

CLASE

4

Diseño y Estructura Organizacional

Diseño horizontal, diferenciación e integración organizacional

Educación de calidad

INTRO DUCCIÓN CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
sin interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta cuarta semana te invito a mirar el diseño organizacional desde una pregunta clave: ¿cómo puede una empresa responder con rapidez e innovar cuando el entorno cambia todo el tiempo? Para responderla, profundizaremos en la estructura horizontal, un enfoque que reduce barreras entre departamentos y organiza el trabajo alrededor de procesos y equipos interfuncionales. Así, en lugar de depender de cadenas largas de mando y decisiones que “suben y bajan”, analizaremos cómo la coordinación transversal y el trabajo colaborativo permiten generar valor para el cliente con mayor agilidad.

Ahora bien, si una organización se especializa en áreas (finanzas, operaciones, talento humano, tecnología), ¿cómo evita caer en “silos” y mantener el trabajo alineado? Aquí entran dos conceptos que estudiaremos juntos: diferenciación e integración organizacional. A través de ejemplos del contexto ecuatoriano y latinoamericano, identificarás cuándo la especialización mejora la eficiencia y cuándo, por el contrario, crea problemas de coordinación que deben resolverse con mecanismos de integración. Al finalizar la semana, estarás en capacidad de analizar alternativas de solución para la mejora de la estructura organizacional en el marco de la adaptabilidad, la colaboración y el éxito empresarial.

4. Tema: Diseño horizontal, diferenciación e integración organizacional

En muchas organizaciones tradicionales, las personas trabajan dentro de departamentos claramente delimitados: ventas, finanzas, talento humano, operaciones, compras, tecnología. Cada unidad cumple funciones específicas y reporta a una línea jerárquica determinada. Aunque este modelo puede generar orden, también presenta un problema frecuente: cada área se concentra en sus propias metas y pierde visión global del cliente o del proceso completo.

Cuando esto ocurre, aparecen retrasos, duplicidad de actividades, conflictos entre departamentos y decisiones lentas. Por ejemplo, ventas puede comprometer entregas que operaciones no puede cumplir; compras puede reducir costos afectando calidad; tecnología puede desarrollar soluciones sin consultar a usuarios internos. En estos casos, el problema no siempre es falta de capacidad humana, sino una estructura que dificulta colaboración. Frente a esta realidad, muchas empresas han migrado hacia diseños horizontales. Según Daft (2015), las estructuras horizontales reorganizan el trabajo alrededor de procesos completos y equipos interfuncionales, reduciendo barreras departamentales y fortaleciendo la coordinación directa entre personas.

En lugar de preguntar “¿qué hace mi departamento?”, una organización horizontal impulsa una nueva lógica: “¿cómo contribuimos juntos al resultado final?”. Este cambio es profundo, porque modifica no solo organigramas, sino cultura, liderazgo y sistemas de trabajo.

La estructura horizontal reemplaza el aislamiento funcional por una colaboración orientada a resultados: los equipos dejan de “pasar el trabajo” entre áreas y comienzan a gestionarlo de extremo a extremo, con metas compartidas y responsabilidades claras. En la práctica, esto implica mapear los procesos críticos, definir dueños de proceso, establecer indicadores comunes y acordar reglas de coordinación para que las decisiones no dependan de múltiples escalones jerárquicos.

Como se aprecia en la Figura 1, la estructura horizontal se entiende como un “dispositivo” que conecta personas, roles y actividades alrededor de un mismo flujo de valor: en vez de trabajar por compartimentos, las áreas se articulan para responder a un proceso común orientado al cliente. La imagen resume esta lógica al destacar la colaboración transversal y la coordinación directa entre equipos interfuncionales, elementos que permiten reducir fricciones, acortar tiempos de respuesta y sostener resultados integrales. A partir de esta representación, en el siguiente apartado se explican las bases que hacen posible diseñar una organización horizontal.

La estructura horizontal impulsa la colaboración y la entrega de valor.

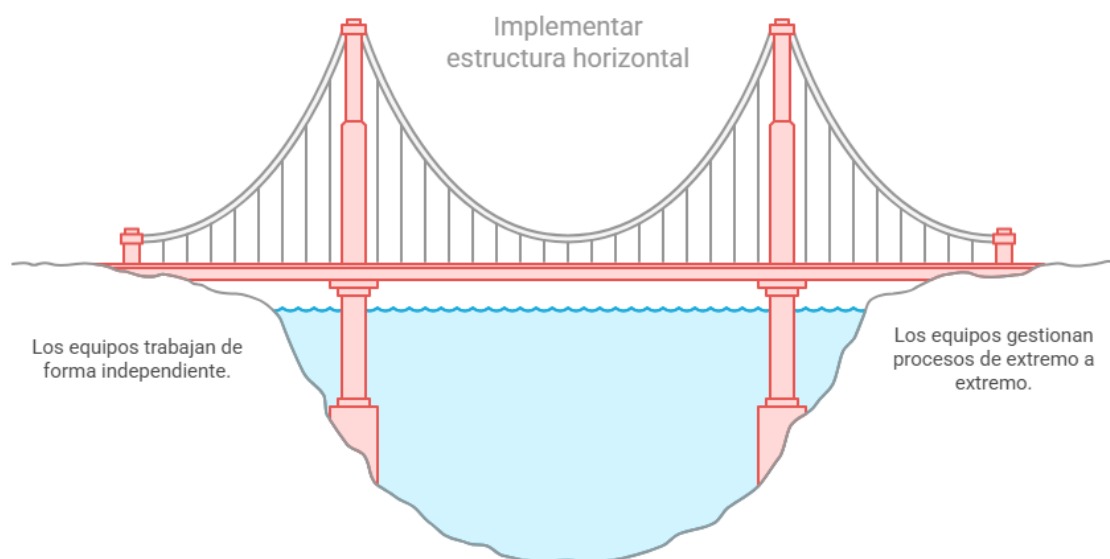


Figura 1: Estructura horizontal como dispositivo de colaboración y entrega de valor
Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

4.1 Bases para el diseño de una organización horizontal

La organización horizontal se fundamenta en la idea de que el cliente percibe resultados integrales y no departamentos aislados. Un consumidor no compra “marketing”, “logística” o “finanzas”; compra una experiencia completa. Por ello, las empresas competitivas diseñan estructuras centradas en flujos de valor.

Franklin (2014) explica que el diseño organizacional moderno debe facilitar coordinación ágil, uso eficiente de recursos y respuestas rápidas frente al entorno. Bajo esta lógica, el modelo horizontal reduce niveles jerárquicos innecesarios y fortalece equipos autónomos.

Transición a una organización horizontal

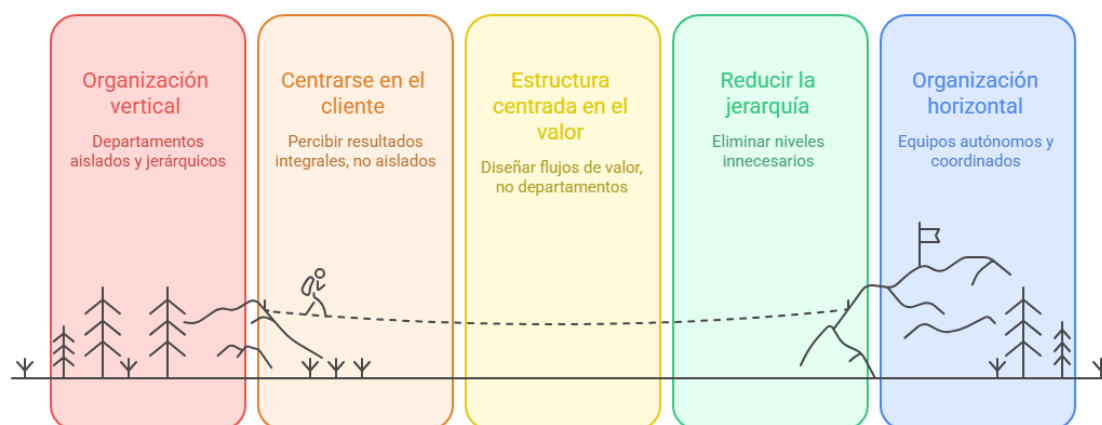


Figura 2: Transición a una organización horizontal
Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

Como se observa en la Figura 2, el punto de partida es una estructura funcional, representada por departamentos separados (por ejemplo, ventas, operaciones, finanzas y talento humano) que gestionan partes del trabajo y se coordinan mediante traspasos. Esos traspasos —que en la imagen se entienden como un flujo que cruza varias áreas— suelen generar esperas, devoluciones y retrabajos cuando no existe una mirada integral. La transición hacia la organización horizontal ocurre cuando la empresa reorganiza ese flujo en torno a procesos completos de creación de valor (por ejemplo, atención–venta–postventa) y conforma equipos multidisciplinarios responsables del resultado de extremo a extremo.

Características esenciales

a) Enfoque en procesos

Las actividades se organizan según procesos clave:

- Atención al cliente
- Desarrollo de producto
- Venta y postventa
- Gestión logística
- Innovación continua

Esto permite comprender el trabajo como cadena integrada.

b) Equipos multidisciplinarios

Participan personas de distintas especialidades en torno a objetivos comunes. Por ejemplo, un equipo de lanzamiento comercial puede integrar marketing, finanzas, operaciones y tecnología.

c) Menor jerarquía formal

Se eliminan niveles administrativos innecesarios para acelerar decisiones.

d) Liderazgo facilitador

El jefe tradicional evoluciona hacia líder-coordinador que elimina obstáculos, impulsa talento y articula recursos.

e) Responsabilidad compartida

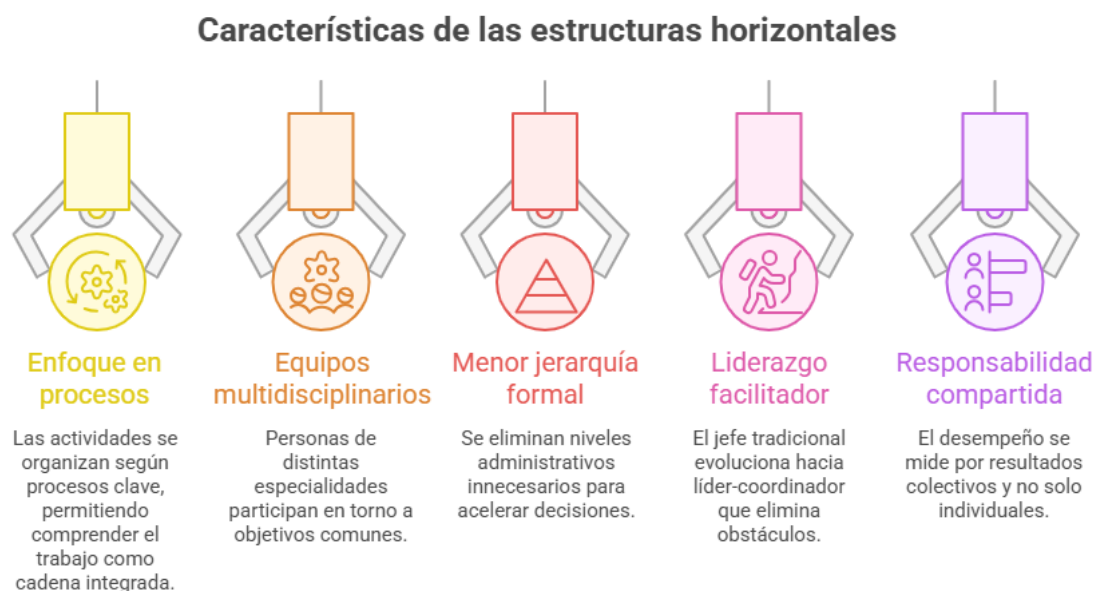


Figura 3: Características de las estructuras horizontales

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

La Figura 3 sintetiza que, en una estructura horizontal, el trabajo se organiza alrededor del proceso y no de funciones aisladas. Un proceso puede entenderse como una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas que transforma recursos (tiempo, información,

capacidades) en resultados valiosos para clientes internos o externos; por ello, la coordinación del equipo se orienta a asegurar que ese flujo complete su objetivo con calidad y oportunidad. En coherencia con esta lógica, el desempeño se evalúa principalmente por resultados colectivos del proceso (por ejemplo, tiempos de respuesta, nivel de servicio o cumplimiento), y no solo por logros individuales, lo que fortalece la colaboración y la responsabilidad compartida.

Transformación cultural necesaria

Adoptar una estructura horizontal no consiste únicamente en mover cajas del organigrama. Requiere transformar hábitos profundamente arraigados:

- Compartir información
- Confiar en otras áreas
- Resolver conflictos colaborativamente
- Medir resultados comunes
- Delegar decisiones cercanas al proceso

Gibson et al. (2011) sostienen que la estructura y el comportamiento humano están estrechamente vinculados. Una empresa puede rediseñar su organigrama, pero si mantiene cultura autoritaria y comunicación cerrada, difícilmente logrará horizontalidad real.

Sin un cambio cultural coherente, el rediseño estructural queda solo en el papel: pueden existir equipos interfuncionales y procesos definidos, pero las personas seguirán actuando como “dueñas” de su área, reteniendo información o buscando aprobación constante. En una estructura horizontal, la confianza, la transparencia y una responsabilidad madura no son deseables, sino condiciones de funcionamiento: se requiere apertura para compartir datos, disposición para resolver desacuerdos con criterios objetivos y compromiso para responder por resultados colectivos. En línea con Gibson et al. (2011), la estructura solo se consolida cuando los comportamientos cotidianos (comunicación, liderazgo y toma de decisiones) se alinean con el nuevo diseño.

Comparación con estructura vertical

Criterio	Horizontal	Vertical
Decisión	Cercana al proceso	Escalada jerárquica
Comunicación	Directa y transversal	Formal y ascendente
Innovación	Más rápida	Más lenta
Flexibilidad	Alta	Limitada
Cliente	Central	Indirecto

Tabla 1: Comparación entre estructura horizontal y vertical
Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

La Tabla 1 permite interpretar, de forma sintética, que la diferencia central entre ambos diseños está en dónde se toman las decisiones y cómo fluye la coordinación: mientras la estructura horizontal acerca la decisión al proceso, facilita una comunicación transversal y tiende a acelerar la innovación, la estructura vertical privilegia la escalada jerárquica y la formalidad para sostener control y supervisión. Por ello, muchas organizaciones optan por combinar ambos enfoques: conservan componentes verticales en funciones que requieren alta estandarización (p. ej., finanzas y cumplimiento) y horizontalizan procesos vinculados al servicio y a la innovación, donde la flexibilidad y el enfoque en el cliente son críticos.

Para profundizar, te recomiendo esta lectura sobre jerarquización, niveles administrativos y autoridad formal en las organizaciones.

Título del enlace relacionado: Jerarquía y niveles organizacionales
Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo

1, pp. 19-22. Lectura sobre jerarquización, niveles administrativos y autoridad formal en las organizaciones.

Enlace:

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

4.2 Fortalezas y debilidades

Todo diseño organizacional genera beneficios y desafíos. La clave está en conocerlos para aplicarlo correctamente.

Fortalezas de la estructura horizontal

a) Rapidez operativa

Las decisiones se toman cerca del problema. Se reducen tiempos muertos por aprobaciones múltiples.

Ejemplo: un reclamo de cliente puede resolverse directamente por un equipo interdisciplinario.

b) Mejor experiencia del cliente

Al trabajar por procesos integrados, disminuyen errores de traspaso entre áreas.

c) Innovación continua

La interacción entre diversas perspectivas genera creatividad práctica.

d) Mayor compromiso del personal

Cuando las personas participan en decisiones, aumenta sentido de pertenencia.

e) Adaptabilidad al entorno

Las organizaciones horizontales responden mejor a cambios del mercado.

Ocampo Ulloa et al. (2019) señalan que estructuras participativas influyen positivamente en el comportamiento del capital humano, fortaleciendo motivación y desempeño.

Debilidades de la estructura horizontal

a) Ambigüedad de roles

Si no existen límites claros, puede surgir duplicidad de funciones.

b) Sobrecarga colaborativa

Demasiadas reuniones o consensos ralentizan ejecución.

c) Conflictos interpersonales

Trabajar transversalmente exige habilidades blandas avanzadas.

d) Dificultad de control tradicional

Los modelos clásicos de supervisión resultan insuficientes.

e) Escalabilidad compleja

Al crecer, la empresa necesita mayor formalización sin perder agilidad.

Estructura horizontal

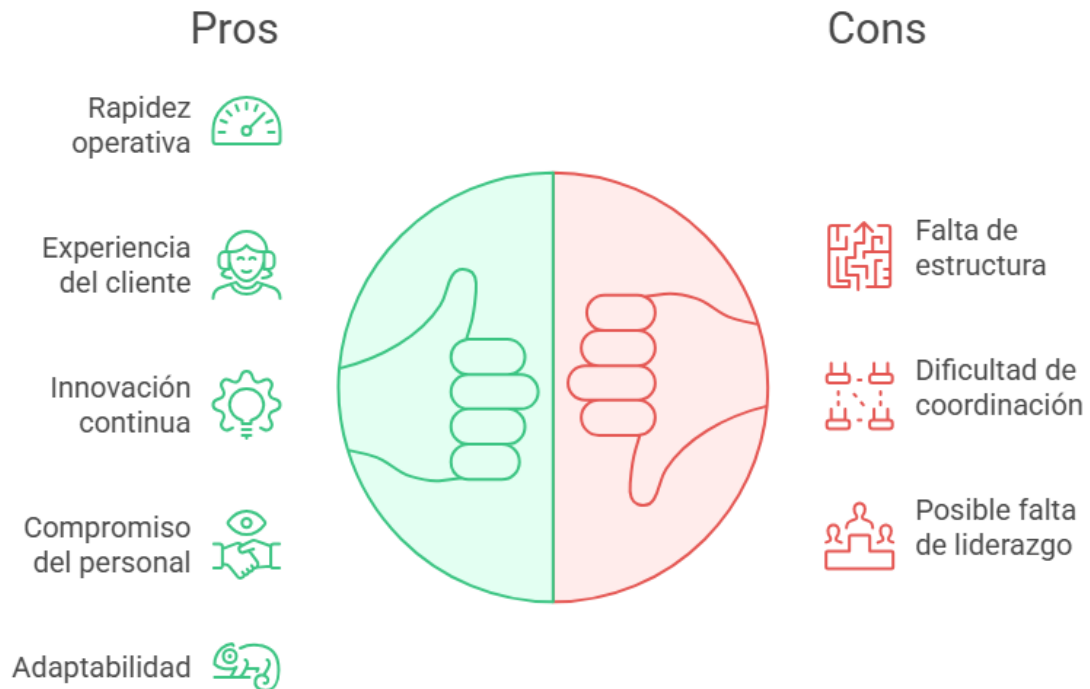


Figura 4: Ventajas y desventajas de las estructuras horizontales
Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

La Figura 4 resume que la estructura horizontal no es “mejor” por definición, sino más adecuada cuando se busca agilidad y colaboración: entre sus ventajas destacan la rapidez para decidir cerca del proceso, la mejora de la experiencia del cliente, la innovación por trabajo interfuncional y la adaptabilidad ante cambios. Al mismo tiempo, la imagen advierte desafíos típicos: si no se clarifican roles y reglas de coordinación, pueden aparecer ambigüedad, sobrecarga de reuniones, conflictos y dificultades para ejercer control con enfoques tradicionales, especialmente cuando la organización crece.

¿Cuándo conviene este modelo?

Resulta especialmente útil cuando existen estas condiciones:

- Entornos dinámicos
- Competencia intensa
- Innovación frecuente
- Servicios personalizados
- Alta interacción entre áreas
- Clientes exigentes

Sectores típicos:

- Tecnología
- Servicios financieros digitales
- Logística avanzada
- Salud privada moderna
- Consultoría
- Educación virtual

4.3 La diferenciación e integración organizacional

A medida que una organización crece, se vuelve imposible que todos hagan de todo. Entonces surge la diferenciación: creación de unidades especializadas según funciones, productos, clientes o regiones. Daft (2015) explica que la diferenciación incrementa conocimiento técnico y eficiencia local. Sin embargo, también produce nuevas fronteras internas.

Ejemplo de diferenciación

Una cadena hotelera regional puede dividirse en:

- Operaciones hoteleras
- Comercialización
- Finanzas
- Talento humano
- Tecnología
- Experiencia del huésped

Cada área mejora su experticia, pero también puede desarrollar prioridades distintas. Marketing busca ocupación alta. Operaciones busca eficiencia. Finanzas busca ahorro. Talento humano busca estabilidad laboral. Si no existe coordinación, surgen tensiones.

Integración organizacional

La integración consiste en unir esfuerzos de áreas diferenciadas para actuar como un sistema coherente. Franklin (2014) plantea que la coordinación interfuncional es indispensable para evitar duplicidad, conflictos y desperdicio de recursos.

Mecanismos de integración

- a) Comités interdepartamentales:** espacios formales de coordinación donde representantes de distintas áreas revisan problemas comunes, acuerdan prioridades y toman decisiones conjuntas para alinear objetivos y evitar reprocesos.
- b) Sistemas digitales compartidos:** plataformas y herramientas comunes (por ejemplo, ERP/CRM o tableros de seguimiento) que unifican datos y trazabilidad entre áreas, facilitando coordinación, control y decisiones basadas en información consistente.
- c) KPI comunes:** indicadores compartidos entre unidades que miden resultados integrales (no solo metas locales), promoviendo responsabilidad colectiva y reduciendo comportamientos de “silo”.
- d) Líderes de procesos:** responsables del desempeño de un proceso de extremo a extremo; articulan a las áreas involucradas, resuelven cuellos de botella y aseguran estándares, tiempos y calidad en el flujo de trabajo.
- e) Equipos temporales de proyectos:** grupos interfuncionales creados por un periodo definido para implementar mejoras, resolver problemas o ejecutar iniciativas estratégicas, integrando conocimientos de varias áreas.
- f) Planeación transversal:** planificación coordinada entre áreas (metas, recursos, cronogramas y riesgos) para asegurar alineación estratégica y coherencia operativa en toda la organización.

Mecanismos de Integración

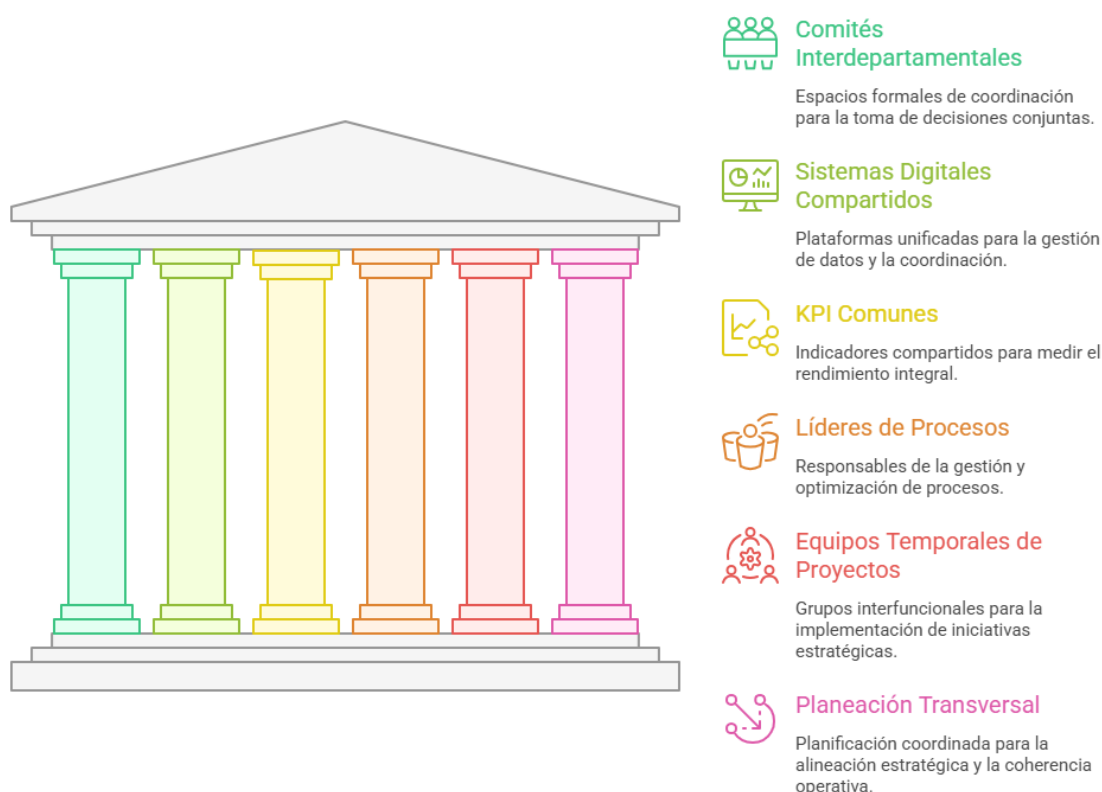


Figura 5: Mecanismos internos de las estructuras horizontales
Fuente: creación propia con uso de Napkin.ai (Mendoza, 2026)

La Figura 5 muestra que la integración en estructuras horizontales no ocurre “por espontaneidad”, sino mediante mecanismos internos que conectan áreas especializadas y ordenan el trabajo alrededor de objetivos comunes: comités interdepartamentales, sistemas digitales compartidos, KPI comunes, líderes de procesos, equipos temporales de proyectos y planeación transversal. En conjunto, estos mecanismos reducen la fragmentación, alinean decisiones y hacen posible que el flujo de valor se sostenga de extremo a extremo. Esta lógica permite comprender el siguiente caso: cuando una empresa depende de múltiples unidades (producción, logística, ventas y finanzas), la coordinación debe diseñarse explícitamente para evitar fallas, retrasos e incumplimientos, especialmente a medida que aumenta la diferenciación.

En términos prácticos, mientras mayor diferenciación exista, mayor necesidad de integración se genera: cada unidad especializada optimiza sus propios objetivos y, si no se conecta con las demás, la organización pierde coherencia operativa. La especialización sin coordinación destruye valor organizacional porque incrementa reprocesos, crea “zonas grises” de responsabilidad y multiplica puntos de fallo en los traspasos entre áreas. Por ello, la integración debe planificarse con mecanismos formales (comités, roles, sistemas y KPI comunes) y con hábitos informales (conversaciones frecuentes, acuerdos de servicio interno y retroalimentación continua) que aseguren que las decisiones locales no contradigan el desempeño global.

Diferenciación saludable vs fragmentación peligrosa

No toda separación funcional es negativa. Una diferenciación saludable permite claridad técnica. El problema surge cuando las áreas:

- Ocultan información
- Compiten internamente
- Trasladan culpas
- Duplican esfuerzos
- Priorizan objetivos locales sobre resultados globales

Rodríguez Valencia (2011) señala que muchas reorganizaciones empresariales nacen precisamente de estas fracturas internas.

Tendencia actual: estructuras híbridas

Hoy pocas organizaciones son totalmente verticales u horizontales. La tendencia real es híbrida:

- Finanzas y cumplimiento pueden conservar formalidad vertical
- Innovación funciona horizontalmente
- Operaciones combina estándares con autonomía local
- Proyectos estratégicos operan transversalmente

Tendencia Actual: Estructuras Híbridas



Figura 6: Tendencia actual: estructuras híbridas

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

La Figura 6 muestra que la tendencia actual no es adoptar una estructura “pura”, sino combinar elementos verticales y horizontales según lo que la organización necesita controlar o flexibilizar. En el esquema, ciertas funciones mantienen reglas, estándares y supervisión para asegurar estabilidad, mientras que otras se organizan por procesos y equipos transversales para ganar agilidad, aprendizaje e innovación. Esta combinación permite responder a entornos cambiantes sin perder coherencia interna, y abre paso al siguiente enfoque: buscar un equilibrio entre función, flexibilidad y coordinación sistémica.

Marcelo-Moya et al. (2024) destacan que las estructuras orgánicas modernas buscan equilibrio entre función, flexibilidad y coordinación sistémica. Esto significa que el futuro no pertenece a un solo modelo, sino a organizaciones capaces de rediseñarse continuamente.

En este escenario, las estructuras exitosas combinan disciplina operativa con colaboración inteligente: mantienen estándares, controles y trazabilidad donde el riesgo lo exige (por ejemplo, finanzas, calidad o cumplimiento), pero habilitan autonomía y trabajo transversal donde se requiere rapidez e innovación. La verdadera ventaja competitiva está en adaptarse



mejor que los competidores, lo cual implica revisar periódicamente procesos, roles y mecanismos de coordinación para aprender del entorno y corregir fricciones internas.

Comprender la relación entre diferenciación e integración permite diagnosticar problemas reales: silos internos, lentitud, conflictos y pérdida de enfoque en cliente. Desde esta mirada, el diseño organizacional deja de ser teoría abstracta y se convierte en herramienta estratégica para transformar empresas.

Para profundizar, te recomiendo esta lectura orientada a estructuras verticales, autoridad formal y sistemas de supervisión.

Título del enlace relacionado: Diseño vertical y cadena de mando

Descripción del enlace relacionado: Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional*, capítulo 3, pp. 129-134. Lectura orientada a estructuras verticales, autoridad formal y sistemas de supervisión.

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

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.
- Marcelo-Moya, H., Molina-Vera, M. A., Muyulema-Sailema, E. C., & Moya-Rubio, L. E. (2024). Estructura orgánica y funcional de una organización. *Gestio Et Productio*, 6(1), 116–127.
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114–137.
- Rodríguez Valencia, J. (2011). *Reorganización de la empresa: El cambio en la estructura organizacional*. Trillas.

Definición de los términos citados en la Semana 4

Proceso: Conjunto ordenado de actividades que generan valor para un cliente interno o externo.

Autonomía: Capacidad de una persona o equipo para tomar decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad.

Título del recurso relacionado: Mapa causa–efecto organizacional

Descripción del recurso: La infografía presenta un mapa visual para identificar problemas organizacionales a partir de sus causas estructurales y los efectos que generan en el desempeño institucional. Explica cómo factores vinculados con la estructura organizacional, talento humano, procesos, comunicación, tecnología y entorno pueden originar resultados negativos como baja productividad, pérdida de clientes, conflictos internos o incumplimiento de objetivos estratégicos. Además, muestra causas raíz frecuentes como falta de alineación estratégica, liderazgo débil, cultura poco colaborativa o escasa medición de resultados. El recurso permite analizar la organización desde una perspectiva sistémica y priorizar acciones de mejora orientadas a eliminar las verdaderas causas de los problemas, en lugar de atender solo sus síntomas.

Enlace en caso de ser necesario: Documento adjunto (Recurso de profundización semana 4).

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

INSTRUCCIONES	Lee cada pregunta y selecciona una sola alternativa. Al finalizar, revisa la retroalimentación para comprender por qué una opción es la más adecuada.					
Titulo	Autoevaluación Semana 4: Diseño horizontal, diferenciación e integración organizacional					
Dificultad	☒	Baja	☐	Media	☐	Alta
RDAs Evaluados:	☐	RDA 1				
	☒	RDA 2				
	☐	RDA 3				
Secciones Evaluadas	☐	Semana	Tema			
PREGUNTA 1	Una empresa presenta retrasos frecuentes porque cada departamento optimiza sus metas y “pasa” tareas al siguiente sin coordinación. ¿Qué alternativa de mejora estructural es más coherente con un diseño horizontal?					
CORRECTA	Organizar el trabajo alrededor de procesos completos y crear equipos interfuncionales responsables del resultado de extremo a extremo.					
Incorrecta	Aumentar niveles jerárquicos para que todas las decisiones pasen por más supervisión y control.					
Incorrecta	Mantener la estructura por funciones y pedir a cada área que priorice exclusivamente sus indicadores locales.					
Incorrecta	Separar aún más los departamentos para “evitar interferencias” entre áreas y reducir reuniones.					
Retroalimentación de las respuestas	La opción correcta es organizar el trabajo por procesos y equipos interfuncionales, porque el diseño horizontal busca integrar el flujo de valor y reducir barreras departamentales (Daft, 2015). Aumentar niveles jerárquicos suele ralentizar la respuesta y va en sentido contrario a la agilidad que persigue este modelo. Mantener indicadores solo locales refuerza los “silos” y dificulta la colaboración; por ello, la coordinación interfuncional y metas compartidas son esenciales (Franklin, 2014). Finalmente, separar más los departamentos puede disminuir la comunicación y aumentar errores de traspaso, lo que suele intensificar los problemas que originaron la reestructuración (Rodríguez Valencia, 2011).					
PREGUNTA 2	Una organización ha crecido y ahora tiene áreas muy especializadas (alta diferenciación), pero aparecen reprocesos y conflictos por falta de coordinación. ¿Qué alternativa de mejora estructural corresponde a un mecanismo de integración?					
CORRECTA	Definir KPI comunes y establecer reuniones de coordinación interdepartamental para alinear decisiones entre áreas.					
Incorrecta	Eliminar todo mecanismo de coordinación para que cada área decida de manera totalmente independiente.					

Incorrecta	Incrementar la especialización creando nuevas subáreas, sin modificar la forma en que se coordinan entre sí.
Incorrecta	Concentrar todas las decisiones en una sola persona (gerencia general) para que apruebe cada acción operativa.
Retroalimentación de las respuestas	La opción correcta es definir KPI comunes y coordinar entre áreas, porque la integración conecta unidades diferenciadas para actuar como un sistema coherente y evitar duplicidad y desperdicio (Franklin, 2014). Dejar a cada área sin coordinación incrementa los “silos” y eleva reprocesos, pues la especialización requiere mecanismos que alineen objetivos y decisiones (Daft, 2015). Crear más subáreas aumenta la diferenciación, pero no resuelve el problema de coordinación; incluso puede hacerlo más complejo. Centralizar todas las decisiones en la gerencia tiende a generar lentitud y cuellos de botella, lo que suele ser una causa típica de reorganización cuando aparecen fracturas internas y bajo desempeño (Rodríguez Valencia, 2011).
PREGUNTA 3	Una empresa decide implementar equipos interfuncionales, pero persisten conflictos y retención de información entre áreas. ¿Qué acción complementaria es más adecuada para que la alternativa estructural funcione en la práctica?
CORRECTA	Promover una cultura de colaboración (comunicación abierta, confianza y responsabilidad compartida) alineada con el nuevo diseño.
Incorrecta	Solicitar que cada área trabaje con información reservada para “proteger” su desempeño frente a otras unidades.
Incorrecta	Reforzar una cultura autoritaria donde solo los jefes decidan y el equipo ejecute sin participar.
Incorrecta	Aumentar el número de reuniones sin definir objetivos, roles ni acuerdos de trabajo entre las áreas.
Retroalimentación de las respuestas	La opción correcta es impulsar una cultura de colaboración alineada con la estructura, porque el comportamiento humano y el diseño organizacional están vinculados: si la comunicación es cerrada y la confianza es baja, la horizontalidad no se consolida (Gibson et al., 2011). Trabajar con información reservada refuerza la fragmentación y dificulta la integración. Reforzar una cultura autoritaria suele ir en contra de la autonomía y la coordinación directa que requieren equipos interfuncionales. Finalmente, “más reuniones” sin acuerdos claros puede generar sobrecarga colaborativa y no resuelve la causa del conflicto; la coordinación debe ser intencional y orientada a resultados (Franklin, 2014).
PREGUNTA 4	Una empresa necesita mantener control estricto en finanzas y cumplimiento, pero también requiere rapidez para innovar en servicio al cliente. ¿Qué alternativa de solución estructural es más apropiada?

CORRECTA	Adoptar una estructura híbrida: mantener áreas verticales para control y horizontalizar procesos de innovación y servicio mediante equipos transversales.
Incorrecta	Elegir solo estructura vertical para toda la empresa, evitando equipos transversales para no “complicar” la coordinación.
Incorrecta	Elegir solo estructura horizontal para toda la empresa, eliminando controles formales en finanzas y cumplimiento.
Incorrecta	Separar innovación y servicio al cliente en áreas independientes sin metas compartidas, para que cada una “se enfoque en lo suyo”.
Retroalimentación de las respuestas	La opción correcta es una estructura híbrida, porque muchas organizaciones combinan control y flexibilidad: conservan formalidad vertical donde el riesgo exige estándares, y usan colaboración transversal donde se requiere rapidez e innovación (Marcelo-Moya et al., 2024). Una estructura totalmente vertical puede volver lenta la innovación y la respuesta al cliente, mientras que una totalmente horizontal en todas las áreas podría debilitar controles críticos. Separar innovación y servicio sin metas compartidas incrementa la diferenciación sin integración, lo que suele generar fricciones y pérdida de coherencia operativa (Daft, 2015; Franklin, 2014). Además, cuando la estructura genera fragmentación, se vuelve frecuente la necesidad de reorganización para corregir esas fracturas internas (Rodríguez Valencia, 2011).



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec