



Anexo B. Nota Didáctica

Crecer también exige cambiar: El desafío organizacional de Dimatex León

Trabajo Final de Grado

PADE: Liderazgo y sostenibilidad

María Paula Salazar

Docente:

María Alejandra Martínez Pérez

Bogotá, Colombia.

2025

1. Introducción

El caso de “Crecer también exige cambiar: el Desafío organizacional de Dimatex Leon” presenta a una empresa familiar que, tras alcanzar un crecimiento acelerado en el mercado nacional, enfrenta las tensiones derivadas de haber expandido sus operaciones de forma acelerada a nivel nacional sin contar aún con una estructura organizacional sólida acorde a su operación. Esta empresa nacida en Cali y dedicada al sector textil pasó en pocos años de ser un negocio local vallecaucano, a consolidar una red de veinticuatro almacenes de venta a nivel nacional, un centro de distribución en la ciudad de Cali y una red con más de 260 colaboradores. Lo que constituye un signo indiscutible de éxito empresarial, hoy se ha convertido a su vez en un escenario de vulnerabilidad: El crecimiento ha avanzado a un ritmo mayor que la capacidad interna operativa de la organización para sostenerlo.

Desde sus orígenes, la dirección de la empresa ha estado en manos de sus socios fundadores, quienes desde la intuición, confianza y la cercanía con los clientes lograron posicionarse fuertemente en el mercado. Ese estilo de gestión (ágil, personal e informal) fue útil en una primera etapa, pero hoy resulta insuficiente para coordinar múltiples sedes, asegurar coherencia operativa y sostener la oferta de valor de la empresa en todos los puntos a nivel nacional. El desafío actual para su equipo de planeación recientemente conformado, consiste en liderar una transición estructural que permita pasar de un modelo simple e intuitivo, a uno capaz de acompañar y sostener la estrategia de expansión que la empresa ha decidido asumir.

En este momento, los colaboradores sienten de forma directa las tensiones de trabajar en una organización cuyo crecimiento supero la evolución de sus procesos internos: la ausencia de protocolos unificados, las diferencias entre equipos a nivel nacional, la centralización de decisiones y la falta de herramientas estandarizadas generan inconsistencias y presión operativa en todas las áreas. Esta dualidad entre una cultura organizacional sólida y un soporte organizacional débil es el dilema que enfrenta la empresa.

Frente a este escenario, el equipo de planeación entiende que la organización necesita tomar decisiones estructurales que le permitan responder a la complejidad actual. Su tarea ya no es solo identificar síntomas, sino proponer una arquitectura interna que permita consolidar responsabilidades, mejore la coordinación y sostener la estrategia de crecimiento de la empresa. En este contexto, el caso plantea la pregunta central que orienta la presente discusión: **¿Cómo debería Dimatex León pensar su estructura en relación con su apuesta estratégica?**. Esta pregunta exige analizar el caso desde la estrategia, la teoría organizacional, los modelos organizacionales y el liderazgo, pues lo que se busca es reflexionar y definir qué tipo de estructura requiere la empresa para poder seguir creciendo, sin comprometer su identidad.

2. Relevancia del caso para escuelas de negocios y cursos de estrategia

Este caso resulta relevante para la formación en escuelas de negocios ya que:

- Permite discutir un dilema estratégico frecuente en empresas familiares de mercados emergentes: crecer en cobertura y ventas sin haber consolidado la estructura interna necesaria para sostener dicho crecimiento.

- Ofrece un contexto real para realizar un análisis del alineamiento entre estrategia y diseño organizacional, mostrando cómo las decisiones estratégicas exigen transformaciones internas en roles, procesos y mecanismos de coordinación, control y seguimiento.
- Permite estudiar y analizar distintas configuraciones organizacionales y criterios de evaluación para determinar su idoneidad y pertinencia según la organización, de forma tal que los estudiantes puedan evaluar la situación de la empresa y proponer alternativas estructurales acorde a la estrategia.
- Propone un escenario valioso para discutir los retos de profesionalizar y estructurar empresas familiares, especialmente en un contexto latinoamericano donde estas representan una parte fundamental del tejido empresarial y enfrentan tensiones profundas al transitar de modelos cercanos e informales hacia esquemas más formales buscando no perder la cohesión, legitimidad interna.
- Conecta la teoría con la toma de decisiones directivas reales a las que se enfrentan las empresas, exigiendo que los estudiantes propongan alternativas viables, coherentes y aplicables en entornos reales e imperfectos.
- Introduce una reflexión crítica sobre la idea de que el crecimiento no es siempre sinónimo de éxito y que la sostenibilidad empresarial depende tanto de los resultados de crecimiento en el mercado, como de la solidez interna y la coherencia organizacional.

3. Resultados de Aprendizaje Esperados

Al finalizar el curso, los estudiantes se encontrarán en la capacidad de:

- 1) Comprender cómo la estrategia de una empresa orienta el tipo de estructura que necesita, y porque ambas deben mantenerse coherentes para permitir un crecimiento sostenible en el tiempo.
- 2) Poder identificar con claridad cuando la estructura organizacional de una organización deja de ser adecuada frente a sus características como su tamaño, complejidad, ritmo de crecimiento, cultura organizacional, sector, capacidades, entre otros.
- 3) Poder analizar y comprender a profundidad las distintas alternativas del diseño organizacional, entendiendo sus implicaciones prácticas en un contexto real de expansión empresarial.
- 4) Diseñar propuestas de ajuste estructural coherentes con la estrategia, capacidad, contexto y características de la empresa, integrando conceptos revisados en soluciones posibles y con sentido.
- 5) Reconocer cómo el liderazgo influye en la capacidad que tiene una organización para enfrentar adversidades, transformarse y sostener su crecimiento.

4. Grupo Objetivo

El presente caso ha sido considerado principalmente para los siguientes grupos:

- Estudiantes de pregrado en Administración de Empresas, Negocios Internacionales y áreas afines, en cursos avanzados de estrategia, liderazgo, gestión organizacional/organizaciones, diseño organizacional o dirección general.

- Estudiantes de posgrado en especializaciones y maestrías en administración, dirección estratégica, liderazgo, gestión de empresas familiares o dirección de empresas, interesados en aprender sobre estrategia, estructura y liderazgo en contextos reales.
- Participantes de cursos o diplomados orientados a la formación de empresas familiares, pequeñas y medianas organizaciones, y directivos que enfrentan procesos de crecimiento.

5. Fundamentos Teóricos

Los fundamentos teóricos del caso son:

- **Modelo de las Cinco Configuraciones Organizacionales** (Mintzberg, 1980)
- Teoría de la Contingencia Estructural (Daft, 2016; Hall, 1996)
- Teoría Clásica del Diseño Organizacional (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012)
- Modelo Estrategia–Estructura (Chandler, 1962)
- Conceptos de Formalización y Centralización (Hall, 1996)
- Mecanismos de Coordinación Organizacional (Mintzberg, 1980)
- Teoría del Crecimiento Organizacional (Daft, 2016)

6. Metodología Sugerida

La duración total sugerida es de cinco sesiones de 90 minutos. El trabajo combina lectura previa, análisis grupal, discusión guiada y construcción de propuestas. Cada sesión avanza de forma progresiva: primero la identificación de problemas, luego el diagnóstico

técnico, después la reflexión sobre liderazgo y cultura, y finalmente el diseño de alternativas estructurales alineadas con la estrategia.

Preparación previa para la Primera Sesión (fuera de clase):

Objetivo: comprender las bases conceptuales de estrategia, estructura, alineación y desajuste.

- Leer completamente el caso “Crecer también exige cambiar: el desafío organizacional de Dimatex León”. Se espera una comprensión completa de la historia, los antecedentes y las tensiones del crecimiento acelerado.
- Identificar y traer resaltado o por escrito un listado preliminar de síntomas y problemas organizacionales tales como: dificultades de coordinación entre sedes, variaciones en procesos, señales de desalineación estrategia y estructura, tensiones relacionadas con liderazgo y cultura.
- Leer texto y prepararlo como la base teórica mínima obligatoria: Kavale (2012), The connection between strategy and structure, secciones 1.2 a la 1.5.
- Responder por escrito la siguiente pregunta crítica:
¿Qué idea de Kavale consideras más relevante para entender el caso y por qué?

Sesión 1 (90 minutos): Identificación de síntomas y problemas organizacionales

Objetivo: Que los estudiantes reconozcan y clasifiquen los síntomas del desajuste organizacional en Dimatex.

- a) **Introducción del profesor (20 min):** Repaso general del caso, aclaración del contexto y discusión sobre percepciones iniciales. El profesor resalta que, antes de aplicar cualquier modelo, es clave identificar los síntomas organizacionales y su relación con el crecimiento acelerado.
- b) **Puesta en común de lectura previa (25 min):** Los estudiantes comparten brevemente qué situaciones del caso consideran señales de alerta. El profesor guía la conversación hacia ¿Qué frases o episodios del caso revelan incoherencias entre estrategia y estructura?, y la lectura de Kavale (secciones 1.2–1.5) sobre la relación entre estrategia, estructura y desempeño y da claridad sobre los conceptos de esta.
- c) **Indicaciones para el ejercicio (5 min):** El profesor explica el esquema que usarán para ordenar los problemas:
- **Origen:** ¿de dónde proviene el problema según el caso?
 - **Síntoma:** ¿cómo se ve o cómo se manifiesta?
 - **Impacto:** ¿qué efectos concretos tiene sobre la operación o la estrategia?

Ejemplo:

- **Problema:** Diferencias en la gestión de las sedes.
- **Origen:** No existen lineamientos ni procesos unificados para la operación nacional.
- **Síntoma:** Cada sede funciona de manera distinta y aplica criterios propios.
- **Impacto:** La experiencia del cliente y la operación varían entre sedes, dificultando la coherencia y el crecimiento.

- d) **Trabajo en grupos y Mapa de problemas (40 minutos):** En grupos de cuatro a cinco estudiantes, revisan el caso, enlistan los problemas identificados y seleccionan algunos. Para cada uno, completan el esquema Origen – Síntoma – Impacto y elaboran un mapa de problemas en el formato que consideren más claro (cuadro, lista o esquema) y entregan la actividad escrita.

Lectura previa para la Sesión 2: Leer de Mintzberg (1980), Structure in Fives:

Introducción, “The Simple Structure” y “The Machine Bureaucracy”.

Sesión 2 (90 minutos): Análisis estructural de Dimatex desde Mintzberg

Objetivo: interpretar los problemas del caso utilizando configuraciones estructurales básicas según la base teórica de Mintzberg.

- a) **Introducción inicial (10 minutos):** El profesor retoma los mapas de problemas y plantea la pregunta central: **¿A qué tipo de estructura se parece Dimatex hoy?**
- b) **Trabajo en grupos (45 minutos):** Los grupos analizan el caso a partir de Mintzberg respondiendo:
- ¿Qué evidencias del caso muestran que Dimatex opera bajo una estructura simple? (**centralización, informalidad, falta de procesos, variación entre sedes, dependencia del fundador**).
 - ¿Por qué esta estructura fue efectiva en los primeros años, pero hoy genera tensiones?
 - ¿Qué capacidades estructurales debería desarrollar Dimatex en el futuro para poder sostener su crecimiento?: (**No proponer aún un diseño completo; solo**

identificar capacidades necesarias: delegación, estandarización, mandos medios, coordinación, etc.)

c) Puesta en común (25 minutos): Cada grupo dialoga alrededor de las preguntas y presenta sus conclusiones en tres minutos. El docente sintetiza puntos clave y diferencias.

d) Cierre del profesor (10 minutos): El docente explica que Dimatex ha operado como una estructura simple que ahora enfrenta tensiones por su crecimiento, lo que exige mayor formalización y roles intermedios.

Lectura previa para la Sesión 3: Leer de Mintzberg (1980), Structure in Fives: The Professional Bureaucracy, The Divisionalized Form y The Adhocracy.

Sesión 3 (90 minutos): Análisis de alternativas estructurales desde Mintzberg

Objetivo: Comprender las cinco configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg y analizar posibles caminos de evolución estructural para Dimatex.

a) Introducción del profesor (10 minutos): El docente abre la sesión explicando que, tras haber identificado los problemas internos y estructura actual de Dimatex en las clases anteriores, el siguiente paso es interpretar esos problemas desde marcos teóricos que permitan comprender qué tipo de estructura podría responder mejor a las demandas actuales de la organización. Se toma como base la lectura de Mintzberg que presenta 5 configuraciones que varían de acuerdo a el nivel de complejidad, estrategia y operación y plantea la pregunta: **¿Qué alternativas**

estructurales (según Mintzberg) podrían responder mejor al tipo de complejidad que Dimatex enfrenta hoy?

b) Actividad en grupos (40 minutos): Aplicación de Mintzberg al caso Dimatex:

Los estudiantes se dividen en cinco grupos, y a cada grupo se le asigna una de las configuraciones de Mintzberg: 1. Estructura simple, 2. Burocracia mecánica, 3.

Burocracia profesional, 4. Forma divisionalizada y 5. Adhocracia.

Cada grupo responde cuatro preguntas concretas:

- **¿Cuáles son las características esenciales de la configuración asignada?**
- **¿Qué aspectos del caso Dimatex podrían funcionar bien bajo esta configuración?**
- **¿Qué problemas del caso esta configuración NO resolvería porque NO es aplicable?**
- **¿Qué riesgos tendría adoptar esta estructura en Dimatex?**

c) Puesta en común (30 minutos): Cada grupo expone durante cinco minutos sus conclusiones.

d) Cierre del profesor (10 minutos): El profesor hace una charla de cierre resaltando que:

- Cada estructura responde a un nivel distinto de complejidad.
- La elección de diseño organizacional depende de la estrategia, no solo de los problemas actuales.
- El análisis comparativo ayuda a ver que ninguna configuración es suficiente por sí sola, pero cada una ilumina un aspecto del caso.

- Las configuraciones de Mintzberg ayudan a visualizar qué capacidades estructurales faltan y qué tensiones anticipar si la empresa evoluciona hacia estructuras más complejas.

Lectura previa para la Sesión 4: Leer de Koontz, Weihrich & Cannice (2012), Capítulo 8: Estructura funcional, Estructura divisional y Estructura matricial. Leer de Daft (2016), Capítulo 3: Functional grouping, Divisional grouping, Matrix design, Horizontal structure y Virtual network structure.

Sesión 4 (90 minutos): Diseños organizacionales desde Koontz y Daft aplicados a Dimatex

Objetivo: analizar los tipos de estructura organizacional propuestos por Koontz y Daft (funcional, divisional, matricial, horizontal y en red) y evaluar su pertinencia para el crecimiento futuro de Dimatex, integrando los diagnósticos previos y las tensiones identificadas con Mintzberg.

- a) Introducción del profesor (10 minutos):** Se abre la sesión explicando que existen distintas formas de estructurar una organización y que cada diseño genera dinámicas particulares de coordinación, especialización, delegación y control. Se presentan los aportes de Koontz y Daft como marcos que permiten entender cómo se organizan las empresas que buscan operar con mayor claridad, eficiencia y coherencia interna, especialmente cuando manejan varias áreas, productos o territorios. El profesor aclara que la sesión no busca elegir “la mejor” estructura, sino comprender qué capacidades ofrece cada diseño y cómo esas capacidades podrían ser útiles para una

empresa que enfrenta desafíos de crecimiento y complejidad. Plantea la pregunta guía: ¿Qué nos permite hacer cada tipo de estructura según Koontz y Daft, y qué implicaría adoptarla en una empresa real?”

b) Actividad en grupos (40 minutos): Aplicación de Mintzberg al caso Dimatex:

Los estudiantes se dividen en cinco grupos, y a cada grupo se le asigna una de las configuraciones de Koontz y Daft: 1. Estructura funcional, 2. Divisional, 3. Matricial, 4. Horizontal y 5. Virtual network structure.

Cada grupo responde cuatro preguntas concretas:

- **¿Cuáles son las características esenciales de la configuración asignada?**
- **¿Qué aspectos del caso Dimatex podrían funcionar bien bajo esta configuración?**
- **¿Qué problemas del caso esta configuración NO resolvería o porque NO es aplicable?**
- **¿Qué riesgos tendría adoptar esta estructura en Dimatex?**

c) Puesta en común (30 minutos): Cada grupo expone durante cinco minutos sus conclusiones.

d) Cierre del profesor (10 minutos): El profesor hace una charla de cierre resaltando que:

- El docente sintetiza los aprendizajes destacando que las estructuras vistas (funcional, divisional, matricial, horizontal y en red) representan formas alternativas de organizar el trabajo cuando la simple estructura ya no basta.

Subraya tres ideas centrales:

- Cada diseño responde a una lógica distinta de coordinación: por funciones, por líneas de negocio, por flujos de procesos o por redes externas según sea aplicable.
- A medida que las empresas crecen, no solo cambian de tamaño; cambian las exigencias de especialización, formalización, comunicación y toma de decisiones.

Cierra explicando que en la siguiente sesión los grupos integrarán lo aprendido sobre Mintzberg, Koontz y Daft para diseñar una propuesta de estructura futura coherente con la estrategia de crecimiento y condiciones específicas de Dimatex León.

Sesión 5 (90 minutos): Diseño de la estructura futura de Dimatex

Objetivo: integrar los aprendizajes de las sesiones anteriores para elaborar una propuesta estructural coherente con los problemas, capacidades requeridas y estrategia de crecimiento de Dimatex.

- a) **Introducción inicial (10 minutos):** El profesor abre la sesión explicando que este encuentro está orientado a pasar del análisis al diseño: con base en los problemas identificados y las alternativas estructurales estudiadas, los estudiantes deberán formular una propuesta organizacional que responda a las necesidades reales de la empresa. El docente enfatiza que la meta no es crear un organigrama ideal, sino un diseño coherente con la estrategia, la escala y las tensiones actuales.

b) **Trabajo en grupos: diseño estructural (45 minutos):** Cada grupo desarrolla una propuesta de estructura organizacional futura. Para guiar el ejercicio, el docente indica que debe incluir:

- Definición del tipo de estructura recomendada: (funcional, divisional, matricial, híbrida, etc.), con una justificación basada en el caso y en los autores trabajados.
- Identificación de unidades clave: Las áreas necesarias para garantizar coordinación, eficiencia y soporte al crecimiento.
- Roles y niveles de responsabilidad: En especial, mandos medios y figuras de coordinación que hoy hacen falta.
- Mecanismos de coordinación: Aplicando criterios de Mintzberg y Daft: estandarización, procesos, supervisión, equipos interfuncionales, sistemas, etc.
- Esquema u organigrama preliminar: Algo comprensible, lo importante es la lógica detrás del diseño.

c) **Presentación de propuestas (25 minutos):** Cada grupo expone brevemente su diseño, destacando: el tipo de estructura sugerida, la lógica de fondo, los problemas que resuelve y los riesgos o retos que podrían persistir.

d) **Cierre del profesor (10 minutos):** El profesor sintetiza los aprendizajes de la sesión subrayando que toda decisión estructural implica trade-offs y requiere claridad estratégica; no existe un diseño perfecto, sino uno adecuado para la etapa y los retos específicos y que la estructura debe ser entendida como un mecanismo dinámico que evoluciona con el crecimiento. Con eso se cierra el ciclo del caso: analizar, interpretar y proponer.

7. Actividades Evaluativas:

- 1. Participación en discusiones y plenarias – 15%:** Evaluar la calidad de las intervenciones, la capacidad de conectar teoría con el caso y la disposición para construir colectivamente.
- 2. Mapa de problemas (Sesión 1) – 20%:** Se busca evaluar la capacidad del grupo para identificar síntomas relevantes, organizarlos en el mapa (origen–síntoma–impacto) y justificar su selección con evidencia del caso.
- 3. Análisis estructural con Mintzberg (Sesión 2) – 20%:** Se busca evaluar la aplicación rigurosa del marco teórico, la claridad en las evidencias del caso y la argumentación sobre por qué la estructura simple funciona o limita a Dimatex.
- 4. Análisis comparado de alternativas estructurales (Sesión 4) – 20%:** Se busca evaluar la comprensión de los modelos de Koontz y Daft, la pertinencia de los argumentos y la capacidad de relacionar cada tipo de estructura con los problemas reales de la empresa.
- 5. Propuesta final de estructura para Dimatex (Sesión 5) – 25%** Busca evaluar el diseño estructural, la justificación estratégica, la coherencia interna del modelo propuesto y la capacidad de integrar todo lo aprendido en el caso.