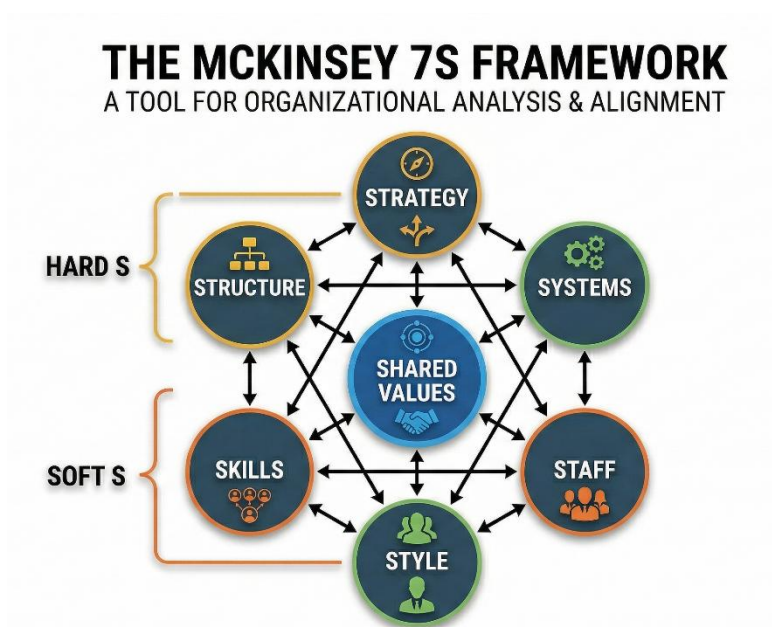


Figura 1. Adaptación del marco de las 7S (Waterman, Peters y Phillips, 1980).

Este modelo postula que la eficacia organizacional nace del ajuste (fit) entre siete variables interconectadas, divididas en factores racionales ("Hard S") y emocionales/conductuales ("Soft S").

Leyenda de términos y equivalencias

Hard S (Factores Racionales):

- **Strategy:** Estrategia.
- **Structure:** Estructura.
- **Systems:** Sistemas y procesos.

Soft S (Factores Conductuales):

- **Style:** Estilo de liderazgo y cultura.
- **Staff:** Personal y capital humano.
- **Skills:** Habilidades y competencias.

Núcleo:

- **Shared Values:** Valores compartidos y supuestos básicos.