

CLASE

5

Diseño y Estructura Organizacional

Entorno organizacional, adaptabilidad y evaluación de alternativas estructurales

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN

DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
sin interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



¿Te has preguntado cómo una organización decide si su estructura sigue siendo adecuada frente a un entorno que cambia constantemente? En esta semana, te invitamos a analizar de manera cercana y reflexiva cómo el entorno organizacional influye en las decisiones internas de las empresas. A lo largo del contenido, reconocerás la importancia de factores como la competencia, la tecnología, los clientes y las regulaciones, así como el papel que cumplen la diferenciación y la integración para lograr un funcionamiento coordinado y eficiente.

Además, reflexionarás sobre la adaptabilidad organizacional y la evaluación de alternativas estructurales como elementos clave para responder de forma estratégica a escenarios cambiantes. En otras palabras, esta semana te permitirá comprender los principales temas abordados, y además, desarrollar el resultado de aprendizaje propuesto: analizar alternativas de solución para la mejora de la estructura organizacional, considerando la adaptabilidad, la colaboración entre áreas y el logro del éxito empresarial en contextos reales.

5. Tema: Entorno organizacional, adaptabilidad y evaluación de alternativas estructurales

En el pasado, muchas organizaciones podían mantener durante años la misma estructura administrativa sin mayores cambios, porque operaban en mercados relativamente estables y predecibles. En ese contexto, los competidores evolucionaban con lentitud, las preferencias de los consumidores cambiaban de forma gradual y los ciclos tecnológicos eran más extensos. Sin embargo, la realidad actual es distinta. Hoy las organizaciones se desenvuelven en escenarios marcados por incertidumbre, innovación acelerada, transformaciones en los hábitos de consumo y una presión competitiva constante que exige respuestas más rápidas y mejor coordinadas.

Esto significa que una estructura organizacional que fue útil hace cinco años podría resultar ineficiente en el presente, ya sea por su rigidez, por la lentitud en la toma de decisiones o por su escasa capacidad de coordinación. Por ejemplo, una empresa diseñada principalmente para ventas presenciales tuvo que rediseñar procesos, canales, funciones y equipos cuando crecieron el comercio electrónico y la atención digital. Este tipo de cambio evidencia que la estructura no debe entenderse como un esquema fijo, sino como una forma de organizar recursos y responsabilidades en función de las exigencias del entorno.

Según Daft (2015), el diseño organizacional debe responder a las condiciones del entorno, porque la estructura influye directamente en la capacidad de procesar información, coordinar recursos y ejecutar estrategia. En otras palabras, la manera en que se distribuyen funciones, jerarquías, flujos de comunicación y mecanismos de control impacta en la eficacia con que una empresa interpreta su contexto y actúa frente a él. Por tanto, la empresa moderna necesita leer su entorno, anticipar tendencias y ajustar continuamente su arquitectura interna para sostener su competitividad.

5.1 La diferenciación e integración organizacional

Cuando una organización crece, suele especializar funciones para responder con mayor orden y eficiencia a sus objetivos. Este fenómeno, estudiado en la semana anterior, se denomina diferenciación organizacional. Significa dividir el trabajo en áreas específicas como ventas, finanzas, logística, talento humano, tecnología o producción, de modo que cada unidad concentre conocimientos, responsabilidades y procesos propios. La diferenciación, por tanto, permite que la organización aumente su nivel de especialización y atienda con mayor precisión tareas complejas.

La diferenciación es positiva porque permite desarrollar conocimiento técnico, mejorar la productividad, asignar responsabilidades claras y fortalecer la experiencia especializada en cada proceso. Franklin (2014) sostiene que la especialización administrativa incrementa la eficiencia operativa cuando se diseña correctamente, ya que evita la dispersión de funciones y favorece una ejecución más precisa del trabajo. Esto explica por qué, en organizaciones de mayor tamaño o complejidad, resulta difícil operar sin algún nivel de diferenciación interna.

Sin embargo, la diferenciación también genera un desafío inevitable: cada unidad comienza a desarrollar metas, lenguaje técnico, indicadores y prioridades particulares. Con el tiempo, estas diferencias pueden fortalecer la especialización, pero también pueden fragmentar la organización si no existe una visión compartida. Si esto no se administra adecuadamente, la empresa deja de actuar como un sistema integrado y aparecen conflictos entre áreas, duplicidad de esfuerzos, retrasos y decisiones parciales.

Ejemplo:

En una empresa exportadora ecuatoriana:

- Producción busca volumen y eficiencia.
- Finanzas busca reducir costos.
- Ventas busca flexibilidad comercial.
- Logística busca puntualidad.
- Talento humano busca estabilidad laboral.

Cada área tiene razón desde su propia perspectiva funcional, porque responde a objetivos legítimos dentro de su ámbito de trabajo. El problema surge cuando nadie integra esas visiones y cada departamento optimiza solo sus propios resultados, sin considerar el impacto global en la organización.

La integración consiste en coordinar áreas diferenciadas para alcanzar objetivos comunes. Según Daft (2015), mientras mayor diferenciación exista, mayor necesidad de mecanismos integradores requerirá la empresa. Esto se debe a que la especialización, por sí sola, no garantiza resultados globales; es necesario articular decisiones, compartir información y alinear esfuerzos para que las distintas unidades contribuyan al propósito institucional sin operar de manera aislada.

En la siguiente imagen se enumeran los mecanismos de integración.

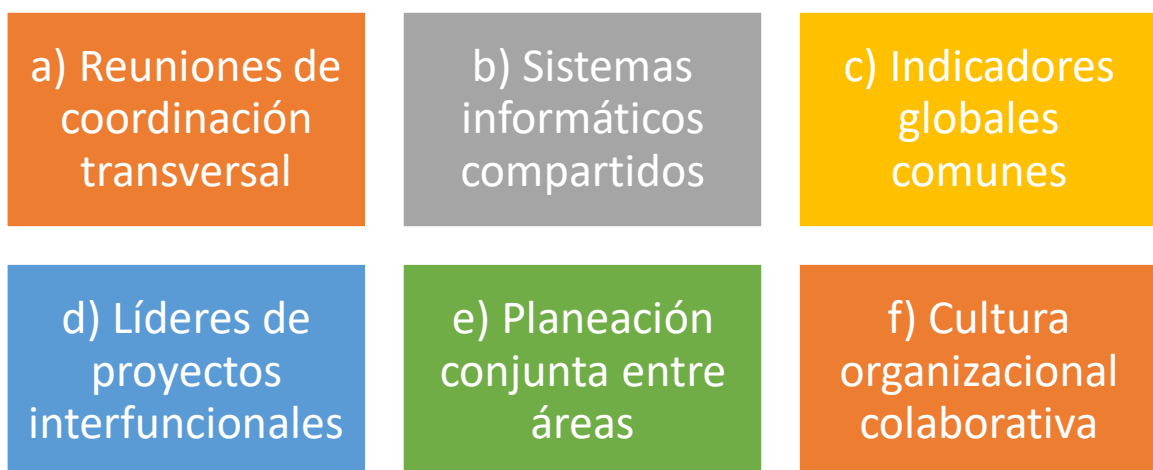


Figura 1: Mecanismos de integración

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Por tanto, podemos decir que la integración es el proceso mediante el cual diversas unidades especializadas trabajan coordinadamente para cumplir metas comunes. En términos prácticos, implica construir puentes entre funciones, reducir barreras internas y asegurar que la información fluya oportunamente entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan los procesos.

Caso:

Muchas cadenas de retail en la región integran compras, inventarios, analítica de datos, marketing y distribución en tiempo real. Esta articulación les permite responder con mayor precisión a la demanda, reducir errores y mejorar la disponibilidad de productos. Si cada unidad operara aisladamente, existirían sobrecostos, quiebres de stock, decisiones

desconectadas y pérdida de clientes, lo que demuestra que la integración no solo mejora la coordinación interna, sino también el desempeño comercial.

5.2 El rol de la integración

La integración no es un complemento secundario del diseño organizacional. En organizaciones complejas, constituye una función estratégica porque permite que las decisiones, los procesos y los recursos converjan hacia una misma dirección. Sin integración, la empresa pierde velocidad, coherencia y enfoque en el cliente, ya que cada área puede actuar con lógicas parciales que afectan la calidad del resultado final.

Pensemos en una universidad privada. Si admisiones promete una experiencia digital eficiente, pero tecnología no adapta las plataformas, finanzas retrasa procesos y servicio estudiantil desconoce los procedimientos, la percepción del usuario será negativa. Aunque cada dependencia haya cumplido parcialmente su tarea, el estudiante evaluará el servicio como una experiencia única, no como acciones separadas de distintos departamentos.

Esto demuestra que el cliente vive la organización como una sola experiencia, aunque internamente existan múltiples departamentos. Por ello, la integración se vuelve indispensable para asegurar coherencia entre lo que la empresa promete, lo que organiza internamente y lo que finalmente entrega.

Franklin (2014) explica que la coordinación administrativa permite armonizar esfuerzos individuales y departamentales, evitando duplicidad de funciones y desperdicio de recursos. Esta armonización resulta clave para convertir la especialización en un valor organizacional y no en una fuente de fragmentación o conflicto.

Tipos de integración

A continuación, se muestra una imagen que presenta de manera sintética los principales tipos de integración organizacional y su aporte a la coordinación entre áreas.

a) Integración vertical

Conecta niveles jerárquicos: dirección, mandos medios y operación.

b) Integración horizontal

Conecta áreas del mismo nivel jerárquico.

c) Integración tecnológica

Se apoya en sistemas ERP, CRM, tableros de control y plataformas colaborativas.

d) Integración cultural

Se fundamenta en valores compartidos, propósito común y confianza interna.

Figura 2: Tipos de integración

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Gibson et al. (2011) señalan que las organizaciones más efectivas son aquellas capaces de alinear conducta humana, procesos formales y objetivos estratégicos. Esta idea refuerza que la integración no depende solo de manuales o estructuras formales, sino también de comportamientos colaborativos, liderazgo y una cultura orientada al trabajo conjunto.

Beneficios de una integración sólida

A continuación, se presenta una imagen que resume los principales beneficios de una integración organizacional sólida y su impacto en el desempeño institucional.



Figura 3: Beneficios de la integración
Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Para profundizar, te recomiendo la lectura sobre el diseño y coordinación por procesos.

Título del enlace relacionado: Diseño horizontal y coordinación por procesos

Descripción del enlace relacionado: Daft, R. L. (2012). *Teoría y diseño organizacional*, capítulo 4, pp. 140-158. Recurso sobre estructuras horizontales, equipos interfuncionales y coordinación basada en procesos.

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

5.3 El entorno de la organización

Toda organización está rodeada por fuerzas externas que afectan su desempeño, sus decisiones y sus posibilidades de crecimiento. Estas fuerzas conforman el entorno organizacional, es decir, el conjunto de condiciones externas que pueden facilitar o dificultar el logro de los objetivos institucionales.

Daft (2015) clasifica el entorno como una fuente de oportunidades y amenazas que influye sobre la estrategia, la estructura y los procesos internos. Esto significa que la empresa no diseña su organización en el vacío; por el contrario, necesita interpretar señales del mercado, cambios normativos, avances tecnológicos y transformaciones sociales para decidir cómo organizarse y competir.

Componentes del entorno

A continuación, se presenta una imagen que sintetiza los principales componentes del entorno organizacional y su influencia en el funcionamiento de la empresa.

a) Clientes

Cambios en preferencias, expectativas y comportamiento de compra.

b) Competencia

Nuevos actores, precios agresivos, innovación disruptiva.

c) Regulación estatal

Normativas tributarias, laborales, ambientales o sectoriales.

d) Tecnología

Automatización, inteligencia artificial, digitalización.

e) Economía

Inflación, empleo, tasas de interés, consumo.

f) Variables socioculturales

Nuevos estilos de vida, sostenibilidad, inclusión.

Figura 4: Componentes del entorno

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Ejemplo:

Una empresa alimenticia nacional puede verse afectada simultáneamente por múltiples factores del entorno, lo que incrementa la complejidad de su gestión y exige respuestas coordinadas:

- Nuevas normas sanitarias
- Variación de costos logísticos
- Cambios en consumo saludable
- Competencia importada
- Nuevos canales digitales

Por tanto, no basta con vender bien; también necesita una estructura adaptable que le permita responder de manera oportuna, redistribuir responsabilidades y coordinar decisiones frente a cambios simultáneos del entorno.

Entorno estable vs entorno dinámico

En la siguiente imagen se compara las características del entorno estable y del entorno dinámico, y su efecto en las decisiones estructurales de la organización.

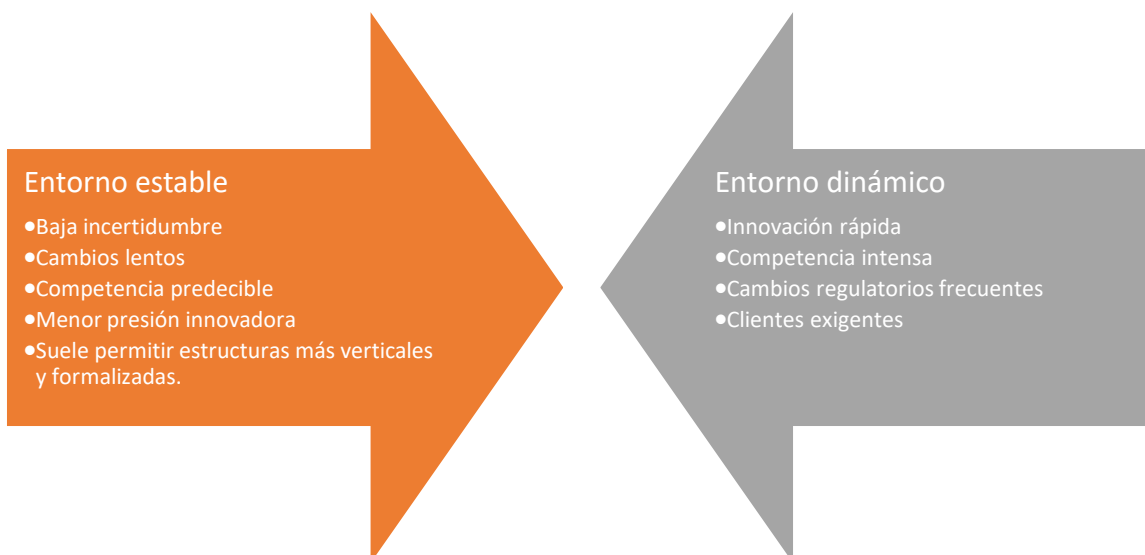


Figura 5: Entorno estable vs entorno dinámico
Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Como podemos observar, el entorno exige estructuras flexibles, descentralizadas y ágiles, capaces de acelerar la toma de decisiones, facilitar la innovación y responder con rapidez a nuevas demandas. Rodríguez Valencia (2011) señala que muchas reorganizaciones empresariales nacen cuando la estructura vigente deja de responder al entorno, lo que confirma que el rediseño organizacional suele ser una consecuencia directa de las presiones externas.

Adaptabilidad organizacional

La adaptabilidad es la capacidad de una empresa para modificar procesos, decisiones y estructuras ante cambios del contexto. Implica aprender del entorno, revisar prácticas existentes y ajustar la forma en que se distribuye el trabajo para mantener la efectividad organizacional aun cuando cambien las condiciones externas.

No significa improvisación permanente, sino habilidad estratégica para evolucionar sin perder rumbo institucional. Una organización adaptable no cambia por impulso, sino a partir del análisis, la anticipación y la capacidad de reorganizarse sin sacrificar su propósito ni su coherencia interna.

A continuación, se presenta una imagen que resume los elementos clave de la adaptabilidad organizacional y las señales características de condiciones de baja o alta adaptabilidad.

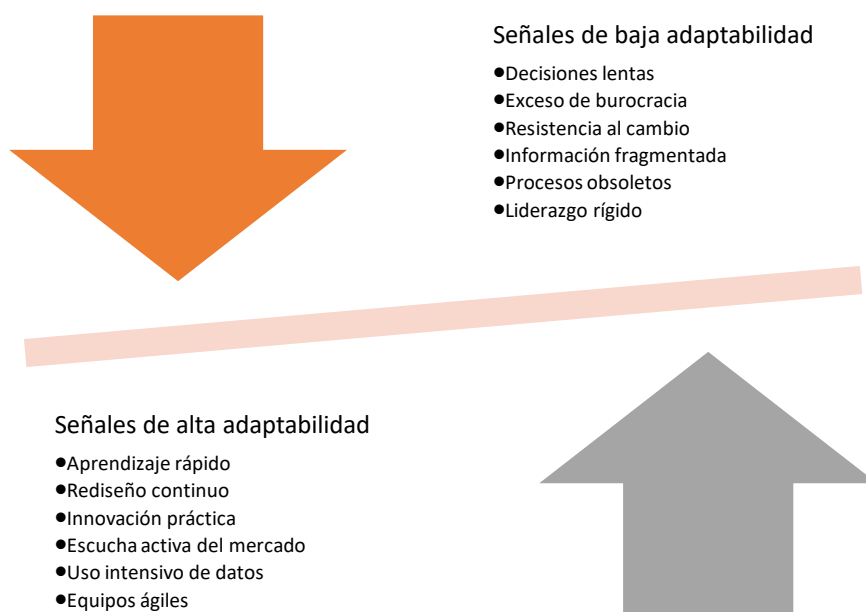


Figura 6: Características de la adaptabilidad organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Marcelo-Moya et al. (2024) destacan que las estructuras orgánicas modernas fortalecen la respuesta flexible y la funcionalidad sistémica. Esto implica que las organizaciones con menor rigidez, mayor circulación de información y mejor capacidad de colaboración suelen responder con más eficacia a entornos cambiantes.

Caso

Muchas cooperativas financieras latinoamericanas rediseñaron canales digitales, atención remota y modelos de trabajo híbrido tras la pandemia. Este proceso no solo implicó incorporar tecnología, sino también redefinir funciones, protocolos de atención y mecanismos de coordinación. Así, quedó en evidencia que la adaptabilidad estructural es un activo estratégico para sostener la continuidad del servicio y la relación con los usuarios.

Evaluación de alternativas estructurales

Toda organización debería revisar periódicamente si su diseño actual sigue siendo funcional. Para ello, se comparan alternativas estructurales posibles según el tipo de estrategia, el nivel de crecimiento, la complejidad operativa y las demandas del entorno. Evaluar alternativas no significa cambiar por cambiar, sino identificar qué forma organizativa ofrece mejores condiciones para coordinar recursos, tomar decisiones y alcanzar resultados.

Principales opciones

En el siguiente esquema, se describen las principales opciones de estructuras organizacionales y su recomendación de uso.

a) Funcional

Adecuada cuando se requiere especialización técnica.

b) Divisional

Útil para múltiples productos o unidades de negocio.

c) Geográfica

Conveniente para expansión territorial.

d) Horizontal

Ideal para procesos integrados y rapidez.

e) Matricial

Adecuada para proyectos complejos.

Figura 7: Principales opciones de estructura organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Criterios de evaluación

Franklin (2014) recomienda evaluar la estructura desde la eficiencia y su contribución al propósito institucional. Esto supone analizar no solo si la organización reduce costos o agiliza tareas, sino también si su diseño favorece la coordinación, el cumplimiento de objetivos y la sostenibilidad del desempeño en el tiempo. Estos son los principales criterios de evaluación:

- Alineación estratégica
- Costo administrativo
- Velocidad de respuesta
- Calidad de coordinación
- Flexibilidad futura
- Impacto en personas
- Viabilidad de implementación

Ejemplo:

Una empresa ecuatoriana con sedes nacionales puede comparar distintas opciones estructurales según su cobertura territorial, sus procesos críticos y el nivel de control que requiere:

- Modelo funcional centralizado
- Modelo geográfico regionalizado
- Modelo híbrido por regiones + funciones centrales

El análisis técnico evita decisiones basadas únicamente en la intuición, porque permite comparar ventajas, limitaciones, costos e implicaciones humanas de cada alternativa antes de rediseñar la estructura.

Errores frecuentes al rediseñar estructuras

1. Copiar modelos de grandes empresas sin diagnóstico propio.
2. Cambiar organigrama sin ajustar procesos.
3. Ignorar cultura organizacional.

4. No capacitar líderes intermedios.
5. Medir solo costos y no impacto estratégico.
6. Rediseñar demasiado tarde.

Hidalgo-Pozzi et al. (2024) destacan que la optimización de procesos y estructura requiere visión sistémica, no acciones aisladas. Esto significa que modificar solo organigramas o cargos, sin revisar flujos de trabajo, coordinación e impacto sobre las personas, suele producir resultados limitados o temporales.

Tendencia actual: organizaciones adaptativas

Las empresas más competitivas desarrollan estructuras capaces de combinar:

- Orden interno
- Flexibilidad operativa
- Tecnología habilitadora
- Colaboración transversal
- Aprendizaje continuo
- Orientación al cliente

No buscan una estructura fija para siempre, sino la capacidad de evolucionar de manera ordenada conforme cambian las exigencias del entorno, la tecnología y las expectativas de los clientes.

El entorno presiona, transforma y desafía permanentemente a las organizaciones. Frente a ello, las empresas que sobreviven no son necesariamente las más grandes, sino las que mejor interpretan las señales externas, comprenden sus implicaciones y ajustan su estructura interna con inteligencia y oportunidad.

Comprender la relación entre entorno, integración y adaptabilidad permite tomar decisiones organizacionales más sólidas. Desde esta perspectiva, el diseño organizacional deja de ser un organigrama estático y se convierte en una herramienta estratégica para sostener la competitividad, facilitar la coordinación interna y promover el crecimiento sostenible de la organización.

Para profundizar, te recomiendo leer el siguiente texto sobre la influencia del entorno en la estructura y capacidad adaptativa de las organizaciones.

Título del enlace relacionado: Entorno organizacional y adaptabilidad

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 100-107. Lectura sobre influencia del entorno en la estructura y capacidad adaptativa de las organizaciones.

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.

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

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. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(2), 100–112.

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.

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

Definición de los términos citados en la Semana 5

Integración: Proceso mediante el cual las diferentes áreas, unidades o funciones de una organización se articulan y coordinan para alcanzar objetivos comunes, evitando la fragmentación interna.

Coordinación: Mecanismo administrativo que permite armonizar actividades, recursos y decisiones entre personas y departamentos para asegurar eficiencia, coherencia y cumplimiento de metas organizacionales.

Recurso de profundización



Título del recurso relacionado: Ejemplo aplicado de matriz de decisión ponderada para selección estructural

Descripción del recurso: Este recurso presenta un ejemplo completo de una matriz de decisión ponderada utilizada para seleccionar la estructura organizacional más adecuada para una empresa en crecimiento. A partir de un caso empresarial aplicado al contexto ecuatoriano, se comparan distintas alternativas estructurales —funcional, divisional, geográfica y horizontal— utilizando criterios estratégicos como costo administrativo, velocidad de respuesta, coordinación interna, adaptabilidad, control operativo, orientación al cliente y capacidad de crecimiento.

La matriz muestra cómo asignar pesos porcentuales a cada criterio, evaluar cada alternativa mediante puntuaciones comparativas y calcular resultados ponderados para identificar la opción más conveniente según las necesidades de la organización. El recurso permite comprender cómo transformar decisiones estructurales complejas en análisis técnicos y objetivos, fortaleciendo competencias de diagnóstico, evaluación organizacional y toma de decisiones estratégicas.

Además, el ejemplo evidencia que no existe una estructura universalmente superior, sino alternativas más coherentes con el entorno, la estrategia y el modelo de negocio de cada organización.



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec