

2009-06-01

La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica

Carlos Fernando Parra Moreno

Universidad de La Salle, Bogotá, cparra@unisalle.edu.co

Andrea del Pilar Liz

Universidad del Tolima, revistagestion&sociedad@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Parra Moreno, Carlos Fernando and Liz, Andrea del Pilar (2009) "La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 12.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica

Carlos Fernando Parra Moreno¹
Andrea del Pilar Liz²

Recibido: 18 de octubre de 2008 – **Aprobado:** 3 de marzo de 2009

Resumen

El presente trabajo pretende dar una explicación clara sobre dos conceptos que a menudo los interesados y conocedores en temas organizacionales confunden. Estos conceptos son el de estructura organizacional y el de diseño organizacional. La estructura organizacional hace referencia a tres elementos básicos: la diferenciación, la integración y la normalización. La estructura organizacional, a su vez, forma parte del complejo concepto de diseño organizacional.

Palabras clave

Estructura organizacional, diseño organizacional, diferenciación, integración.

Abstract

This paper aims to give a clear explanation of two concepts that are often confused by both interested people and experts in organizational

¹ Economista. Magíster en Administración. Docente de tiempo completo de la Universidad de La Salle. Catedrático de la Universidad del Tolima. Correo electrónico: cparra@unisalle.edu.co

² Administradora de Empresas. Diplomada en Gerencia de Mercadeo. Catedrática de la Universidad del Tolima.

issues, these concepts are the organizational structure and organizational design. The organizational structure refers to three basic elements: differentiation, integration and standardization. The organizational structure is also part of the complex concept of organizational design.

Keywords

Organizational structure, organizational design, differentiation, integration.

Introducción

Los procesos actuales de globalización implican entender la empresa desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento. Hasta los años ochenta las empresas se consideran aisladas de su ambiente, tanto local como internacional; este último no era considerado como una variable que afectara directamente a las empresas. Esto se debía en gran parte al funcionamiento de la economía nacional, basada en un modelo proteccionista y cerrado al comercio exterior.

Cuando empezó el proceso de apertura económica en Colombia –amparado por la nueva Constitución que pregona la libre competencia– el escenario empresarial cambió. Se pasó entonces de una empresa mecanicista a una de consideración orgánica, a la luz de la Teoría General de los Sistemas. Esta visión consideró la organización como un ser vivo, sobre el cual unos *inputs* (materia prima, personal, procesos, etc.) producen unos *outputs* (servicios, bienes etc.), a través de unos procesos con presencia de entropía negativa. Según Hodge (2003), la empresa como un sistema actúa de manera holística, es decir logra ver el sistema como un todo, en el cual la suma de sus partes logra ser mayor al todo. De acuerdo con este autor, en este contexto las organizaciones presentan las siguientes características:

- Están formadas por personas
- Presentan procesos de división del trabajo
- Tienen límites identificables
- Son acuerdos de trabajo con un propósito y una búsqueda de objetivos.

La teoría organizacional³ propone tres temas clave a estudiar: la estructura, el diseño organizacional y la gestión, los cuales son afectados por los cambios sociales y económicos, la incertidumbre y la racionalidad limitada.

Independientemente de su temática, la teoría –en este caso la organizacional– puede explicarse desde dos perspectivas: la descriptiva, y la prescriptiva o normativa. La descriptiva “describe la naturaleza de la relación que existe entre los diferentes subsistemas de la organización y su entorno” (Hodge, 2003); la prescriptiva o normativa propone cómo deberían ser las cosas.

Para Hodge, los cuatro subsistemas de una organización son el área de contacto con el exterior, el de producción, el de mantenimiento, el de adaptación y la dirección. El presente trabajo tomará uno de estos cuatro subsistemas,

³ Entendida como “el conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones, y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones” (Hodge, 2003, p. 20).

el de la dirección a través de la estructuración, considerado por el autor como uno de los cinco retos para toda organización en el presente siglo⁴.

El concepto de estructura organizacional

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18).

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

⁴ Según Hodge (2003 p. 7) en el presente siglo toda organización se enfrenta a los siguientes retos: lograr una buena dirección de la organización en un entorno global; buscar un diseño y una estructuración acorde con la organización; ser competitiva; reducir la complejidad y mejorar la reacción frente a los cambios del entorno, y tener una gestión ética y moral.

En su obra, Hall (1996) logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura. La primera de ellas es la de Blau (citado por Hall: 1996) según la cual la estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. Otra definición es la de Sewel (citado por Hall, 1996), quien considera “la importancia de las interacciones humanas en la formación de las estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura”.

Para Fombrum (1986, Citado por Hall, 1996), la estructura está en surgimiento continuo debido a que “existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración”. De acuerdo con sus investigaciones, Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Stinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) piensan que la organización no tiene una única estructura.

Por otro lado, Chiavenato (2006) considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. La definición más sencilla es la propuesta por Johnson y Scholes (1997), quienes consideran a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o constriñen ciertas actividades.

Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es Henry Mintzberg

(1995)⁵, para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir "ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización (Hodge, 2003)⁶.

Factores de contingencia o situacionales que influyen en la estructura organizacional

Como no existe una fórmula única para dar forma a las organizaciones, con el fin de elegir una estructura organizacional cualquiera, se deben tener en cuenta los siguientes enfoques (o factores determinantes), también llamados por Mintzberg (1995) como "factores de contingencia o situacionales":

⁵ A la teoría del profesor Mintzberg se le llama a veces "la teoría de los seis organizacionales", en tanto que su propuesta se construye con base en seis funciones del manager, seis elementos clave de la organización, seis mecanismos básicos de coordinación, seis configuraciones básicas y seis impulsos ejercidos sobre la organización; todos ellos en relación a los parámetros del diseño (la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, la capacitación, el adoc-trinamiento, el agrupamiento de unidades, el tamaño de la unidad, los sistemas de planeación y control, los dispositivos de enlace y la descentralización) así como los factores situacionales (la edad y el tamaño de la organización, el sistema técnico, el medio ambiente y el poder).

⁶ Para un análisis más ampliado de la formalización véase a Hall (1996, p. 69).

- **La tecnología elegida:** este tema es estudiado en la actualidad por T. Burns y G.M. Stalker (citados por Hodge, 2003). Goodman (citado por Hall 1996:97) considera que tecnología es "la actuación o cambio de un objeto de un estado a otro... el objeto puede ser un ser viviente, un símbolo, o un objeto inanimado". La primera vez que se incluyó la tecnología dentro del análisis organizacional fue en 1958, en los trabajos de Woodward, Tompson (1967) y Perrow (1967). Para Woodward, la tecnología puede servir de encadenamiento largo (procesos productivos), como mediación, y como uso intensivo para maximizar la producción. Adicionalmente, otros autores como Hickson, Pugh y Pheysey (1969, citado por Hall 2003) consideran que la tecnología en el análisis organizacional puede presentarse de dos formas: a través de materiales, y a través del conocimiento. Castillo y Morales (s. f.) concluyen sobre la tecnología lo siguiente:

- a. Entre más regulado el sistema técnico, más control en el trabajo de los operadores, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.
- b. Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.
- c. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

- **El entorno que rodea a la organización:** los pioneros en estos trabajos fueron Lawrence y Lorsh (1967, citados por Hodge, 2003). Este enfoque se centra tanto en el ambiente social de las organizaciones, como en el ambiente físico (clima, geogra-

fía, etc.). Para Hall (1996, p. 103) el ambiente también incluye factores como las mezclas raciales y étnicas que, de alguna manera, condicionan los valores institucionales que rodean a la organización. Para él, "los cambios en los valores se incorporan a la organización desde afuera". Adicionalmente, el ambiente también puede hacer referencia sobre lo competitivo del mercado: entre más competencia, existe un mayor control y coordinación estructural, y a menor competencia, existe mayor holgura organizacional; entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica es su estructura; entre más complejo es el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura; entre más diversificados son los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala. Finalmente, en la mayoría de las ocasiones, la extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

- **Las estrategias específicas (metas) que persigue la organización:** este enfoque es estudiado por Alfred Chandler. Antes de 1962, fecha de publicación de su trabajo *Strategy and Structure*, la estructura se consideraba el más importante elemento a determinar en una organización. Chandler propone que la estrategia de una empresa es primera de la estructura en el proceso de formación de una organización.
- **El tamaño organizacional:** para Kimberly (1976, citado por Hall, 1996) el tamaño organizacional tiene cuatro componentes: la capacidad física, el personal disponible en

la organización, los insumos o productos de la organización, y los recursos discrecionales como los activos o la riqueza de la organización. En 1966, Blau fue principal proponente de este tema. Según Castillo y Morales se pueden presentar las siguientes conclusiones acerca del tamaño organizacional:

- a. Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento
 - b. Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento
 - c. Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos.
 - d. Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades.
 - e. Desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria.
- **La copia de otras organizaciones:** los parámetros de diseño de una organización se seleccionan de acuerdo con la edad, el tamaño, el sistema técnico y el medio ambiente. Sin embargo, algo que influye trascendentalmente es la moda, a lo que los teóricos del nuevo institucionalismo llaman el "isomorfismo mimético", es decir la tendencia a la imitación, principalmente de lo que es exitoso en determinado momento. Este punto de vista es expuesto por Powell y Di Maggio (1999) a través de su propuesta sobre el isomorfismo organizacional.

Todos los elementos o enfoques anteriores son indispensables para la formación de la

estructura organizacional, ya que éstas, según Hall (1996) son “consecuencia del impacto simultáneo de múltiples factores”. Él agrupa estos factores en dos categorías: una llamada factores de contexto, entre los que están el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura, el ambiente y los factores de cultura nacional; y la segunda, constituida por el diseño. En este enfoque se encuentran los trabajos de Di Maggio y Powell, los de Peters y Waterman (1982) –en su obra *En búsqueda de la excelencia*– y los basados en las estrategias, como el de Chandler (1962).

Elementos básicos de la estructura organizacional

Para Hodge (2003) la estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración.

La **diferenciación** es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, tema que fue estudiado por primera vez por Lawrence y Lorsh en su obra *Adaptación de las estructuras de las empresas*, publicado en 1967. Para Lawrence y Lorsh (citados por Strategor, 1995), la diferenciación es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en subentornos distintos. Según Strategor (1995), la diferenciación se explica sobre la base de las siguientes cuatro dimensiones:

1. La naturaleza de los objetivos, que pueden ser medidos en términos cuantitativos (coste, rendimiento, plazo) o cualitativos (calidad de servicio, innovación).
2. El horizonte temporal del trabajo: a corto o largo plazo.
3. La naturaleza de la orientación de los individuos: que pueden estar más concentrados en la tarea que deben realizar, o en sus relaciones con los demás.
4. El grado de formalización de la estructura, en el sentido antes definido.

Según Hodge (2003) la diferenciación puede ser horizontal, vertical, o por dispersión espacial. En seguida veremos de qué se trata cada una.

- Diferenciación horizontal (departamentación): se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, a un mismo nivel jerárquico. Una primera forma de diferenciación horizontal es subdividir las tareas en trabajo realizado por especialistas y no especialistas. Una segunda forma de diferenciación horizontal es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan con este tipo de diferenciación es la de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y la de coordinar a los especialistas.
- Diferenciación vertical (jerarquización): este tipo de diferenciación hace referencia “a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando” (Hodge, 2003). Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es la lenta comunicación organizacional, lo que implica una demora en la toma de decisiones. Chiavenato (2004) considera tres niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones correspondientes al diseño y la estructuración organizacional, los cuales se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. La organización en los tres niveles organizacionales.

Nivel organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macroorientado. Enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Microorientado. Aborda cada operación por separado.

Fuente: Chiavenato (2004).

- Diferenciación por dispersión espacial: se refiere al proceso en el cual las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, o por separación de áreas geográficas.

La **integración** es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. En su obra *Organizaciones y ambiente*, Lawrence y Lorsch (1967) definieron por primera vez la integración como “la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente”. Para Hodge (2003) la integración es el método o las estructuras que se utilizan para coordinar tareas.

La integración se puede dar de dos formas: horizontal (o diversificación) o vertical.

- Integración horizontal o diversificación: se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes o servicios.
- Integración vertical: se presenta cuando una empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. Ésta

puede ser ascendente, cuando se centra en el cliente o en los usuarios, y descendente, cuando su objetivo son los distribuidores. Estos procesos muchas veces reflejan lo que se llaman “cadenas de valor”.

La integración horizontal y la integración vertical determinan tres aspectos clave para el buen funcionamiento de la estructura organizacional. Éstos son:

- La división del trabajo en la organización
- La organización de roles (jerarquía)
- La coordinación (reglas)

El diseño organizacional

El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). Para Hodge (2003), el diseño organizacional es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización”, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad⁷. A

⁷ Es de aclararse que el diseño organizacional no es el único instrumento para lograr la eficiencia y la eficacia organizativa, es uno de sus determinantes.

través del diseño organizacional se debe tratar “de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno” (Hodge, 2003).

Hall (1996) considera que el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica, y el del modelo institucional de estructura.

Otra concepción del diseño organizacional es considerarlo como el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización (Carrillo, Gómez, 2005, citado por Castillo y Morales).

Para Castillo y Morales (s. f.):

[...] No existe una teoría de la organización, sino varias teorías, las cuales abordan uno o varios aspectos de las organizaciones, con metodologías y análisis diversos, pero un paradigma muy pertinente para las el análisis de las pequeñas y medianas es la teoría de las configuraciones de Mintzberg. En los enfoques de la planeación estratégica, Henry Mintzberg es el principal exponente del enfoque denominado de aprendizaje, en tanto que él concibe la creación de estrategias como un proceso que surge de la propia experiencia de la organización y de las restricciones del contexto organizacional.

Henry Mintzberg (1995) destaca que en la práctica el diseño y el estudio de una organización es bastante complejo. Por ello, la configuración de

una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación. Para él, “el diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización”.

Como una respuesta estratégica al contexto organizativo, dentro del diseño organizacional se da el diseño departamental en tres formas: agrupación funcional, agrupación por resultados o según su *output*, y agrupación matricial (combinación de funciones y *output*).

Agrupación funcional

Este tipo de agrupación se clasifica en componentes funcionales principales que necesitan llevarse a cabo para que la organización realice satisfactoriamente su misión. Sus principales características son las siguientes:

- Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan, es decir, se diferencian tareas.
- Los trabajadores de cada unidad deben realizar las mismas o similares tareas, y tener las mismas habilidades y conocimientos.
- Se desarrolla un alto grado de experiencia funcional.
- La comunicación se facilita por un conocimiento y un lenguaje básico común.
- Se promueven economías a escala.
- Es adecuada para entornos con baja incertidumbre y tecnología rutinaria.

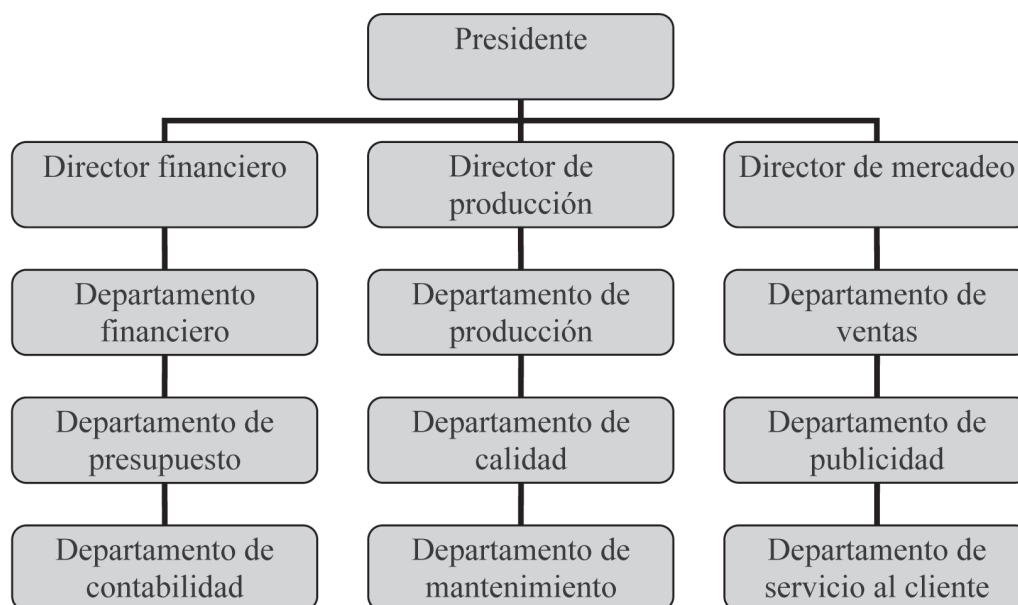
La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Dificultad en la coordinación entre las líneas funcionales, lo que dificulta la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Puede generar una visión funcional de la organización, es decir, los directivos pueden catalogar a ciertos departamentos como más importantes que otros.

- Debido a la alta jerarquización que se presenta, la toma de decisiones es lenta.
- Se presenta reducción en el nivel de innovación.
- Hay centralización del poder.

Este tipo de diseño organizacional es adecuado para pymes con un producto único, o con unos productos estrechamente relacionados entre sí. A continuación se presenta un ejemplo clásico de departamentalización funcional.

Figura 1. Agrupación funcional.



Fuente: Elaboración de los autores.

Agrupación por resultados o según su output

Este tipo de agrupación se puede presentar por productos, servicios, mercados y zonas geográficas, entre otros. Sus principales características son:

- Presentan departamentos o divisiones semiautónomas con personas y puestos

de trabajo que representan todas las áreas funcionales.

- Prestan atención y esfuerzo a los requerimientos específicos en el producto y los consumidores.
- Los departamentos o divisiones son grupos multifuncionales que trabajan conjuntamente.

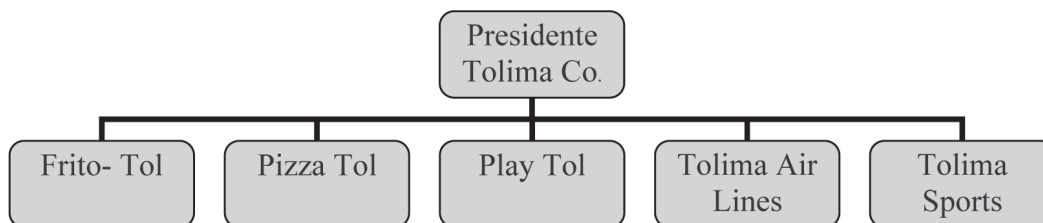
- Existe una mayor coordinación entre los departamentos.
- Se adaptan a las condiciones de mercado, debido a su autonomía.
- Son diseños adecuados para entornos con una alta incertidumbre.
- El uso de la tecnología en este tipo de organizaciones no es rutinaria.
- Genera mayores habilidades empresariales.

La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Pueden crear una competencia interna, por ejemplo entre marcas, departamentos, etc.
- La alta división de la organización puede reducir la oportunidad de obtener economías a escala.
- Reducen la posibilidad de compartir información y recursos entre las divisiones.

En conclusión, este tipo de diseño organizacional es adecuado para empresas multiproducto, dispersas geográficamente y multimercados. La figura 2 muestra el ejemplo de Pepsi Co. en el Tolima, como ejemplo clásico de este tipo de agrupación.

Figura 2. Agrupación por resultados.



Fuente: Elaboración de los autores.

Agrupación matricial (combinación de funciones y output)

En este tipo de agrupación se presenta una existencia conjunta de agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el *output* (horizontal o en fila) con el fin de crear una organización con líneas duales

de responsabilidad y autoridad. También se denomina “organización en rejilla o matriz, ya que implica jerarquías funcionales o divisionales simultáneas en la misma parte de la organización” (Chiavenato, 2004). La tabla 2 muestra un ejemplo, y la tabla 3 define las ventajas y desventajas de este tipo de agrupación.

Tabla 2. Ejemplo de agrupación matricial.

Productos	Áreas funcionales			
	Gerente de producción	Gerente de ventas	Gerente financiero	Gerente de recursos humanos
A	Producción A	Ventas A	Finanzas A	Recursos humanos A
B	Producción B	Ventas B	Finanzas B	Recursos humanos B
C	Producción C	Ventas C	Finanzas C	Recursos humanos C

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 3. Ventajas y desventajas de la agrupación matricial

Ventajas	Desventajas
Uso eficiente de recursos y economías a escala.	Comunicación precaria entre los departamentos funcionales.
Fuerte especialización de habilidades.	Respuesta lenta a los cambios externos.
Progreso en la carrera interna.	Decisiones concentradas en la cúpula.
Dirección y control por la cúpula.	Responsabilidad parcial por problemas.
Buena coordinación intradepartamental.	Pésima coordinación interdepartamental.
Buena solución de problemas técnicos.	Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Fuente: Chiavenato (2004).

Se puede concluir entonces que estructura organizacional y diseño organizacional no son lo mismo; el diseño contiene a la estructura, sumada a los siguientes parámetros o procesos⁸:

- Agrupación y tamaño de las unidades.

Bibliografía

Athey, S. y Roberts, J. (2001). Organizational design: Decision rights and incentive contracts. *The American Economic Review*; May; Vol. 91, 2.

Castaño, G. (2001). *Aportes a la economía de la empresa*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Castillo, A. y Morales J. (s. f.) *La teoría de los "Seises de Mintzberg": un paradigma para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas empresas en México*. <http://www.colpamex.org/Revista/Art5/27.pdf> . Consultado el 20 de octubre del 2006.

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. 1ª Ed. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.

⁸ Mintzberg (1995) ofrece una excelente explicación del tema de los parámetros del diseño organizacional.

- Sistemas de planificación y control. Formalización de conductas (normas, política, procedimientos).
- Proceso de toma de decisiones
- Centralización y descentralización.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill.

Dávila, C. (1997). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.

Druker, P. (1994). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

George, C. y Álvarez, M. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. México: Prentice Hall.

- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1992) *Specific and General Knowledge, and Organizational, and Organizational Structure*. *Contract Economics*. Oxford.
- Johnson, F. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Meijaard, J., Brand, M. y Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Small Business Economics*, 25, 83–96.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. y Brian J. (1993). *El proceso estratégico*. 2ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Parra, C. (2006) Influencia de la subcontratación en la gestión empresarial desde la teoría de la agencia en la microempresa de confección de la ciudad de Ibagué. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.
- Powell, W. y Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Reyna, S. y otros (2001). *Análisis y diagnóstico de la estructura organizacional del área administrativa del poder judicial de la provincia de Córdoba, Argentina*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5-9- Nov. Buenos Aires, Argentina.
- Rico, R. y otros. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38 N°1. p 121-130.
- Ruiz, L. y Galviz, J. (2004). El sector de la confección en el departamento de Risaralda. *Revista Páginas*, N° 69. Pereira, Colombia.
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.