



LUIS F. TORO DUPOUY

**DISEÑO, TRANSFORMACIÓN Y**  
**CAMBIO**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**  
CÓMO DEFINIR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS





# **Diseño, transformación y cambio en las organizaciones**

Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos

Madrid, 2024

Luis F. Toro Dupouy

# **Diseño, transformación y cambio en las organizaciones**

Cómo definir y lograr  
los objetivos estratégicos



Abril, 2024

*Diseño, transformación y cambio en las organizaciones. Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*

Luis F. Toro Dupouy

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Tel.: 91 452 41 00

[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)

@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-044-5

Depósito Legal: M-5835-2024

Diseño de cubierta: Zita Moreno Puig

Maquetación: Santiago Díez Escribano

Lectura: Balloon Comunicación

Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de

**esic**  
Editorial

Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

# Índice

<b>PARTE I. Estructura y diseño organizacional .....</b>	<b>11</b>
Introducción .....	11
Ideas clave .....	12
Capítulo 1. ¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL? .....	13
1.1. Reglas básicas para el diseño organizacional .....	17
1.2. Procesos clave de diseño organizacional .....	18
1.2.1. Diferenciación .....	19
1.2.2. Integración .....	23
Capítulo 2. DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	25
2.1. Formalización.....	26
2.1.1. Confianza. Diferenciación espacial .....	27
2.2. Centralización y descentralización .....	28
2.3. Especialización .....	29
2.4. Estandarización.....	31
2.5. Ámbitos de control .....	33
Capítulo 3. CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES .....	37
3.1. Estructura simple .....	39

3.2. Estructura funcional .....	40
3.3. Burocracia.....	42
3.3.1. Fortalezas y debilidades.....	44
3.4. Forma divisional .....	45
3.4.1. Estructura divisional por producto.....	45
3.4.2. Estructura divisional geográfica o por mercado .....	46
3.4.3. Estructura divisional por procesos .....	47
3.4.4. Estructura divisional por clientes.....	48
3.5. Estructura matricial .....	50
3.5.1. Fortalezas y debilidades.....	51
Capítulo 4. EVOLUCIÓN EN LAS OPCIONES DE DISEÑO.....	55
4.1. La estructura de equipo.....	56
4.2. La organización virtual.....	56
4.3. La organización sin fronteras .....	59
Capítulo 5. MODELO ORGÁNICO VERSUS MECANÍSTICO.....	61
Capítulo 6. VARIABLES CONTEXTUALES .....	63
6.1. Tamaño de la organización .....	64
6.2. Tecnología.....	66
6.2.1. Tres tecnologías.....	67
6.2.2. Capacidad y variabilidad .....	68
6.2.3. Interdependencia tecnológica.....	68
6.2.4. Otros estudios: rutinización .....	69
6.3. Entorno .....	69
6.3.1. Incertidumbre del entorno .....	70
6.3.2. Dimensiones clave en el entorno organizacional .....	71
6.4. Metas y objetivos estratégicos.....	73
6.5. Conclusiones.....	75
Capítulo 7. INFLUENCIAS ACTUALES EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	77
7.1. Globalización.....	77
7.2. Cambios en las tecnologías de la información .....	78
7.3. Ciclos de vida dentro de la organización .....	79
7.4. Roles estructurales para los directivos de hoy.....	80

---

Capítulo 8. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y CONDUCTA DE LOS EMPLEADOS ....	81
<b>PARTE II. Gestión del cambio en las organizaciones .....</b>	<b>85</b>
Introducción .....	85
Ideas clave .....	85
Capítulo 9. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	87
Capítulo 10. FUERZAS DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES .....	91
10.1. Tipos de cambio .....	93
10.2. Fuerzas externas .....	94
10.2.1. Naturaleza de la fuerza laboral .....	95
10.2.2. Cambios tecnológicos .....	96
10.2.3. Globalización .....	97
10.3. Fuerzas internas .....	97
10.3.1. Crisis interna .....	98
10.3.2. Baja productividad .....	98
10.3.3. Cambios en el clima laboral .....	98
Capítulo 11. LA FIGURA DEL AGENTE DE CAMBIO .....	101
11.1. Cambio de la estructura .....	103
11.2. Cambio en la tecnología .....	103
11.3. Cambio en el entorno físico .....	104
Capítulo 12. EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	105
12.1. Resistencia al cambio .....	105
12.2. Gestión de la resistencia al cambio.....	108
12.3. Reacciones conductuales al cambio .....	110
12.4. Modelo de cambio de Lewin.....	112
12.5. Modelo de investigación acción .....	115
Capítulo 13. DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	117
13.1. Diagnóstico y análisis de necesidades.....	119
13.2. Técnicas de desarrollo organizacional.....	120
13.2.1. Entrenamiento en sensibilidad.....	120
13.2.2. Retroalimentación de encuesta .....	121

---

13.2.3. Gestión por objetivos.....	121
13.2.4. Consultoría de procesos.....	122
13.2.5. Construcción de equipo .....	123
13.2.6. Desarrollo intergrupál.....	124
Capítulo 14. GESTIÓN DEL ESTRÉS EN LAS ORGANIZACIONES.....	125
14.1. Causas del estrés laboral .....	126
14.1.1. Demandas de las tareas.....	127
14.1.2. Demanda de roles .....	128
14.1.3. Demandas interpersonales .....	128
14.1.4. Demandas organizacionales.....	129
14.2. Consecuencias del estrés .....	130
14.3. Gestión del estrés .....	133
14.3.1. Perspectiva individual .....	133
14.3.2. Perspectiva organizacional .....	134
Capítulo 15. CONCLUSIONES .....	137
Bibliografía .....	141



# PARTE I

## ***Estructura y diseño organizacional***

### **INTRODUCCIÓN**

Los cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional: la forma particular en la que esta es capaz de conseguir sus objetivos estratégicos. Las capacidades básicas —ventajas de diferenciación, ventajas en costes o ventajas de marketing— deben combinarse con la habilidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo, las necesarias alteraciones en la estrategia y la inevitable pérdida de personal clave.

El diseño organizacional es un proceso formal y supervisado para integrar a las personas, la información y la tecnología de una organización. Se utiliza para acercar lo más posible la forma de una organización a los objetivos que esta persigue.

El tipo de estructura que tendrá una organización estará determinado por una serie de variables contextuales, como su estrategia y objetivos, tamaño, tecnología y el entorno en el que opera.

Focalizaremos nuestra atención en cómo dividir las tareas y cómo coordinarlas, es decir, en los procesos clave de diferenciación e integración. Abordaremos, entre otros contenidos, las dimensiones estructurales necesarias para conseguir la configuración deseada en la organización, sin olvidar las cuestiones relacionadas con la configuración estructural: cómo se agrupan las actividades y personas en la organización.

## IDEAS CLAVE

- El diseño organizacional es una serie de actividades dirigidas a alinear todos los elementos de la organización, con la finalidad de obtener un alto desempeño y conseguir cumplir con las metas fijadas en la estrategia empresarial.
- El tipo de estructura que tendrá una organización estará determinado por una serie de variables contextuales, como su estrategia y objetivos, tamaño, tecnología y el entorno en el que opera.
- El tamaño de la organización influye de forma determinante en su estructura.
- La estructura organizacional reduce la ambigüedad en los empleados, dejando claro cuáles son sus funciones, cómo deben desempeñarlas y a quién deben rendir cuentas o acudir a la hora de tener un problema.
- Las organizaciones no son sistemas estáticos, sino organismos complejos y adaptativos.
- Si la dirección de la organización opta por un cambio significativo en su estrategia, también debería cambiar la estructura para facilitar la adopción de esos cambios.
- La incertidumbre es una de las mayores amenazas a la efectividad de la organización, por lo que la dirección de la empresa tratará de reducirla.
- Una variable organizacional de suma importancia relacionada con la formalización es la confianza.

## **¿Qué es la estructura y el diseño organizacional?**

**E**l diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar una estructura organizacional para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas organizacionales, convierte a estas en tareas, que a su vez sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo se conectan para formar departamentos y los departamentos se enlazan para formar la estructura organizacional.

Hoy en día la competencia es feroz en casi todas las industrias y sectores empresariales.

La constante aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocios, apoyados por los vertiginosos avances tecnológicos, hacen que las reglas básicas del juego también cambien constantemente.

La democratización de la tecnología y las fuerzas de la globalización han acabado con las principales ventajas competitivas de las grandes corporaciones de antaño. La propiedad sobre un proceso productivo o la cercanía a los consumidores y las fuentes de capital ya no implican

una ventaja diferencial significativa. El compromiso del factor humano más capacitado para con la organización tampoco suele durar tanto como antes y más bien está disposición del mejor postor. En definitiva, las barreras de entrada que solían proteger a muchas industrias y sectores ya no existen o son insignificantes.

Estos cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacidades de la estructura organizacional. Es decir, la forma particular en la que esta es capaz de conseguir sus objetivos estratégicos. Esas capacidades básicas —ventajas de diferenciación, ventajas en costes o ventajas de marketing— deben combinarse con la habilidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo, las necesarias alteraciones en la estrategia y la inevitable pérdida de personal clave.

El diseño organizacional es el vehículo a través del cual se ejecuta la estrategia empresarial y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado.

Por tanto, los altos directivos tienen la responsabilidad de comprender de forma profunda y sistemática los conceptos y habilidades involucrados en el diseño de sus organizaciones. Cuando el proceso se lleva a cabo de forma efectiva, tiene el potencial de facilitar las actividades de la empresa, incentivar la innovación y el talento y proporcionar claridad a los grupos de interés (*stakeholders*). Ahora bien, también deben comprender que un diseño organizacional realmente efectivo es un proceso continuo y permanente dentro de la empresa. La característica dinámica y cambiante del entorno competitivo requiere de constantes cambios en la estrategia y, por tanto, de las revisiones pertinentes en el diseño organizacional y los modelos de negocios.

Existen una serie de condicionantes que sirven de factores motivacionales para la mejora en el diseño organizacional. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones se están viendo sujetas a presiones internas y externas que apuntan a esta necesidad.

Entre las presiones internas encontramos:

- Cambios organizacionales provocados por procesos de integración —fusiones, adquisiciones o asociación estratégica—, o bien por procesos de desinversión y desintegración.
- Desarrollo del negocio por crecimiento en las líneas de producto o servicios o por expansión geográfica.
- Cambios en la cúpula de la organización.
- Detección de deficiencias en los resultados.

Como presiones externas se pueden señalar:

- Presiones por la mejora en el desempeño y la reducción de costes, motivados por la reducción en los márgenes comerciales.
- Cambios en las regulaciones.
- La necesidad en la búsqueda de la innovación.
- Cambios en los requerimientos de los clientes y las especificaciones de los proveedores.
- Cambios en los entornos competitivos domésticos e internacionales.

Organizaciones en industrias tan diversas como las telecomunicaciones, los servicios financieros, la distribución y la prestación de servicios de salud, entre muchas otras, han encontrado en el diseño organizacional una herramienta de incalculable valor para mejorar su desempeño.

Las preguntas clave que los directivos necesitan responder para realizar un apropiado diseño de su estructura organizacional son las siguientes:

1. ¿En qué grado están subdivididas las tareas en distintos trabajos?
2. ¿Sobre qué fundamentos se agruparán juntos los trabajos?
3. ¿A quién deben responder los individuos y los grupos?
4. ¿Cuántos individuos puede un directivo gestionar de forma efectiva y eficiente?
5. ¿Dónde recae la autoridad para la toma de decisiones?

6. ¿Hasta qué nivel habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?

Las respuestas a estas preguntas son los elementos que los directivos necesitan considerar cuando emprenden el diseño de su estructura organizacional.

En resumen, el diseño organizacional es un proceso formal y supervisado para integrar a las personas, la información y la tecnología de una organización. Se utiliza para acercar lo más posible la forma de una organización a los objetivos que esta persigue. A través del proceso de diseño, las organizaciones actúan para aumentar la probabilidad de que el esfuerzo colectivo de sus miembros será exitoso.

Usualmente el proceso es promovido como un cambio interno y facilitado por un facilitador externo. Los directivos y demás grupos de interés trabajan juntos para definir las necesidades de la organización y crean la estructura y los sistemas que puedan satisfacer mejor esas necesidades. El papel del facilitador debe ser el de asegurar que se sigue un proceso sistemático y el de promover el pensamiento creativo.

El diseño organizacional comienza con la creación de una estrategia, una serie de lineamientos o directrices sobre las decisiones, que servirán de guía para la selección de alternativas de acción. La estrategia surge a partir de unos objetivos concisos y claramente definitivos, así como de la misión y la filosofía de la organización.

Pero la creación de una estrategia forma parte de la fase de planificación, no de la de organización. Para organizar se debe conectar a las personas de una forma clara y significativa. También se les debe proporcionar la información y la tecnología necesarias para alcanzar sus objetivos. La estructura organizacional define las relaciones formales entre las personas y define sus roles y responsabilidades. Los sistemas administrativos facilitan la dirección de la organización a través de pautas, procedimientos y políticas. La información y la tecnología definen los procesos a través de los cuales se consiguen los *outputs*. Cada elemento debe servir de soporte a los otros, y juntos deben ayudar en la consecución de los objetivos de la organización.

## 1.1. REGLAS BÁSICAS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Stanford (2007) sostiene que existen cinco reglas básicas para el diseño organizacional:

1. **Diseñar cuando exista una verdadera razón para ello.** La autora defiende que diseñar sin una causa justificada implica enfrentarse a la dificultad de lograr el respaldo y compromiso de las personas. Una buena parte de la decisión de diseñar se basa en una fuerte argumentación que sea ampliamente aceptada. De lo contrario, el proceso fracasará.
2. **Desarrollar opciones antes de tomar la decisión de diseñar.** Para ello las técnicas de simulación y desarrollo de escenarios pueden servir de ayuda en la consideración de diferentes opciones. El realizar un mapeo de los flujos de trabajo y la identificación del impacto que sobre este tendrán diferentes situaciones y su marco contextual servirá para definir si verdaderamente es necesario diseñar o si por el contrario otras medidas pueden ser más efectivas.
3. **Escoger el momento adecuado para diseñar.** En vista de que la organización tiene que seguir funcionando, el escoger un momento propicio para diseñar es fundamental. Para que el proceso sea exitoso, la autora sugiere que a) se establezca una sensación de urgencia, b) que exista un grupo de personas con poder e influencia dentro de la organización para que la conduzcan durante el diseño y c) que se cree una visión de la organización rediseñada para que las personas se sientan parte de ella.
4. **Buscar pistas de que las cosas están fuera de orden.** Utilizar las medidas de control de resultados (si es que existen) para buscar pistas de que las cosas están desalineadas. Si estuviesen alineadas y por tanto funcionando correctamente, no habría razón para emprender un proceso (que requiere de muchos recursos) de diseño o rediseño de la organización.
5. **Visión de futuro.** El que las cosas estén actualmente alineadas no debe ser razón para descuidarse. Los continuos cambios en

el contexto hacen necesario una constante y cuidadosa evaluación del entorno. El trabajo sistemático de diseño organizacional implica la creación de una visión de la empresa en el futuro. Esto conlleva la evaluación de su estado actual y el cómo acercarlo al estado deseado.

Como hemos dicho, el proceso requiere de la disposición de grandes recursos organizaciones y, por tanto, el contar con un decidido apoyo de la alta dirección, así como una disciplinada gestión de proyecto es fundamental para llegar a buen puerto.

## 1.2. PROCESOS CLAVE DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Hay dos procesos clave para el éxito del diseño organizacional:

1. **Diferenciación:** es el proceso del diseño por el que se dividen las metas de la organización en tareas.
2. **Integración:** es el proceso del diseño por el que se conectan las tareas para formar la estructura que sirve de soporte a la consecución de esas metas. La estructura organizacional pretende aportar orden, a través del establecimiento de relaciones y canales de comunicación.

Una adecuada comprensión de los procesos clave del diseño y de la estructura organizacional ayudan a una mejor comprensión de la organización y, por extensión, de su entorno.

El organigrama es la representación más visual de la estructura organizacional y de los componentes subyacentes (Nelson y Quick, 2013). La mayoría de las organizaciones los utilizan para mostrar las diferentes relaciones jerárquicas a través del sistema.

Los **componentes subyacentes** del organigrama son:

- a) Por un lado, las líneas formales de autoridad y responsabilidad.
- b) Por otro, los sistemas formales de integración, coordinación y comunicación.



Las líneas formales de autoridad se refieren a la designación de las relaciones jerárquicas por la manera en la que los puestos de trabajo y los departamentos están agrupados, y los sistemas formales de comunicación se refieren a los patrones formales de interacción entre los empleados.

### 1.2.1. Diferenciación

Diferenciación es el proceso por el cual se decide cómo dividir el trabajo dentro de una organización. El objetivo es que todas las tareas organizacionales esenciales estén asignadas a uno o más puestos de trabajo y que estas reciban la atención necesaria.

Aunque se han considerado muchas dimensiones de la diferenciación en las organizaciones, las cuatro dimensiones de Lawrence y Lorsch (1967) son unas de las más aceptadas. En su estudio, estos autores consideraron las siguientes dimensiones:

1. Orientación al objetivo de la dirección.
2. Orientación al tiempo.
3. Orientación interpersonal.
4. Formalidad de la estructura.

La Tabla 1.1 muestra cómo las diversas áreas funcionales de la organización tienen diferencias de orientación.

Tabla 1.1. Diferenciación entre marketing e ingeniería

BASE PARA LA DIFERENCIA	MARKETING	INGENIERÍA
Orientación al objetivo	Volumen de ventas	Diseño
Orientación al tiempo	Largo plazo	Medio plazo
Orientación interpersonal	Orientado a las personas	Orientado a las tareas
Estructura	Menos formal	Más formal

*Fuente:* Nelson y Quick (2013).

La diferenciación puede ser horizontal, vertical y espacial. La diferenciación horizontal se refiere al grado de diferenciación entre las subunidades de una organización, y se basa en la educación, el

entrenamiento o el conocimiento especializado de sus empleados. Esta aumenta con la especialización y la departamentalización.

La agrupación específica de una serie de actividades desempeñadas por una persona es lo que se denomina especialización. Uno de los indicadores del alcance de un puesto de trabajo, de cuánto entrenamiento es necesario y de las características individuales necesarias para su desempeño es el grado de especialización dentro de una organización.

Generalmente, a mayor especialización de trabajo dentro de una organización, más departamentos diferenciados dentro de la organización. Es decir, mayor departamentalización. Esta departamentalización puede ser por funciones, servicios, clientes, productos, procesos, geográfica o alguna combinación de las anteriores. Las organizaciones pequeñas pueden departamentalizar por una sola de estas variables, mientras que las organizaciones grandes pueden departamentalizar su estructura usando todos o la mayoría de estos métodos a diferentes niveles de la organización.

La prestación de los servicios de salud está organizada con un alto grado de diferenciación horizontal. El personal médico y de soporte sanitario posee un alto grado de especialización: neurólogos, obstetras, traumatólogos, cardiólogos, enfermeras pediátricas, técnicos de rayos X, personal de laboratorio, etc. Todos son puestos de trabajo con una descripción específica, y cada uno diferente del otro. Cada uno requiere de una formación específica, y una certificación y credenciales que son imprescindibles para el desempeño de sus tareas.

Otro ejemplo clásico para explicar la diferenciación horizontal es el de dos profesores universitarios que imparten cursos especializados en diferentes facultades. En el caso concreto de las escuelas de negocios, la mayoría presenta una organización dividida en departamentos muy diferenciados: dirección, marketing, finanzas, gestión de operaciones, contabilidad y sistemas de información. Cada uno de estos departamentos está fuertemente especializado y concentran sus actividades en un campo específico del conocimiento. La Figura 1.1 muestra un ejemplo de diferenciación horizontal:

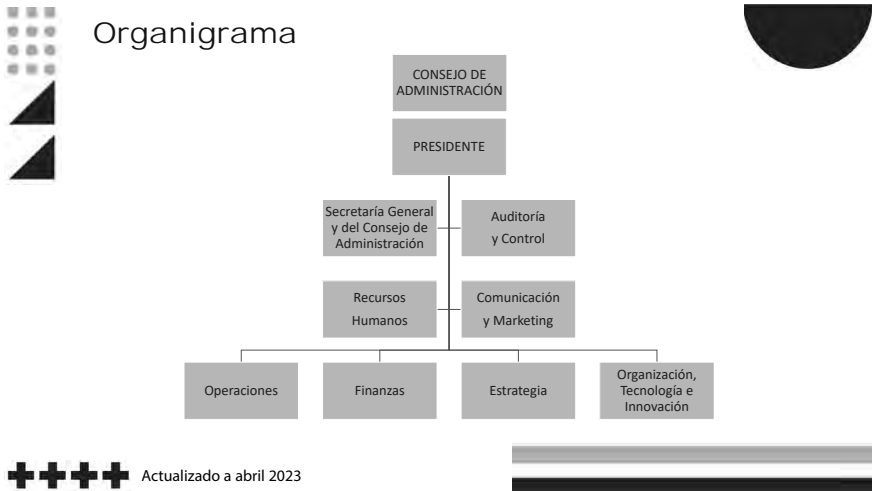
Figura 1.1. Diferenciación horizontal



Fuente: Elaboración propia.

El otro tipo de diferenciación, que se refiere a la diferencia en autoridad y responsabilidad en la jerarquía organizacional, es la denominada **diferenciación vertical**. Evidentemente, las organizaciones con muchos niveles tienen mayor diferenciación vertical, mientras que las organizaciones planas tienen menos diferenciación vertical. La distancia en el organigrama entre el director general y un administrativo es un indicativo del grado de diferenciación vertical en la organización. La Figura 1.2 ilustra la diferenciación vertical.

Figura 1.2. Diferenciación vertical



++++ Actualizado a abril 2023

Fuente: <http://www.correos.es/>

Al igual que muchas de las grandes empresas, la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos de España está muy diferenciada verticalmente.

Correos es una sociedad anónima de capital cien por cien público, gestionada por tres órganos superiores de dirección: el consejo de administración y su comisión ejecutiva y el presidente. A nivel territorial se estructura en catorce direcciones de zona. Además, el grupo cuenta con varias empresas filiales, Correos Express, Correos Express Portugal y Correos Telecom.

Correos es un buen ejemplo de una organización con una diferenciación espacial. La diferenciación espacial es la dispersión geográfica de las oficinas, fábricas y personal de una organización. Aunque el incremento en el número de oficinas incrementa la dificultad en el diseño organizacional, algunas veces es necesario para la consecución de las metas organizacionales.

Nelson y Quick (2013) sostienen que la diferenciación horizontal, vertical y espacial de una organización apunta a la cantidad de amplitud, altura y profundidad que necesita su estructura. También señalan estos autores que, aunque una organización esté altamente diferenciada en alguna de estas dimensiones, no significa que deba estarlo en las otras dos.

Volviendo al ejemplo del ambiente universitario, este se caracteriza por una gran diferenciación horizontal y sin embargo tiene una relativamente baja diferenciación vertical y espacial.

El nivel de complejidad de una organización se determina en gran parte por la cantidad de diferenciación horizontal, vertical y espacial que exista en ella. La complejidad se refiere al número de actividades, subunidades o subsistemas dentro de la organización. Se tiende a correlacionar la complejidad con el tamaño organizativo aunque no tenga necesariamente que ser así. Existen algunas empresas pequeñas que pueden llegar a ser muy complejas.

Un pequeño despacho de abogados puede tener tareas muy especializadas y una jerarquía clara y marcadamente diferenciada.

Por tanto, aunque se relacione el tamaño con la complejidad, no siempre es así. Lo que sí está claro es que mientras crezca la complejidad de una organización, también crecerá la necesidad por mecanismos de coordinación y enlace entre sus diferentes partes. El diseño y la construcción de estos mecanismos de enlace y coordinación se conoce como integración.

### 1.2.2. Integración

El proceso de diferenciación en una organización también apunta a la necesidad de integrar a los grupos, sus actividades y tareas, para formar un todo coordinado.

Integración es el proceso de coordinación de las diferentes partes de la organización.

Los mecanismos de integración están diseñados para conseguir unidad entre los individuos y los grupos de varios puestos de trabajo, departamentos y divisiones en la consecución de las tareas y metas organizacionales.

La responsabilidad principal de esta actividad de coordinación es de las personas que componen los puestos de dirección. De hecho, la coordinación e integración de las actividades de la organización forman parte de las funciones propias de la dirección, como la toma de decisiones y el establecimiento de políticas.

Las **conexiones verticales** se utilizan para integrar las actividades a través de la cadena de mando de la organización. Las reglas y los procedimientos, los planes y cronogramas, la adición de posiciones a la estructura de la organización y los sistemas de gestión de la información son algunos de los dispositivos estructurales que pueden utilizarse para llevar a cabo la conexión vertical.

Las líneas verticales en un organigrama indican las líneas de referencia jerárquica en una organización. Estas sirven de referencia para establecer responsabilidades (hacia arriba) y para delegar tareas (hacia abajo).

La comunicación y coordinación necesaria para conectar los puestos de trabajo a través de los departamentos de una organización se consigue por medio de mecanismos de integración horizontal. Cuanto más compleja es una organización, mayor es la necesidad de mecanismos de integración horizontal.

La forma más eficaz de integración horizontal es la creación de equipos interdisciplinarios. Los equipos interdisciplinarios traspasan las fronteras de la estructura organizacional, para constituirse en nuevas entidades para la toma de decisiones.