CAPITULO III

LA INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL TIEMPO

Lorena Villa Santana

Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: vi387736@uaeh.edu.mx.

Hayde Atximba Hernández Huerta

Licenciada en Bioingeniería. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: hatxhh@outlook.com.

Martín Aubert Hernández Calzada

Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: martinh@uaeh.edu.mx.

Resumen

El presente documento tiene por objetivo, desarrollar un análisis transversal de la innovación en los modelos de la estructura organizacional y los factores que la provocan, los cuales fueron concentrados en una matriz cronológica desde sus inicios hasta la actualidad. De tal forma se realizó una investigación descriptiva-documental a partir de la revisión de la literatura e importantes aportes en las nuevas formas organizacionales, evolución, innovaciones que presentan y los factores que los han detonado. Recopilando sus elementos de innovación, para lograr hacer un análisis comparativo que ayude a facilitar su consulta. En este sentido se ha llegado a la conclusión que el desarrollo de modelos organizacionales ha respondido a los cambios que ha sufrido el entorno influenciados por la llegada de las tecnologías y su impacto en el comportamiento de la interacción social y la innovación en estos modelos se ha visto retardada en comparación con los grandes avances tecnológicos, se considera que podrían tener mayor injerencia en la optimización de tiempos sobre todo en trabajos administrativos reduciendo los gastos y contribuyendo a la satisfacción del trabajador al darle mayor flexibilidad. Los modelos orgánicos ya están planteados, se sabe de su existencia y algunas empresas exitosas los han implementado, sin embargo, hace falta que los directivos se atrevan a dar un salto a la reingeniería de sus estructuras y probar nuevos sistemas.

Palabras clave: estructura organizacional, innovación y tecnologías de la información y comunicación, modelos organizacionales.

THE INNOVATION IN ORGANIZATIONAL STRUCTURE MODELS OVER TIME

Abstract

The objective of this document is to develop a transversal analysis of the innovation in the models of the organizational structure and the factors that provoke it, which were concentrated in a chronological matrix from its beginnings to the present. In this way, a descriptive-documentary research was carried out based on the review of the literature and important contributions in the new organizational forms, evolution, innovations that they present and the factors that have triggered them. Collecting its elements of innovation, to achieve a comparative analysis to help facilitate its consultation. In this sense, it has been concluded that the development of organizational models has responded to changes in the environment influenced by the arrival of technologies and their impact on the behavior of social interaction and innovation in these models. seen delayed in comparison with the great technological advances, it is considered that they could have greater interference in the optimization of times especially in administrative works reducing expenses and contributing to worker satisfaction by giving greater flexibility. Organic models are already in place, it is known of their existence and some successful companies have implemented them, however, it is necessary for managers to dare to make a leap to the reengineering of their structures and try new systems.

Keywords: innovation and Information and Communication Technologies, organizational models, organizational structure.

Capítulo resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

Los modelos de estructura organizacional son de vital importancia en las empresas hoy en día, ya que estos especifican la función que cada departamento debe cumplir, la manera de lograrlo y a quien deberán entregar resultados (Parra & Del Pilar, 2009). Desde décadas atrás se conoce que las estructuras organizacionales, así como los productos y servicios tienen que renovarse; Hall (1996), declara que la estructura debe ser contingente con la capacidad de adecuarse a los cambios a través del tiempo, haciendo los ajustes necesarios para lograr las metas establecidas, adaptarse al tiempo y espacio o bien sobreponerse a una crisis e incluso ser pioneros en nuevos tipos de organización, es decir, la estructura de una organización debe mantenerse en constante

innovación. Este tipo de innovación interna es una importante fuente de crecimiento y un factor determinante que ha dado ventaja competitiva a un gran número de empresas exitosas (Lam, 2017).

Como resultado de la revisión a la literatura, se puede concluir que no existe un compendio que facilite su consulta para los directivos empresariales acerca de la existencia de los diversos modelos organizacionales y su utilidad. Por lo anterior, esta investigación tiene como finalidad crear una matriz comparativa de los modelos en la estructura organizacional que muestre los registrados en la teoría administrativa y el año en el que fueron creados en una línea de tiempo, para que sirva como referente bibliográfico y ayude a las empresas a elegir el mejor modelo para fortalecer su estructura de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, para alcanzar sus metas y objetivos.

Fundamentación teórica

Estructura organizacional

Una organización está compuesta de recursos materiales, tecnológicos y humanos para el cumplimiento de sus metas y objetivos, por lo que es necesario definir las tareas a realizar, quienes las ejecutarán y a quien se le rendirán cuentas. A partir de la necesidad de garantizar su buen funcionamiento surge el concepto de estructura organizacional, la cual, para fines de formalidad es representada en un organigrama que muestra las relaciones formales de: autoridad, canales, grupos de trabajo, departamentos o divisiones, líneas de responsabilidad, relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización (Hodge, 2003).

En el concepto introducido por Strategor en 1995, describe la estructura como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas. Un año más tarde en 1996; Hall complementa, diciendo que la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización que consisten en tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía”, además declara que la estructura debe de ser contingente con la capacidad de adaptarse a cambios internos y externos,

rediseñando procesos y evolucionando a través del tiempo, por lo que se entiende que la organización no tiene una única estructura fija (Hall, 1996; Hodge, 2003). Sewel (citado por Hall, 1996), considera que las interacciones entre las personas que conforman la estructura son la base para su buen funcionamiento, ya que de la práctica activa las energiza, Chiavenato (2006), establece a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Mintzberg (1995), define la estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la forma en que deberán ser coordinadas, con la expectativa de que cada uno de sus miembros desempeñe su función asignada con cabalidad y con el mayor rendimiento posible. Dentro del concepto de estructura organizativa, se pueden incluir ideas de centralización como el proceso de toma de decisiones para diferenciar cómo se divide la mano de obra, así como el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades, esto para darle formalización a la organización (Hodge, 2003), las cuales no serán abordadas en el presente documento sin embargo son determinantes para establecer modelos organizacionales.

Tipos de estructura organizacional

De acuerdo con Hodge (2003), la estructura organizacional puede clasificarse en dos grandes rubros: la primera es la organización horizontal: se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización un mismo nivel jerárquico y por departamentos bien establecidos en los que se distinguen las subdivisiones por tareas en trabajos realizados por especialistas y no especialistas; otra de sus características es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan es el de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y de coordinar a los especialistas. La segunda es la organización vertical o plana: este tipo de diferenciación hace referencia “la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando”. Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es que la comunicación interna entre el departamento y la dirección para la autorización de procesos importantes para la operación puede ser en mucho de los casos engorrosa y lenta, derivando en un retraso en la toma de decisiones que puede significar pérdidas.

Para la mejor comprensión de las diferencias entre estos dos tipos de organizaciones se muestra la tabla 1 de carácter comparativo, con sus características más importantes.

Tabla 1. Diferencias entre estructuras planas y horizontales.

Estructura Plana	Estructura Horizontal
Los niveles ejecutivos se multiplican.	Se organiza alrededor de procesos, no de funciones.
Se lleva a cabo un proceso de liquidación de trabajadores y se compactan las estructuras.	Se reducen los niveles jerárquicos.
Se ajustan las funciones entre los departamentos.	Se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización.
Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado.	Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes.
No existen aumentos de productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional.	Se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema de “justo a tiempo”.
Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican.	Se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo.
Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera la dependencia funcional y el esquema vertical. Table data.	Existen responsables o “dueños de los procesos” y la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo.

Fuente: Rivas Tovar (2002, p. 24).

Tipos de modelos organizacionales y su innovación

La innovación organizacional según Van de Ven (2004), se define como “la diferencia en forma y calidad, en el tiempo, del estado de una parte de la organización o de toda la organización”. La teoría clásica del diseño organizacional se caracteriza por la estandarización de procesos, y el idealismo de una única forma de organización. El trabajo de Weber (1947) (Citado por Lam, 2017), sobre la burocracia y el de Chandler (1962), sobre la forma multidivisional fueron los motores en el cambio de concepción de las organizaciones, ya que gracias a ellos, dicho paradigma fue cuestionado por las investigaciones que se llevaron a cabo durante las décadas de 1960 y 1970 basados en la teoría de la contingencia, la cual “interpreta la diversidad de las formas organizacionales, con sus múltiples variaciones, como una respuesta a las exigencias del contexto”. La teoría de la contingencia defiende que la estructura más apropiada para una organización es aquella que mejor se adapta a las circunstancias adversas que enfrentan (Blau, 1970) (Citado por Lam, 2017).

Dicha corriente teórica y de investigación justifica las relaciones existentes entre la naturaleza del entorno transaccional y tecnológico, la estructura y el rendimiento. Algunos de los estudios abordan la relación que se da entre la estructura y la innovación. Las tipologías polares de organizaciones mecanicistas y orgánicas propuestas por Burns & Stalker (1961) (Citado por Lam, 2017), que demuestran cómo la velocidad en los cambios en el entorno tecnológico incide directamente en los cambios a las estructuras organizacionales y a la gestión de la innovación en su interior.

De igual forma Lawrence & Lorsch (1967) (Citado por Lam, 2017), analizaron los principios de diferenciación e integración de las organizaciones y el modo en que estos principios se adaptan a distintas condiciones ambientales, como los entornos indirectos de mercado, técnico-económicos y científicos, de distintos sectores. Mientras que Burns & Stalker tratan una organización como un todo no diferenciado que es o bien mecanicista o bien orgánico, Lawrence y Lorsch reconocen que las estructuras mecanicistas y orgánicas pueden encontrarse en distintas partes de una misma organización en respuesta a las diferentes exigencias de los aquellos entornos indirectos del mercado. El trabajo de estos autores pioneros impactó significativamente en la teoría de la organización y proporcionó las bases de diseño de gran utilidad para la gestión de la innovación.

El modelo de Burns & Stalker a pesar de su antigüedad es funcional para enfrentar los desafíos de nuestros tiempos en cuanto a competitividad organizacional en donde se requiere pasar de una estructura mecánica a una orgánica a medida que la innovación gana en importancia y que la velocidad del cambio ambiental aumenta. Sin embargo, dicho cambio puede no ser ideal para todo tipo de empresas, por lo que Lawrence & Lorsch sugieren que las estructuras mecanicistas y orgánicas pueden mezclarse y abren la puerta a la discusión de nuestros días sobre la efectividad, correcta ejecución e importancia de desarrollar modos de organización híbridos, que sean capaces de hacer frente a los cambios tecnológicos evolutivos y los revolucionarios (O'Reilly & Tushman, 2004) (Citado por Lam, 2017).

Por su parte Mintzberg (1979), recopiló todos los estudios realizados en su época sobre las estructuras organizacionales y propuso una serie de arquetipos que reflejan las configuraciones estructurales básicas de las empresas que operan en diferentes entornos, argumenta que una organización de éxito diseña su estructura de modo que se adapte a su situación dándole mayor credibilidad a la teoría de la contingencia, relacionándola directamente con la coherencia en los parámetros de diseño. Su teoría afirma que, en la mayoría de los casos, en las empresas predominará uno de los cinco arquetipos propuestos ya sea estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia, los cuales se asocian de manera independiente a un potencial innovador. Dos de estos se pueden clasificar como organizaciones orgánicas con una gran capacidad de innovación y adaptación: la estructura simple y la adhocracia.

La primera se basa en la supervisión directa de una persona. La segunda es una organización centrada en los proyectos y muy flexible que depende del ajuste mutuo de los equipos encargados de resolver los problemas. Este tipo de organizaciones son las que más presentan innovación.

Los tres arquetipos restantes: burocracia mecánica, burocracia profesional y forma divisional, tienen capacidades innovadoras más limitadas y mayor aversión al cambio e innovación. Las teorías de la contingencia reflejan la diversidad de las formas de las organizaciones en distintos entornos tecnológicos y transaccionales, ya que establecen que, a medida que los mercados de productos y de tecnología evolucionen y las

transacciones se vuelvan más diversas e impredecibles, las organizaciones tendrán que adaptar su estructura haciéndolas más flexibles, abandonando las prácticas de las formas de organización burocráticas para acercarse a las orgánicas (Sojo, 2015).

Las dificultades que atañen a lograr dicho ajuste no se abordan en el presente documento, sin embargo, esta corriente de investigación ya es estudiada por los expertos.

Las TICS como factor detonante de la innovación en las estructuras organizacionales

Para efectos del presente documento no se abordarán temas sobre en qué medida y en qué dirección las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) influyen en los tipos de diseño organizativo y cómo se ajustan entre sí para dar respuesta a la cuestión crucial de su cambio, sino que se retomará solo la influencia de estas para la innovación.

La inserción de las TICS ha revolucionado la vida del hombre, cambiando nuestro entorno, la forma de socializar, transmitir mensajes, formación y en consecuencia la manera de trabajo con la llegada de las máquinas. Las TICS se componen por tres grandes rubros: las telecomunicaciones, el área de informática y la micro-electrónica (Escalante, 2013), con ellos se han logrado desarrollar todos los avances tecnológicos y se siguen abriendo puertas a la innovación.

En 1960 se implementa por primera vez su uso introduciendo las computadoras con el objetivo de automatizar tareas administrativas repetitivas (contabilidad, facturación y nómina), en aquel tiempo estas máquinas eran robustas y con un sistema operativo muy lento, resultaban costosas y solo las grandes empresas podían permitirse esta inversión a la que se le veía un retorno en el ahorro de recursos humanos, sueldos, y tiempo (Macau, 2004). La misma visión de los empresarios que los impulsó a la inversión en tecnología, desató la ambición de quienes son generadores de tecnología, haciendo nuevos y mejores ordenadores, dejando de lado el gran tamaño para pasar a herramientas más compactas como las laptops, la rusticidad de un fax para pasar a la era digital del e-mail.

Por su lado Porter (1985), en su obra “Ventaja Competitiva”, introduce el concepto de cadena de producción de valor, dividiendo la actividad general de una empresa en rubros con influencia tecnológica y económicamente distintas, las cuales se encargan de la producción de valor. La ardua competencia en el mercado insita a los empresarios a crear una ventaja competitiva que sea superior haciendo uso de medios necesarios para optimizar tiempos y ahorrar recursos, beneficios que las TICS en sus diferentes versiones han sabido brindar en abundancia y que traen consigo cambios dentro de las organizaciones.

Drucker (1993), reafirma que “la evolución se ha visto impulsada por estas nuevas tecnologías y que han permitido incluso a los especialistas de la economía ver como sus hipótesis teóricas se acercan a la realidad al mejorar el proceso y la cantidad de información disponible”, la que de manera inmediata las empresas se ven en la necesidad de reajustar sus estructuras organizacionales pasando de modelos tradicionales jerárquicos orientados al mando vertical, propios de la sociedad industrial, a estructuras que tienden cada vez más a la línea de mando horizontal, ya que ayudan a hacer más eficiente el manejo de la información, dinamitando y haciendo las líneas de comunicación simples por tanto fungen como una herramienta esencial para administrar la información, como base de una sociedad del conocimiento (Sojo, 2015).

Según Briceño, Rojas, Chirinos & Alaña (2018), debido a que, “los usuarios de las TICS pueden interactuar y colaborar entre sí como creadores de contenido generado por usuarios en una comunidad virtual, estas tecnologías ya no se utilizan sólo para comunicar información o divulgar conocimiento, sino que se utilizan para influir, para incidir, crear tendencias, generar ingresos entre otras; y no por parte de unos pocos expertos sino por parte de todas las personas con acceso a Internet con un smartphone, tablet o PC” (p. 171), llegando a crear empresas virtuales al monetizar dichas redes. Por lo que, Reig (2012), (citado por Briceño *et al.*, 2018), propone el término: las tecnologías para el empoderamiento y la participación.

Al respecto, los investigadores Laud & Thies (1997), (citado por Gándara, Bonaguro, Leal, García & Toro, 2007), realizaron estudios en los que concluyen que efectivamente las TICS contribuyen al cambio, y que además lo potencian, proporcionando flexibilidad a las organizaciones, permitiéndoles hacer cambios eficientes tanto estructurales como

culturales, con un sentido claro de comunicación efectiva de la información en toda las áreas de la empresa de manera rápida y concisa; Aunado a esto también concluyen que con las TICS es posible diseñar sistemas de control y de planificación integrales, que favorecen una concepción general de los datos por parte de los encargados de su análisis y del mismo modo fomentan la transmisión de los resultados de dicho análisis a todos los miembros de la organización.

Según Sojo (2015), lo anterior implica que, siempre la evolución del ser humano ha tenido una relación directa con la variable tecnología. Desde la primera era con la invención de artefactos para facilitar la cacería, más adelante en el desarrollo de transportes y herramientas de construcción, hasta llegar a nuestros días con la gran cantidad de dispositivos que facilitan la vida y permiten subsistir, influyendo en la vida social, política, económica, comercial, empresarial, hasta las organizaciones laborales. En este último, las invenciones más recientes de la influencia de las TICS en la estructura organizacional es el e-working (teletrabajo), el cual consiste en que una empresa delegue responsabilidades de trabajo a sus empleados y estos las puedan llevar a cabo desde su hogar o en cualquier otro sitio de su comodidad y los resultados sean comunicados a través del uso de las TICS, con esto se consigue impactar positivamente a nivel ambiental, en lo psicológico causando bienestar a los involucrados, reactivación económica de algunas sociedades mediante la democratización del empleo, reduciendo además costos fijos para las empresas por el uso de instalaciones, en general este nuevo sistema acarrea beneficios globales por lo que en países desarrollados ya es común su práctica.

Análisis de la innovación en los modelos organizacionales a través del tiempo

Hay diferentes tipos de organizaciones innovadoras, cuyos rasgos dominantes suelen variar con el tiempo y en los distintos contextos institucionales, sin embargo, una característica fundamental de la innovación es que siempre está integrada por una nueva combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos, así que, el

que una organización permanezca abierta para absorber los nuevos conocimientos e ideas procedentes de distintas fuentes aumenta las posibilidades de crear nuevas combinaciones y de producir innovaciones más complejas. Un desafío permanente al que se enfrentan todas ellas es la concentración de estructuras, procesos y capacidades duales que les permitan estabilidad, así como exploración para garantizar la viabilidad presente y la adaptabilidad a largo plazo.

Los economistas especializados en el campo de la estrategia consideran que la estructura organizacional es a la vez causa y efecto de las elecciones estratégicas de gestión que se dan en respuesta a las oportunidades de mercado. Las formas organizacionales se construyen a partir de dos variables: estrategia y estructura. El argumento central es que ciertos tipos o atributos de las organizaciones pueden generar un mayor rendimiento innovador en un entorno dado porque son más adecuados para reducir los costes de las transacciones y responder a los posibles fallos del mercado de capital (Chandler, 1962). La teoría de la empresa innovadora propuesta por Lazonick (2004), (Citado por Lam, 2017), tiene sus raíces en el marco chandleriano, ya que se centra en el modo en que la estrategia y la estructura determinan la ventaja competitiva de una empresa.

También amplía la conceptualización de Lawrence & Lorsch (1967), (Citado por Lam, 2017), que formula los problemas de diseño organizacional en términos de diferenciación e integración. La teoría distingue la empresa optimizadora de la empresa innovadora. Mientras que la primera trata de obtener los máximos beneficios posibles para un conjunto dado de capacidades tecnológicas y restricciones de mercado, la segunda aspira a transformar las restricciones tecnológicas y de los mercados mediante el desarrollo de capacidades organizacionales distintivas que los competidores no puedan imitar fácilmente.

Lazonick identifica, que una de las condiciones que contribuyen al desarrollo de una empresa innovadora es el control estratégico, definido como el conjunto de relaciones que aportan a los principales responsables de la toma de decisiones, el conocimiento y

los incentivos que necesitan para asignar los recursos de la empresa de un modo que permita responder a las necesidades del mercado (Sojo, 2015).

Actualmente, los cambios demográficos han propiciado que los recursos humanos en las organizaciones sean cada vez más jóvenes, y con mayor diversidad. Los “Millennials” conforman más de la mitad de la fuerza laboral actual y tienen altas expectativas con respecto a la experiencia laboral, retribuciones con crecimiento profesional y económico. A la par se encuentran los “Baby Boomers” nacidos en los años setenta y ochenta, quienes en su mayoría carecen de destreza en tecnología y se han visto obligados a fungir como consejeros de los más jóvenes o incluso quedando subordinados a ellos.

Por lo que se percibe que la incursión de la tecnología digital es quien marca la pauta para la generación de transformaciones y la generación de nuevos modelos organizativos. La tecnología como teléfonos móviles, impresoras 3D, la informática y el internet, están cambiando la forma en que las organizaciones controlan el proceso de diseño, gestión y elaboración de productos y servicios. Así como las redes sociales, la digitalización de documentos ha cambiado la forma de contratar, gestionar y apoyar a las personas. Las organizaciones innovadoras se enfrentan al desafío de simplificar y mejorar la experiencia de trabajo dando lugar a un nuevo enfoque al que los expertos llaman “Recursos Humanos Digitales (RH digital)”.

Hoy en día los líderes se focalizan en el diseño de su organización para competir exitosamente en un entorno de negocios altamente retador y en el mercado competitivo por el talento en el que la principal preocupación por el aumento de herramientas y aplicaciones en redes sociales, dejan a las organizaciones más expuestas, por tal motivo, los altos ejecutivos reconocen la necesidad de tener una estrategia consistente que le dé forma a su cultura corporativa y que esta no quede definida por las tendencias de

moda en redes sociales digitales (Deloitte, 2016). Por lo anterior, el conocimiento es la base fundamental para el desarrollo económico y supervivencia empresarial, en este sentido las organizaciones generan habilidades para explotar los recursos y capacidades más valiosas de sus miembros, “esto a su vez lo traducen en la concentración de sus esfuerzos en formalizar el conocimiento tácito en un conocimiento explícito a través de la aplicación de actividades desarrolladas en manuales o procedimientos que le permiten enfrentar la velocidad con la que se presentan los cambios tecnológicos” (Tiburcio, Godínez, Jesús & Arámburo, 2018, p. 31).

Metodología

En el presente documento se desarrolló una investigación descriptiva-documental bajo el método histórico-lógico (Yin, 1994), a partir de la revisión de la literatura e importantes aportes en las nuevas formas organizacionales, considerando su evolución, innovaciones que presentan y los factores que los han detonado. Los resultados del análisis transversal de la innovación en los modelos de la estructura organizacional y los factores que la provocan, fueron concentrados en una matriz cronológica desde sus inicios hasta la actualidad; categorizando el nombre del modelo, autor, año de incursión, diagrama (imagen) representativo, elementos principales, así como sus ventajas y desventajas. Así mismo, se presenta una línea del tiempo que contempla los modelos recopilados por nombre del modelo, autor y año, a fin de ofrecer una breve representación de los mismos.

Resultados

Para la mejor comprensión de las diferencias entre los tipos de modelos de estructura organizacional se muestra la tabla 2. Matriz comparativa con sus características más importantes.

Tabla 2. Matriz comparativa de los diferentes modelos organizacionales.

Modelo	Autor	Año	Imagen	Elementos Principales	Ventajas	Desventajas
Diamante	Harold Leavitt	1965		Estructura Personal Tecnología Tareas	Todo elemento de la vida organizacional afecta a cualquier otro: cambia la tecnología y cambian las tareas y se han de cambiar a la estructura y las personas. Proporciona a los ejecutivos y consultores de manera concisa y coherente la información para analizar, integrar, resumir y comunicar los productos, los negocios y las estrategias a nivel de organización.	Si cambiamos a las personas, y estas encuentran nuevas maneras de realizar sus tareas, la tecnología debe ajustarse a este cambio, como todo lo demás.
Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord	Marvin Weisbord	1976		Liderazgo Propósito Estructura Recompensa Mecanismos Auxiliares Relaciones	En cada casillero se le anexan interrogantes para diagnosticarlas. Se determina el propósito.	Se concentra solo en un elemento. Descuida los demás elementos.
Modelo Estrella	Jay Galbraith	1977		Estrategia Estructura Procesos Incentivos Personas	Integra la estrategia elegida de acuerdo con la estructura, procesos e individuos. Ajusta la estrategia a la organización. Asigna recursos y coordina las actividades de los procesos, ofreciendo planificación y control. Vincula a la organización con las prácticas de entrenamiento y desarrollo. Es entendible, sencillo y no se pierde el tiempo.	D e t e r m i n a los elementos controlables por los directivos y una vez determinado el comportamiento deseado, éstos pueden influir en el desempeño y la cultura de la organización. Existen tantas estrategias como organizaciones ya que son organismos vivos en constante cambio y evolución. Esta debe adaptarse a los objetivos, necesidades y deseos particulares. Puede llegar a ser costoso.

Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado en Leavitt (1962), Salvador (2016) Stanford (2010) & Waterman, Peters & Phillips (1980).

Tabla 2. Matriz comparativa de los diferentes modelos organizacionales. (Continuación.)

Modelo	Autor	Año	Imagen	Elementos Principales	Ventajas	Desventajas
Mintzberg	Henry Mintzberg	1979		Estructuras. Mecanismos de Coordinación Configuraciones	Ofrece la división de trabajo, donde se deben distribuir distintas tareas para realizar dicha actividad. Piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la organización en el entorno.	Si no se realiza una buena detección de la empresa interior y exteriormente puede fracasar el modelo. Si no se define exactamente los puestos y cargos de todos los empleados de la organización la aplicación de este modelo requerirá mayor tiempo.
De las 7 "S"	McKinsey (Tom Peters y Robert Waterman)	1980		Estrategia Sistemas Estructura Estilo Personal Habilidades Valores	Describe los elementos organizacionales más importantes, los cuales tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Ayuda a analizar la situación actual, la propuesta a una futura decisión de un cambio organizacional, e identificar los huecos e inconsistencias entre ellos. Herramienta de diagnóstico entender ineficacia. Cosechadoras racionales y elementos duros con los elementos emocionales y suaves.	No externo. No hay bucles de retroalimentación No hay variables de rendimiento. Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura.
Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.	David A. Nadler y Michael L. Tushman.	1980		Organización Informal Organización formal Tareas Personal	Crea una vinculación. Se adapta al entorno. Dinámico.	Complejo. Elementos limitados. No abarca todo y se puede omitir elementos importantes.

Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado en Leavitt (1962), Salvador (2016) Stanford (2010) & Waterman, Peters & Phillips (1980).

Tabla 2. Matriz comparativa de los diferentes modelos organizacionales.
(Continuación.)

Modelo	Autor	Año	Imagen	Elementos Principales	Ventajas	Desventajas
Modelo de cambio del sistema total	Ralph Kilmann.	1989		<p>Iniciar el programa.</p> <p>Diagnosticar el problema.</p> <p>Programar las "trayectorias".</p> <p>Poner en práctica las "trayectorias".</p> <p>Evaluar los resultados.</p>	<p>Se desenvuelve en 5 etapas para crear: Cultura.</p> <p>Habilidades gerenciales.</p> <p>Creación de equipos.</p> <p>Estrategia-estructura.</p> <p>Sistema de recompensas.</p>	<p>Complejo.</p> <p>Se asemeja a un modelo de sistemas.</p>
Burke-Litwin	W. Warner Burke y George H. Litwin	1992		<p>Entorno.</p> <p>Misión y estrategia.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Cultura organizacional.</p> <p>Desempeño.</p> <p>Estructura.</p> <p>Prácticas administrativas.</p> <p>Políticas y procedimientos.</p> <p>Clima de trabajo.</p> <p>Habilidades.</p> <p>Necesidades y valores.</p> <p>Motivación.</p>	<p>Incluye circuitos de retroalimentación.</p> <p>Refleja aspectos más cualitativos.</p> <p>Categorización de la información.</p> <p>Establecer un lenguaje común.</p> <p>Incrementar el entendimiento de la organización.</p> <p>Incrementar información.</p> <p>Muestra a jerarquía y causalidad entre los elementos.</p>	<p>Muy detallado.</p> <p>El modelo es un poco complejo (aunque a la vez es una sobre simplificación de la realidad).</p> <p>Algunos cambios organizacionales se pueden iniciar con liderazgo o por factores internos en lugar de propiciarse desde el ambiente externo.</p> <p>Difícil de comprender a simple vista.</p>
Modelo de red fractal.	Elizabeth Mcmillan.	1996		<p>Adaptación a la realidad.</p> <p>Más enfocado a las Pymes.</p>	<p>Se adapta.</p> <p>Se organiza.</p> <p>Se basa en la ciencia mas que en la teoría.</p>	<p>Complejo.</p> <p>Elementos limitados.</p> <p>No abarca todo y se puede omitir elementos importantes.</p>
Modelo AQAL	Ken Wilber			<p>Por sus siglas en inglés, AQAL (All Quadrants, All Levels).</p> <p>Revisa todos los niveles y cuadrantes.</p>	<p>Se basan en cuatro cuadrantes.</p> <p>Interior individual.</p> <p>Exterior individual.</p> <p>Exterior colectivo.</p> <p>Interior colectivo.</p>	<p>No es tan específico.</p> <p>Proviene de una filosofía integrada de ideas, teorías y creencias.</p> <p>No abarca todo y se puede omitir elementos importantes.</p> <p>No tiene un modelo de arquitectura completo.</p>

Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado en Leavitt (1962), Salvador (2016) Stanford (2010) & Waterman, Peters & Phillips (1980).

Tabla 2. Matriz comparativa de los diferentes modelos organizacionales. (Continuación.)

Modelo	Autor	Año	Imagen	Elementos Principales	Ventajas	Desventajas
Modelo organizacional Holónico.				Sus agremiados son autónomos pero alguien los coordina. Comúnmente trabajan por proyectos.	Organización virtual. Dinámicas. Mayor uso en las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC'S.	No puede ser aplicada en todo tipo de organizaciones. Se requiere mucho compromiso por parte de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado en Leavitt (1962), Salvador (2016) Stanford (2010) & Waterman, Peters & Phillips (1980).

Con el fin de mostrar la información anterior de forma ilustrada, en la Figura 1, contiene una línea del tiempo con nombre de autor o modelo, año y características más importantes de cada uno.

Conclusiones

En el proceso de revisión bibliográfica se descubrió que las empresas se pueden adscribir a uno de esos dos tipos de organizaciones principales: el primero, más rígido y jerárquico, adecuado para unas condiciones estables, o el segundo, con una configuración más fluida, que se adapta a unas condiciones marcadas por la rapidez de los cambios y de la innovación. Ninguno de los dos tipos es adecuado o inadecuado; el entorno de la empresa es la contingencia que desencadena una respuesta estructural. En este sentido se observa que el desarrollo de modelos organizacionales ha respondido a los cambios que ha sufrido el entorno influenciados por la llegada de las tecnologías y su impacto en el comportamiento de la interacción social.

Figura 1: Línea del tiempo de los diferentes modelos organizacionales, con nombre de sus creadores o modelos y características más representativas,

Fuente: Elaboración propia (2018) adaptado de Drucker (1993), Porter (2010), Lam (2017), Leavitt (1962), Mintzberg (1979), Sojo (2015) & Stanford (2010).

La innovación en estos modelos se ha visto retardada en comparación con los grandes avances tecnológicos, podrían tener mayor injerencia en la optimización de tiempos sobre todo en trabajos administrativos reduciendo los gastos y contribuyendo a la satisfacción del trabajador al darle mayor flexibilidad. Los modelos orgánicos ya están planteados, se sabe de su existencia y algunas empresas exitosas los han implementado, sin embargo, hace falta que los directivos se atrevan a dar un salto a la reingeniería de sus estructuras y probar nuevos sistemas que en la literatura se han comprobado que para ciertos giros empresariales son eficientes. Sin embargo, también los expertos afirman que corresponde al núcleo directivo definir qué tan burocrática, mecánica o flexible es su organización según sus necesidades y estrategias, con una mente abierta al cambio, al aprendizaje y la mejora continua que siempre son sinónimos de innovación.

En la matriz de comparación se puede observar que anteriormente los modelos se enfocaban en las tareas y estructuras, con el paso del tiempo han cambiado la manera en que se relacionan las tareas; fusionándose, especializándose, teniendo mayor libertad dentro de la organización, trabajando más por metas y objetivos sin importar el lugar y generando unos modelos estructurales más laxos y adaptables al entorno en el que se desenvuelven para poder tomar decisiones más rápido. Con estos modelos podemos ver los elementos más relevantes que tienen las estructuras organizacionales, así como sus ventajas y desventajas para poder elegir el mejor modelo de acuerdo a las particularidades de cada empresa. Se observa que los modelos iniciales, hoy en día son obsoletos y que entre los contemporáneos hay una tendencia a ser más flexibles ante las necesidades y desafíos que enfrentan las organizaciones.

Referencias bibliográficas

Briceño, P., Rojas, D., Chirinos, Y. & Alaña, D. (2018). *E-competencias, apropiación social y actitudes hacia las en las necesidades formativas del docente*. En Chirinos, Y. Ramírez, A. Barbera, N y Camejo, L (Ed.) Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol. III. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. Recuperado de <https://investigacionuptag.wordpress.com/>.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw-Hill.
- Doloiite. (2016). *Reinventar el diseño organizacional, reto de las empresas* | Blog. Recuperado 24 de noviembre de 2018, de <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/?p=5747>.
- Drucker, P. F. (1993). *Administración para el futuro: la década de los noventa y más allá*. Parramón.
- Escalante, Jesús. (17:30:36 UTC). *Praxis de las TIC*. Educación. Recuperado de <https://es.slideshare.net/profescalante/praxis-de-las-tic>.
- Gándara Vásquez, J. A., Bonaguro, L. E. M., Leal, C. A. P., García, L. R. G. & Toro, U. F. (2007). *Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal*, pp 4–29.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados* (6.a ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Lam, A. (2017). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Bbvaopenmind, pp.163-177.
- Leavitt, H. J. (1962). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration.
- Macau, R. (2004). *TIC: ¿PARA QUÉ? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones)*. Revista de Universidad Y Sociedad Del Conocimiento, p.13.

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Parra, Carlos. & Del Pilar, Andrea. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica | Gestión & Sociedad*. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). *Nuevas formas de organización*. Estudios Gerenciales (82), 13-45.
- Salvador, Helen. (2016). *Desarrollo de un modelo organizacional y de procesos para la S.A.A.P.* Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15755>.
- Sojo, William. (2015). *Influencia e importancia de las TIC en las organizaciones-GestioPolis*. Recuperado 23 de noviembre de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/influencia-e-importancia-de-las-tic-en-las-organizaciones/>.
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización: cómo lograr compañías sólidas*. The Economist.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Biblio Empresa.
- Tiburcio, M. L., Godínez, R., Jesús, M. & Arámburo, A. C. (2018). *Mejora organizacional basada en la gestión del conocimiento para pymes de base tecnológica: estudio de caso de la Empresa XYZ*. En Chirinos, Y. Ramírez, A. Barbera, N y Camejo, L (Ed.) *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. III Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. Recuperado de <https://investigacionuptag.wordpress.com/>.

- Ven, A. H. V. de. (2001). *El viaje de la innovación: el desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. Editorial Reverté. México, Oxford University Press, p.522.
- Waterman, R. H., Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons, 23 (3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).