

CLASE

7

Diseño y Estructura Organizacional

Rediseño organizacional y viabilidad de implementación

Educación de calidad

INTRO DUC CIÓN DE LA CLASE

GRADO / POSGRADO / TECNOLOGÍAS

Estudia a tu tiempo
sin interrupciones

EDUCACIÓN EN LÍNEA DE CALIDAD



En esta séptima semana, te invitamos a reflexionar sobre un aspecto clave de la gestión organizacional: ¿por qué las organizaciones necesitan rediseñarse con el paso del tiempo? A lo largo de la semana analizaremos cómo los cambios en el entorno, el crecimiento institucional, la incorporación de nuevas tecnologías o la aparición de problemas recurrentes pueden volver ineficiente una estructura que antes funcionaba adecuadamente. Conversaremos sobre el rediseño organizacional como una decisión estratégica y no solo como un ajuste visual o administrativo, entendiendo que implica revisar de manera integral la estructura, los procesos, los roles y las relaciones de autoridad dentro de la organización.

Asimismo, abordaremos la viabilidad de implementación del rediseño, considerando que no toda propuesta técnicamente correcta puede aplicarse con éxito si no se toman en cuenta factores reales como la cultura organizacional, los recursos disponibles y el liderazgo. En este contexto, revisaremos el concepto, objeto, utilidad y elaboración de los organigramas como herramientas fundamentales para representar la estructura formal y apoyar la toma de decisiones. Con el desarrollo de estos contenidos, fortalecerás el resultado de aprendizaje de la semana, orientado a proponer diseños organizacionales acordes con las necesidades y objetivos específicos de una organización, sustentando sus decisiones en criterios técnicos y una visión estratégica del cambio.

Semana 7: Rediseño organizacional y viabilidad de implementación

7. Tema: Rediseño organizacional y viabilidad de implementación

Toda organización nace con una estructura determinada, diseñada para responder a un momento específico de su desarrollo. Sin embargo, esa estructura no permanece ideal para siempre, porque las organizaciones cambian junto con su tamaño, sus procesos, sus mercados y sus exigencias de coordinación. Lo que en una etapa inicial permitió operar con rapidez y cercanía puede transformarse, con el tiempo, en una limitación para crecer, innovar o controlar adecuadamente las operaciones. Por ejemplo, una empresa pequeña puede funcionar bien con supervisión directa del gerente y con funciones poco formalizadas; no obstante, cuando aumenta su número de colaboradores, amplía su cartera de clientes o incorpora nuevas líneas de servicio, necesita revisar cómo distribuye responsabilidades, cómo toma decisiones y cómo articula sus áreas internas.

En la práctica, muchas organizaciones detectan la necesidad de rediseñarse cuando comienzan a aparecer señales que evidencian desajustes entre la estructura formal y la realidad operativa. Estas señales no siempre surgen de manera repentina; con frecuencia se acumulan gradualmente hasta afectar el desempeño institucional, la coordinación interna y la calidad del servicio ofrecido, tal como se muestra en la siguiente figura:

Decisiones lentas:	Cuando varios asuntos deben pasar por demasiados niveles antes de resolverse.
Duplicidad de funciones:	Por ejemplo, cuando dos áreas realizan tareas similares sin coordinación entre sí.
Conflictos entre áreas:	Especialmente cuando no están bien definidas las competencias o los límites de autoridad.
Costos administrativos crecientes:	Derivados de cargos, unidades o procedimientos que ya no agregan valor suficiente.
Falta de claridad en responsabilidades:	Lo que provoca errores, vacíos de control o retrasos en la ejecución.
Pérdida de enfoque estratégico:	Cuando la estructura se concentra más en mantener rutinas que en cumplir objetivos institucionales.
Mala experiencia del cliente o usuario:	Como consecuencia de respuestas tardías, trámites confusos o servicios fragmentados.

Figura 1: Principales señales que evidencian desajustes en la organización

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Rodríguez Valencia (2011) explica que la reorganización empresarial surge cuando la estructura vigente deja de responder a los objetivos institucionales y al entorno competitivo. Esta idea permite comprender que el problema no está únicamente en que existan fallas visibles, sino en que la organización ya no logra sostener con eficacia su propósito, su ritmo de crecimiento o su capacidad de respuesta frente a nuevas demandas. En otras palabras, una estructura puede seguir existiendo formalmente, pero volverse insuficiente en términos estratégicos.

Por ello, el rediseño organizacional debe entenderse como una herramienta estratégica orientada a mejorar el desempeño y no como una reacción improvisada frente a los

problemas. Rediseñar implica revisar si la forma en que se distribuyen los cargos, las áreas, la autoridad y los procesos realmente apoya la estrategia institucional. Así, una organización que busca crecer regionalmente, digitalizar sus servicios o mejorar su atención al cliente no puede sostener indefinidamente una estructura pensada para operar en condiciones mucho más simples.

7.1 Concepto

Antes de rediseñar una organización, es fundamental comprender uno de los instrumentos más visibles de su estructura formal: el organigrama. Este recurso permite observar, de manera sintética, cómo se ordenan las unidades, quién depende de quién y cómo se distribuye la autoridad dentro de la organización. Aunque a simple vista pueda parecer solo un esquema gráfico, en realidad constituye una herramienta de análisis y comunicación que ayuda a interpretar la lógica interna de funcionamiento.

Un organigrama es la representación gráfica de la organización, donde se muestran niveles jerárquicos, relaciones de autoridad, unidades administrativas y dependencias funcionales. Franklin (2014) sostiene que constituye un medio técnico para visualizar la estructura y facilitar comprensión interna. Esto significa que su valor no se limita a mostrar nombres de cargos o áreas, sino que permite entender la lógica con la que la organización distribuye funciones, centraliza o descentraliza decisiones y articula sus distintos componentes.

No se trata solo de un gráfico decorativo. El organigrama resume cómo se distribuye el poder formal, cómo fluye la autoridad y cómo se agrupan funciones. Por ejemplo, al observar si una organización posee muchos niveles jerárquicos o si concentra varias áreas bajo una sola jefatura, es posible inferir el grado de control, supervisión y especialización con el que opera. En este sentido, el organigrama también sirve como punto de partida para evaluar si la estructura vigente favorece o limita la coordinación institucional.

7.2 Objetivos

Su propósito principal es comunicar de manera clara la estructura vigente para facilitar procesos clave de gestión y coordinación, entre ellos los siguientes:

Orientación del personal:

- Porque ayuda a cada colaborador a ubicar su posición dentro de la organización.

Coordinación administrativa:

- Al mostrar cómo se relacionan las distintas áreas entre sí.

Control organizacional:

- Ya que permite identificar responsables y líneas de supervisión.

Inducción de nuevos colaboradores:

- Facilitando la comprensión inicial de la estructura institucional.

Auditorías y revisiones institucionales:

- Al ofrecer una visión formal de la distribución de unidades y responsabilidades.

Procesos de mejora continua:

- Porque permite detectar con mayor claridad vacíos, solapamientos o niveles innecesarios.

Figura 2: Objeto del organigrama

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Utilidad práctica

En términos prácticos, el organigrama clarifica responsabilidades porque cada persona puede reconocer su línea de reporte y el lugar que ocupa dentro de la estructura. También reduce la ambigüedad interna, ya que evita interpretaciones contradictorias sobre la autoridad de cada unidad o cargo. Además, facilita el análisis estructural al permitir detectar niveles innecesarios, duplicidades o tramos de supervisión excesivos. Del mismo modo, apoya el crecimiento ordenado, puesto que sirve como base para proyectar nuevas áreas o redistribuir funciones cuando la organización se expande. Finalmente, fortalece la institucionalidad, especialmente en organizaciones públicas o grandes corporaciones, donde la formalización de relaciones y competencias resulta indispensable para garantizar continuidad, control y transparencia.

Cuando el organigrama deja de ser útil

Un organigrama pierde valor como herramienta de gestión cuando deja de reflejar el funcionamiento real de la organización. Esto ocurre, por ejemplo, en las siguientes situaciones:

Está desactualizado:

- Porque ya no muestra los cargos, áreas o relaciones vigentes.

No refleja decisiones reales:

- De modo que la autoridad formal no coincide con quien verdaderamente decide.

Ocultas estructuras paralelas informales:

- Como grupos o personas que influyen sin tener una función claramente definida.

Mantiene áreas sin función clara:

- Lo que dificulta justificar su permanencia dentro de la estructura.

No coincide con procesos actuales:

- Especialmente cuando la organización ha cambiado su forma de operar, pero no ha actualizado su representación formal.

Figura 3: Señales de pérdida de valor de un organigrama

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

En estos casos, no basta con corregir el gráfico; puede ser necesario rediseñar la organización completa. Si la representación formal no coincide con la práctica diaria, el problema no está solamente en el documento, sino en la forma en que se están distribuyendo las funciones, tomando las decisiones y coordinando las actividades institucionales.

Criterios para la preparación de organigramas

Durante un proceso de rediseño organizacional, el organigrama debe elaborarse bajo criterios técnicos sólidos. No puede responder únicamente a intereses personales, jerarquías simbólicas o presiones políticas internas, porque en esos casos deja de cumplir su función de ordenar racionalmente la estructura. Preparar un organigrama exige analizar si cada unidad tiene sentido, si las relaciones de dependencia son coherentes y si la forma propuesta realmente favorece la estrategia institucional.

Criterios fundamentales

Entre los criterios fundamentales se encuentra la coherencia estratégica, porque la estructura debe apoyar las metas institucionales y no obstaculizarlas. También destaca la claridad funcional, ya que cada unidad necesita un propósito definido que justifique su existencia. La unidad de mando resulta igualmente importante, pues conviene evitar dependencias confusas de múltiples jefaturas, salvo en modelos especiales donde esa lógica esté debidamente regulada. A ello se suma la economía administrativa, que impide sostener niveles o cargos innecesarios; la flexibilidad, que permite a la estructura evolucionar conforme cambian las necesidades; la viabilidad humana, que obliga a considerar si existe talento disponible y liderazgo suficiente; y la legalidad y el cumplimiento, particularmente relevantes en sectores donde ciertas unidades son obligatorias por norma. En conjunto, estos criterios permiten diseñar estructuras más racionales, funcionales y sostenibles.

Daft (2015) sostiene que la estructura eficaz es aquella que facilita flujo de información, coordinación y ejecución estratégica.

Ejemplo:

Una empresa logística nacional desea crecer regionalmente. Si, ante ese objetivo, decide crear nuevas gerencias sin redefinir procesos, responsabilidades y mecanismos de coordinación, es probable que solo aumente sus costos y su complejidad administrativa. El criterio técnico exige reorganizar funciones antes de multiplicar cargos, de modo que la expansión no signifique burocracia innecesaria, sino una estructura capaz de sostener el nuevo alcance operativo de manera eficiente.

Procedimiento para elaborar organigramas

En procesos de rediseño, la elaboración del organigrama debe seguir una secuencia metodológica rigurosa. No conviene dibujar primero y pensar después; por el contrario, el organigrama debe ser el resultado de un análisis previo de la organización, de sus necesidades y de la lógica con la que se desea ordenar el trabajo.

El procedimiento suele iniciar con un diagnóstico organizacional, en el que se analizan problemas actuales, procesos críticos, sobrecargas administrativas, brechas estratégicas y percepciones internas. Luego se realiza el levantamiento de información sobre cargos, funciones, personal, niveles y dependencias reales, porque no siempre la estructura formal coincide con la operación cotidiana. A partir de ello, se desarrolla un diseño conceptual que define el modelo estructural más pertinente, ya sea funcional, divisional, geográfico, horizontal o mixto, según la naturaleza de la organización.

Posteriormente, se construye una versión preliminar del organigrama para representar unidades y relaciones, la cual debe someterse a validación técnica con líderes y responsables. Tras esta revisión se realizan ajustes operativos, se formaliza la estructura mediante aprobación institucional y, finalmente, se implementa y comunica el cambio para que todos conozcan sus roles, sus líneas de reporte y el sentido de la nueva organización.

En la siguiente figura se aprecia el paso a paso de dicho procedimiento:

Procedimiento para Elaborar Organigramas



Figura 4: Procedimiento para elaborar organigramas

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

Franklin (2014) destaca que la organización formal requiere instrumentos claros acompañados de comunicación adecuada.

Para profundizar, te recomiendo esta lectura sobre el procedimiento para rediseñar estructuras.

Título del enlace relacionado: Procedimiento para rediseñar estructuras

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 108-152. Recurso sobre diagnóstico, análisis estructural y herramientas para rediseño organizacional.

Enlace:

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

7.3 Rediseño organizacional

El rediseño organizacional va más allá del organigrama. Implica revisar cómo trabaja la empresa y cómo debería organizarse para cumplir mejor su propósito en un contexto determinado. Por ello, no se limita a cambiar nombres de cargos o mover áreas dentro de un

esquema gráfico; supone analizar la lógica de funcionamiento institucional y ajustar aquello que ya no contribuye de manera efectiva a la estrategia, la coordinación o los resultados esperados.

Los ámbitos del rediseño pueden abarcar la estructura formal, es decir, los niveles, las áreas y la jerarquía; los procesos, que muestran cómo fluye realmente el trabajo; los roles, vinculados con responsabilidades y autoridad; la tecnología, relacionada con sistemas de información y automatización; la cultura, que incluye comportamientos y valores dominantes; y el liderazgo, entendido como la capacidad directiva para conducir el cambio. Esta mirada integral permite comprender que una reorganización efectiva no puede concentrarse en una sola dimensión, porque los problemas organizacionales suelen estar conectados entre sí.

Marcelo-Moya et al. (2024) indican que las estructuras modernas deben equilibrar funcionalidad, coordinación y flexibilidad.

Existen señales claras que muestran cuándo una organización necesita revisar su diseño estructural. Entre las más frecuentes se encuentran las siguientes:

Crecimiento acelerado desordenado:	Cuando la expansión ocurre sin redefinir responsabilidades ni mecanismos de coordinación.
Nuevas unidades de negocio:	Que exigen ajustar la estructura para integrarlas con claridad.
Transformación digital:	Porque los procesos y roles tradicionales pueden dejar de ser suficientes.
Fusiones o adquisiciones:	Que obligan a armonizar culturas, áreas y líneas de autoridad.
Baja productividad sostenida:	Como evidencia de que la estructura no está apoyando adecuadamente la operación.
Quejas frecuentes de clientes o usuarios:	Asociadas a fallas de coordinación, lentitud o duplicidad.
Exceso de burocracia:	Visible en trámites innecesarios, niveles redundantes y poca agilidad para responder.

Figura 5: Señales para el rediseño organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Viabilidad de implementación

No todo rediseño técnicamente correcto es viable en la práctica. Muchas propuestas fracasan porque ignoran restricciones reales de la organización y su contexto. Por esa razón, antes de implementar cambios estructurales, es necesario preguntarse no solo si la propuesta es deseable, sino también si puede ejecutarse con los recursos, el tiempo, la cultura y el liderazgo disponibles.

Entre los factores de viabilidad destacan los recursos financieros, porque todo cambio exige inversión en personal, tecnología, capacitación o transición; el talento disponible, ya que una nueva estructura requiere personas capaces de asumir nuevas responsabilidades; la cultura organizacional, que puede facilitar o bloquear el proceso según su apertura al cambio; el tiempo estratégico, porque no toda coyuntura es adecuada para transformar la organización; el patrocinio directivo, indispensable para otorgar legitimidad y dirección al rediseño; y el

riesgo operativo, que obliga a prever si el cambio afectará la continuidad del negocio o la prestación del servicio. Evaluar estos factores evita proponer soluciones que parecen correctas en el papel, pero resultan inviables al momento de ejecutarse.

Rodríguez Valencia (2011) advierte que una reorganización mal gestionada puede empeorar problemas existentes.

Gestión del cambio en el rediseño

Toda reorganización modifica hábitos, relaciones de poder y rutinas de trabajo. Por ello, debe acompañarse con una adecuada gestión del cambio, entendida como el conjunto de acciones orientadas a preparar a las personas, reducir resistencias y facilitar la adopción de la nueva estructura. Un rediseño técnicamente correcto puede fracasar si quienes deben implementarlo no comprenden su sentido o no confían en sus beneficios.

Entre las acciones más importantes se encuentran comunicar con claridad las razones del cambio, explicar los beneficios esperados, capacitar a los mandos medios, escuchar preocupaciones internas, implementar gradualmente cuando sea posible y medir resultados tempranos. Por ejemplo, si una organización introduce nuevas líneas de reporte sin explicar su propósito, es probable que el personal perciba el cambio como una amenaza; en cambio, cuando existe información clara, acompañamiento y espacios de participación, aumenta la probabilidad de aceptación y compromiso.

Gibson et al. (2011) destacan que el comportamiento humano responde mejor al cambio cuando existe claridad, participación y confianza.

Errores frecuentes en rediseños organizacionales:



Figura 6: Errores frecuentes en el rediseño organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Tendencia actual: rediseño continuo

Las organizaciones más competitivas no esperan a que aparezca una crisis para cambiar. Mantienen una revisión periódica de su estructura, sus procesos y sus capacidades, porque

comprenden que el entorno, la tecnología y las expectativas de los usuarios evolucionan constantemente. En este sentido, el rediseño deja de verse como un evento excepcional y pasa a entenderse como una práctica continua de ajuste y aprendizaje organizacional.

Hoy es común encontrar:

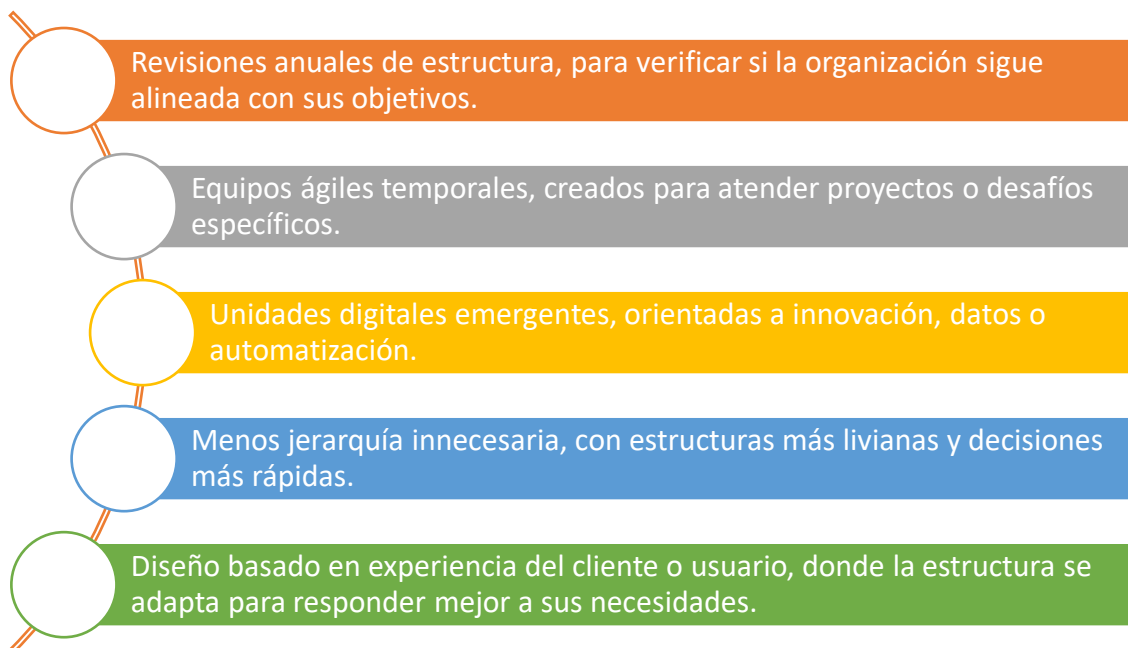


Figura 7: buenas prácticas de ajuste y aprendizaje organizacional

Fuente: creación propia (Mendoza, 2026)

Daft (2015) señala que las organizaciones exitosas alinean continuamente estrategia, estructura y entorno.

Toda organización necesita equilibrio entre estabilidad y cambio. Sin una estructura clara aparece el desorden; pero sin rediseño oportuno surge la rigidez. El reto gerencial consiste en mantener una arquitectura organizacional suficientemente sólida para operar con claridad y control, y al mismo tiempo lo bastante flexible para responder a nuevas condiciones, crecer ordenadamente y sostener su competitividad.

Comprender el valor de los organigramas, aplicar criterios técnicos y evaluar la viabilidad de implementación permite convertir el rediseño organizacional en una herramienta estratégica de crecimiento sostenible. Más que cambiar cuadros o jerarquías, se trata de construir estructuras capaces de articular personas, procesos y decisiones en función de los objetivos de la organización.

Para profundizar, te recomiendo esta lectura sobre rediseño organizacional y reorganización empresarial:

Título del enlace relacionado: Rediseño organizacional y reorganización empresarial

Descripción del enlace relacionado: Franklin, F. E. (2014). *Organización de empresas*, capítulo 4, pp. 194-199. Lectura enfocada en ajustes estructurales, reorganización y mejora institucional.

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 7

Organigrama: Representación gráfica formal de la estructura organizacional, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad.

Viabilidad: Posibilidad real de ejecutar una propuesta considerando recursos, contexto, liderazgo y capacidad institucional.

Profundización Semana 7

Título del recurso relacionado:

Ejemplo de Manual Organizacional

Descripción del recurso:

Este recurso presenta una guía práctica de preparación para la tarea final de esta asignatura. Permite comprender la estructura básica de un Manual Organizacional y los elementos fundamentales que lo componen. El recurso también incluye un ejemplo estructurado de los apartados más utilizados en organizaciones públicas y privadas, permitiendo relacionar la teoría con aplicaciones reales en distintos contextos institucionales.

Enlace en caso de ser necesario: Documento adjunto (recurso de profundización semana 7).



síguenos en:



www.pucevirtual.puce.edu.ec