

CLASE

3

Diseño y Estructura Organizacional

Diseño organizacional vertical y análisis comparativo de estructuras

INTRO DUC CIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS



En esta tercera semana nos enfocaremos en el diseño organizacional vertical. ¿Te has preguntado por qué muchas empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, siguen funcionando con jerarquías claras y una cadena de mando definida? A lo largo de la sesión revisaremos sus fundamentos: cómo se distribuye la autoridad, cómo opera la supervisión y qué mecanismos de control sostienen este modelo cuando la organización necesita orden, estandarización y cumplimiento.

Luego, compararemos esta estructura con modelos más flexibles (por ejemplo, horizontales o matriciales). ¿Qué gana una organización con la verticalidad y qué podría perder en términos de agilidad e innovación? Con ejemplos del contexto ecuatoriano y latinoamericano, analizaremos fortalezas, debilidades y criterios de aplicación para que puedas reconocer los principales elementos teóricos y las oportunidades relacionadas con la estructura organizacional en contextos empresariales diversos, que es el resultado de aprendizaje que trabajaremos en esta semana.

3. Tema: Diseño organizacional vertical y análisis comparativo de estructuras

En la práctica administrativa, muchas organizaciones continúan operando bajo estructuras verticales. Esto ocurre porque dicho modelo ofrece claridad jerárquica, autoridad definida y mecanismos de supervisión que resultan útiles en contextos donde el control operativo es prioritario. En otras palabras, cuando una institución necesita que las decisiones se canalicen por conductos formales y que cada área sepa con exactitud qué debe hacer, la verticalidad suele percibirse como una solución “natural” para organizar el trabajo.

Sin embargo, en entornos competitivos y cambiantes, también surgen preguntas importantes: ¿hasta qué punto una estructura vertical favorece la agilidad? ¿Cómo impacta en la innovación? ¿Qué diferencias presenta frente a estructuras horizontales o matriciales? Además, vale la pena cuestionarse: ¿qué ocurre con la comunicación cuando los mensajes deben “subir” y “bajar” por varios niveles?, ¿cómo se mantiene la motivación cuando la autonomía es limitada?, ¿y qué tan rápido puede responder una organización vertical cuando aparece una crisis o una oportunidad en el mercado?

Comprender la organización vertical no significa asumir que siempre es la mejor opción, sino reconocer en qué circunstancias aporta valor estratégico y en cuáles puede convertirse en un obstáculo. Esto implica observar el tipo de tareas (si son repetitivas o creativas), el grado de regulación (alto o bajo), el nivel de riesgo (operativo, financiero o reputacional) y el ritmo de cambio del entorno. De acuerdo con Daft (2015), la estructura debe responder al entorno, la estrategia y el flujo de información requerido por la organización; por ello, al analizar estructuras no solo describimos organigramas, sino que evaluamos su coherencia con la realidad del negocio.

3.1 Bases para el diseño de una organización vertical

Una organización vertical se caracteriza por la existencia de múltiples niveles jerárquicos donde la autoridad fluye desde la alta dirección hacia niveles inferiores. Las decisiones estratégicas se concentran en la parte superior, mientras los niveles operativos ejecutan lineamientos previamente definidos.

Desde una perspectiva de diseño, la verticalidad se refleja en organigramas “altos”, con varios escalones jerárquicos y una separación clara entre quienes planifican (nivel estratégico), quienes traducen la estrategia en planes y presupuestos (nivel táctico) y quienes ejecutan procesos y entregan resultados (nivel operativo).

Este diseño se sustenta en principios clásicos de administración: unidad de mando, especialización del trabajo, supervisión formal y disciplina organizacional. Franklin (2014) sostiene que este tipo de estructura permite establecer responsabilidades claras y delimitar funciones con precisión, lo que reduce ambigüedad administrativa. En la práctica, esto se traduce en descripciones de cargo más detalladas, rutas de aprobación definidas y reglas explícitas para resolver conflictos de autoridad.

En términos simples, una estructura vertical responde a la lógica de “quién decide, quién supervisa y quién ejecuta”. Por ejemplo, la alta dirección define objetivos (crecimiento, eficiencia, cobertura), los mandos medios planifican y coordinan (metas por área, asignación de recursos), y los equipos operativos ejecutan tareas específicas (ventas, atención, producción, trámites), siguiendo estándares y reportando avances a sus jefaturas.

Para profundizar te recomiendo leer este texto que aborda las bases administrativas de la estructura organizacional.

Título del enlace relacionado: Bases administrativas de la estructura organizacional

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 1, pp. 11-18. Recurso sobre fundamentos administrativos aplicados al diseño estructural de empresas.

Enlace:

https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805

Principales componentes de la organización vertical

a) Cadena de mando

Es la línea formal de autoridad que conecta niveles superiores e inferiores. Define por dónde se comunican instrucciones, a quién se rinde cuentas y quién tiene legitimidad para asignar tareas o aprobar decisiones. Cuando la cadena de mando es clara, se reduce la duplicidad de órdenes y se evita que una misma persona reciba instrucciones contradictorias.

b) Tramo de control

Número de colaboradores supervisados por cada jefe. Un tramo de control estrecho (pocas personas por supervisor) incrementa niveles jerárquicos y el costo administrativo, pero puede mejorar seguimiento y calidad. Un tramo de control amplio (más personas por supervisor) reduce niveles y puede agilizar la estructura, aunque exige equipos más autónomos y jefaturas con mejores herramientas de coordinación.

c) Centralización

Las decisiones relevantes se concentran en niveles superiores. En un esquema altamente centralizado, incluso decisiones operativas pueden requerir aprobación jerárquica; en uno moderadamente centralizado, se delegan decisiones rutinarias y se reservan las estratégicas para la alta dirección. La centralización suele justificarse cuando se busca uniformidad, control del riesgo o coherencia con políticas corporativas.

d) Formalización

Normas, políticas y procedimientos orientan el comportamiento organizacional. Incluye manuales, protocolos, instructivos, formatos y métricas de desempeño que estandarizan “la forma correcta” de hacer las cosas. Una mayor formalización reduce la variabilidad y facilita el cumplimiento, aunque, si se lleva al extremo, puede limitar la iniciativa y generar rigidez ante situaciones nuevas.

Componentes de la Organización Vertical

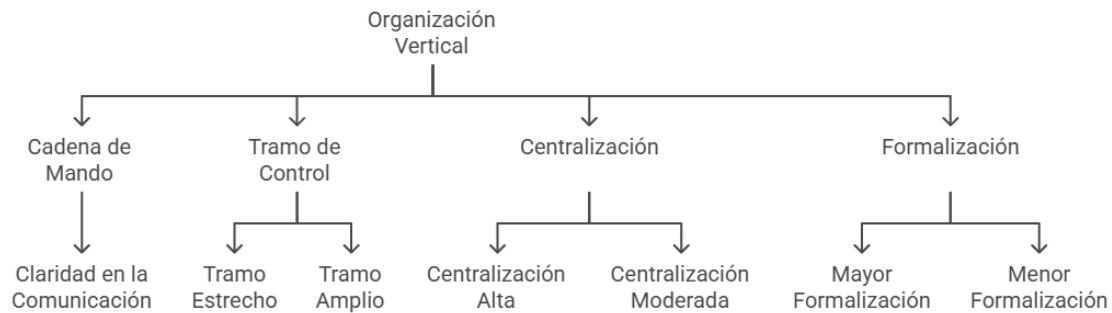


Figura 1: Componentes de la organización vertical

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

En la imagen previa (que simula una estructura vertical) se pueden apreciar los componentes de la cadena de mando.

Este tipo de estructura resulta especialmente relevante en sectores donde la precisión operativa es indispensable, como banca, salud, manufactura o administración pública. En estos contextos, la autoridad formal no solo organiza el trabajo, sino que ayuda a gestionar riesgos: define quién autoriza una transacción sensible, quién valida un procedimiento clínico o quién aprueba cambios en una línea de producción. Cuando el control es alto, también aumenta la trazabilidad, es decir, la posibilidad de reconstruir qué se decidió, cuándo y por quién. A continuación se destaca un ejemplo.

Ejemplo:

Una institución pública nacional suele operar bajo estructura vertical: ministerios, subsecretarías, direcciones, coordinaciones y unidades técnicas. Este diseño facilita control normativo y responsabilidad administrativa, porque permite asignar competencias por nivel y documentar decisiones para auditorías. Al mismo tiempo, el desafío está en equilibrar el control con la oportunidad del servicio: si un trámite requiere demasiadas firmas, el tiempo de respuesta al ciudadano se incrementa y la percepción de eficiencia puede deteriorarse.

Figura 2: Ejemplo teórico de estructura vertical

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Ventajas operativas iniciales

Daft (2015) explica que las estructuras verticales funcionan mejor cuando el entorno es relativamente estable y las tareas son repetitivas o normadas. En ese tipo de escenarios, la

estandarización reduce errores, facilita capacitar a nuevos colaboradores y permite medir desempeño con indicadores comparables. Por el contrario, cuando el mercado cambia rápido o las tareas requieren experimentación continua, la estructura vertical tiende a necesitar mecanismos complementarios (comités, equipos transversales o delegación) para responder con mayor rapidez.

Este tipo de estructura cuenta con las siguientes ventajas operativas iniciales:

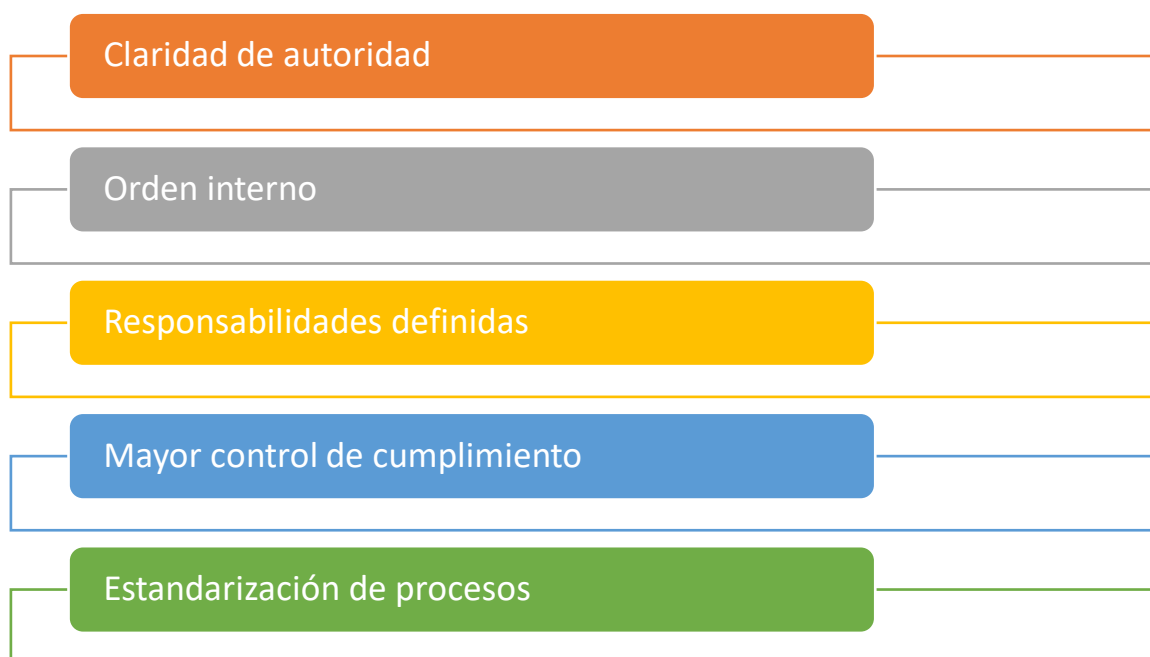


Figura 3: Ventajas operativas iniciales de las estructuras verticales

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Mecanismos de control en la estructura vertical

Una de las razones por las que muchas organizaciones adoptan diseños verticales es su capacidad de supervisión y control. El desempeño puede ser monitoreado mediante indicadores (KPIs), reportes periódicos, auditorías internas, revisión directa de superiores y mecanismos de aprobación escalonada. Además, la verticalidad suele facilitar la segregación de funciones (quien solicita no es quien aprueba, y quien aprueba no es quien ejecuta), lo que reduce riesgos de error o fraude y fortalece la rendición de cuentas.

Esto genera ventajas importantes en organizaciones grandes, pero también puede producir lentitud administrativa cuando cada decisión requiere múltiples aprobaciones. El costo no es solo de tiempo: también existe un costo de oportunidad, porque una respuesta tardía puede significar perder un cliente, desaprovechar un descuento, atrasar una compra crítica o ralentizar un proyecto. Por ello, el reto de gestión consiste en definir qué decisiones deben escalar y cuáles pueden delegarse con reglas claras.



Pensemos en una empresa donde una compra menor debe pasar por supervisor, gerente, director y gerencia financiera. El exceso de escalones jerárquicos retrasa operaciones y reduce capacidad de respuesta, sobre todo si el proceso no distingue entre montos pequeños y grandes. Una alternativa común es establecer límites de aprobación (por ejemplo, hasta cierto valor aprueba el supervisor; a partir de ahí, escala), junto con controles posteriores (revisión por muestreo, auditorías) que mantengan la transparencia sin bloquear la operación.

3.2 Fortalezas y debilidades

Ninguna estructura es perfecta. Toda forma organizacional genera beneficios y costos. Analicemos los principales aspectos del modelo vertical.

Fortalezas de la organización vertical

a) Claridad en roles y autoridad

Cada persona sabe a quién reporta y qué se espera de su puesto. Esta claridad reduce conflictos internos, facilita la evaluación del desempeño y mejora la coordinación cuando existen turnos, unidades múltiples o procesos encadenados. Además, permite que los colaboradores identifiquen con rapidez a quién escalar un problema o solicitar una decisión.

b) Mayor control interno

Facilita supervisión, seguimiento y cumplimiento normativo. Esto es especialmente valioso cuando la organización debe responder a organismos de control, auditorías externas o estándares de calidad. Al existir rutas formales de reporte, se vuelve más sencillo consolidar información, detectar desviaciones y aplicar correctivos de manera consistente.

c) Especialización funcional

Las áreas desarrollan experiencia técnica específica. Al concentrar tareas similares en departamentos, se fortalecen competencias, se estandarizan buenas prácticas y se incrementa la eficiencia por aprendizaje. Sin embargo, esta misma especialización puede requerir esfuerzos adicionales de coordinación entre áreas cuando un proceso atraviesa varias funciones.

d) Escalabilidad administrativa

Permite coordinar organizaciones grandes mediante niveles definidos. Cuando una empresa crece en número de sedes, líneas de producto o colaboradores, la estructura vertical puede ordenar la expansión creando jefaturas, gerencias y direcciones con responsabilidades delimitadas. Esto hace posible gestionar presupuestos, metas y desempeño por unidad, evitando que toda decisión se concentre en una sola persona.

e) Disciplina operativa

Resulta útil en industrias donde errores tienen alto costo. La disciplina se apoya en procedimientos, supervisión y una autoridad clara para intervenir cuando se detectan



desviaciones. En sectores como salud, aviación, logística o manufactura, un error puede afectar la seguridad, la calidad o la continuidad del servicio; por ello, la verticalidad suele complementarse con normas estrictas y controles visibles.

Debilidades de la organización vertical

a) Lentitud en decisiones

Las aprobaciones escalan por varios niveles. Si no existen criterios de delegación, incluso decisiones rutinarias pueden tardar más de lo necesario, acumulando “cuellos de botella”. Esto no solo ralentiza la ejecución, sino que puede desmotivar a los equipos al percibir que su iniciativa no tiene espacio o que toda decisión depende de un superior.

b) Distancia entre directivos y operación

La alta dirección puede desconectarse de la realidad cotidiana. A medida que aumentan niveles jerárquicos, la información se filtra y llega resumida, lo que puede ocultar problemas operativos o necesidades del cliente. Por ello, muchas organizaciones verticales incorporan mecanismos de retroalimentación para mantener contacto con lo que sucede en la operación.

c) Menor innovación

El exceso de formalidad desincentiva propuestas nuevas. Cuando se premia únicamente el cumplimiento del procedimiento, los equipos pueden evitar experimentar por temor a sanciones o por falta de autonomía. En este sentido, la innovación suele requerir espacios controlados de prueba que permitan aprender sin comprometer la operación principal.

d) Comunicación fragmentada

La información se distorsiona al pasar por varios niveles. En una cadena larga, los mensajes pueden perder detalles, priorizar lo urgente sobre lo importante o cambiar su sentido al ser reinterpretados. Esto afecta la coordinación entre áreas y puede generar decisiones basadas en información incompleta. Por ello, en estructuras verticales es clave diseñar canales formales y directos de comunicación, apoyados en sistemas de información y reportes estandarizados.

e) Dependencia del liderazgo superior

Si la dirección falla, toda la estructura se debilita. En estructuras verticales, la concentración de decisiones puede volver crítica la calidad del liderazgo superior: una mala priorización, comunicación deficiente o falta de criterio puede impactar de forma generalizada. Por ello, se vuelve relevante fortalecer mandos medios, mejorar la delegación y desarrollar capacidades de liderazgo en todos los niveles.

En la siguiente imagen se puede observar a modo de resumen, las ventajas y desventajas de las estructuras verticales.

Estructura vertical

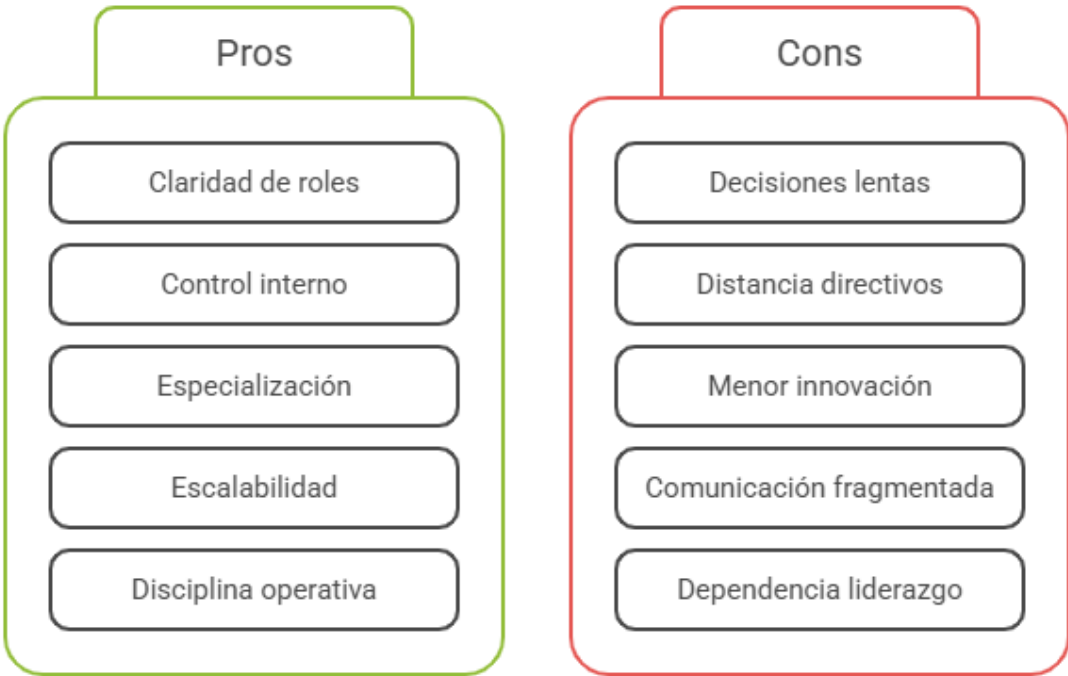


Figura 4: Ventajas y desventajas de las estructuras verticales

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

Rodríguez Valencia (2011) advierte que muchas reorganizaciones empresariales surgen precisamente cuando la estructura vertical se vuelve pesada, lenta o incapaz de responder al entorno. En ese punto, la organización suele enfrentar síntomas como duplicidad de funciones, exceso de niveles, procedimientos que ya no aportan valor y una comunicación demasiado lenta para sostener la competitividad.

Análisis comparativo con otras estructuras

Para comprender mejor la estructura vertical, conviene compararla con otros modelos. El objetivo no es “etiquetar” una estructura como buena o mala, sino identificar qué necesidades atiende cada una: control, rapidez, coordinación transversal, eficiencia o aprendizaje. Así, el análisis comparativo te permitirá reconocer oportunidades de ajuste: mantener controles clave de la verticalidad, pero incorporar prácticas colaborativas propias de estructuras horizontales o matriciales cuando el contexto lo exige (ver la siguiente tabla).

Criterio	Vertical	Horizontal
----------	----------	------------

Decisión	Centralizada	Descentralizada
Comunicación	Jerárquica	Colaborativa
Flexibilidad	Media/Baja	Alta
Innovación	Moderada	Alta
Control	Alto	Compartido

Tabla 1: Análisis comparativo entre estructura vertical y horizontal

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

En sectores tradicionales, el diseño vertical puede seguir siendo superior, porque prioriza control, estandarización y cumplimiento. En industrias creativas o tecnológicas, otros modelos suelen ofrecer mejores resultados, ya que requieren colaboración multidisciplinaria, decisiones rápidas y ciclos de mejora continua. En la práctica, muchas organizaciones optan por combinaciones: mantienen una base vertical para funciones críticas (finanzas, cumplimiento, operaciones) y adoptan esquemas más flexibles para proyectos, innovación o transformación digital (ver la siguiente tabla).

Criterio	Vertical	Matricial
Autoridad	Clara	Dual
Coordinación	Formal	Interfuncional
Complejidad	Moderada	Alta
Adaptabilidad	Media	Alta

Tabla 2: Análisis comparativo entre estructura vertical y matricial

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

¿Cuándo conviene una estructura vertical?

Antes de elegir una estructura, conviene diagnosticar la realidad de la organización: ¿qué tan predecibles son los procesos?, ¿cuánta coordinación transversal se necesita?, ¿qué riesgos deben controlarse?, ¿qué tan rápido cambian clientes, tecnología o regulaciones? Responder estas preguntas ayuda a decidir si una estructura vertical será suficiente, o si será necesario incorporar elementos de descentralización y trabajo por proyectos.

Este diseño resulta recomendable cuando existen las siguientes condiciones:

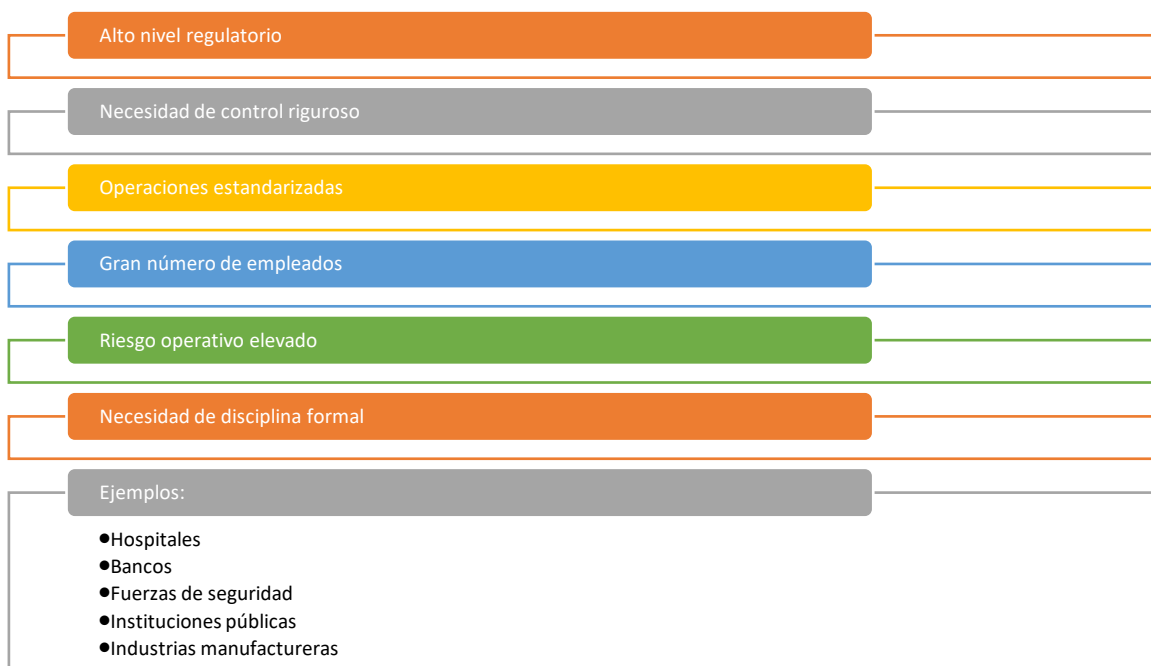


Figura 5: Condiciones diagnósticas para uso de estructura vertical

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Para cerrar esta semana, recuerda que la estructura vertical no es “buena” o “mala” por sí misma: su valor depende del contexto, del nivel de riesgo y del tipo de tareas que la organización realiza. Si el entorno exige creatividad constante, velocidad o adaptación rápida, puede requerirse un rediseño parcial; pero esto no implica “eliminar” la verticalidad, sino ajustarla con criterio: reducir niveles innecesarios, delegar decisiones operativas con límites claros, crear equipos transversales para proyectos críticos y simplificar procedimientos que ya no agregan valor.

Para profundizar, te recomiendo la Lectura introductoria sobre principios de organización formal y bases estructurales de la empresa.

Título del enlace relacionado: Organización empresarial y estructura formal

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 1, pp. 11-18. Lectura introductoria sobre principios de organización formal y bases estructurales de la empresa.

Enlace:

https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/auth/ip?intended_url=https://bibliotecadigital.puce.edu.ec/library/publication/organizacion-de-empresas-1744219805

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.

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

Definición de los términos citados en la Semana 3

Cadena de mando: Línea formal de autoridad que conecta los niveles jerárquicos de una organización y define quién da instrucciones, quién supervisa y a quién se rinde cuentas. Permite ordenar la comunicación y evitar órdenes contradictorias.

Tramo de control: Cantidad de colaboradores que supervisa un jefe de forma directa. Un tramo estrecho incrementa niveles jerárquicos y facilita el seguimiento; un tramo amplio reduce niveles y puede agilizar la estructura, pero exige mayor autonomía y mejores mecanismos de coordinación.

Profundización Semana 3

Título del recurso relacionado: Cuadro comparativo estratégico de alternativas estructurales

Descripción del recurso: La infografía presenta un análisis comparativo de las principales alternativas estructurales utilizadas en las organizaciones: funcional, divisional, geográfica y horizontal. Explica en qué se basa cada modelo, cómo se organiza internamente, sus ventajas estratégicas, principales desafíos y los contextos en los que resulta más adecuada su aplicación. Además, incorpora ejemplos empresariales de Ecuador y Latinoamérica, permitiendo relacionar la teoría con escenarios reales. El recurso destaca que no existe una estructura universalmente superior, sino que la mejor alternativa es aquella que se alinea con la estrategia, el entorno competitivo, el tamaño organizacional y la cultura interna de la empresa.

Enlace en caso de ser necesario: Documento adjunto (Recurso de profundización semana 3).



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec