

**¿CUÁL DEBE SER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL NUEVO
PROYECTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA, QUE
SE DESARROLLÁ EN EL TERRITORIO COLOMBIANO, EN UNA LÍNEA DE
TIEMPO DE DIEZ DÍAS HÁBILES?**



HUGO ANDRES MONTOYA HOYOS

COD D5201507

**Ensayo presentado como requisito para optar el título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

Asesor:

**JHON ALEXANDER PRIETO CARRILLO
DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
BOGOTA, COLOMBIA**

2019

INTRODUCCIÓN

El objetivo final de este ensayo, se encasilla en la necesidad real de la empresa por atender de manera acertada y funcional, en futuro cercano, un proyecto de investigaciones administrativas que se va a desarrollar en todo el territorio colombiano. En donde, la estructuración de la organización juega un papel extremadamente relevante, ya que una de las condiciones para cumplir con la tarea encomendada es el factor tiempo. Una línea de tiempo, la cual no puede superar los diez días hábiles; es decir, en la planeación anticipada, la compañía debe tener presente dos variables que pueden incidir en el éxito del nuevo proyecto: La construcción de una estructura organizacional y el tiempo. Sin embargo, el enfoque de la compañía persigue una buena planificación estratégica con una correcta gestión de la estructura organizacional, de tal manera que permita poner en funcionamiento la operación, cumpliendo con los lineamientos misionales empresariales y la satisfacción del cliente.

Para alcanzar el objetivo final de la estructuración de la organización, es necesario efectuar un diagnóstico inicial con los hechos del hoy para efectuar la planificación futura (personal-tiempo), dichos datos, permitirán visualizar en prospectiva las necesidades de la organización.

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnostico organizacional parte del hecho de la cantidad de acontecimientos que rodean a la empresa y del sinnúmero de datos que se presentan sin orden específico, los cuales son necesarios para un correcto diagnóstico. Este, coadyuvará en el ejercicio de planificación prospectiva, donde el foco de atención no solamente se encuentra orientado a la estructura organizacional y del recurso humano, sino que también orientado al recurso presupuestario que de no ser percibidos debidamente por el gerente, puede impactar negativamente la compañía. Convirtiéndola en paquidérmica y no sostenible. Por lo anterior, el gerente de proyecto, en este caso de investigaciones administrativas, proyecto a ejecutarse en todo el territorio nacional, debe de efectuar un juicioso ejercicio de análisis que le permita estructurar adecuadamente un proyecto que sea sostenible en el tiempo y que genere utilidad a la organización.

Modelos de Análisis

Un gerente de proyecto se enfrenta inicialmente a un sinnúmero específico de datos, los cuales debe de ser procesados dentro de una línea de tiempo acorde que permita a la organización visualizar positivamente el objetivo que se persigue. Aunque la anterior, desea alcanzar su planificación anticipada en un periodo de tiempo corto con la finalidad de tomar decisiones en forma celeré, el gerente de proyecto siempre deseará extender este plazo con la finalidad de obtener información útil que permita complementar el análisis, más aun, cuando

sobre el recae la responsabilidad de concebir un proyecto exitoso. Según el autor Rodríguez Mansilla DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:” *El dilema se traduce en que no existe el tiempo necesario para abarcar la enorme complejidad de información que podría ser recolectada. Ante esta situación, sólo es posible reaccionar en forma selectiva. Esta selectividad, constituye el objeto conocido, de tal manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus soluciones posibles. De esta forma, se produce una nueva organización* “. Es el caso, del gerente que recibe la instrucción de estructurar un proyecto de investigaciones administrativas en donde el factor tiempo, es un condicionante para la ejecución de la labor, entendiéndose que no en menos de seis meses debe de estar en funcionamiento el proyecto arriba señalado. Por lo tanto, si bien es cierto que seis meses pueden parecer poco tiempo para efectuar la planificación anticipada, puede ser suficiente, en este caso, para desarrollar la labor. No se vería en la necesidad de seleccionar en forma selectiva como lo expresa Rodríguez Mansilla, la estructuración del modelo más conveniente, pues se considera que con la información existente se pueden elaborar algunos cursos de acción que permitan la correcta elaboración y diseño de la estructura organizacional requerida. Como lo son: Recurso humano y tecnológico. Dichos recursos, son útiles, no proviene del azar y los posee la compañía, razón por la cual es un aspecto válido del análisis sin tener que recurrir a la selectividad en donde las opiniones de otros podrían afectar el diagnóstico. . Según el autor Rodríguez Mansilla DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: *“En alguna medida el consultor desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional”*. Para el caso del gerente de proyectos. Lo expresado por Rodríguez

Mansilla se alinea correctamente, encontrando que la visión del proyecto con el empleo del recurso humano existente en algunos territorios de la geografía nacional permiten a la compañía no partir de cero en el conocimiento, sino que, a través de la experiencia se puede iniciar la construcción de la estructura del proyecto en un primer nivel, o nivel base. Entendiéndose los anteriores ya relacionados, como la materia prima necesaria para la conformación del modelo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una forma de organización, ya sea de las empresas o de algunos procesos en particular, en los cuales la comunicación y el flujo de actividades fluyen de forma continua y armónica con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados en la organización.

Para identificar la estructura organizacional acorde a la empresa o proyecto en particular, se debe inicialmente realizar un ejercicio de análisis que permita identificar diferentes cursos de acción con la información que se tiene disponible, luego mediante un ejercicio de planeación, acomodar las necesidades requeridas por la compañía. Para el caso de la estructuración organizacional del proyecto de investigaciones administrativas, se ha efectuado un análisis con la información disponible: Recurso humano y tecnológico. Se cuenta con el recurso humano, no en su totalidad, pero es cierto que los existentes, poseen el conocimiento de las plataformas tecnológicas de la compañía en cuanto a su uso y empleo. Ahora bien la incógnita recae en aquellas áreas de la geografía nacional donde no se cuenta con el recurso humano y se requiera adelantar el trabajo requerido por la empresa. Es aquí, donde la estructura y/o modelo a construir necesita de la

información pertinente que conduzca a establecer fortalezas y no debilidades en los municipios de Colombia en donde la compañía carece de personal calificado.

Estructura organizacional y sus parámetros de diseño

Marco teórico.

Una estructura organizacional, no obedece siempre un mismo parámetro. Esta depende las variables que trae consigo el medio que rodea a las empresas y /o proyectos. También los medios con los que se cuentan y cabe nombrar aquí: Económicos, financieros, humanos y técnicos y/o tecnológicos. Los cuales pueden incidir en forma notable en la puesta en marcha de la estructura y el éxito de la organización. Es decir existen diferentes modelos de estructuración y estos deben de contemplar las variables financieras y del recurso humano a fin de que sea una estructura optima y sostenible tanto en el objetivo que persigue la empresa, así como también económicamente viable. Todo dependerá del ajuste que el gerente del proyecto efectúe, armonizando la división del trabajo, la comunicación, el conocimiento de la labor encomendada; es decir, la integración de la estructura. Decía Hall (1996), *“las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario”*. Acorde con lo anteriormente expuesto, el proyecto de investigaciones administrativas, es de orden jerárquico, entendiendo que los niveles de los trabajadores a nivel nacional son la base de la estructura y son ellos, quienes se deben de acoplar a los requerimientos de la misma. Pero la

arquitectura de la estructura del proyecto, no solo se construye con los empleados base. Se debe de garantizar un control y seguimiento a esos trabajadores que se encuentran distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional. Pero la inquietud que podría surgir al gerente del proyecto. Es el cómo garantizar la integralidad. Recurso humano – control – seguimiento – comunicación con la organización.

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de la estructura organizacional existe una gran variedad de enfoques, los cuales entregan acercamientos para el desarrollo de la misma. Sin embargo, citando a Mintzberg (1984), persona que optaba por agrupar de forma pragmática la teoría y todas aquellas variables que inciden en la construcción de la estructura organizacional en donde expresa que se deben de tener en cuenta los tres niveles clásicos enunciados por Fayol , haciendo referencia a los niveles estratégicos, funcionales y operativos . En donde el enfoque estratégico se encuentra conformado por los directivos, una línea media, integrada por los jefes de área, un núcleo operacional, conformada por los operarios, un equipo de apoyo integrado por agentes especializados y una tecno estructura por analistas de trabajo. La anterior estructura organizacional, permite establecer las divisiones de la labor asignada o tarea encomendada así mismo, permite visualizar que la coordinación entre los actores de la estructura es fluida. Pero el direccionamiento y control de tal esquema, juega un papel importante en pro de alcanzar los objetivos trazados por la

compañía razón por la cual se establece la supervisión , no solo del recurso humano , sino que también , de los procesos , de las habilidades y la normatividad . También establece que los parámetros de diseño organizacional se catalogan dentro de cuatro grupos:

- 1) Diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento.
- 2) Diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace.
- 3) Diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad.
- 4) Diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como lo manifiesta Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional. La organización y la comunicación incumben a múltiples disciplinas: tanto la administración como la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas de sus facetas y por ello de una manera u otra, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde las matrices conceptuales de estas áreas de conocimiento, unas veces muy apegadas a ellas, otras con una distancia crítica que intenta legitimar discursos propios, corriendo el riesgo de olvidar que la transdisciplinariedad no es una debilidad, sino una forma diferente de explicar el fenómeno, si además tiene ese carácter. Es por eso, que la comunicación abarca un amplio espectro en la estructura organizacional, volviéndose una actividad obligatoria, mediante la cual se transmiten los datos para la correcta orientación del fin que persigue la empresa. Es necesario establecer los niveles de

comunicación dentro de la estructura de la organización, ya que así, se mitiga el riesgo de saturar de actividades innecesarios a los diferentes actores de la estructura, también se minimiza el riesgo de efectuar actividades que puedan impactar negativamente la organización

Posiciones empírico-analíticas.

Como lo manifiesta Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional. Dentro de lo que se ha dado en llamar posiciones empírico- analíticas (Habermas 1983) pueden ser ubicados el enfoque mecánico, el psicológico, el sistémico y el de la contingencia, como una de sus modalidades de expresión, los que a instancia de Varona (1999-a) serían funcionalistas. El enfoque mecánico sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947) y la Psicología Conductista (Watson y Skinner, 1900- 1950). Las mismas que para la comunicación masiva dejaron influencias en modelos hipodérmicos-conductistas como el propuesto por Harold Lasswell (1948). Se concentra en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo. Este proceso que se ve como lineal y transitivo pone poco interés en la retroalimentación y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. Para el caso del gerente que tiene como misión la elaboración de la estructura organizacional y la cual ha sido sometida inicialmente al análisis, luego a la formalización de la estructura, le queda en última instancia asegurar la comunicación dentro de la estructura, situación que facilite la

transmisión de los datos y por ende, la articulación de todas las tareas en forma eficiente y sincrónica. Es por ello que en lo propuesto por Harold Lasswell (1948). No facilitaría una correcta comunicación, pues no solo esta debe de ser llevada a cabo en forma vertical, sino que también debería de agregársele la comunicación en forma horizontal por parte de quien se encuentre a cargo de los agentes – trabajadores. En el sistema de comunicación, las comunicaciones pueden ser complejas debido a las relaciones que existen entre los diferentes actores de la estructura. Por lo anterior, es necesario que existan diferentes canales de comunicación, no solo lineales sino que, también sean transversales pero a través de un canal autorizado para evitar el flujo de información infructuosa, requerimientos innecesarios, desperdicio de tiempo y ralentización de la operación. Estos canales autorizados de control y seguimiento, debe aplicarse en lo posible en cada nivel de la estructura organizacional. La anterior actividad, permite que tanto emisores como receptores de la información, reciban e interpreten la información de forma objetiva y en los términos de tiempo acordes que permitan la correcta utilización del mismo en pro de alcanzar los objetivos trazados por la compañía, a través de la estructura organizacional.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIONES

ADMINISTRATIVAS

Rodríguez Mansilla, manifiesta que el tiempo es el principal factor para recolectar la información y dar un buen uso de la misma, razón por la cual, es indispensable saber seleccionar estos datos y a partir de ahí tomar decisiones. En un proyecto de Investigaciones administrativas que se debe desarrollar en el territorio Colombiano sin superar diez días hábiles, lo primero que se debe conocer es, que recurso humano requiero y cuáles serán mis puntos estratégicos para que toda la estructura entregue la recopilación al centro de gravedad, es decir, la oficina principal.

Para lo anterior, la empresa optó por dividir de manera estratégica unas regionales que se conforman por departamentos y ciudades cercanas; en la actualidad, cuenta con cuatro, divididas de la siguiente manera: Región Noroccidente: Dptos Antioquia, Choco y Eje Cafeteros; Región Caribe: Córdoba, Atlánticos, Bolívar, Magdalena, Guajira, César, Santanderes y Arauca; Región Centro: Bogotá, Cundinamarca, Tolima y Boyacá. Región Sur: Valle Cauca, Cauca, Nariño, Putumayo, Amazonas Huila y Villavicencio. Este ordenamiento, me permite empezar a crear la estructura organizacional, que a su vez conlleva a la distribución del recurso humano y su conexión mediante el recurso tecnológico.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROYECTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

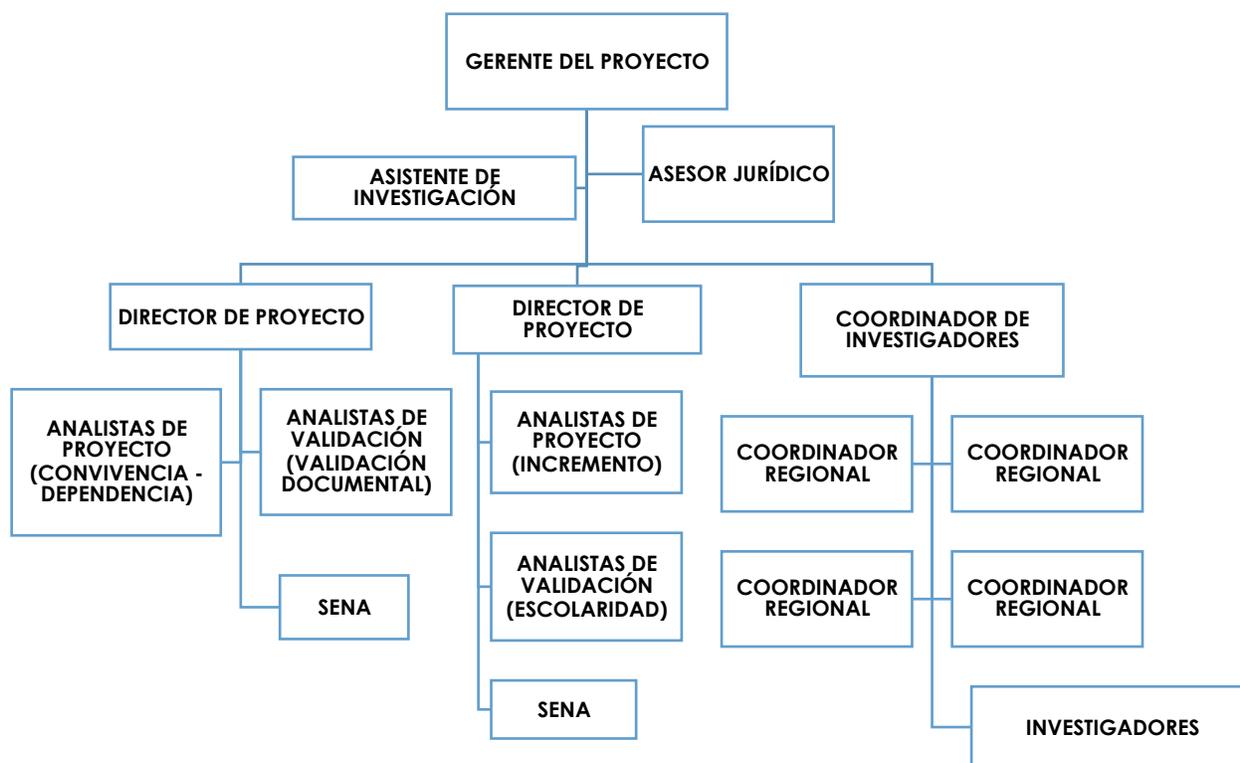
Como primera medida, el gerente definió la estructura organizacional de acuerdo al análisis efectuado en el diagnóstico, dividir el territorio nacional por segmentos proporciona argumentos de peso para establecer que la base de la estructura serán los trabajadores que se encuentran en los departamentos del territorio nacional. La organización, lo definió en dos grandes niveles, el operativo y el directivo. El nivel operativo comprende un núcleo operacional, conformada por los operarios y una tecno estructura por analistas de trabajo, el nivel directivo comprende el gerente del proyecto, una línea media, integrada por los jefes de área y un equipo de apoyo integrado por agentes especializados. Este primero, se divide también en dos secciones, la que está conformada por personal de campo y sus coordinadores quienes se encarga de proporcionar la materia prima para el desarrollo de las investigaciones de acuerdo a lo solicitado por el cliente, es decir, recopilan las pruebas necesarias las cuales son verificadas por sus Coordinadores que se posicionan como su jefe directo para que luego sea entregada a los analistas que conforman la segunda parte. Los analistas, hacen parte de esa base de la estructura, dado que verifican lo aportado por el investigador para luego emitir el informe y otorgar una conclusión. Aunque estos últimos, no se encuentran distribuidos en todo el país, por hacer parte del eje central, si tienen una conexión directa con cada una de las regiones o lugares donde se desarrollan estas actividades; lo anterior, se debe a la tecnología que juega un papel importante.

Por otro lado, se encuentra el nivel directivo, que se encarga de dirigir y garantizar el control y seguimiento, acto que afianza la estabilidad y equilibrio del proyecto, pero sobre todo asegura que el proceso se desarrolle dentro del tiempo establecido. Asimismo, es importante mencionar

que esta división debe garantizar que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario para que se trabaje siempre hacia el mismo objetivo.

El nivel directivo, tiene conocimiento de las necesidades y las especificaciones del cliente, razón por la cual se hace necesario, el control –seguimiento –control de las actividades, mantener una organización en línea de tiempo sin contrariedad es difícil, aun más cuando esta depende de terceros y de las condiciones que ofrece cada lugar en particularidad. No obstante, el gerente, debe proporcionar una estructura que se esté sincronizada, es decir, que todo apunte a la misma meta, y para que esto suceda se debe complementar con la comunicación asertiva; una vez este definida la jerarquía, el paso siguientes es presentar los enlaces que permitirán afianzar lo arriba expuesto.

Imagen No.1. Estructura Organizacional



Fuente: Autor

En el organigrama desarrollado, es posible evidenciar el orden jerárquico del que se ha venido hablando, en el cual se define al área operativa como la base de toda la estructura, posteriormente está la línea media que la conforman los jefes de cada área y por último está el gerente de proyecto y las áreas especializadas. Para lo anterior, se describirán los 4 grupos que establecieron los parámetros para su desarrollo.

1. **Diseño de puestos:** Está enfocado a lo que se debe tener en cuenta para elegir la persona que desarrollará cada actividad. En el caso de las Investigaciones administrativas, la empresa debe enfocarse en la preparación de cada perfil; por ejemplo las personas que ejercen la labor de campo, requieren de una formalización, para evitar hechos que insatisfagan al cliente, no es lo mismo, contratar una persona que tiene tacto para comunicarse con los ciudadanos que con una persona impaciente que quizá pueda generar un traumatismo al cliente y a su vez deje una imagen incorrecta de la compañía.

El área operativa de campo, debe saber que sus situaciones son cambiantes y que debe estar dispuesto a situaciones de poco agrado, para el caso de los analistas, deben tener un conocimiento técnico, análisis y concentración para evitar incidentes en los resultados que a su vez son el soporte para la toma de decisiones; la línea media directiva debe tener un conocimiento técnico, una regulación en su vocabulario, optimización del

tiempo y los recursos. Lo anterior, teniendo en cuenta que son los encargados de direccionar y controlar al área operativa, de igual forma, son quienes emiten el estado de la operación, puesto que distribuyen y ejercen seguimiento sobre estas.

Para el caso, de las áreas especializadas cada quien es especialista en su materia y solo deben estar dispuestos a brindar las asesorías según corresponda., siempre en pro del objetivo planteado para con el proyecto.

2. **Diseño de vínculos laterales:** Me define la planificación y control, como también la manera en cómo voy a enlazar cada división de mi proyecto. En el punto anterior, definíamos cual debe ser el perfil de las personas para cada área, sin obstar, para este debemos definir como esa persona que elegí, va a planificar sus actividades y según su nivel va a controlar. Para el caso de los operarios, deben saber que manejan un tiempo inmodificable salvo situaciones fortuitas; para el caso de los directivos nivel medio deben establecer la manera como llevarán el control y garantizarán la entrega oportuna de su área (la operativa) y el gerente del proyecto, supervisa que la planificación se esté llevando a cabo, que los jefes de área controlen y que las herramientas de enlace siempre estén funcionando.

3. **Diseño de la superestructura:** El gerente del proyecto, debe proporcionar autoridad a los jefes de área para que el vínculo arriba establecido se mantenga y todos trabajen en pro de la misma meta. El subordinado, no pueden plantear una planificación que no se adapte a las necesidades del cliente, debe efectivamente exponerla pero no olvidar que es

su jefe inmediato quien le determina hasta que nivel la puede planificar según las necesidades propias.

4. Diseño de la toma de decisiones: Centralizar absolutamente todo sobre el proyecto es el mayor reto en un proyecto de investigaciones administrativas que se desarrolla en el territorio nacional; pero, una vez se definen los perfiles, se forman lazos de acuerdo a su nivel jerárquico y se consolida la estructura, permite centralizar la información, la planificación, la ejecución, el control y seguimiento; a esto se debe sumar el recurso tecnológico con el que la compañía cuenta, el cual se basa en una plataforma creada para que toda la información que allí se cargue según los parámetros técnicos sea verificada y visualizada por los demás participantes del proyecto y por supuesto del gerente. La plataforma CIA, es una de las herramientas más importantes dentro de este proceso, puesto que permite mantener visualizar la información necesaria en tiempo real para ambas partes.

A partir de esto, el gerente del proyecto puede tomar decisiones, una vez conoce todos los niveles de la estructura tiene la información suficiente para analizar y ejercer su planificación.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Cuando el gerente ha consolidado la estructura organizacional del proyecto, conoce los lazos creados de acuerdo al nivel al que corresponde. Esto, le permite determinar los modelos de comunicación asertiva; el área operativa como ya se ha mencionado, corresponde a la base de todo el proyecto, sin embargo, no es el conducto regular que quien tenga que transmitir conocimiento e información sea el gerente o el director de otra área, puesto que el funcionario por su formalización no puede tener la facilidad de entender la manifestación de la otra persona y como resultado surge una falla o malentendido; otra situación por la cual, la comunicación es necesaria pero siempre respetando la estructura, es la percepción de acuerdo a la región a la que pertenece, es por esto que en el diagnóstico inicial se realizó una división por regiones, para que la persona que sostenga el contacto directo con esos funcionarios, conozca su esencia, su cultura y cree lazos más profundos que genere como resultados el enfoque siempre al cumplimiento del objetivo.

La comunicación asertiva es obligatoria, debe ser un lenguaje universal para las personas que conforman el proyecto, la efectividad de esto permite orientar de manera correcta creando resultados óptimos. La comunicación, se ve reflejada en el resultado final del producto que entrego al cliente, si la persona que dirige un equipo de trabajo sostiene un lenguaje claro y preciso, no hay formas de fallar en lo que se entrega.

CONCLUSIÓN

Finalmente, el gerente de proyecto debe tener tres puntos importante para poder desarrollar un proyecto de Investigaciones administrativas en el territorio nacional con un tiempo no mayor a 10 días hábiles; el primero corresponde a la optimización del tiempo, si la empresa maneja este recurso de manera eficiente, sus resultados ante el cliente van a sobresalir porque siempre estará a tiempo lo solicitado; el segundo corresponde al diagnóstico, antes de ingresar a un mercado desconocido, la empresa debe saber a qué posibles situaciones se va a enfrentar y cómo será su respuesta, la información es poder, y si se realiza un diagnóstico amplio y un análisis del mismo, se reducen las posibilidades de fallar; el ultimo corresponde al recurso humano, cuando ya se ha logrado conocer el valor de tiempo y tengo los datos suficientes para ejercer un análisis, debo estudiar que personas se necesitan para concluir ese producto, que perfil es el correcto como lo voy a estructurar y lo más importante de todo como va a ser la comunicación, como todos hablan un mismo idioma pero desde su posición sin dejar a un lado la meta o el objetivo planteado, en este caso no sobre pasar los 10 días hábiles.

Es un desafío relacionar estos 3 aspectos, pero son necesarios para concluir de manera armoniosa el proceso expuesto en este ensayo, el gerente debe garantizar que la estructura se mantenga y caminen hacia la misma dirección.

BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez Mansilla (2005) Diagnostico organizacional México, DF. México -

academia.edu. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46453875/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHacia_la_organizacion_flexible.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190930%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190930T193119Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=a89eaa1c37efccf22ca123d21f279d67393be6d4f5a6fc925e9245bcd989110b

Marín Idárraga (2012) Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a01.pdf#page=43>

MAM Fernández, EC Pozo (2002) Tamaño, estructura e innovación organizacional europea de dirección y economía de la empresa Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=267154>

Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife).Recuperado

de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81986008.pdf>

Porras, D. R. (2013). Estrategias de alta gerencia: una propuesta para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/11179>.

Esquiaqui, G. & Escobar, W. (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial.

Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7083>.