

CLASE

6

Diseño y Estructura Organizacional

Criterios y procedimiento para la elaboración de organigramas

INTRO DUCCIÓN CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS



¿Te has preguntado alguna vez cómo se representa, de forma clara y ordenada, la estructura interna de una organización? En esta semana te invitamos a descubrir el organigrama no solo como un simple gráfico administrativo, sino como una herramienta estratégica que permite comprender quién hace qué, a quién se reporta y cómo se relacionan las distintas áreas dentro de una institución. A lo largo del desarrollo de esta sesión, analizaremos por qué una organización necesita representar su estructura formal y cómo esta representación influye directamente en la coordinación, la toma de decisiones y el funcionamiento eficiente de la empresa.

Asimismo, antes de aprender a diseñar un organigrama, reflexionaremos contigo sobre la importancia de comprender el entorno organizacional, ya que ninguna estructura es válida si no responde al contexto en el que opera la organización. Posteriormente, abordaremos los criterios técnicos y el procedimiento metodológico necesarios para elaborar organigramas claros, actualizados y coherentes con la realidad institucional. Al finalizar esta semana, estarás en capacidad de proponer diseños organizacionales acordes a las necesidades y objetivos específicos de una organización, fortaleciendo así competencias clave para la gestión, el análisis y la mejora de estructuras organizativas reales.

6. Tema: Criterios y procedimiento para la elaboración de organigramas

En muchas organizaciones, las dificultades operativas no se explican únicamente por la escasez de recursos o por deficiencias en el desempeño individual, sino por una configuración estructural poco clara. Cuando no existe precisión sobre las líneas de autoridad, la distribución de funciones, la dependencia entre áreas o los canales formales de coordinación, tienden a aparecer superposiciones de tareas, vacíos de responsabilidad, retrasos en la toma de decisiones y conflictos entre unidades. En este contexto, comprender cómo se configura y se representa la estructura de una organización resulta fundamental para fortalecer su funcionamiento interno.

Aquí adquiere especial relevancia el organigrama. Más que un esquema gráfico o un requisito documental, constituye una representación formal de la estructura organizacional, de la jerarquía institucional y de las relaciones de autoridad, subordinación y coordinación que articulan a la empresa. Su utilidad radica en que traduce el diseño organizacional a una forma visual comprensible para directivos, colaboradores, organismos de control y actores externos, facilitando la interpretación de cómo se ordenan las unidades, cómo fluye la responsabilidad y cómo se integran los distintos niveles jerárquicos dentro del conjunto institucional.

Franklin (2014) sostiene que la organización formal necesita instrumentos administrativos que expresen claramente relaciones jerárquicas y funcionales. Entre ellos, el organigrama ocupa un lugar central, porque permite ordenar visualmente la estructura, delimitar ámbitos de autoridad y apoyar la comunicación administrativa. Desde esta perspectiva, no se trata solo de mostrar cargos, sino de representar con precisión la lógica interna mediante la cual la organización distribuye responsabilidades y coordina sus procesos.

Sin embargo, un organigrama verdaderamente útil no surge de la improvisación ni del simple criterio estético. Su elaboración exige un diagnóstico organizacional previo, criterios técnicos de diseño y una comprensión amplia del entorno empresarial, de la estrategia institucional y de las funciones efectivamente desarrolladas. Solo así puede convertirse en una herramienta que refleje la realidad de la organización y contribuya a su mejora.

6.1 El entorno de la organización

Antes de diseñar cualquier organigrama, es indispensable comprender el entorno organizacional en el que actúa la empresa. La estructura no puede definirse de manera aislada, ya que responde a condiciones específicas del contexto, del mercado y del sector en el que la organización desarrolla sus actividades. Por ello, una estructura adecuada para una microempresa familiar no será la misma que la requerida por una universidad, un banco, una empresa exportadora o una institución pública, dado que cada una enfrenta exigencias distintas de coordinación, regulación, especialización y control.

Factores del Entorno Organizacional

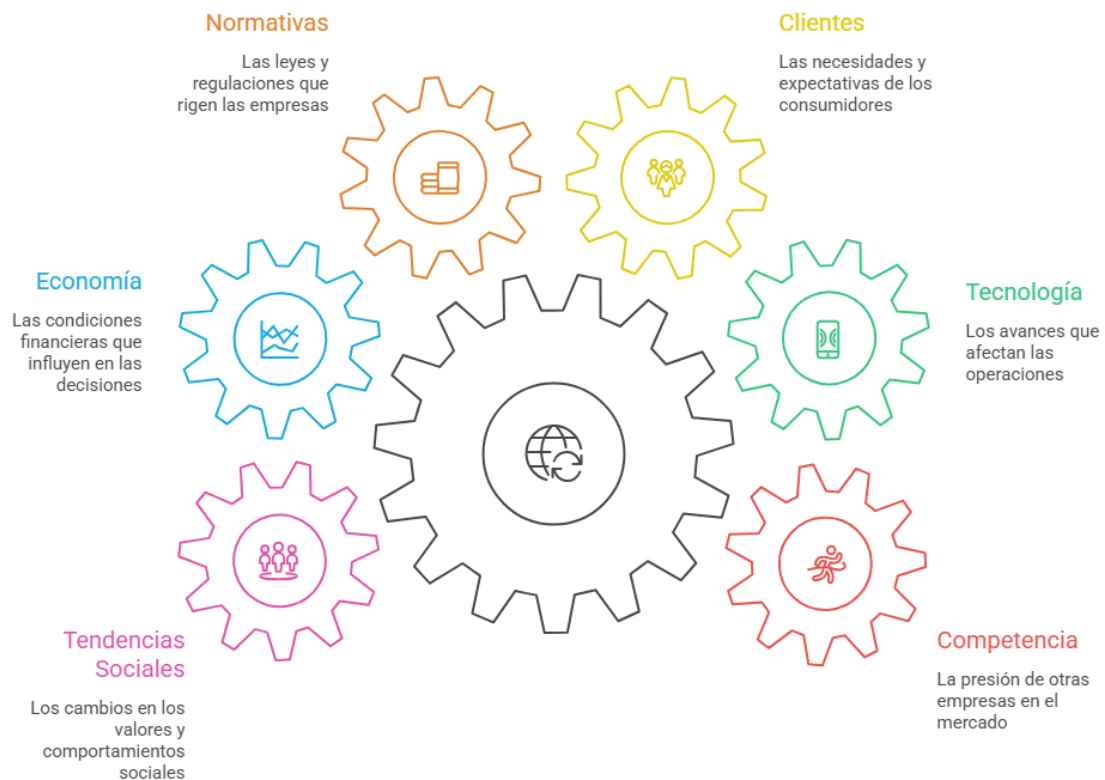


Figura 1: Factores del entorno organizacional

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

Como se aprecia en la figura anterior, basada en los postulados de Daft (2015), el entorno incluye todos los factores externos que influyen en la organización: competencia, tecnología, clientes, normativas, economía y tendencias sociales. Estas variables condicionan la complejidad estructural requerida, porque determinan el nivel de respuesta que la organización debe desarrollar frente a su contexto. En otras palabras, cuanto más exigente, cambiante o regulado sea el entorno, mayor será la necesidad de contar con áreas especializadas, mecanismos formales de coordinación y niveles de supervisión bien definidos.

¿Por qué el entorno influye en el organigrama?

El entorno influye en el organigrama porque este debe reflejar necesidades reales de coordinación y no una estructura imaginada o genérica. Si la organización opera en un contexto simple, estable y de baja exigencia técnica, probablemente bastará con una estructura reducida, pocos niveles jerárquicos y unidades funcionales básicas. En cambio, si actúa en un entorno complejo, dinámico o altamente regulado, será necesario incorporar más especialización, fortalecer los mecanismos de control y crear áreas capaces de responder a exigencias técnicas, legales o comerciales más amplias.

Ejemplo 1: Negocio local pequeño

Una cafetería con diez trabajadores probablemente necesita una estructura sencilla, centrada en asegurar la operación diaria, la atención al cliente y un control administrativo básico. En este tipo de organización, el organigrama debe priorizar la claridad funcional antes que la sofisticación, de modo que cada integrante comprenda rápidamente quién dirige, quién coordina la operación y qué actividades corresponden a cada área.

- Gerencia general
- Operaciones
- Atención al cliente
- Administración básica

Ejemplo 2: Empresa exportadora

En contraste, una empresa exportadora ecuatoriana podría requerir una estructura más amplia y especializada, debido a la necesidad de coordinar producción, estándares de calidad, relaciones comerciales internacionales, logística, finanzas, gestión de personal y cumplimiento normativo. En este caso, el organigrama no solo ordena áreas internas, sino que refleja la complejidad operativa del negocio y la necesidad de integrar funciones que responden a mercados, regulaciones y procesos más exigentes.

- Gerencia general
- Producción
- Calidad
- Comercio exterior
- Finanzas
- Logística
- Talento humano
- Cumplimiento normativo

En ambos casos puede existir un organigrama, pero con niveles de complejidad muy distintos. Esta comparación permite comprender que no existe un modelo único aplicable a todas las organizaciones: la forma estructural debe ajustarse al tamaño, a la naturaleza de las operaciones, al grado de especialización requerido y a las condiciones del entorno en que la organización se desenvuelve.

Variables del entorno

Previo a la elaboración de un organigrama, se recomienda considerar las variables del entorno que se describen en la siguiente figura:

a) Tamaño organizacional

El número de trabajadores, la existencia de varias sedes, la diversidad de líneas de negocio y el volumen de operaciones influyen directamente en la necesidad de dividir funciones, crear niveles de supervisión y establecer mecanismos de coordinación más formales.

b) Sector económico

No es lo mismo estructurar una organización industrial que una comercial, educativa, sanitaria, tecnológica, financiera o pública. Cada sector presenta dinámicas específicas, distintos niveles de especialización y exigencias particulares en la forma de organizar el trabajo.

c) Grado regulatorio

Algunos sectores están sujetos a controles estrictos, por lo que requieren unidades de auditoría, cumplimiento, control interno o gestión de riesgos. Estas exigencias regulatorias impactan directamente en la forma del organigrama y en la creación de áreas especializadas.

d) Tecnología utilizada

La incorporación de herramientas digitales, sistemas automatizados y plataformas de gestión puede simplificar ciertas estructuras, pero también puede originar nuevas áreas vinculadas con tecnología, análisis de datos, soporte digital o innovación.

e) Cobertura geográfica

Las organizaciones con presencia en varias ciudades, regiones o países suelen requerir estructuras territoriales o divisionales que faciliten la supervisión, la coordinación y la adaptación de decisiones a cada ámbito geográfico.

Figura 2: Variables del entorno

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Diagnóstico previo al diseño

Antes de elaborar un organigrama, conviene responder preguntas clave que permitan conocer la realidad operativa de la organización y evitar que la representación gráfica se convierta en un ejercicio meramente formal. Este diagnóstico previo ayuda a identificar cómo funciona verdaderamente la empresa, qué áreas cumplen un papel crítico, dónde existen vacíos o duplicidades y qué cambios estructurales podrían requerirse para responder mejor al entorno.

- ¿Cuáles son los procesos principales?
- ¿Qué unidades ya existen realmente?
- ¿Existen duplicidades?
- ¿Hay cargos sin supervisión clara?
- ¿Qué crecimiento se proyecta?
- ¿La estructura actual responde al mercado?

Rodríguez Valencia (2011) señala que muchas reorganizaciones fracasan porque se rediseñan cuadros estructurales sin diagnosticar necesidades reales. Esta observación es especialmente importante, porque recuerda que un organigrama no debe elaborarse a partir de supuestos, costumbres o preferencias personales, sino desde el análisis riguroso de procesos, responsabilidades, relaciones de autoridad y proyecciones de crecimiento.

6.2 Criterios para la preparación de organigramas

Un organigrama bien elaborado debe cumplir criterios técnicos que garanticen su utilidad y comprensión: claridad visual, coherencia jerárquica, unidad de mando, proporcionalidad, actualización, correspondencia con las funciones reales y simplicidad comunicacional. En conjunto, estos elementos permiten que la estructura represente de forma ordenada y fiel la realidad de la organización, facilitando la coordinación, la supervisión y la comunicación interna. Revise la siguiente imagen.

Criterios para Organigramas Profesionales



Figura 3: Criterios para la elaboración de organigramas profesionales
Fuente: creación propia con uso de Napkin AI (Mendoza, 2026)

Franklin (2014) enfatiza que los instrumentos organizacionales deben facilitar administración, no complejizarla. Desde esta lógica, un organigrama bien diseñado simplifica la comprensión de la estructura, apoya el control administrativo y mejora la comunicación interna; uno deficiente, en cambio, introduce ambigüedad y dificulta la coordinación.

Errores comunes

- Demasiados niveles jerárquicos
- Nombres ambiguos de áreas
- Líneas cruzadas confusas
- Duplicidad de unidades
- Cargos sin dependencia clara
- Diseño desactualizado

Caso de análisis:

En muchas empresas familiares en crecimiento aparecen “jefaturas” informales creadas por costumbre, por antigüedad o por relaciones personales, sin una definición funcional real. Si estas posiciones se incorporan al organigrama sin un análisis previo de sus responsabilidades,

autoridad y aporte a los procesos, se corre el riesgo de institucionalizar ineficiencias, duplicar mandos y reforzar estructuras poco racionales.

Tipos frecuentes de organigramas

a) Vertical

Presenta la autoridad de arriba hacia abajo y es el formato más común en organizaciones tradicionales. Facilita la lectura jerárquica y permite visualizar con claridad los distintos niveles de mando.

b) Horizontal

Muestra los niveles de izquierda a derecha. Puede ser útil cuando se busca una lectura más panorámica de la estructura o cuando el diseño vertical resulta poco práctico por la amplitud de áreas existentes.

c) Circular

Ubica a la alta dirección en el centro y distribuye las áreas alrededor. Este tipo de representación suele comunicar una visión menos rígida del poder formal y puede enfatizar la centralidad de la conducción estratégica.

d) Mixto

Combina varios formatos según la complejidad de la organización. Resulta útil cuando una sola forma de representación no es suficiente para expresar adecuadamente las distintas relaciones estructurales.

e) Matricial

Refleja una doble dependencia, generalmente funcional y por proyectos. Es propio de organizaciones con alto nivel de dinamismo, donde una misma persona puede responder simultáneamente a más de una línea de coordinación.

Figura 4: Tipos frecuentes de organigramas

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

La elección del tipo de organigrama depende del mensaje organizacional que se desea comunicar, del tamaño de la empresa, de la complejidad de sus procesos y del tipo de estructura existente. Por ello, seleccionar un formato adecuado no es una decisión estética, sino una elección vinculada con la lógica administrativa y estratégica de la organización. Daft (2015) explica que la representación gráfica también comunica cultura organizacional: las estructuras rígidas suelen preferir diseños formales tradicionales, mientras que las organizaciones innovadoras o más flexibles adoptan formatos que expresan mayor dinamismo y menor rigidez jerárquica. En este sentido, el organigrama también transmite una forma de concebir la organización.

Para profundizar, se recomienda la lectura técnica sobre la elaboración, tipos y uso administrativo de organigramas.

Título del enlace relacionado: Organigramas y representación estructural

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 108-152. Lectura técnica sobre elaboración, tipos y uso administrativo de organigramas.

Enlace:

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

6.3 Procedimiento para elaborar organigramas

El diseño de un organigrama profesional debe seguir una metodología ordenada. Elaborarlo de manera sistemática permite asegurar que la representación final responda a la realidad organizacional, incorpore criterios técnicos y sea validada por quienes conocen el funcionamiento cotidiano de la institución.

Proceso de Creación de Organigrama

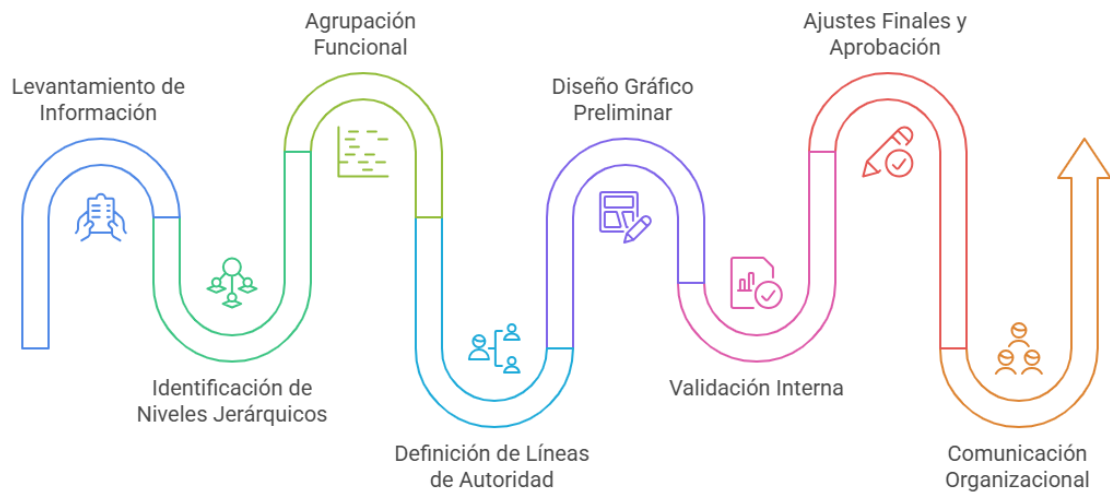


Figura 5: Proceso de creación de un organigrama

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

Paso 1: Levantamiento de información

En esta fase se recopilan datos sobre la estructura actual de la organización, identificando los cargos existentes, las funciones principales de cada puesto, las dependencias reales, los procesos críticos y el número de personas por unidad. Este levantamiento constituye la base objetiva sobre la cual se construirá el organigrama.

- Cargos existentes
- Funciones principales
- Dependencias reales
- Procesos críticos
- Número de personas por unidad

Paso 2: Identificación de niveles jerárquicos

Una vez reunida la información, se determinan los distintos niveles de la estructura, distinguiendo la alta dirección, el nivel táctico o gerencial, el nivel operativo y las unidades de apoyo. Esta clasificación permite ordenar la autoridad y establecer con precisión la ubicación de cada área dentro del conjunto institucional.

- Alta dirección
- Nivel táctico o gerencial
- Nivel operativo
- Unidades de apoyo

Paso 3: Agrupación funcional

Después, los puestos se organizan según una lógica funcional, agrupándolos en áreas como finanzas, operaciones, comercial, talento humano o tecnología. Esta agrupación permite representar de forma ordenada las responsabilidades y evitar dispersión o duplicidad estructural.

- Finanzas
- Operaciones
- Comercial
- Talento humano
- Tecnología

Paso 4: Definición de líneas de autoridad

En este paso se precisa quién reporta a quién y cuáles son las líneas formales de autoridad. Esta definición es esencial para que el organigrama exprese con fidelidad las relaciones de dependencia y coordinación dentro de la organización.

Paso 5: Diseño gráfico preliminar

Con la información ya organizada, se elabora una versión preliminar de la representación gráfica. Este borrador permite visualizar la estructura propuesta y detectar posibles inconsistencias antes de su formalización.

Paso 6: Validación interna

La propuesta debe revisarse con directivos y responsables de área, quienes pueden confirmar si las relaciones representadas corresponden a la operación real. Esta validación evita errores y mejora la pertinencia del diseño.

Paso 7: Ajustes finales y aprobación

Luego se corrigen inconsistencias, se incorporan observaciones y se emite una versión oficial del organigrama. Esta fase garantiza que el documento final tenga validez administrativa y refleje acuerdos institucionales.

Paso 8: Comunicación organizacional

Finalmente, los cambios deben socializarse con el personal para que la estructura sea comprendida y asumida por quienes forman parte de la organización. Sin esta comunicación, incluso un organigrama bien diseñado puede perder eficacia práctica.

Ejemplo:

Supongamos una clínica privada mediana en Guayaquil. Se trata de una organización en la que conviven procesos asistenciales, administrativos, financieros y tecnológicos, por lo que la claridad estructural resulta especialmente importante para garantizar coordinación, calidad del servicio y cumplimiento normativo.

Diagnóstico inicial

- Crecimiento acelerado
- Problemas de coordinación
- Confusión entre áreas médicas y administrativas

Organigrama sugerido

- Directorio
- Gerencia general
- Dirección médica
- Administración financiera
- Talento humano
- Tecnología
- Atención al paciente
- Calidad y cumplimiento

Figura 6: Ejemplo de aplicación del proceso de elaboración de un organigrama

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Este rediseño mejora la claridad de funciones, fortalece el control interno y diferencia con mayor precisión los ámbitos médico y administrativo. Como resultado, la organización puede coordinar mejor sus procesos y reducir la confusión derivada del crecimiento acelerado.

Organigrama y estrategia organizacional

Un error frecuente consiste en pensar que el organigrama es independiente de la estrategia. En realidad, la estructura debe reflejar las prioridades institucionales y facilitar su ejecución. Si la estrategia marca el rumbo de la organización, el organigrama muestra cómo se distribuyen las responsabilidades para avanzar en esa dirección.

Si una empresa desea crecer digitalmente, probablemente necesitará áreas tecnológicas con mayor visibilidad y capacidad de decisión. Si busca internacionalización, puede requerir unidades vinculadas con comercio exterior, cumplimiento y logística internacional. Si prioriza un servicio premium, deberá fortalecer áreas relacionadas con la experiencia del cliente, la calidad y el seguimiento de la satisfacción. En todos los casos, la estructura debe traducir la estrategia en responsabilidades concretas.

Gibson et al. (2011) sostienen que estructura y comportamiento organizacional se condicionan mutuamente. Cuando el diseño no acompaña la estrategia, la ejecución se debilita, los esfuerzos se dispersan y las personas encuentran mayores dificultades para coordinar acciones orientadas a los objetivos institucionales.

Tendencias actuales en organigramas

Hoy muchas organizaciones evolucionan desde organigramas rígidos hacia modelos más dinámicos, capaces de reflejar no solo relaciones jerárquicas tradicionales, sino también procesos transversales, equipos temporales y formas de colaboración más flexibles. Esta transformación responde a contextos en los que la innovación, la velocidad de respuesta y la interdependencia funcional son cada vez más relevantes.



Figura 7: Tendencias actuales en elaboración de organigramas

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Marcelo-Moya et al. (2024) destacan que la estructura funcional moderna incorpora flexibilidad sin perder claridad administrativa. Esto implica que las organizaciones actuales pueden adaptar sus formas de coordinación y representación sin renunciar a la necesidad de ordenar la autoridad, definir responsabilidades y sostener mecanismos de control.

Caso de análisis:



En América Latina, muchas empresas de servicios digitales combinan un organigrama formal con equipos temporales de innovación, desarrollo o mejora continua que no siempre aparecen en el esquema clásico. Esta situación evidencia que la estructura visible puede coexistir con dinámicas colaborativas más flexibles, lo que obliga a interpretar el organigrama como una base de orden formal y no como la totalidad de las interacciones organizacionales.

En conclusión, el organigrama no es un requisito burocrático; es una herramienta de gestión con impacto directo en la coordinación, el control y la ejecución estratégica. Cuando está bien construido, clarifica la autoridad, facilita la comunicación interna, ordena las responsabilidades y fortalece la capacidad de respuesta organizacional. En cambio, cuando está mal diseñado o desactualizado, genera incertidumbre, duplica funciones, dificulta la supervisión y debilita la eficiencia institucional.

Comprender el entorno, aplicar criterios técnicos y seguir un procedimiento riguroso permite transformar el organigrama en un instrumento valioso para el crecimiento organizacional. Más que representar cargos, un buen organigrama expresa la lógica de funcionamiento de la empresa y se convierte en una guía para organizar mejor el trabajo, alinear la estructura con la estrategia y sostener procesos más eficientes y coherentes.

Para profundizar, lea sobre los criterios técnicos para organigramas.

Título del enlace relacionado: Criterios técnicos para organigramas

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 108-152. Recurso orientado a criterios de diseño, claridad visual y utilidad gerencial de organigramas.

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.

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 6

Entorno: Conjunto de factores externos que influyen en la operación, decisiones y estructura de una organización.

Jerarquía: Distribución escalonada de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Profundización Semana 6

Título del recurso relacionado: Ejemplo de tipos de organigramas

Descripción del recurso: Estos ejemplos visuales permiten identificar las diferencias entre organigramas verticales, horizontales, circulares y matriciales, comprendiendo cómo cada modelo representa distintos niveles de autoridad, coordinación y comunicación organizacional.

Enlace en caso de ser necesario: Documento adjunto (recurso de profundización semana 6).



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec