

# **TIPOS DE NUEVAS ORGANIZACIONES**

## **CAMBIO EN LA ESTRUCTURA TRADICIONAL DE LA EMPRESA**

**AUTOR: BEGOÑA GARCÍA-MIGUEL VELA**

### **ÍNDICE**

1. Introducción
2. Organización aprendiente, base de las nuevas organizaciones
3. Tipos de nuevas organizaciones:
  - 3.1. Organización en red
  - 3.2. La empresa virtual
  - 3.3. La organización adhocrática
  - 3.4. La organización hipertexto
  - 3.5. La organización hipertrébol
4. Resumen
5. Bibliografía

### **1. INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente era común que las empresas organizaran su estrategia a partir de su estructura. Esta idea convivía con un “mundo plano” y predecible, que permitía organizar una empresa, con una jerarquía y organigrama establecido para un determinado producto/s y mercado/s y a partir de ahí, se definía la estrategia a tomar. Ésto era posible porque el mercado no cambiaba, podría existir mayor o menor beneficio, en base a lo cual se modificaba, o no, la estrategia, pero siempre manteniendo la estructura impuesta originalmente.

Hablamos de las tradicionales [organizaciones burocráticas](#) (mecanicistas) cuya interpretación e implantación desde finales del siglo XIX ha tenido y tiene aún, en pleno siglo XXI, una influencia e importancia trascendental. La organización burocrática es una forma organizativa social, política y económica, que se consideró que constituía el instrumento fundamental del progreso social en el mundo occidental. Para M. Weber era un ejemplo supremo de racionalidad en las relaciones sociales, considerando burocracia y eficacia sinónimas. Estas organizaciones se basan en el centralizado de objetivos según un proceso que se inicia en la alta dirección para descender por la jerarquía. Los directivos controlan y establecen los objetivos mediante la utilización de la autoridad formal.

En la actualidad, una empresa que depende de su capacidad de respuesta al mundo cambiante en el que vivimos y de la generación de un valor añadido, como es el conocimiento, llegará a ser competitiva si la estrategia logra determinar la estructura de la misma.

De esta manera planteamos un [debate tradicional](#): si la estructura de una organización da forma a la estrategia a seguir, o si por el contrario, es la estrategia la que define la estructura. Debate que, a partir del postulado de Chandler en 1962: “*la estructura organizativa se adapta constantemente a la estrategia*” ha sido estudiado por numerosos autores: T. Burns, G.M. Stalker, R.E. Miles o C.C. Show. Este postulado rompía radicalmente con el pensamiento tradicional por el que se regían la totalidad de las organizaciones de que es la estructura quien define la estrategia.

Por tanto, es importante analizar cómo han cambiado las organizaciones tradicionales, para pasar a formar lo que llamamos nuevas organizaciones, en las que cambia radicalmente el modo de proceder, se diseña primero la estrategia en base a los nuevos paradigmas del mercado y después se organiza de forma tal que la estructura responda a las exigencias de la estrategia.

En cualquier caso, hay que tener muy en cuenta, que la estructura la hacen las personas, y sin las personas que responden a las exigencias, no se hacen las estrategias.  $\Rightarrow$  Ni la estrategia, ni la estructura se pueden aislar de otras variables e influencias externas (como es la importancia del capital humano), factores que explicaremos más adelante para cada tipo de organización.

## **2. ORGANIZACIÓN APRENDIENTE, BASE DE LAS NUEVAS ORGANIZACIONES**

Una [organización en aprendizaje](#) es una concepción de gestión actual que se caracteriza por la importancia que se da a las personas, y a la renovación de las formas organizativas que favorecen la iniciativa, creatividad y el aprendizaje.

Esta nueva percepción organizativa hace considerar a la tradicional estructura burocrática como una barrera para la innovación y el aprendizaje, ya que inhibe la creatividad, la exploración y la transferencia de conocimientos entre las personas que forman parte de la organización. Por ello, las estructuras organizativas deben alterarse para eliminar los principios burocráticos que entorpecen su adaptación a la nueva realidad.

Según F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003) una organización se transforma en aprendiente cuando comparte y usa el conocimiento de tal manera que sus miembros se unen en un esfuerzo para cambiar el modo en que esta organización responde a los desafíos y a los cambios que actualmente plantea el entorno. Una actitud y estilo abiertos al cambio, por parte de la organización que institucionaliza el aprendizaje, revertirá en una ventaja competitiva derivada de un mejor posicionamiento en el mercado. El aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Éste surge cuando las nuevas ideas, producto del aprendizaje individual, son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura innovación y efectividad.

Las organizaciones se enfrentan a un nuevo mundo, un mundo más complejo en el que el cambio constituye el factor principal, por tanto, el modelo burocrático tradicional queda anticuado y obsoleto a esta nueva realidad a la que los enfrentamos, mientras que las nuevas organizaciones aprendientes son capaces de adaptarse al entorno, con cada vez, menor tiempo de respuesta y mayor eficacia.

Las organizaciones burocráticas y mecanicistas han creado grandes estructuras burocráticas, que se visualizan e identifican. Sin embargo, los nuevos tipos de organizaciones difícilmente se identifican. En la mayoría de los casos ni es posible expresar su estructura mediante un organigrama, además, hay elementos o determinantes que los caracterizan, como la capacidad de reacción o flexibilidad, que simbólicamente no pueden representarse.

Se hace imposible dar una explicación estructurada y mecánica para cada tipo de nueva organización, pues cada una de ellas se diferencia del resto, pero al mismo tiempo comparten muchos aspectos.

De manera general, enumeramos una serie de características de estas nuevas formas organizativas, englobadas bajo el término de “organizaciones aprendientes o inteligentes”, aspectos generales que unen a todas las que después explicaremos en detalle. El siguiente cuadro expresa claramente la ruptura con las formas clásicas burocráticas, pasando por las [formas alternativas u orgánicas](#), de las que más tarde derivarían estas nuevas organizaciones inteligentes:

<b>Burocrática o mecanicista</b>	<b>Orgánica</b>	<b>Nuevas Formas Organizativas</b>
Estructura divisional y jerárquica	Estructura jerárquica menor	Estructura flexible y adaptable
Controles y objetivos centralizados basados en autoridad formal	Controles y establecimiento de objetivos descentralizados	Autoridad basada en conocimientos. Alto grado de descentralización
Interacción vertical	Interacción vertical-horizonta	Unidades estructurales pequeñas autogestionadas con capacidad de integración en redes
Reglas y procedimientos preestablecidos de acuerdo a la naturaleza de la tarea	Elaboración de pautas a seguir	Personal con alta capacidad, creatividad e innovación, alta profesionalidad
Segmentación de la actividad en tareas y funciones estables y duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable	Alta cooperación e integración
Definición exacta de puestos con diferenciación especializada en una actividad del proceso	Énfasis en la coordinación y la delegación de autoridad	Trabajo de equipo

Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutoras	Integración de funciones	Transfuncionalidad
Información unidireccional orientada a la eficiencia	Información bidireccional orientada a la eficacia	Información bidireccional y transversal necesaria para una dirección cooperativa
Sumisión, sin participación	Mayor participación referida a la actividad que se realiza	Dirección participativa cooperativa. Discusión sin imposición de jerarquías.
Comunicación unidireccional	Comunicación amplia	Comunicación entre todos los niveles y unidades organizativas en tiempo real

Extraído de R. Alhama Belamaric (2004)

### **3. TIPOS DE NUEVAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1. ORGANIZACIÓN EN RED**

Es una organización aprendiente integrada por unidades organizativas flexibles que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua.

Asimilan sobretodo la tecnología de Internet, Informática y Telecomunicación (que englobamos en el término Infotecnología), lo que permite generar potentes [efectos de red](#) y por tanto, no sólo una Intranet o Red Interna, sino también una red de redes, robusta y estable, en la que se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna y externamente.

Buscan la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información (evitando así situaciones de inseguridad), la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad. Lo que confiere gran flexibilidad y capacidad de cambio para adaptarse al entorno.

Según F. Sáez, O. García, J. Palao y P. Rojo, la empresa red tiene sus cimientos en las redes de redes organizadas en torno a proyectos. La Infotecnología permite mantener esta flexibilidad y, además, asegura la coordinación de cada uno de estos proyectos.

De manera que, estas estructuras tienen un aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición. La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las internas. Se orientan básicamente hacia la ejecución de proyectos, facilitando un desarrollo más rápido de productos diferenciados y la colaboración entre distintas compañías. Implican un alto grado de compromiso y confianza del personal y por último, una comunicación más directa, de manera que tanto, problemas emergentes, como distintas oportunidades de negocio pueden llegar a través de diferentes vías, formando un entorno rico en comunicación.

F. Sáez, O. García, J. Palao y P. Rojo consideran que las claves del éxito de la empresa red reside en su capacidad para procesar información masiva, generar a partir de ella conocimiento diferencial y proyectar eficientemente esa transformación en forma de innovación de producto o servicio, o bien en forma de propuesta de colaboración o alianza, sobre un entorno donde lo realmente escaso es el tiempo.

### **3.2. LA EMPRESA VIRTUAL**

Estructura organizativa que responde a las necesidades del mercado actual con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación y por supuesto utilizando las Tecnologías de la Información de forma intensiva. En cierto modo se puede considerar como una extensión de las organizaciones en red.

Se podría decir que no es un concepto nuevo, ya se ha aplicado cuando alguna empresa ha externalizado parte de su proceso de generación de valor, confiando ciertas funciones y actividades a otras empresas con las que colaboraba para completar la mencionada cadena de valor.

Aunque la formalización del concepto de Empresa Virtual comienza en 1989 con autores como Charles Handy, la revitalización del concepto aparece en 1993 con diferentes artículos en revistas como Fortune, Business Week... y en artículo “*La empresa global: RIP*” de The Economist, aparece una de las definiciones más acogidas, en la que considera a la Empresa Virtual como “*una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red*”. En esta definición aparecen los conceptos básicos de lo que es una Empresa Virtual:

- Empresa compuesta por varias en colaboración, aceptando en principio, cualquier fórmula instrumental: alianzas estratégicas, [“joint ventures”](#), UTE’s, subcontratación, etc.
- Cada una de ellas aporta lo que sabe hacer mejor que ninguna otra, a lo que Panel y Prahalad han denominado “Gore business” en su libro “*Competiendo por el futuro*” (1994).

Para una empresa virtual la informática es una herramienta importante e imprescindible, pero no es posible catalogarla bajo el término “empresa informática”, puesto que sus objetivos siguen siendo los que posiblemente ya tenía en el mercado real, pero que a través de Internet, adquieren una importante dimensión, oportunidades, donde rige otra cultura, un nuevo lenguaje y unas nuevas formas de comunicarse e interactuar. Es, asimismo, un mercado que precisa de nuevas metodologías, distribución y estrategias de desarrollo en constante cambio y aceptación.

Las nuevas características tecnológicas definen el contexto organizativo de la empresa virtual, tal como vemos en el siguiente cuadro:

<b>ASPECTO TECNOLÓGICO</b>	<b>→ ASPECTO ORGANIZATIVO</b>
Sistemas abiertos	Apertura
Interconexión	Integración en red de negocios

Inteligencia distribuida	Autoadministración y autoriz. para actuar
Aplicaciones en tiempo real	Flexibilidad
Procesamiento cooperativo	Cooperación
Protocolos de red (relaciones de “igual a igual”)	Compromisos interpersonales e intergrupos
Modularidad	Independencia
Sistemas especializados	Especialización de habilidades
Interfaces “amables” con el usuario	Accesibilidad
Globalización de la red	Independencia del tiempo y del espacio

Extraído de F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003)

### **3.3. LA ORGANIZACIÓN ADHOCRÁTICA**

La Adhocracia se caracteriza por no existir apenas jerarquía vertical, ni división departamental formal, ni reglas, ni procedimientos preestablecidos para enfrentar los problemas. Se caracteriza por una gran diferenciación horizontal y gran descentralización. La elevada especialización horizontal en los puestos de trabajo y la formación de pequeños grupos de trabajo la hace ideal para lograr la máxima creatividad e innovación.

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). Por tanto, la fortaleza de estas organizaciones se encuentra en la capacidad de respuesta rápida, la innovación y la facilidad de coordinación de los diversos especialistas.

Sin embargo, los conflictos forman parte del ambiente cotidiano, puesto que las relaciones jefe-subordinado no están claramente establecidas y hay ambigüedades en cuanto a la autoridad y responsabilidades. Otro aspecto negativo de este tipo de organización es la imposibilidad de crear una base de conocimiento. Al no querer formalizar el comportamiento de la organización, la generación de ideas innovadoras no va a potenciar la sistematización de las mismas y por tanto, la posible utilización por parte de otros miembros de la empresa.

### **3.4. LA ORGANIZACIÓN HIPERTEXTO**

Definida por Nonaka y Takeuchi (1995) como la consecuencia de una estructura organizativa en red basada 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.

La organización hipertexto resuelve los inconvenientes de la adhocracia potenciando sus elementos positivos, ya que se trabaja en equipos de proyecto para un mismo cliente, lo que permite innovar para ellos, o para la propia empresa y al mismo tiempo resuelve el problema del aprovechamiento de la información al crear una base de conocimientos que va a almacenar toda aquella información que posteriormente puede ser de utilidad.

En su libro “*Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas*” los autores F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo caracterizan esta forma organizativa por la coexistencia y superposición de distintos extractos, estructuras, capas y/o planos organizativos:

- Capa del sistema de negocios: parte burocrática de la empresa y parte dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma y, en general, se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.
- Capa de equipo de proyecto: atraviesa la capa de negocios en forma de estructura de procesos y está integrada por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora, y por ello, a la generación de conocimiento. Este conocimiento se incorpora a la capa de negocios donde se aplica y explota.
- Capa base del conocimiento: parte donde se almacena el conocimiento generado en las restantes capas. Es el “almacén” de conocimiento organizativo, y está integrada por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización.

Por tanto, podemos decir que la organización hipertexto combina la eficacia y estabilidad de la burocracia con la capacidad creativa y la creación de conocimiento de las organizaciones en red.

### **3.5. LA ORGANIZACIÓN HIPERTRÉBOL**

Surge de la combinación de la organización hipertexto y la [estructura en trébol](#) (Charles Handy). Esta combinación consiste en adaptar a la capa del sistema de negocios de la organización hipertexto (parte burocrática de la organización) la estructura en trébol. Esta estructura va a permitir desarrollar aún más los procesos innovadores en las organizaciones en cuanto que los equipos pueden estar constituidos por una sola persona, lo que va a elevar la capacidad creativa de ciertos individuos por no verse coartado por la opinión o la influencia de otros.

Por tanto, a partir de una estructura de un sistema de negocio formal, la organización va a tener que innovar obligatoriamente en procesos que le permitan una mejor atención a los clientes o la subcontratación de actividades a otras empresas.

Cada hoja del trébol está compuesta por una función:

En la primera hoja aparece el núcleo dirigente compuesto por los profesionales altamente cualificados que vuelcan su vida en las empresas con largas jornadas, a cambio de altísimas remuneraciones, para los cuales, hasta un 40% de la retribución se vincula a los objetivos. Son los trabajadores del conocimiento, organizados de modo horizontal, con poca jerarquización.

En la segunda hoja parece todo lo que no sea estratégico, y que se subcontrata con terceros, lo cuales, a su vez, tienen sus propios tréboles. Esta parte de actividad no es despreciable, pudiendo llegar a que el 80% de los contenidos del producto final hayan sido externalizados.

La tercera hoja agrupa a los trabajadores a tiempo parcial y temporales. No se trata de trabajadores no calificados de baja retribución, sino los que están fuera de la organización, cada vez más profesionales autónomos que cobran por su producto, no por su tiempo.

Así, la estructura hipertrébol será lo suficientemente flexible como para adaptarse a la nueva realidad del entorno, sistematizando el aprovechamiento de la información que está captando para convertirla en conocimiento, y explotarla, ofreciendo al cliente lo que busca mientras se adelanta a la competencia.

#### **4. RESUMEN**

Factores como la globalización de los mercados, la difusión de la Infotecnología y las incertidumbres inherentes a estos fenómenos han contribuido al descontento hacia las estructuras organizativas tradicionales, quedando obsoletas y dando paso a la necesidad de crear nuevas formas organizativas que se adapten mejor al nuevo entorno.

De esta forma, en el nuevo entorno la competitividad de las empresas se ve comprometida por dos aspectos interrelacionados: el primero, un uso intensivo y racional de las tecnologías de la información y la comunicación, que cree valor añadido a la organización y favorezca el segundo aspecto, el conocimiento, recurso fundamental de las organizaciones.

En la nueva era del conocimiento nos movemos hacia el aprendizaje en las organizaciones, siendo la innovación el factor clave para el crecimiento de las empresas. La innovación ha dejado de ser una estrategia puntual de la empresa para convertirse en algo inherente a la misma y para lograrlo, es necesario dotar a la organización de una serie de características que permitan generar esta capacidad emprendedora.

Características como la flexibilidad, enfatizando en la creación de equipos y grupos de trabajo pequeños que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente, relacionándose entre ellos y con el exterior de manera ágil; formar una red de relaciones cambiantes, que se adapten a los nuevos proyectos; establecimiento descentralizado de objetivos y jerarquía horizontal, que permita aflorar las capacidades creativas de todos los individuos y se facilite la comunicación y establecimiento de nuevas ideas; y sobretodo, el uso de las nuevas tecnologías que faciliten la coordinación y acceso a la información.

Por tanto, las nuevas formas organizativas (en red, virtual, adhocrática, hipertexto e hipertrébol) están enfocadas al desarrollo de estas capacidades y al aprendizaje continuo, permitiendo ganar ventaja en los nuevos mercados inmensamente competitivos.



## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- F. SÁEZ VACAS, O. GARCÍA, J. PALAO Y P. ROJO “Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas” (2003).  
<http://turing.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>
- FERNANDO SÁEZ VACAS “Más allá de Internet: la Red Universal Digital” (2004).  
<http://turing.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/Red%20Universal%20Digital/index.html>
- CUESTA FERNÁNDEZ, FÉLIX, “La Empresa Virtual. La estructura del Cosmos” (1998)
- Estrategias de Éxito en Internet. Concepto de Empresa Virtual  
[www.gestion2000.com/pdflibros/8997.pdf](http://www.gestion2000.com/pdflibros/8997.pdf)
- ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL; ALONSO ARRASTRA, FRANCISCO Y MARTÍNEZ NUÑEZ, TANIA. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba.  
[www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/rab/index.htm)
- Curso de Teoría Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia.  
[www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html)
- LUIS CARLOS ARRAUT CAMARGO “Elementos clave para generar la Capacidad Emprendedora para el Desarrollo de Organizaciones Innovadoras”. Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia).  
<http://ihm.ccadet.unam.mx/virtualeduca2007/pdf/179-LAC.pdf>