

CLASE

2

# Diseño y Estructura Organizacional

Modelos estructurales clásicos y alternativas de diseño organizacional

# INTRO DUC CIÓN

## DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS



¿Te has preguntado por qué dos empresas que hacen lo mismo pueden organizarse de maneras tan distintas? En esta segunda semana revisaremos, de forma guiada, cómo las organizaciones distribuyen sus áreas, asignan responsabilidades y coordinan el trabajo para funcionar con orden y coherencia. Analizaremos modelos estructurales clásicos y alternativas de diseño aplicadas a la realidad empresarial.

También nos detendremos a pensar: ¿cómo circula la información dentro de la estructura y qué ocurre cuando esa comunicación se vuelve lenta o se fragmenta? Para responderlo, estudiaremos los flujos informativos y revisaremos los diseños funcional, divisional y geográfico, aplicándolos a ejemplos del contexto ecuatoriano y latinoamericano. Al finalizar, podrás identificar oportunidades de mejora estructural en contextos empresariales diversos.

## 2. Tema: Modelos estructurales clásicos y alternativas de diseño organizacional

En el dinámico escenario empresarial contemporáneo, la capacidad de una empresa para En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan una pregunta central: ¿cómo deben organizarse para crecer de manera ordenada, eficiente y competitiva? Esta decisión se refleja en la definición de roles, líneas de autoridad y formas de coordinación. No existe una respuesta única: la estructura depende del tamaño, el sector y el entorno. Por ello, algunas empresas pueden operar con estructuras simples y centralizadas, mientras que otras requieren divisiones especializadas, unidades estratégicas o presencia territorial descentralizada.

Elegir una estructura organizacional no es un asunto meramente formal: influye en la planificación, ejecución y evaluación del desempeño, porque define autoridad, responsabilidades y canales de información. Daft (2015) la define como el marco formal para dividir, agrupar y coordinar el trabajo. Cuando está alineada con los objetivos institucionales, facilita la coordinación, la eficiencia y el control.

La estructura condiciona la velocidad de respuesta, la coordinación y el control interno porque define cómo se decide, cómo se comunica y quién es responsable de cada proceso. Una estructura clara reduce duplicidades y retrabajos, y mejora la supervisión. Una estructura inadecuada, en cambio, suele generar demoras, mensajes contradictorios y conflictos por límites poco claros, afectando eficiencia y calidad.

La estructura debe responder a la estrategia y al contexto (tamaño, cultura, tecnología y entorno). Si la prioridad es eficiencia y estandarización, suele requerirse mayor formalización y control; si se busca innovación, diferenciación o rapidez, convienen arreglos más flexibles y coordinación horizontal. Cuando estrategia y estructura no se alinean, aparecen rigidez, “silos” y dificultades para ejecutar objetivos con oportunidad.

Para tomar decisiones de diseño con mayor rigor, es útil considerar criterios concretos. Primero, la estrategia define prioridades: eficiencia, diferenciación, innovación, expansión territorial o diversificación del portafolio. Segundo, el entorno (estable o cambiante) determina cuánta flexibilidad y rapidez informativa se requiere. Tercero, la tecnología y la complejidad del proceso influyen en el grado de especialización, estandarización y control. Cuarto, el tamaño y la etapa de crecimiento condicionan la necesidad de formalización (políticas, procedimientos y niveles jerárquicos).

Finalmente, la cultura y las capacidades directivas determinan si la organización puede sostener delegación, trabajo colaborativo y coordinación horizontal. En la práctica, estos criterios permiten evaluar si la estructura vigente acompaña la ejecución estratégica o si, por el contrario, se ha convertido en una fuente de lentitud, duplicidad y decisiones desconectadas del cliente. En la siguiente figura se destacan los desafíos que enfrentan las estructuras organizacionales en la actualidad.

## Desafíos de la estructura organizacional

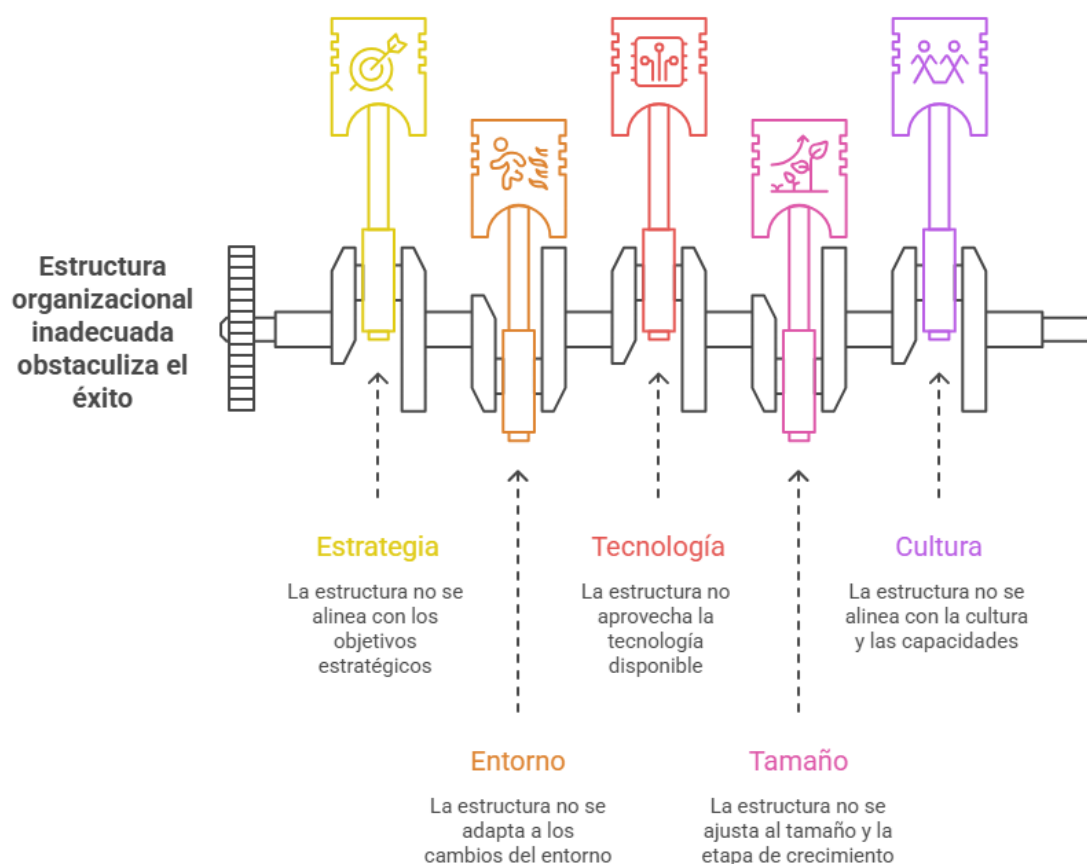


Figura 1: Desafíos de la estructura organizacional

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

### 2.1 Estructura de la organización

La estructura organizacional es la forma en que la empresa ordena personas, recursos y responsabilidades para cumplir objetivos. Incluye organigrama, reglas, procedimientos, autoridad y mecanismos de coordinación. Esto hace posible ejecutar la estrategia y controlar resultados.

Franklin (2014) destaca que la estructura establece niveles jerárquicos, funciones y relaciones formales entre unidades, reduciendo ambigüedad y facilitando coordinación, supervisión y rendición de cuentas. Una buena estructura aclara responsabilidades y reduce la ambigüedad en la gestión diaria.

Las estructuras pueden ser más formales o más flexibles, según el nivel de riesgo, la regulación y la complejidad del entorno. Por ejemplo, una institución financiera suele operar con normas estrictas, jerarquías claras y controles definidos; en cambio, una *startup* tecnológica tiende a priorizar equipos ágiles y comunicación directa para innovar.

La jerarquía expresa niveles de autoridad y supervisión. Una jerarquía extensa puede reforzar control y especialización del mando, pero suele ralentizar decisiones y alargar flujos de

información; una jerarquía reducida mejora agilidad y comunicación, aunque exige mayor autonomía y competencias del personal.

El tramo de control es el número de personas supervisadas por un directivo. Tramos amplios exigen delegación, objetivos claros y procesos estandarizados; tramos reducidos permiten mayor supervisión, pero aumentan costos administrativos. Su definición depende de la complejidad de tareas, experiencia del equipo y disponibilidad de información para seguimiento.

Otro aspecto clave del diseño es el equilibrio entre centralización y descentralización. En estructuras más centralizadas, las decisiones relevantes se concentran en la alta dirección, lo que puede fortalecer la coherencia institucional y el control, pero también generar demoras cuando la operación requiere respuestas inmediatas. En estructuras más descentralizadas, se delega autoridad a jefaturas, sucursales o unidades de negocio, lo cual mejora la agilidad y la cercanía al cliente, aunque exige reglas claras, indicadores compartidos y capacidades de liderazgo para evitar decisiones inconsistentes.

En esta figura se plasman los componentes de las estructuras organizacionales y se resaltan las consideraciones a tener en cuenta, al momento de diseñarlas.

## Estructura Organizacional: Componentes y Consideraciones

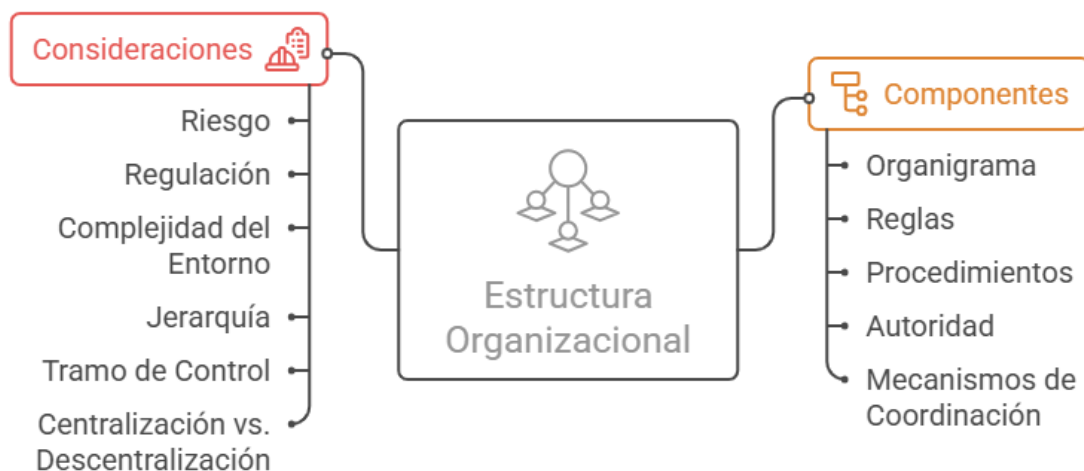


Figura 2: Estructura organizacional: componentes y consideraciones

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

### 2.2 Perspectiva del manejo de la información en la estructura

Las organizaciones también “mueven” información: captan señales del entorno, las interpretan y las convierten en decisiones coordinadas. Por ello, al analizar una estructura, importa tanto la jerarquía como los canales que permiten que los datos lleguen a tiempo y con claridad.

La estructura se diseña para procesar información y reducir incertidumbre (Daft, 2015). En entornos estables predominan reglas, estandarización y canales verticales; en entornos dinámicos se requieren coordinación horizontal, equipos interfuncionales y uso intensivo de sistemas de información para decidir con rapidez.

Para analizar estos procesos se distinguen dos flujos que se complementan: comunicación vertical y comunicación horizontal.

#### a) Comunicación vertical

Ocurre entre niveles jerárquicos: en sentido descendente (metas, lineamientos, instrucciones) y ascendente (reportes, alertas, propuestas). Su finalidad es alinear el trabajo con objetivos y normas, y sostener el control de gestión (ver imagen).



Figura 3: Comunicación vertical en organizaciones

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

#### b) Comunicación horizontal

Se da entre áreas del mismo nivel y permite coordinar procesos interdependientes (por ejemplo, ventas–operaciones o marketing–logística). Ayuda a reducir “silos”, integrar decisiones y responder con mayor rapidez al cliente (ver imagen).

## Comunicación Horizontal en Organizaciones

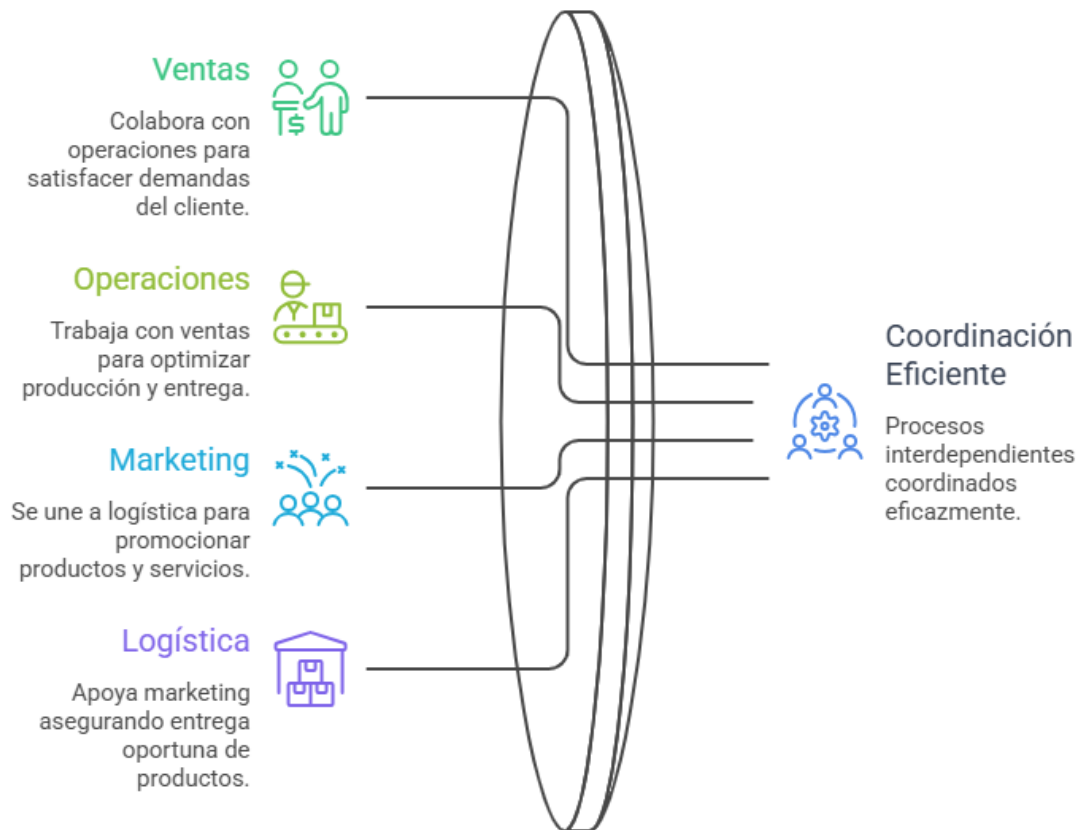


Figura 4: Comunicación horizontal en organizaciones

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

Las organizaciones requieren ambos flujos: lo vertical aporta dirección y control; lo horizontal, coordinación. Comités, reuniones de seguimiento y plataformas colaborativas ayudan a sostener esa integración cuando la empresa crece.

Para fortalecer el manejo de la información, las organizaciones suelen implementar mecanismos específicos de coordinación. Entre los más utilizados se encuentran: (1) la definición explícita de responsabilidades y entregables (por ejemplo, mediante matrices de roles tipo *RACI*), (2) tableros de indicadores compartidos que permitan a varias áreas observar el mismo “estado” del proceso, (3) rutinas de coordinación (reuniones breves de seguimiento, comités interdepartamentales y reportes estándar) y (4) tecnologías de información integradas (ERP, CRM u otras plataformas) que reduzcan el retrabajo y la pérdida de datos. Estas herramientas no sustituyen a la estructura; más bien la vuelven operativa, porque conectan personas y unidades a través de reglas claras de comunicación, tiempos de respuesta y criterios para escalar problemas cuando la decisión supera la autoridad de un nivel.

Si la información no llega a tiempo o llega distorsionada, suelen aparecer mensajes contradictorios, demoras en reportes, duplicación de solicitudes y decisiones con datos incompletos. Las fallas de comunicación suelen ser el primer síntoma de problemas



estructurales. Estos síntomas orientan el diagnóstico: muchas fallas se explican por el diseño de canales y procesos, no por el desempeño individual.

Gibson et al. (2011) señalan que muchas ineficiencias provienen de barreras estructurales que dificultan compartir información y coordinar tareas; por ello, revisar flujos informativos ayuda a ubicar cuellos de botella y ajustar la estructura. Diagnosticar la estructura implica identificar barreras que impiden coordinar y decidir a tiempo.

### 2.3 Alternativas de diseño organizacional

A medida que las organizaciones crecen y se diversifican, requieren alternativas de diseño para coordinar y controlar mejor. Franklin (2014) enfatiza que el diseño depende del propósito, tamaño, recursos y entorno; por ello, la elección debe responder a la estrategia y a la complejidad del trabajo, no a “modas” administrativas. La elección del diseño debe basarse en necesidades estratégicas y operativas, no en tendencias.

Para profundizar te recomiendo la siguiente lectura enfocada en modelos clásicos de estructura y criterios para seleccionar alternativas organizacionales.

#### **Enlace relacionado (lectura recomendada):**

**Título:** Modelos estructurales y alternativas organizacionales

**Descripción:** Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional, capítulo 3, pp. 104-110. Lectura enfocada en modelos clásicos de estructura y criterios para seleccionar alternativas organizacionales.

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

#### **a) Estructura simple**

Frecuente en pequeñas empresas: el propietario concentra decisiones y la coordinación es directa. Es ágil en entornos simples, pero se vuelve limitada al crecer, por la sobrecarga de decisiones y la dificultad para delegar.

#### **b) Estructura funcional**

Agrupar por funciones (finanzas, operaciones, marketing, talento humano). Favorece especialización y economías de escala, pero puede generar “silos” y dificultar la coordinación cuando se requieren decisiones integrales.

#### **c) Estructura divisional**

Organiza por productos, mercados o regiones, creando divisiones con responsabilidad sobre resultados. Mejora orientación al mercado y rapidez, aunque puede duplicar recursos y elevar costos si no se coordinan servicios compartidos.

#### **d) Estructura matricial**

La estructura matricial combina autoridad funcional y por proyectos (doble reporte). Permite usar especialistas en varios proyectos, pero puede generar conflictos de prioridad; requiere reglas claras y comunicación constante.

#### **e) Estructura en red**



Coordina una red de aliados y proveedores, tercerizando procesos para concentrarse en la competencia central. Su reto es asegurar calidad y cumplimiento mediante contratos y seguimiento.

A continuación, se presenta una imagen que sintetiza, de manera visual, las características principales de las alternativas de diseño organizacional. Esta representación te permitirá comparar rápidamente cada modelo (por ejemplo, su lógica de agrupación, nivel de flexibilidad y necesidades de coordinación) e identificar en qué contextos suele ser más conveniente aplicar cada uno.



Figura 5: Alternativas de diseño organizacional

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

En síntesis, el diseño debe acompañar el ciclo de vida y el contexto de la empresa: lo que funciona en un emprendimiento puede resultar insuficiente en una organización exportadora o multitudinaria. En América Latina, la expansión, la informalidad de procesos y las brechas tecnológicas suelen exigir mayor claridad de roles, coordinación y gobierno interno para que la estructura sostenga la estrategia y la sostenibilidad.

## 2.4 Diseños funcionales, divisionales y geográficos

A continuación, se revisan tres diseños frecuentes—funcional, divisional y geográfico—para identificar su lógica, ventajas y riesgos de coordinación; en la práctica, pueden combinarse según la estrategia.

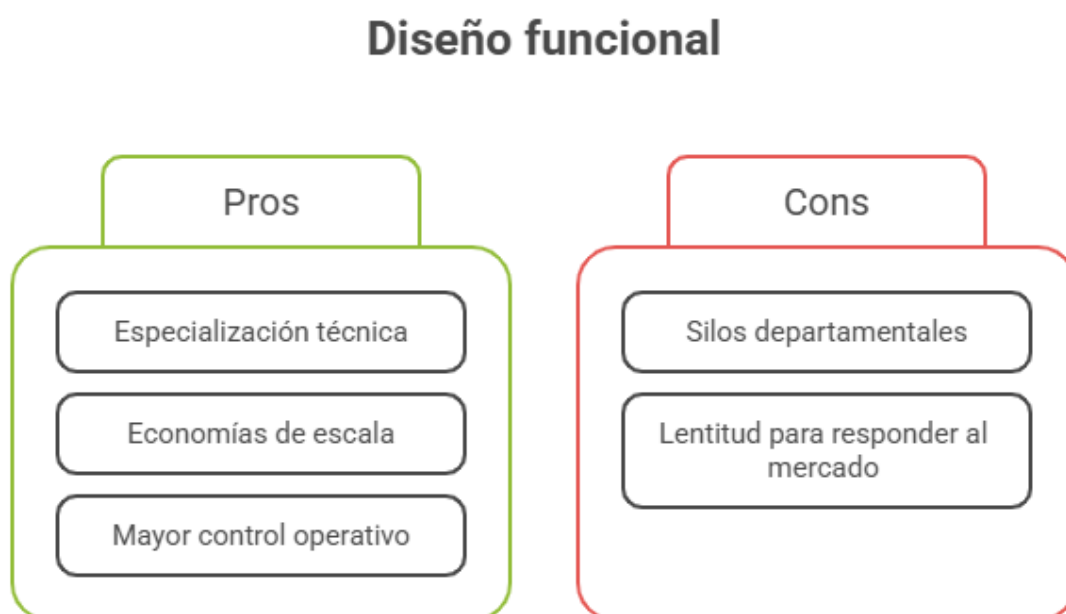
## Diseño funcional

Agrupar por especialidad para ganar eficiencia y control dentro de cada función. Funciona bien con productos/mercados relativamente homogéneos, pero requiere coordinación interfuncional para evitar fragmentación.

Ejemplo de áreas funcionales:

- Finanzas
- Marketing
- Producción
- Recursos Humanos

Como se observa en la siguiente imagen, el diseño funcional concentra actividades por especialidad, lo que fortalece la experiencia técnica de cada área, permite aprovechar economías de escala y facilita el control operativo dentro de cada función. No obstante, la misma lógica de agrupación puede generar “silos” departamentales y hacer más lenta la respuesta al mercado cuando se requiere coordinación entre varias áreas para atender al cliente o resolver problemas transversales.



*Figura 6: Ventajas y desventajas del diseño funcional*

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

Es común en empresas medianas ecuatorianas en consolidación, porque ordena funciones y fortalece capacidades por área; para sostener su eficacia, necesita coordinación entre jefaturas y metas compartidas.

## Diseño divisional

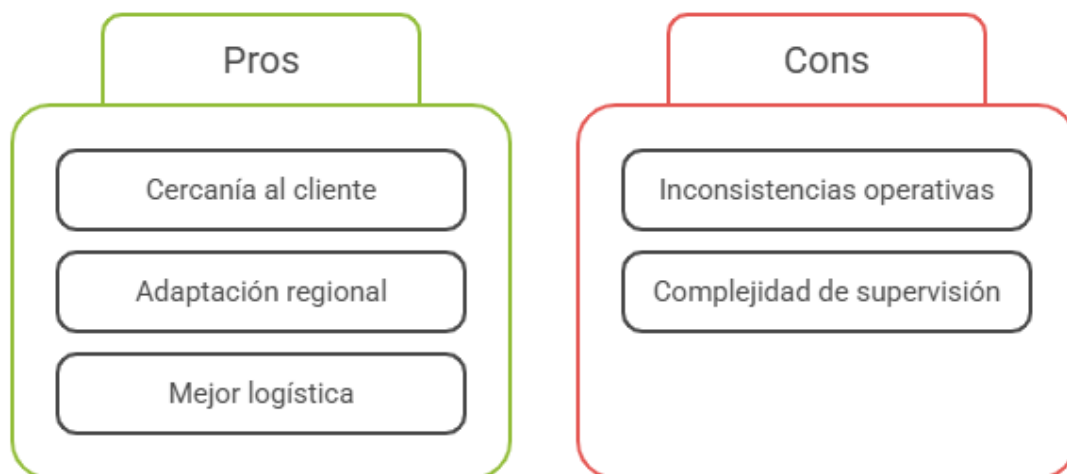
Agrupar por líneas de negocio, productos o clientes, con autonomía para gestionar resultados. Mejora adaptación al mercado, pero puede duplicar recursos y elevar costos administrativos.

Ejemplo: una empresa alimenticia puede organizarse en divisiones por portafolio (lácteos, bebidas, snacks):

- División lácteos
- División bebidas
- División snacks

Tal como se aprecia en la imagen a continuación, el diseño divisional organiza la empresa en unidades con responsabilidad sobre resultados, lo que facilita el enfoque en el mercado y una mayor autonomía para decidir sobre operaciones y metas. Esta configuración suele mejorar la adaptación a distintos productos o segmentos, porque cada división puede responder con mayor rapidez a sus clientes y condiciones competitivas. Sin embargo, la misma lógica puede generar duplicación de recursos entre divisiones y elevar los costos administrativos, por lo que requiere coordinación corporativa para aprovechar sinergias y mantener criterios comunes de control.

## Diseño Divisional



*Figura 7: Ventajas y desventajas del diseño divisional*

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

## Diseño geográfico

Organiza por territorio para acercarse al cliente y adaptar decisiones locales. Es pertinente con amplia cobertura o diferencias regionales, pero exige coordinación con la sede central para mantener estándares.

Ejemplo de organización por regiones:

- Región Costa
- Región Sierra
- Región Amazonía

En organizaciones nacionales o internacionales mejora la respuesta local, pero requiere sistemas de información y control para comparar desempeños entre regiones.

Como se muestra en la imagen a continuación, el diseño geográfico organiza la estructura por territorios para acercar la gestión al cliente y responder a necesidades regionales, lo que suele mejorar la adaptación comercial y el desempeño logístico en contextos con cobertura amplia. Sin embargo, esta ventaja puede venir acompañada de riesgos de inconsistencias operativas entre regiones y de una supervisión más compleja, por lo que se requieren estándares comunes, sistemas de información integrados y mecanismos de coordinación con la sede central.



*Figura 8: Ventajas y desventajas del diseño geográfico*

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

En términos comparativos, una estructura funcional suele convenir cuando la organización busca eficiencia, estandarización y profundidad técnica; una estructura divisional resulta útil cuando existen portafolios o mercados distintos que requieren decisiones cercanas al cliente; y una estructura geográfica es pertinente cuando las diferencias regionales y la cobertura territorial demandan adaptación local. Para elegir, observa tiempo de respuesta, retrabajos,

claridad de responsabilidades y costos de supervisión. Con estos criterios, el diseño deja de ser un organigrama estático y se convierte en una herramienta de gestión orientada a resultados.

Daft (2015) señala que muchas organizaciones combinan modelos para responder a la complejidad; por ello, el análisis debe centrarse en qué necesidades estratégicas se busca resolver y qué mecanismos de coordinación integrarán el trabajo.

En conclusión, el análisis de la estructura organizacional permite comprender que el desempeño de una empresa depende tanto de cómo distribuye responsabilidades y autoridad como de cómo coordina el flujo de información para tomar decisiones oportunas. Con este enfoque, se fortalece tu capacidad para reconocer elementos teóricos clave e identificar oportunidades de mejora estructural aplicables a contextos empresariales diversos.

Para profundizar te recomiendo esta lectura sobre estructuras funcionales, divisionales y su aplicación en organizaciones contemporáneas.

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                    |                 |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Enlace</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>relacionado</b> | <b>(lectura</b> | <b>recomendada):</b> |
| <b>Título:</b>                                                                                                                                                                                                                                   | Diseño             | funcional       | y divisional         |
| <b>Descripción:</b> Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional, capítulo 3, pp. 104-110. Recurso sobre estructuras funcionales, divisionales y su aplicación en organizaciones contemporáneas.                                           |                    |                 |                      |
| <b>Enlace:</b> <a href="https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/teoria-y-diseno-organizacional-1744219812?location=5">https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/teoria-y-diseno-organizacional-1744219812?location=5</a> |                    |                 |                      |

# RE FE REN CIAS

## Referencias

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

Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill.

## Definición de los términos citados en la Semana 2

**Jerarquía:** Distribución escalonada de autoridad dentro de una organización.

**Tramo de control:** Cantidad de colaboradores que reportan directamente a un directivo; influye en el nivel de supervisión, la delegación y la carga de coordinación.

### Recurso de profundización Semana 2.

**Título del recurso relacionado:** Matriz diagnóstica estructural: Radiografía Organizacional 360°

**Descripción del recurso:** Este recurso práctico ha sido diseñado como una herramienta aplicada para la Semana 2, orientada al análisis de modelos estructurales clásicos y alternativas de diseño organizacional. Consiste en una plantilla metodológica ejemplificativa que permite realizar una “Radiografía Organizacional 360°”, evaluando de forma integral la estructura actual de una empresa o institución. La matriz guía al estudiante en la revisión de variables clave como jerarquía, centralización, niveles de autoridad, comunicación interna, especialización funcional, coordinación interdepartamental, flexibilidad, adaptabilidad y alineación estratégica. Incluye además un formato complementario para elaborar un organigrama comentado e identificar oportunidades de mejora estructural.

**Enlace en caso de ser necesario:** documento adjunto (recurso de profundización semana 2)





síguenos en:



[www.pucevirtual.puce.edu.ec](http://www.pucevirtual.puce.edu.ec)