

CLASE

1

Diseño y Estructura Organizacional

Fundamentos del diseño organizacional y dimensiones estructurales

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
sin interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



Bienvenido/a a la Semana 1. Para empezar, preguntémonos: ¿qué es una organización y por qué su estructura importa? A lo largo de esta sesión iremos conversando sobre los fundamentos del diseño organizacional, revisando cómo la teoría organizacional nos ayuda a estudiar a las organizaciones y cuáles son las dimensiones que permiten analizar su estructura. Con estas ideas podrás ubicarte en el tema y comprender la “base” sobre la que se construye el estudio de la estructura organizacional.

Luego, te invito a pensar: si la estrategia marca el rumbo, ¿cómo se traduce ese rumbo en una estructura que funcione? Por eso abordaremos el rol de la dirección estratégica y del propósito organizacional (misión, visión y objetivos) como guías del diseño estructural, apoyándonos en ejemplos del contexto ecuatoriano. Al finalizar la semana, habrás avanzado en el resultado de aprendizaje de reconocer los principales elementos teóricos y las oportunidades relacionadas con la estructura organizacional en contextos empresariales diversos, con una mirada sistémica sobre cómo objetivos, entorno y estrategia influyen en la forma en que se organiza una empresa.

1. Tema: Fundamentos del diseño organizacional y dimensiones estructurales

En el dinámico escenario empresarial contemporáneo, la capacidad de una empresa para prosperar no depende únicamente de sus productos o servicios, sino de una arquitectura interna sólida que permita la fluidez de la información, la toma de decisiones acertada y la distribución eficiente de recursos.

El estudio de la organización ha evolucionado desde visiones simplistas hacia sistemas interdisciplinarios complejos que integran conocimientos económicos, sociológicos y psicológicos para explicar cómo las entidades sociales alcanzan sus metas en entornos cambiantes. En este contexto, resulta fundamental comprender el concepto de entornos VUCA —acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad—, que caracteriza la realidad empresarial actual. Los entornos VUCA desafían a las organizaciones a adaptarse constantemente, pues requieren respuestas ágiles, resilientes y estratégicas frente a escenarios impredecibles y dinámicos.

De este modo, el diseño organizacional debe incorporar mecanismos que permitan gestionar la volatilidad y la incertidumbre, fomentar la colaboración y el aprendizaje continuo, y mantener la coherencia en la toma de decisiones pese a la ambigüedad y complejidad del entorno.

El presente texto analiza los fundamentos teóricos, las dimensiones del diseño, el papel de la dirección estratégica y el marco de referencia necesario para alinear el propósito organizacional con el diseño estructural, reconociendo en cada elemento una oportunidad para generar ventajas competitivas sostenibles.

1.1 Teoría de la organización

La teoría organizacional constituye un campo interdisciplinario que se dedica a analizar y explicar la realidad económica y social de las entidades formales. De acuerdo con Hernández (2017), la organización no debe concebirse únicamente como un espacio físico de trabajo, sino que puede ser interpretada mediante diversas metáforas: como una máquina, un organismo vivo, una cultura, un sistema ecológico o incluso como un cerebro con capacidad para procesar información. Este enfoque permite entender cómo se conectan las unidades internas de la organización y cómo interactúan con el entorno, desplazando la atención del individuo aislado hacia el comportamiento grupal y sistémico.

El pensamiento administrativo ha experimentado una evolución significativa, pasando de enfoques mecanicistas a perspectivas orgánicas. Esta evolución se ha desarrollado a través de cuatro niveles principales: primero, las teorías clásicas, centradas en la eficiencia operativa; después, las teorías cuantitativas, enfocadas en la toma de decisiones; posteriormente, los enfoques de sistemas y contingencias; y finalmente, las teorías contemporáneas, que priorizan la complejidad, el conocimiento y el aprendizaje continuo. Bajo este último paradigma, surge el concepto de "organización inteligente", caracterizada por su capacidad de innovación permanente y adaptación ante los desafíos de la sociedad de la información.

La teoría moderna sostiene la premisa de que no existe una estructura ideal universal para las organizaciones. De acuerdo con la "Guía de Diseño y Desarrollo Organizacional 2025" (2025), las estructuras tradicionales, altamente jerárquicas y burocráticas, han resultado ser poco



eficientes en contextos de cambios rápidos. Este hecho ha motivado la adopción de modelos más ágiles, capaces de responder a las nuevas demandas de flexibilidad y de bienestar de los colaboradores. Esta transición teórica representa una oportunidad para que las empresas rediseñen sus modelos operativos, fundamentándolos en la resiliencia y la capacidad de aprendizaje.

La teoría organizacional, también conocida como ciencia organizacional, abarca una serie de conceptos relativos a las estructuras y operaciones de las organizaciones sociales formales. Su objetivo principal es explicar la conexión entre las unidades internas y la interacción entre organizaciones, buscando comprender el comportamiento grupal, que difiere de la acción individual aislada.

Esta disciplina funciona como un sistema científico interdisciplinar, estudiando la realidad económica y social de las empresas, explicando sus estructuras, procesos y funciones. A comienzos del siglo XX, predominó una perspectiva racional orientada a la eficiencia, la especificidad de objetivos y la formalización. Dentro de esta etapa clásica, destacan la gestión científica y la teoría de la burocracia de Max Weber, caracterizada por cargos impersonales, una cadena de mando y autoridad limitada. Posteriormente, la escuela de las relaciones humanas (perspectiva neoclásica) introdujo preocupaciones sobre la moral y el liderazgo, resaltando los aspectos afectivos del comportamiento humano.

En etapas más recientes, el pensamiento organizativo se ha enriquecido con el enfoque de sistemas, que observa a la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto por subsistemas técnicos, humanos, culturales y políticos. La teoría de la contingencia aportó la idea de que no existe una "mejor forma" universal de organizar, sino que el diseño organizacional debe adaptarse a restricciones ambientales e internas.

Actualmente, las teorías se centran en la complejidad y el conocimiento, concibiendo a la "organización inteligente" como aquella capaz de aprender, innovar y transformarse continuamente para enfrentar los retos de la sociedad de la información. Este desarrollo teórico representa una oportunidad para las empresas modernas, que pueden migrar de estructuras rígidas y jerárquicas a modelos más flexibles y adaptativos.

El reconocimiento de la organización como un ente vivo y complejo facilita la implementación de pautas y rutinas organizativas que aseguren la acción combinada y la eficiencia en la resolución de problemas.

Teoría de la Organización: Evolución y Conceptos



Figura 1: Teoría de la organización: evolución y conceptos

Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

1.2 ¿Qué es una organización? Dimensiones del diseño organizacional

Una organización puede entenderse como una unidad social coordinada, conformada por al menos dos personas que colaboran deliberadamente para alcanzar metas comunes. De acuerdo con Gibson et al. (2013), las organizaciones constituyen entidades fundamentales dentro de la sociedad, ya que posibilitan el logro de objetivos que serían inalcanzables para individuos actuando de manera aislada. El funcionamiento interno de una organización se refleja en la interacción de sus miembros, así como en sus procesos y estructuras, manteniendo una relación estrecha con el entorno externo para asegurar su sostenibilidad.

Para comprender la estructura y dinámica de una organización, es indispensable analizar sus dimensiones, las cuales se dividen en estructurales y contextuales, según Franklin (2009).

a) Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales describen las características internas de la empresa, tal como se muestran en la siguiente figura:

Formalización:

- Implica la documentación escrita de objetivos, políticas y procedimientos.

Especialización:

- Se refiere al grado en que se subdividen las tareas; una alta especialización concentra al personal en labores específicas.

Jerarquía de autoridad:

- Relacionada con el nivel de delegación y el tramo de control.

Centralización:

- Refleja la concentración de la autoridad en unidades determinadas.

Profesionalismo:

- Está vinculado al nivel de educación y experiencia formal del personal.

Indicadores de recursos humanos:

- Mide la relación entre el desarrollo de las personas y sus tareas en áreas sustantivas o de apoyo.

Figura 2: Dimensiones estructurales del diseño organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

b) Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales representan los factores externos e internos que definen el entorno global de la organización, según se aprecia en la siguiente figura:

Tamaño:

- Se refiere a la magnitud de la organización, medida por el número de empleados, activos, ventas o capacidad productiva. Influye en la complejidad de procesos y estructuras.

Tecnología organizacional:

- Indica el tipo de herramientas, sistemas y procesos técnicos utilizados para realizar las actividades principales. Puede abarcar desde métodos de producción hasta plataformas digitales.

Entorno:

- Describe las condiciones externas que rodean a la organización, como el mercado, la competencia, regulaciones, tendencias sociales y económicas, que afectan su desempeño y estrategia.

Estrategia:

- Consiste en los planes y objetivos definidos para alcanzar metas organizacionales, orientando la toma de decisiones y determinando la dirección futura.

Cultura organizacional:

- Comprende los valores, creencias, normas y hábitos compartidos por los miembros de la organización, que influyen en el comportamiento y la cohesión interna.

Figura 3: Dimensiones contextuales del diseño organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Las dimensiones contextuales permiten analizar la interacción de la organización con su entorno, facilitando la adaptación y sostenibilidad ante los cambios y desafíos externos.

Para profundizar, te recomiendo la siguiente lectura introductoria sobre organizaciones como sistemas abiertos, conceptos básicos de diseño organizacional y relación con el entorno.

Título del enlace relacionado: Fundamentos del diseño organizacional

Descripción del enlace relacionado: Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional*, capítulo 1, pp. 6-26. Lectura introductoria sobre organizaciones como sistemas abiertos, conceptos básicos de diseño organizacional y relación con el entorno.

Enlace: <https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/teoria-y-diseno-organizacional-1744219812?location=5>

1.2.1 Modelos de diseño organizacional

El diseño organizacional moderno contempla diferentes modelos, los cuales se adaptan a contextos específicos y necesidades particulares de las empresas. Cada modelo presenta ventajas y desafíos, por lo que su elección depende del tamaño, el entorno, la tecnología y la estrategia de la organización. A continuación, se presenta una figura comparativa y ejemplificada de organizaciones funcionales, divisionales y matriciales.

- **Organización funcional:** Es un modelo clásico en el que el talento se agrupa por especialidad, como marketing, finanzas, recursos humanos o producción. Este enfoque es especialmente útil en empresas medianas con entornos estables, ya que promueve la profundización de habilidades técnicas y la eficiencia operativa.
- **Organización divisional:** En este modelo, la empresa se organiza en unidades semiautónomas según producto, geografía o cliente. Resulta ideal para grandes corporaciones que requieren adaptabilidad y autonomía en cada división.
- **Organización matricial:** Se trata de un modelo híbrido que combina la autoridad funcional con la de proyectos, permitiendo un uso flexible de recursos en industrias de innovación constante. Sin embargo, implica una mayor complejidad administrativa y riesgo de conflictos de lealtad.



Figura 4: 1.2.1 Ejemplificación de modelos de diseño organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Una organización es una unidad social coordinada orientada al logro de metas, basada en un sistema estructurado y estrechamente vinculada a su entorno. El análisis de sus dimensiones estructurales y contextuales resulta fundamental para comprender su funcionamiento y seleccionar el modelo de diseño organizacional más adecuado según el contexto en el que opera. Por ejemplo, una empresa emergente en un sector dinámico puede optar por una estructura matricial para adaptarse rápidamente a los cambios, mientras que una institución pública podría preferir una organización funcional para garantizar la estabilidad y el cumplimiento normativo.

1.3 Rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional

La dirección estratégica constituye un elemento fundamental en la conexión entre la visión corporativa y la ejecución operativa, actuando como el enlace que integra el propósito de la empresa con su estructura organizacional. Esta relación se caracteriza por la profunda interdependencia entre la estrategia y la estructura, donde la elección estratégica determina la forma que adopta la organización y orienta sus procesos internos. De este modo, el diseño estructural surge como una consecuencia directa de la estrategia definida, siendo evidente que la influencia de la estrategia sobre la estructura es significativamente mayor que la influencia inversa.

Los directivos deben apoyarse en marcos de diagnóstico que faciliten la alineación de los distintos componentes organizacionales. Tal como lo señala la "Guía de Diseño y Desarrollo Organizacional 2025" (2025), metodologías como el McKinsey 7S Framework permiten analizar siete dimensiones esenciales: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal. Este enfoque posibilita detectar incoherencias internas que pueden obstaculizar la innovación y el desarrollo organizacional (p. 6). Asimismo, la transformación

organizacional es concebida como un proceso continuo, donde la dirección estratégica lidera el cambio y promueve la evolución constante de la cultura y el aprendizaje institucional.

Actualmente, la dirección estratégica tiene la oportunidad de incorporar tecnologías disruptivas para optimizar el diseño organizacional. Según la "Guía de Diseño y Desarrollo Organizacional 2025" (2025), la Inteligencia Artificial se presenta como una herramienta valiosa para simular escenarios de carga de trabajo y rediseñar modelos operativos en tiempo real. Esto permite avanzar hacia organizaciones centradas en habilidades específicas, más allá de los cargos fijos tradicionales (p. 8). El directivo moderno debe equilibrar la visión de negocio (*business acumen*) con una sensibilidad humana que garantice tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los empleados.

Es responsabilidad de la dirección estratégica asegurar que la estructura organizacional ofrezca estabilidad para mantener la competitividad actual, así como flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Esto implica la capacidad de rediseñar el modelo operativo, conectando la estrategia con la ejecución diaria mediante la definición de gobernanza, procesos críticos y tecnología habilitadora. En la era de la inteligencia artificial, los líderes cuentan con herramientas para rediseñar modelos operativos en tiempo real, anticipar necesidades de talento y optimizar la gestión de flujos de trabajo.

Asumir el rol de gerente en la actualidad implica desempeñarse como director y líder al mismo tiempo, mostrando sensibilidad humana para equilibrar la eficiencia y el bienestar de los colaboradores. La dirección debe fomentar una cultura de excelencia, impulsando la productividad y el compromiso mediante una comunicación efectiva y una gestión orientada a procesos.

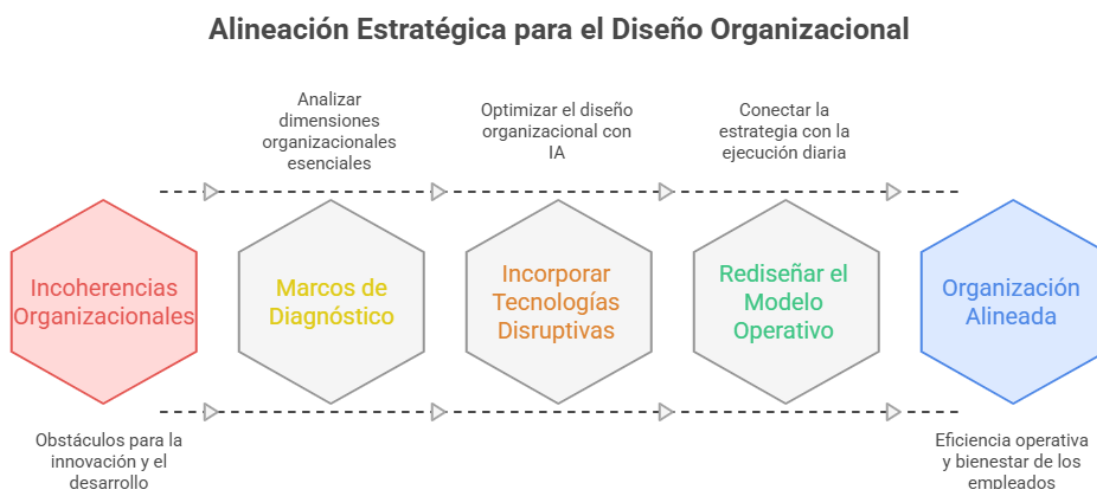


Figura 5: Alineación estratégica para el diseño organizacional

Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

Para profundizar, te recomiendo la siguiente lectura orientada al análisis de dimensiones estructurales y contextuales aplicadas a las organizaciones.

Título del enlace relacionado: Dimensiones del diseño organizacional
Descripción del enlace relacionado: Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional*, capítulo 2, pp. 58-77. Lectura orientada al análisis de dimensiones estructurales y contextuales aplicadas a las organizaciones.

Enlace: <https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/teoria-y-diseno-organizacional-1744219812?location=5>

1.4 Propósito organizacional: marco de referencia para la estrategia y el diseño

El propósito de una organización se define por medio de tres componentes esenciales: visión, misión y objetivos. La visión representa la declaración fundamental de las aspiraciones compartidas por la organización, marcando el horizonte hacia el cual se dirige. A su vez, la misión funciona como la guía de actuación, estableciendo el vínculo entre lo que se desea alcanzar y lo que es factible lograr. Finalmente, los objetivos concretan el propósito organizacional en metas específicas y medibles, proporcionando claridad y dirección para la toma de decisiones en el diseño organizacional.

Para elegir la estrategia y el diseño apropiados, las organizaciones deben apoyarse en un marco estratégico que les permita evaluar sus competencias centrales y capacidades distintivas. Este marco se analiza desde dos perspectivas principales:

- **Perspectiva de infraestructura:** Considera variables como el objeto de la empresa, el capital disponible, el número de empleados y el nivel tecnológico, brindando un contexto estructural para la organización.
- **Perspectiva de estrategia:** Determina cómo la organización interactúa con su entorno para generar valor, abordando aspectos en los niveles corporativo, funcional, de negocio y global.

Propósito Organizacional y Marco Estratégico



Figura 6: Propósito organizacional y marco estratégico

Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

Como se aprecia en la imagen anterior, la selección de la combinación óptima entre estrategia y diseño requiere de un marco de referencia integral. Según la "Guía de Diseño y Desarrollo Organizacional 2025" (2025), el Star Model de Jay Galbraith es una herramienta destacada para este propósito. Este modelo plantea que la coherencia del diseño organizacional depende de la alineación de cinco elementos fundamentales: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas. Al enfocarse en la integración de estos aspectos, el Star Model evita cambios aislados en el organigrama, promoviendo una visión sistémica donde el propósito de la organización determina el flujo de trabajo y la dinámica interna.

La optimización de procesos en la estructura organizacional se ha convertido en una necesidad esencial para la sostenibilidad. Los modelos de negocio actúan como herramientas clave en la planeación estratégica, facilitando la adaptación de las empresas al contexto empresarial y permitiendo responder a las demandas del mercado. La implementación de tecnologías de la información y metodologías de mejora continua, como Six Sigma y Lean, contribuyen a agilizar la capacidad de análisis y a reducir errores, fortaleciendo la competitividad y la toma de decisiones.

La optimización de procesos impulsa la sostenibilidad organizacional

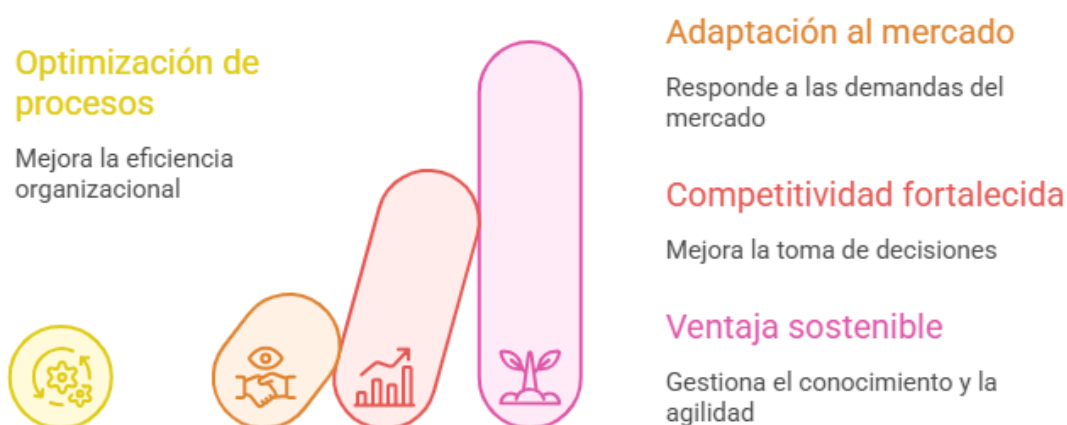


Figura 7: La optimización de procesos impulsa la sostenibilidad organizacional

Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

Finalmente, como se puede observar en la imagen anterior, la optimización de procesos dentro de la estructura organizacional es vital para la sostenibilidad en mercados competitivos. Según Hidalgo-Pozzi et al. (2024), el uso de herramientas analíticas y tecnológicas mejora la toma de decisiones y la competitividad, permitiendo a la empresa diferenciarse y crear valor frente a sus rivales. Las organizaciones que adoptan estructuras en red o adhocráticas tienen mayores oportunidades para gestionar el conocimiento y responder con agilidad a las demandas globales, convirtiendo su diseño organizacional en una ventaja competitiva sostenible.

RE FE REN CIAS

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.

Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3ª ed.). McGraw-Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.

Guía de Diseño y Desarrollo Organizacional 2025: estrategias y tendencias. (2025, 23 de septiembre). *Latam Business School*.

Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos*. Pearson.

Hidalgo-Pozzi, R. H., Alamo-Larrañaga, K., Rojas-Vela, J., Ruiz-Correa, S., Gonzáles-Alegría, L., & Reátegui-Reátegui, M. L. (2024). Optimización de procesos en la estructura organizacional de los Modelos de Negocio. Revisión sistemática. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(2), 1-12.

Porto Solano, A. F., & Angarita Álvarez, L. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83.

Rigó, A. (2025, 23 de septiembre). *Estructura Organizacional: Funcional, Divisional y Matricial*.

Rodríguez Valencia, J. (2011). *Reorganización de la empresa: el cambio en la estructura organizacional*. Trillas.

Definición de los términos citados en la Semana 1.

Organización: Sistema social estructurado orientado al logro de objetivos comunes.

Formalización: Grado en que las actividades están estandarizadas mediante normas y procedimientos.

Profundización Semana 1.



Título del recurso relacionado: Dimensiones estructurales vs. contextuales en el diseño organizacional

Descripción del recurso: La infografía presenta de manera comparativa las dimensiones estructurales y contextuales que influyen en el diseño organizacional. Explica cómo las dimensiones estructurales —como formalización, especialización, jerarquía, centralización, profesionalización y complejidad— corresponden a elementos internos que la organización puede diseñar y controlar. A su vez, describe las dimensiones contextuales —como entorno general, entorno específico, tamaño, tecnología, estrategia y cultura organizacional— como factores externos e internos ampliados que condicionan la forma en que la empresa debe organizarse. El recurso destaca que no existe una estructura única ideal, sino que la efectividad organizacional depende de la coherencia entre la estructura interna y las condiciones del contexto en que opera la institución.

Enlace en caso de ser necesario: Documento adjunto (Recurso de profundización semana 1).



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec