

Alineación del diseño organizacional a una empresa por medio de la aplicación del Modelo Estrella

Alignment of organizational design to a company through the application of the Star Model

Fernanda María del Consuelo Sánchez Gálvez^a, Jessica Mendoza Moheno^b

Abstract:

The intention of this research is to analyze and identify the elements of the organizational structure of the company Creaciones Aromáticas Industriales, S.A. de C.V. through an empirical research of explanatory and qualitative nature. An open questionnaire was applied to a company's manager. A proposal was made to improve the efficiency of its processes to benefit the company in its organizational structure. The diagnostic analysis was elaborated under the proposal made by Kates & Galbraith (2007) for the implementation of the Star Model, which contemplates five categories for decision making, based on the analysis of capabilities, structure, processes, incentives and people. The study shows that the company has opportunities for improvement within the categories of structure, personnel and processes, in which it is proposed to establish the Quality Control and Human Resources Departments; in turn, to verify the concordance between the job designs to avoid duplication of activities and improve relations with other positions; finally, to verify that the processes maintain an adequate productivity standard, as well as to execute the necessary actions to make sales forecasts in order to have better control.

Keywords:

Star Model, organizational design, process, people, organizational structure

Resumen:

La presente investigación tiene por objetivo analizar e identificar los elementos fundamentales de la estructura organizacional de la empresa Creaciones Aromáticas Industriales, S.A. de C.V. por medio de una investigación empírica de carácter explicativo y cualitativa mediante la aplicación de un cuestionario abierto a la gerencia de la compañía. Para ello, se realizó la propuesta de mejora a la organización, que permita gestionar eficazmente sus procesos para beneficiar a la empresa en su estructura organizacional. El análisis diagnóstico fue elaborado bajo la propuesta realizada por Kates & Galbraith (2007) para la implementación del Modelo Estrella, el cual contempla cinco categorías para la toma de decisiones, basado en el análisis de las capacidades, estructura, procesos, incentivos y personas. Del estudio se desprende que la empresa tiene oportunidades de mejora dentro de las categorías de estructura, personal y procesos, en los que se propone establecer los Departamentos de Control de Calidad y de Recursos Humanos; a su vez verificar la concordancia entre los diseños de puestos para evitar la duplicidad de actividades y mejorar las relaciones con los demás puestos; finalmente, verificar que los procesos mantengan un estándar de productividad adecuado, así como ejecutar las acciones necesarias para realizar los pronósticos de ventas para tener un mayor control sobre ellas.

Palabras Clave:

Modelo Estrella, diseño organizacional, procesos, personas, estructura organizacional

Introducción

Las organizaciones son difíciles de observar, ya que lo que en realidad vemos es una representación de ellas y las características que muestran externamente. El

concepto de organización como un todo es abstracto ya que, difícilmente vemos más allá de lo que internamente es.

^{a,b} Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-6402-4875>, Email: sa204145@uaeh.edu.mx;
<http://orcid.org/0000-0003-3947-0256>, Email: jessica@uaeh.edu.mx

Por lo tanto, el diseño organizacional se ha convertido, a través de los años en una parte primordial para cualquier empresa, ya que su implementación tiene un efecto directo sobre el desempeño y actitudes de los trabajadores. Al establecer las estructuras y dimensiones de la organización, se busca aumentar su eficiencia y eficacia, asimismo mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y el desarrollo de los procesos de la empresa, para elevar su competitividad dentro del mercado.

La presente investigación tiene como objetivo realizar un análisis diagnóstico de la empresa Creaciones Aromáticas Industriales (CRAINSA). Se aplicó un cuestionario abierto a la Gerente de Relaciones Industriales, con la finalidad de conocer información relevante del manejo, tecnología, dimensión de los valores, casos de éxito, metas a corto y mediano plazo, más los rubros concernientes a la naturaleza y funcionamiento de la organización. El estudio se realizó bajo el Modelo Estrella de Kates & Galbraith (2007), del cual se desarrollaron una serie de propuestas que se consideran oportunas y benéficas para la etapa en la que se encuentra la compañía. La contribución de la presente investigación es la aplicación del Modelo Estrella en una pequeña empresa de tipo familiar, ya que, si bien el modelo ha sido aplicado en grandes empresas, en la literatura se encuentran escasas investigaciones en pequeñas empresas.

Revisión de la literatura

Diseño Organizacional

El inicio del diseño organizacional se sitúa en el año 1962 cuando Chandler identificó las primeras formas de estructuras al interior de las organizaciones, dando origen a varios estudios al respecto y poniendo en el foco de los administradores la importancia sobre el planteamiento estratégico y la estructura organizacional. Asimismo, Mintzberg (1995) afirma que la puesta en marcha de este concepto es sumamente compleja, ya que requiere de diversos mecanismos de coordinación entre las estructuras, implica una libertad de acción, lo que altera el sistema, es decir que de lo que realmente se conoce dentro de la organización, se le concede una nueva perspectiva.

A partir de ello, diversos autores, han definido lo que es el diseño organizacional, por un lado, Bueno (1996) señala que es “el proceso que permite definir la estructura de la organización o forma de ordenar y formalizar el conjunto de relaciones, de flujos de autoridad, de decisiones y de establecer los niveles jerárquicos en que

éstas se ponen en práctica” (p. 59); a su vez, Hodge, Anthony & Gales (2003) lo definen como “la manera como se agrupan tareas y personas en la empresa con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad” (p. 221). Desde otra perspectiva, Parra & del Pilar (2009), conciben al diseño organizacional como “un proceso en el que los gerentes de la organización toman decisiones sobre la estructura de la organización y el entorno en el cual se pondrá en marcha dicha estrategia” (p.104). Y, recientemente, Pulgar-Vidal & Ríos (2017) establecen que “el diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (p.36).

Por lo tanto, se puede deducir que el diseño organizacional tiene la tarea de gestionar la forma en que la organización funciona, pero, además, sistematizar sus procesos, a las personas, determinar los agentes de autoridad, establecer líneas de comunicación, distribuir la información y, más importante, tomar decisiones, con lo que el diseño organizacional se convierte en una herramienta de mucho poder para aplicar dentro de las organizaciones.

Modelo Estrella

El Modelo Estrella de Jay Galbraith fue propuesto por primera vez en 1977, en el que, en primer lugar, se contemplaban 5 categorías para la toma de decisiones, las cuales en su momento fueron, la estrategia, estructura, procesos, sistema de recompensas y recursos humanos. Con el paso del tiempo, los nuevos estudios y estructuras pedían una actualización de estas cualidades dentro de las organizaciones, por lo que en 2007 estas cinco categorías se renovaron a través de la investigación de Amy Kates, lo que se concluyó en el Nuevo Modelo Estrella basado en: capacidades, estructura, procesos, incentivos y personas, tal como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Modelo Estrella

Fuente: Elaboración propia basada en Kates y Galbraith (2007)

La categoría de capacidades es la que fija la dirección de la empresa, se basa en las metas, objetivos, valores y misiones que identifican a la empresa, es decir es el rumbo hacia donde se dirige la organización. En la estructura se determina la ubicación del principal tomador de decisiones, así mismo se establece cómo está integrada la organización, quién ejerce el poder y la autoridad de la misma, por lo que, en esta categoría se destaca quién lleva el mando y cuáles son los roles clave. La categoría de procesos tiene que ver con el flujo de información, se puede clasificar en vertical y horizontal, el primero se integra por la asignación de recursos, la planeación, presupuesto y la supervisión de operaciones; mientras que el enfoque horizontal se enfoca a la coordinación de diferentes departamentos.

La cuarta categoría son los incentivos que tienen como propósito realizar retribuciones al empleado, en congruencia con las capacidades y la estructura de la empresa. Y finalmente, la categoría de personas, que es representada por los recursos humanos, incluyendo la selección, rotación y formación, así como el desarrollo de estrategias para atraer y mantener al capital humano.

Bajo estas categorías, como lo han afirmado estudios previos, el modelo estrella se convierte en una estructura ideal para la evaluación del diseño organizacional dentro de la empresa (Huerta Rincón, Salazar y Pérez, 2020), en consecuencia, su aplicación desarrolla grandes ventajas competitivas alineadas a un diseño organizacional efectivo, del que las organizaciones pueden superar obstáculos, generar consistencia y un alto rendimiento organizacional alineado a la estrategia (Flores, Mantilla y Quezada, 2017).

Descripción del problema

El diseño organizacional, al ser considerado un proceso que permite alinear la estructura y estrategia de una organización para aumentar la eficiencia y efectividad, resulta ser de suma complejidad cuando se trata de una empresa familiar, ya que el empirismo organizacional de este tipo de organizaciones, al estar alejados de la correcta aplicación de las bases administrativas, impide su correcto desarrollo y en consecuencia su crecimiento.

Por lo tanto, con este estudio se pretende realizar aportaciones, con las que las empresas familiares, tengan un acercamiento al diseño organizacional, lo que les permita obtener oportunidades de mejora en la implementación de su estrategia y mejor diseño de su estructura, viéndose beneficiadas en su aspiración de mantenerse en vigencia a largo plazo.

Metodología

El objetivo de la presente investigación es analizar los elementos del diseño organizacional, a través del Modelo Estrella de Galbraith de la empresa CRAINSA, con el fin de identificar los aspectos de relevancia que permitan generar propuestas de mejoras aplicables a la misma. De igual forma, se plantearon dos objetivos específicos: a) Realizar un diagnóstico a la empresa CRAINSA por medio del Modelo Estrella de Galbraith, y b) Determinar los campos de oportunidad que permitan generar propuestas de mejora a la organización.

Dentro del presente estudio, se planteó una investigación de carácter empírica, explicativa y cualitativa, en el que, mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas a la Gerente de Relaciones Industriales, se diagnosticaron los elementos del diseño organizacional de la empresa.

Para la recolección de la información se hizo uso de la observación directa y se diseñó un cuestionario, a partir de la propuesta de Kates & Galbraith (2007) para diagnosticar la estructura organizacional de la empresa, el cual fue adaptado para la mejor comprensión de la persona entrevistada. El cuestionario incluyó un total de 19 preguntas abiertas, entre las que se integró una tabla de evaluación a agentes externos de la organización, dos diagramas que ejemplifican la tecnología en la creación de fórmulas y un organigrama jerárquico con el cual se explica el comportamiento y funcionamiento de los puestos de la empresa, los cuales se analizaron por medio de la observación y se realizó un contraste con las categorías del Modelo Estrella de Galbraith.

A pesar de existir en la literatura otras propuestas para el diagnóstico de la estructura organizacional, se eligió el Modelo Estrella de Galbraith a consecuencia de la naturalidad que tiene esta propuesta al ajustarse con gran facilidad a cualquier organización. Asimismo, sus variables resultan tener gran flexibilidad para analizar y describir de manera más entendible el ajuste estratégico organizacional.

La investigación pretende destacar los aspectos más relevantes de la organización relacionados con el manejo, tecnología, dimensión de los valores, casos de éxito, metas a corto y mediano plazo más los rubros concernientes a la naturaleza y funcionamiento de la organización, con los que, aplicando el Modelo Estrella de Jay Galbraith, se desarrollen una serie de propuestas aplicables a la compañía.

La unidad de análisis fue la empresa Creaciones Aromáticas Industriales S.A. de C.V. (CRAINSA), fundada en 1989 y es de tipo familiar, donde el 100% de las acciones está en manos de la familia. La empresa está formada por 15 miembros, de los cuales 4 pertenecen a la familia, 2 de la primera generación y 2 de la segunda.

Se dedica al desarrollo de formulaciones para todo tipo de fragancias y saborizantes, asimismo ofrece una amplia variedad de desarrollos con formulaciones innovadoras y asesoría para fragancias, saborizantes y productos de limpieza e higiene. En sus más de treinta años en la industria química ha estado bajo la dirección de la misma familia.

En el año 2020 se dan los primeros cambios hacia una transición generacional, por lo que la segunda generación se compromete a dar continuidad con los trabajos realizados por su fundador y a mantener al cliente siempre en primer lugar, bajo los más altos estándares de calidad y servicio.

Resultados

Del diagnóstico realizado, se determinaron aspectos generales de la empresa como el ambiente en el que se desarrolla, siendo Complejo-Estable al considerar variables dirigidas hacia las políticas de importación, transacciones en diferentes divisas, recursos financieros y necesidades del mercado. Por su parte, el nivel de incertidumbre con el que se enfrenta es de baja a moderada. La producción es a través de órdenes de trabajo que van desde la producción unitaria hasta la producción masiva; manejan inventarios, sin embargo, aún se apoya en los operadores y mantienen un proceso productivo no completamente mecanizado.

Con base a las características del Modelo Estrella de Galbraith, los resultados han sido clasificados conforme a cada una de las categorías que conforman:

Capacidades

La organización cuenta con metas, objetivos, valores, misión y visión, que forman parte de su cultura organizacional, la cual se encuentra establecida por su íntima relación con la familia, lo que la hace fuerte y fácil de transmitir a los miembros que forman parte de la empresa. Por otro lado, tanto las metas como los objetivos están orientados hacia la satisfacción del cliente, ya que se enfocan en crear productos de alta calidad únicos para cada uno de ellos. En este momento la empresa está enfocando sus esfuerzos en el

conocimiento de su mercado, el desarrollo de formulaciones innovadoras que los destaquen de la competencia y en garantizar la calidad de sus procesos mediante la creación de fichas técnicas, certificados y hojas de seguridad, así como de una capacitación constante a su personal.

Las fortalezas internas de la empresa se encuentran basadas en su *know how*, el cual se ha ido desarrollando en los más de 30 años de existencia, ya que sus productos son elaborados por expertos, lo que les otorga mayor valor. En cuanto a las fortalezas externas, se destacan por tener una excelente relación, tanto con sus proveedores, como con sus clientes, con los que se procura mantener lazos amistosos. De las capacidades organizacionales se destacan el producto, operaciones y la relación con los clientes, mismas que van encaminadas al cliente.

Estructura

El organigrama de la empresa refleja una estructura vertical funcional, donde la principal toma de decisiones está centralizada. Se identificó que la empresa tiene una estructura funcional, ya que se ha agrupado a los trabajadores con base en sus habilidades y las funciones que desarrollan en común. Cada área está integrada por expertos que aportan un amplio conocimiento y sus habilidades para consolidar el desarrollo de la compañía.

De igual forma, se pudo observar que la empresa ha adoptado algunas de las características propias de la estructura matricial, ya que han ido adaptando su estructura conforme a las demandas específicas de los productos, el mercado y los clientes.

Procesos

Entendiendo a los procesos como el flujo de la información que determinará el grado de formalización de la empresa, se determinó que cuenta con un enfoque horizontal bien definido, con manuales de procedimientos y diagramas de operación sobre los cuales coordina a sus diferentes departamentos, con los que se eficienta la ejecución de sus procesos. En cuanto a los procesos verticales que integran la asignación de recursos y la supervisión de operaciones, se encuentran fuertemente centralizados por la alta dirección. Sin embargo, al no mantener procesos productivos completamente mecanizados se refleja la falta de indicadores que permitan su medición.

Incentivos

De acuerdo con la categoría de procesos, actualmente la empresa cuenta con un sistema de recompensas económicas para sus empleados que consiste en bonos de productividad. De igual forma, cuenta con horarios flexibles, como una manera de apoyo. Como parámetro de medición para el otorgamiento de estos incentivos, la empresa aplica evaluaciones y auditorías de calidad realizadas por los clientes, las cuales tienen un mayor impacto en el servicio al cliente.

Personas

La selección de personal se realiza a través de una empresa externa, por lo que la selección queda en manos de personal externo que no tiene un conocimiento cercano a la estructura y estrategia, lo que hace que llegue a existir una duplicidad en las funciones del personal, ya que el agente externo no conoce con certeza el perfil que se busca ocupar dentro de la organización, siendo una fuerte debilidad dentro de la organización. A su vez, la empresa se ha esforzado por integrar a todos los miembros del equipo por medio de cursos de integración y convivios en los cumpleaños y diferentes festividades, que permitan una mejor convivencia y ambiente laboral. Estas acciones han logrado que se transmita y se mantengan los valores de la cultura organizacional.

Hallazgos

Con base en los resultados, se puede apreciar que, la empresa familiar objeto de estudio cuenta con una estructura, la forma de ordenar, formalizar el conjunto de relaciones, realizar la toma de decisiones y agrupar sus tareas y funciones.

Dentro de la categoría de capacidades que prevé el Modelo Estrella, se determinó que la organización cuenta con todos los elementos que forman parte de esta variable, en la que se le da rumbo a la dirección de la empresa, con lo que tienen claro hacia dónde va, en consecuencia, se tiene por completo el primer componente del Modelo Estrella.

En lo que se refiere a la variable de estructura, el organigrama se encuentra bien definido, con lo que cada uno de los integrantes de la organización conoce su posición dentro de la misma, no obstante, el Modelo Estrella va encaminado a establecer los roles clave, el impacto que la dirección tiene hacia los subordinados y determinar cómo están organizados, por lo que, en contraste al Modelo Estrella, esta variable aún tiene áreas de oportunidad.

A su vez, la categoría de procesos ha logrado una correcta formalización, con lo que, su funcionamiento es más eficiente y eficaz, logrando una de las pautas del diseño organizacional, como lo menciona Hodge et al (2003), coincidiendo con la investigación de Hernaus, Aleksic & Klindzic (2013).

Por su parte, en los incentivos se considera un área de oportunidad para la organización, ya que, si bien se han establecido las métricas para determinar los incentivos, estos podrían diversificarse con lo que se aumente la motivación dentro de la compañía y se alineen los objetivos del empleado con los de la organización.

Finalmente, la categoría de personas es la que tiene una mayor área de oportunidad, ya que actualmente la selección de personal se realiza por agentes externos, quienes no conocen a profundidad las verdaderas necesidades de la empresa y de esta manera la búsqueda de perfiles se puede realizar de manera equívoca, lo cual, en contraste con el Modelo Estrella, a partir de esta categoría se construyen las capacidades organizacionales que ejecutan las direcciones estratégicas (Galbraith,1977), haciendo hincapié en la gestión del conocimiento y el staffing (Eirich, Schäfer & Ringlstetter 2019).

Como algunos estudios han mencionado, la aplicación del Modelo Estrella desarrolla grandes ventajas competitivas, provoca una mejor consistencia en el desarrollo de los procesos, lo que su vez se puede ver reflejado en un buen rendimiento organizacional alineado a la estrategia (Flores et al., 2017).

Propuestas de mejora

Es claro que la transición generacional en la que se encuentra la empresa familiar aún tiene deficiencias, sin embargo, la aportación de ideas de las nuevas generaciones ha permitido que se cuente con mayores elementos del diseño organizacional, por lo que a continuación, se presentan una serie de sugerencias con acciones encaminadas a mejorar la estructura, basadas en el Modelo Estrella de Galbraith.

Capacidades

Se propone actualizar los elementos de identidad de la organización en un plazo de cinco o diez años, según se determine en las necesidades de la empresa. Con esto se podrá tener una clara actualización de la situación de la empresa y hacia dónde se dirige.

Estructura

Se propone realizar, por un lado, acciones a corto plazo, dentro de las que se destaque la integración de un auxiliar contable responsable de las cuentas por cobrar y por pagar. Así mismo, establecer que el área de control de calidad funcione como staff, representada por un miembro del área de producción y de recursos humanos. Y finalmente, de gran importancia incluir un Área de Recursos Humanos con la que se puedan ejercer mejores acciones encaminadas al personal.

Por otro lado, en las acciones a largo plazo que se pueden implementar dentro de la estructura de la empresa son: la contratación de un especialista en importaciones que reporte directamente al Área de Finanzas y la implementación de un área de Investigación y Desarrollo, para generar su propia materia prima.

De igual manera se realizó una propuesta en el diseño de un nuevo organigrama, el cual puede ser puesto en marcha con el actual cambio generacional en el que se encuentra la organización, el cual se visualiza en la Figura 2.

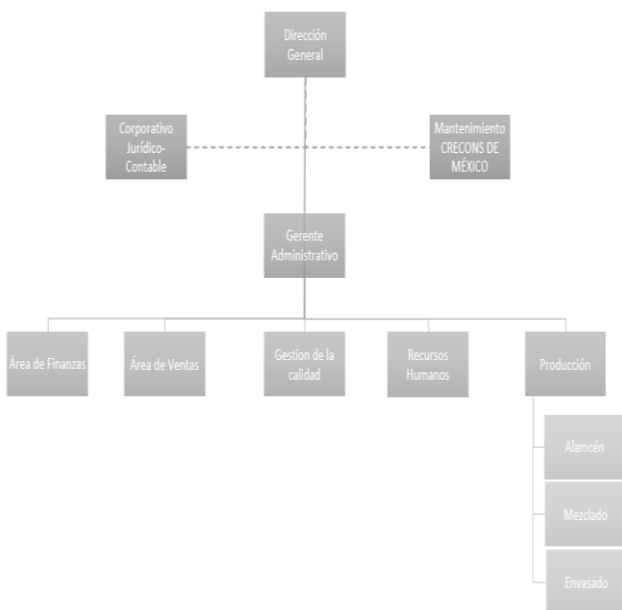


Figura 2. Propuesta de organigrama

Procesos

Dentro de la categoría de procesos se propone que se verifique con regularidad que los procesos mantengan un estándar de calidad. Y realizar pronósticos de ventas para la estimación de compras, producción e inventario. Asimismo, determinar una periodicidad para la revisión de manuales de procedimientos y diagramas de operación que permita mantener los elevados estándares de calidad de los productos.

Incentivos

Dentro de las acciones encaminadas a los incentivos se sugiere implementar un sistema de sueldos y compensaciones y otorgar facilidades para culminar o continuar estudios con los que se incremente la motivación al personal.

Personal

Resulta de vital importancia realizar una revisión a las actividades dentro de los diseños de puesto para eliminar la duplicidad de funciones, así mismo, crear el área de Recursos Humanos o bien, tener una mayor claridad al momento de ofrecer las vacantes mediante el agente externo. A su vez, se sugiere determinar los años de experiencia necesarios para cada puesto. Mantener la capacitación constante del personal e iniciar con la delegación de toma de decisiones para los responsables de las distintas áreas de la empresa.

Conclusiones

Con la aplicación del Modelo Estrella es fácil identificar fallas en la administración tanto en los procesos como en los objetivos y hacer los ajustes necesarios para empatar la estrategia con el diseño organizacional. Haciendo hincapié en la propuesta de la renovación periódica de la identidad, resulta importante mencionar que el postulado central de este modelo establece que, si un elemento de la estrella se modifica, todos los demás se verán influenciados por éste, por lo tanto, es de vital importancia tener en mente una visión global de la organización para implementar los cambios necesarios. El modelo Estrella de Galbraith tiene aplicaciones en grandes empresas, así como en pequeñas y medianas empresas, como es el caso de la presente investigación.

Hoy en día resulta indispensable que las organizaciones implementen un diseño organizacional, ya que es la herramienta que permite formalizar los procedimientos y estructurar de forma armónica los diferentes niveles de la organización. Con su implementación, se busca generar las condiciones necesarias para que las estrategias de la empresa sean eficientes y eficaces al momento de enfrentar contingencias y generar una ventaja competitiva para gestionar la diversidad, la innovación y que aumente su valor.

La principal limitación reside en la imposibilidad de entrevistar a otros miembros de la empresa, sin embargo, la persona entrevistada mostró una gran disponibilidad y respondió a todas las dudas de la estructura de la organización.

Referencias

- [1] Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructuras, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- [2] Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *The American Historical Review*, 68(1). <https://doi.org/10.2307/1847244>
- [3] Eirich, R., Schäfer, B., & Ringlstetter, M. (2019). An organization design framework for digital innovation: Critical review of Galbraith's STAR model. Ponencia presentada al *ISPIM Innovation Conference*, Florence, Italy.
- [4] Flores Chuman, R., Mantilla Heredia, C., & Quezada Amacifen, M. (2017). Propuesta de alineamiento cultural de una empresa de rubro logístico [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas] Repositorio Institucional Universidad del Pacífico. <http://hdl.handle.net/11354/1986>
- [5] Galbraith, J. (1977). *The Star Model*. Jay Galbraith. <https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>
- [6] Hernaus, T., Aleksic, A., & Klindzic, M. (2013). Organizing for Competitiveness – Structural and Process Characteristics of Organizational Design. *Contemporary Economics*, 7(4), 25–40. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.122>
- [7] Hodge, B., Anthony, W. & Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- [8] Huerta Rincón, G.V., Salazar Hernández, B.C., & Pérez Hernández, C.C. (2020). Análisis de procesos y sistema de recompensas a través del Modelo Estrella: caso de una empresa constructora en Pachuca de Soto, Hidalgo, México. *Gestión Integral Estratégica para el Emprendimiento de la MIPYME*, 59–78. https://www.academia.edu/download/63801311/GESTION_INTEGRAL_Y ESTRATEGICA_PARA_EL_EMPRENDIMIENTO_DE_LA_MIPYME__25_mzo_ISBN20200701-104232-qv5hjh.pdf#page=59
- [9] Kates, A., y Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: Using the STAR & odel to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.
- [10] Mintzberg, H (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- [11] Parra Moreno, C.F. & del Pilar L.A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 97–108. <https://docplayer.es/24623472-La-estructura-organizacional-y-el-diseno-organizacional-una-revision-bibliografica.html>
- [12] Pulgar-Vidal L.H. y Ríos, F. (2017). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. 2ª Ed Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.