

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: NUEVAS TENDENCIAS

Organizational structures: New Trends

Andrés F. Porto Solano¹, Laura J. Angarita Álvarez²

Recibido: Febrero 16 de 2017/Aceptado: Junio 22 de 2017

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo analizar, comparar criterios respecto a distintos tipos de estructuras organizacionales que adoptan las diferentes empresas u organizaciones. Adicional a lo anterior se demarcó las nuevas tendencias en la adopción y diseño de las estructuras organizacionales, explicando además su origen y concepción. Se logró constatar que las tendencias, las estructuras organizacionales de las empresas difieren según el tipo de organización, destacándose en las manufactureras la estructura en red, y en las prestadoras de servicios las estructuras adhocrática, hipertrébol, hipertexto y circular.

Palabras clave: Estructura organizacional en red, Adhocrática, Hipertrébol, Hipertexto, Estructura organizacional circular.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze, compare criteria regarding different types of organizational structures adopted by different companies or organizations. In addition to the above, new trends in the adoption and design of organizational structures were outlined, explaining in addition their origin and conception. It was found that the tendencies, the organizational structures of the companies differ according to the type of organization, the network structure stands out in the manufacturers, and the adhocrática, hypertrebol, hypertext and circular structures in the service providers.

Keywords: Organizational network structure, Adhocrática, Hypertrebol, Hypertext, Circular organizational structure.

Cómo referenciar este artículo: Porto, A. & Angarita, L. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *Ad-Gnosis*, 6(6), 77-83.

1. Ingeniero Industrial, Universidad del Norte. Candidato a Máster en Ingeniería Industrial, Universidad del Norte. Docente Investigador, Corporación Politécnico Costa Atlántica. aportos@pca.edu.co

2. Ingeniero Industrial, Universidad del Norte. Asistente de Proyectos Especiales, Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación, Universidad del Norte. ljangarita@uninorte.edu.co

Introducción

Desde la misma concepción de inicios de la humanidad se ha venido manejando el concepto de organización. Se puede precisar lo anterior con el ejemplo en la prehistoria, donde la humanidad se dedicaba al sedentarismo y la caza para su supervivencia, y donde muy probablemente se encontraban agrupados para poder montar una presa.

El hecho de dividir funciones o tareas durante la caza de un animal hace que dicha agrupación se encuentre estructurada, y dicha estructuración surge de la necesidad de hacer actividades o procesos de forma más sencilla o bien por el simple hecho, para el humano, de tener limitaciones de tipo físico, biológico, mental, entre otros (Torres, 2008).

Una estructura organizacional es definida como “dos o más personas que trabajan juntas y de manera estructurada para alcanzar una meta o serie de metas específicas” (Stoner, 1996, citado en Torres, 2008). La anterior definición recopila de forma precisa el objetivo y esencia de una estructura organizacional: Una meta y un orden lógico en los agrupados.

La revolución industrial a mediados del siglo XVIII propició el crecimiento de muchas industrias en el mundo, demandando nuevas formas de organizarlas. La incapacidad de una sola persona de acaparar y dirigir todos los procesos industrializados de una empresa sugirió la creación de áreas o departamenta-

lización por actividades, así como también la delimitación de autoridad y de responsabilidades dentro de dicha organización. Lo anterior se conoció de manera formal a mediados del siglo XIX por Frederick Taylor y fue conocido como Administración Científica (Torres, 2008).

Esta revisión documental tiene como objetivo organizar y analizar toda la información que contempla específicamente el tema de estructuras organizacionales en el pasado y la actualidad, para así poder identificar la tendencia a futuro de su concepción.

Estructura del artículo

El presente artículo está estructurado de la siguiente forma: en la **Sección 3** (Metodología) se presenta la metodología de micro-investigación respecto a la revisión de literatura hecha; en la **Sección 4** se presenta la revisión de literatura; en la **Sección 5** (Análisis y discusión) se establece un análisis que contempla la información revisada en la sección anterior, el análisis es de tipo comparativo entre los modelos revisados; finalmente, en la **Sección 6** se presentan los resultados y conclusiones de la revisión.

Metodología

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo de este trabajo es de tipo revisión literaria. Este método es usualmente usado para investigar las diferentes perspectivas de un tema específico bajo unos objetivos establecidos. Este artículo propone una metodología de revisión de literatura de autoría propia y

bajo criterios relevantes en el tema. Los pasos seguidos para la aplicación de la metodología son:

1. Búsqueda y revisión de literatura sobre Nuevas tendencias en estructuras organizacionales. Asimismo se buscaron y revisaron aquellos artículos que tuvieran relevancia en el desarrollo del objetivo.
2. Clasificación de la literatura, en la cual es clasificada la información revisada bajo puntos clave.
3. Organización, resumen y discusión de las implicaciones y relevancias del tema.
4. Análisis de la revisión de literatura así como también la postulación de conclusiones sobre el tema presentado.

Para el estudio de las tendencias en las estructuras organizacionales, esta investigación se apoya en una revisión de literatura bajo criterio propio de investigación en términos de relevancia para cumplimiento del objetivo, dicha revisión se realizó en fuentes primarias como *Journals*, artículos informativos relacionados con el tema central y casos de estudio.

La búsqueda de la literatura se realizó a través de las siguientes bases de datos electrónicas: *Science Direct*, *IEEE*, revistas informativas y motores de búsqueda (Internet).

Fueron revisadas y resaltadas cada una de las ideas que fueran consideradas pertinentes y que apuntasen al objetivo del tema central. Así mismo, fueron eliminados artículos que no

apuntaban o relacionaban los tópicos resaltados del tema central.

Marco referencial de literatura

Antes de emprender con las comparaciones entre estructuras analizadas y definir las tendencias marcadas en las mismas, se procede a conceptualizar algunos términos pertinentes sobre el tema.

El diseño organizacional es una herramienta para organizar, construir y adaptar la forma de organización (estructura) de una empresa, de manera que esta pueda alcanzar de mejor manera los objetivos trazados por la misma.

Para Parra y Quirama (2010), una estructura organizacional se define como el conjunto de medios dispuestos con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr una coordinación efectiva de las mismas. La estructura organizacional es entonces el enlace de todas las partes y actividades de la organización (Parra & Quirama, 2010).

Poder en la organización

Es importante identificar en una organización el tipo de relación que se maneja entre sus participantes/empleados. Lo anterior será producto de la influencia o del poder que pueda ejercer un participante/empleado de la organización sobre otro. A continuación se presentan los tipos de influencia o poder que se puede manejar dentro de una organización entre sus empleados o participantes (Sánchez Álvarez, 2011): Coercitivo, legítimo, recompensa, referente y experto.

Tipos de estructuras organizacionales tradicionales

Existen muchísimas formas para definir una estructura organizacional, y lo anterior es el resultado de las distintas situaciones específicas que surgen a lo largo del funcionamiento de las organizaciones o empresas. No se puede hablar de un único camino para la obtención de logros: Por el contrario, con el acelerado ritmo con los que cambian las razones y objetivos de las empresas, se hacen evidentes las distintas estructuras que contribuirían de mejor manera en las distintas situaciones que se presenten (Torres, 2008; García & Vela, 2012).

Desde mediados del siglo XIX han resaltado tres tipos de estructuras organizacionales, las cuales son: Funcional, por producto/mercado y matricial.

Estas estructuras han sido utilizadas de manera común por la esencia de los distintos modelos de negocios y empresas que existen.

Estructura organizacional funcional

Formalmente la estructura funcional se define como una forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional.

Estructura organizacional por producto o mercado

La estructura por producto o mercado es la or-

ganización de una empresa en divisiones que reúnen a personas involucradas con un tipo dado de producto o mercado (Gallego & Jiménez, 2014).

Estructura organizacional matricial

Finalmente la estructura organizacional de tipo matricial es aquella en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

Nuevas estructuras organizacionales

La integración de empresas de sectores similares, o bien pertenecientes a un mismo grupo de inversionistas tiene como principal objetivo minimizar costos operacionales, maximizando así sus utilidades. Consecuente con lo anterior, un objetivo coherente de dichas empresas es prestar especial cuidado en alcanzar economías de escala en sus costos logísticos/operativos, lo cual les permitiría poder enfrentar a otras grandes estructuras organizacionales rivales o bien a otras redes organizadas (Louffat Olivares, 2009).

Las empresas desde hace tiempo atrás no solamente se dedican a una sola idea de negocio para la adquisición de utilidades, por el contrario debido a la alta competencia que existe en los sectores, estas apuntan a distintos sectores dedicándose entonces a múltiples negocios al tiempo. Producto entonces de lo anterior se identifican las siguientes estructuras:

Tabla 1. *Tipos de estructuras organizacionales*

Tipo	Descripción y características
Matricial	Los empleados dependen tanto de un gerente/jefe funcional como también de un gerente/jefe de un proyecto específico: 1) dirigido a organizaciones dedicadas a outsourcing, 2) la responsabilidad de los objetivos recae en ambos gerentes/jefes, c) útil en organizaciones que se adaptan a los cambios de los servicios o funciones solicitadas, d) disposición de recursos de forma temporal.
Funcional	Personas se dedican a una actividad funcional: 1) dirigido a organizaciones pequeñas, 2) sugerida para empresas prestadoras de servicios.
Simple	Hace uso mínimo de la planificación, lo complejo es asumido por la coordinación mediante la supervisión directa: 1) dirigido a organizaciones jóvenes y pequeñas empresas, 2) uno o pocos administradores, 3) línea de mando simple.
Divisionalizada/ Producto	Constituida mediante la estandarización de productos o de mercados: 1) centralizada, 2) supervisión directa según la línea de mando, 3) identidades independientes unidas por una administración.
Departamentalización/ Jerárquica	Puede representar la división de actividades dentro de una empresa por departamentos: 1) la más conocida y utilizada en la práctica, 2) la teoría clásica de sistemas es su fundamento.
Descentralizada	Similar a la divisional, con la diferencia en el proceso de toma de decisión, debido a la autonomía en la resolución de situaciones: 1) basada en la línea de productos, 2) las decisiones estratégicas son tomadas por los altos mandos de cada división, 3) incremento en la necesidad de auditorías y asesorías por divisiones.
Red	Orientada como base para el funcionamiento simultáneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización: 1) basada en el concepto colaborativo de gestión, 2) actual referente organizacional para la minimización de costos, 3) orientada a sectores productivos.
Circular	Los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, coordinados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la institución, y en su alrededor círculos que constituyen los distintos niveles de organización: 1) muestra de forma explícita un orden jerárquico, 2) elimina confusiones sobre los estatus entre un nivel y otro en las estructuras tradicionales, 3) permite o aloja a un mayor número de trabajadores o cargos dentro de un mismo nivel.
Adhocrática	Se caracteriza por no existir apenas jerarquía vertical, ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas: 1) gran diferenciación horizontal y gran descentralización, 2) responde con gran velocidad a los cambios de manera que puedan adaptarse a las necesidades de sus clientes (adhocracia operativa) o a las suyas propias (adhocracia administrativa).
Hipertexto	Es una secuela de una estructura organizativa en red enfocada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros, como externamente con su entorno: 1) estructura flexible, generando buen ambiente de trabajo, 2) orientada a la innovación y a la gestión del conocimiento.
Hipertrébol	Compuesta en forma de un trébol, con tres hojas: la primera hoja (núcleo profesional) formada por los trabajadores profesionales técnicos y administradores; la segunda hoja el margen contractual, compuesta por aquellas personas u organizaciones cuyo trabajo no constituye la esencia de las operaciones de la empresa para aumentar la eficiencia y reducir rigideces, generalmente tercerizadas; la tercera hoja integrada por la fuerza de trabajo flexible, aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporal que se relaciona de manera eventual: 1) estructura suficientemente flexible, 2) es una secuela de la estructura adhocrática, agrupándolos en hojas del trébol de acuerdo a conocimiento y funciones, 3) funciones segregadas de manera simple.

Fuente: Elaboración propia con base en García y Vela (2012); Louffat Olivares (2003; 2004; 2009); Mosquera (2001); Parra y Quirama (2010); Rincón y Romero (2002); Sánchez Álvarez (2011) y Torres (2008)

Análisis y Discusión

Según lo analizado en la revisión de literatura sobre las diferentes estructuras organizacionales, se logró constatar distintos aspectos que se presentan a continuación:

1. Las estructuras matriciales, funcionales y por producto/mercado son las más frecuentes a lo largo del tiempo en que se acuñó el concepto o idea de estructura organizacional.
2. La estructura organizacional en red es resaltada como la más mencionada en las fuentes bibliográficas analizadas, haciendo énfasis en su aplicación tendencial para las organizaciones actuales y futuras de tipo manufactureras.
3. La minimización de costos y la maximización de utilidades son los principales objetivos de las empresas, con lo cual la estructura organizacional en red acuña la idea de la colaboración o trabajo colaborativo (Bonilla, Suárez & Higuera, 2016) entre organizaciones, concatenadas por unos objetivos comunes.
4. Las estructuras organizacionales adhocrática, hipertexto e hipertrébol son altamente sugeridas y mencionadas en la literatura para las empresas u organizaciones prestadoras de servicios.
5. Las necesidades cambiantes y diversas de los mercados/clientes hacen casi obligatorio flexibilidad en los modelos estructurales de las organizaciones prestadoras de servicios.
6. El orden jerárquico dentro de las nuevas organizaciones pasa a compartir espacio

como prioridad para las mismas, enfocando especial atención y cuidado a las necesidades cambiantes de los clientes.

7. Los distintos modelos de negocio y las distintas concepciones económicas y de inversión de las distintas organizaciones hacen viable algunas estructuras sobre otras. No existe una estructura organizacional óptima para todas las organizaciones existentes.
8. El tipo de poder demarcado en cada una de las estructuras marca gran diferencia entre ellas. Lo anterior es producto o secuela del inciso VII.

Conclusiones

El artículo es el resultado de una caracterización de los tipos de estructuras organizacionales, así como también definiciones pertinentes sobre el tema. Según la revisión de literatura se identificó la ubicación en el tiempo formal del uso y definición de las estructuras organizacionales, además de organizarlas, definir las y describirlas.

La tendencia en la concepción y aplicación de estructuras organizacionales en los artículos analizados ha sido difusa de definir debido a que son diversos los autores estudiados y por tanto las definiciones contienen ciertas diferencias. A pesar de lo anterior se logró identificar que la estructura organizacional en red es la más mencionada y estudiada actualmente.

La estructura organizacional en red tiene especial atención por el objetivo principal de redu-

cir costos y por tanto mayores beneficios para la organización. Lo anterior es el resultado de distintas decisiones y movimientos de tipo colaborativo entre las empresas/organizaciones que hacen parte de la red.

Es evidente el beneficio de las organizaciones en el ámbito logístico (Henríquez, 2013) tanto para las empresas de tipo manufactureras como para empresas prestadoras de servicio, compartiendo costos sobre servicios o productos en común teniendo beneficios principalmente de la economía de escala.

Referencias

- Bonilla, I., Suárez, D. & Higuera, V. (2016). Herramientas colaborativas en ambientes virtuales de aprendizaje. En W. Posada & M. Álvarez (Eds.), *Las TIC como mediación pedagógica. La inmersión de las tecnologías de información y la comunicación en los procesos educativos* (pp. 260-267). Manizales, Caldas: Universidad de Caldas.
- Gallego, M. & Jiménez, W. (2014). La Organización de Estados Americanos y su incidencia democrática post Trujillo en República Dominicana (1961-1965). *Pensamiento Americano*, 7(13), 164-182.
- García, B. & Vela, M. (2012). *Tipos de nuevas organizaciones*. ArDiIn Universidad Politécnica de Madrid.
- Henríquez, G. (2013). Investigación cualitativa en modelos de gestión logística y sus estrategias de desarrollo en la costa Caribe colombiana. *Ad-Gnosis*, 2(2), 65-85.
- Louffat Olivares, J. E. (2003). *Estructura organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas*. ANPAD Universidad de Sao Paulo.
- Louffat Olivares, E. (2004). *Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones: Un estudio multicaso*. ANPAD Universidad de Sao Paulo.
- Louffat Olivares, J. E. (2009). Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales. *RECADM*, 205-223.
- Mosquera, A. R. (2001). La organización basada en los sistemas de información. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 68-85.
- Parra, J. & Quirama, L. (2010). *Diseño de la estructura organizacional y administrativa, así como el programa de Salud Ocupacional en la Estación de Servicio Brio La Ponderosa (estación de servicio, restaurante y mini mercado)*. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rincón, D. & Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 255-374.
- Sánchez Álvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. *Gestión y Sociedad*.
- Torres, M. H. (2008). *Desarrollo de la estructura organizacional de un área académica de Ciencias de la Comunicación*. Universidad Autónoma del Estado Hidalgo.

