

# IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURAS PLANAS EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

## IMPLEMENTATION OF FLAT STRUCTURES IN COLOMBIAN ORGANIZATIONS

JEL Classification: L20, M10, M12

Received: October 7, 2020 | Accepted: January 26, 2021 | Available online: May 16, 2021

Cite this article as: Molina-Velásquez, I., Lopez-Gallego, F., & Muñoz, Y. (2021). Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas. *Estudios de Administración*, 28 (1), 5-31. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58826>

---

**Isabel Cristina Molina-Velásquez**

Universidad EAFIT, Colombia  
imolinv@eafit.edu.co

**Francisco Lopez-Gallego**

Universidad EAFIT, Colombia  
flopez@eafit.edu.co

**Yaromir Muñoz**

Universidad EAFIT, Colombia  
ymunoz@eafit.edu.co

---

### Resumen

El propósito de este estudio es analizar la opinión de expertos académicos, empresarios y consultores colombianos sobre las características que, a su juicio calificado, diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas, así como las posibles consecuencias de la adopción de esas estructuras y sus requisitos de implementación en compañías colombianas. La aproximación metodológica es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y de corte transversal; para tal efecto, se contó con 21 entrevistados. Entre los hallazgos, se resalta la autonomía, la flexibilidad, la descentralización en toma de decisiones y el rol de equipos autogestionados. Se encuentra, también, que a pesar de los beneficios de la estructura plana para las organizaciones, en Colombia existirían dificultades de implementación derivadas del contexto cultural, asociadas a la desarticulación de la gestión, la materialización de conflictos de agencia, la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder y la predominancia de estructuras tradicionales. Además, se discuten las implicaciones gerenciales de la adopción de estructuras planas.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Palabras clave:** Estructura organizacional, estructuras planas, jerarquía, trabajo en equipo, autogestión.

### **Abstract**

This research seeks to understand the adoption of a flat structure in Colombian organizations as viewed by academics, entrepreneurs and consultants. It is a qualitative research and it uses a descriptive and cross-sectional approach that offers a conceptual understanding of what a flat structure really is and how it contrasts with the opinion of Colombian and other Latin American experts as to how to identify its characteristics in this context, the impacts on the way companies operate and the key requirements for its implementation. The purpose is to shed light on the applicability of these types of organizations in the Colombian context. The flat structure is found to have low levels of formalization, centralization and differentiation. Therefore, organizations must take care when implementing these configurations to have a clear purpose, a strong culture (that functions as an alignment mechanism), human talent with high self-management skills, the correct leadership style and focus on the performance of team and individual performance. Interviewees agree that this type of structure offers very relevant advantages in the current business context. Things such as rapid adaptation to changes in the environment, greater innovation, employees' commitment and proactivity and a better working environment are just a few examples. On the other hand, organizations with this structure will have to deal with highly complex disadvantages associated with disorganization, the materialization of agency conflicts, resistance of leaders to the loss of power and lack of coherence between corporate purpose and structure. The managerial implications of adopting flat structures are discussed.

**Keywords:** Organizational structure, flat structure, hierarchy, team works, and self-management.

### **Agradecimientos**

Deseamos expresar agradecimiento a los pares evaluadores y a los revisores que, con su lectura juiciosa y recomendaciones, permitieron dar mayor claridad al artículo.

### **Introducción**

La dinámica actual de los mercados, así como la propensión de mayor empoderamiento y claridad de propósito de las nuevas generaciones en el mercado laboral (Maioli, 2016) exigen a las empresas adaptarse a necesidades cambiantes, llevándolas a repensar sus estructuras organizacionales hacia unas más flexibles (Jiménez & Sanz, 2018). Lo anterior, pareciera ir en contra de las dimensiones de complejidad y jerarquía defendidas por Simon (1969), quien se empeña en reconocer

la jerarquía en todos los sistemas.

El reto de adoptar estructuras planas ha sido asumido por algunas compañías en el mundo. En Estados Unidos estas organizaciones cubren muchos sectores de la industria, mientras que en Latinoamérica la dinámica muestra concentración en empresas de tecnología, lo que les ha permitido marcos ágiles para la ejecución de proyectos (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).

Los fundamentos teóricos sobre los que reposa esta investigación se inscriben en los desarrollos prescriptivos de Kotter (2015), quien alineado con el modelo orgánico, introdujo el concepto de sistema operativo dual, el cual funciona en red para dar respuestas rápidas a los retos estratégicos. Esta línea de pensamiento da continuidad al trabajo de Peters (1995), en cuanto al requerimiento de dimensiones estructurales específicas en la transición hacia modelos flexibles, evidenciada en el uso de la metáfora de redes. En ese sentido, Robbins y Coulter (2017) argumentan que el dinamismo del entorno económico actual requiere diseños flexibles e innovadores, ante lo cual cabe el concepto de adhocracia de Mintzberg (1979), caracterizado por ser orgánico, con poca formalización del comportamiento y alta especialización horizontal del trabajo, en pro de favorecer la innovación, a través de procesos de decisión fluidos e informales. Además, se concuerda en que la organización sin fronteras propuesta por Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr (2015) pretende que la frontera sea concebida como una “membrana” –en lugar de ser como un muro–, lo que le permite operar de manera más orgánica, evolucionando y transformándose, según sea requerido para conservar su fuerza estructural.

Sobre la estructura plana en las organizaciones, Franklin (2015, p. 119) aporta que: “se centra en un solo nivel jerárquico (...). Su forma de operar es similar a la de una empresa vertical, pero tiene la ventaja de que cuenta con una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida”. Esa definición coincide con el concepto de holocracia, que evidencia, según Robertson (2016), una estructura capaz de autoorganizarse y en la que los equipos de trabajo son llamados “círculos de responsabilidad”, caracterizados por su autonomía para tomar decisiones y administrar su trabajo. Los equipos autogestionados corresponden al funcionamiento de la organización tipo *teal* (Laloux, 2016), cuyas jerarquías se basan en el reconocimiento y las habilidades.

Esta investigación se enfoca en la adopción de estructuras planas en el contexto colombiano, en donde tradicionalmente las organizaciones han centrado su operación en estructuras jerárquicas para regularse y gobernarse (Marín, 1999). Sin embargo, –ante dicha predominancia– algunas voces (como Marín, 1999; Jiménez & Sanz, 2018) reclaman cambios en esos esquemas, a partir de otras estructuras inspiradas en principios democráticos, tales como las estructuras planas, sin jefes ni descripciones de cargos, desjerarquizadas, flexibles y ágiles.

Ahora bien, la posible implementación de estructuras planas enfrenta dos problemas: uno general (de orden global) y otro aplicable a los contextos colombiano y latinoamericano.

De esa forma, el primer problema está vinculado al señalamiento de algunos autores, quienes denuncian que la evocación del concepto de estructura organizacional se asocia, de forma simplificada, a la imagen gráfica de la carta organizacional (Friesen, 2005; Gellerman, 1990; Williams & Rains, 2007). Lo anterior impide, muchas veces, el acercamiento a esa realidad en toda su dimensión y complejidad, e imposibilita concebir un proceso originado en el deliberado diseño de estrategias, y que continúa hasta la materialización de su objeto social (Galbraith, 2001; Miles et al., 1978; Miller, 1986); ello trae consecuencias que perjudican la adaptación rápida

a los cambios del entorno y la dinámica de innovación, compromiso y proactividad de los colaboradores, además de generar condiciones asociadas a la desarticulación de la gestión, la materialización de conflictos de agencia y la falta de coherencia entre el propósito corporativo y la estructura. Esa evocación simplificada se presenta tanto en la concepción de la estructura en general, como en la estructura plana en particular.

El segundo problema se refiere al hecho de que en Colombia –al igual que en muchos países de América Latina–, la aplicación de las prescripciones teóricas, en el ámbito del diseño organizacional y de la gestión, ha estado caracterizada por su acogida en calidad de modas (López-Gallego, 2012), lo cual se traduce en la adopción mecánica, mimética y acrítica de teorías desarrolladas en otras latitudes. Esto genera el riesgo de que en la posible implementación de estructuras planas –y durante su desarrollo en dicho contexto– no se tomen en consideración: las características que diferencian los principales procesos de gestión en ese tipo de organizaciones, las consecuencias que tendrían las estructuras planas en la operación de una compañía o los requisitos particulares de implementación.

Con base en esta literatura y en el trabajo de campo realizado, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles serían los principales requisitos en la adopción e instrumentación de organizaciones con estructuras planas que deben ser tenidos en cuenta según las especificidades del caso colombiano? ¿Cuáles serían las principales consecuencias en la gestión de organizaciones planas en el contexto colombiano?

En atención a esas problemáticas, este trabajo identifica las opiniones calificadas sobre la implementación de estructuras planas y su desarrollo en el contexto colombiano, a partir de la experiencia de académicos con trayectoria investigativa, empresarios y consultores. Concretamente, se indagan las características que, a su juicio, diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas, las posibles consecuencias de la adopción de esas estructuras en la operación de una compañía, así como los requisitos para su implementación en organizaciones colombianas.

En ese sentido, la investigación pretende hacer una contribución teórica al señalar algunos vacíos en las teorías prescriptivas en general y, en particular, de las propuestas que recomiendan la acogida y aplicación de estructuras planas, basadas exclusivamente en sus posibles beneficios, sin hacer desarrollos teórico/prescriptivos que tengan en cuenta los requisitos de instrumentación y las particularidades de aplicación. Pero sobre todo, con este estudio se aspira a llamar la atención de los *practitioners* sobre los aspectos propios del marco cultural que le den contexto a la posible acogida de organizaciones con estructuras planas en Colombia, o en otros países con realidades culturales o históricas similares.

## Revisión de literatura

La revisión se enfoca en el entendimiento de la organización, concebida como una unidad social, donde las personas logran algún nivel de estabilidad en sus relaciones para alcanzar objetivos (Johansen, 1982).

Para Delgado (2005, p. 290) la organización es “un sistema constituido por grupos humanos que, con medios adecuados, cumplen una finalidad, con una estructura del decisor en escalones”, por ello se complementa la visión, considerando el diseño de la estructura organizacional.

Este diseño se entiende como un esquema de estructuras y procesos (Schvarstein,

2004) que determinan las formas de relacionamiento de los roles de los individuos. Galbraith, Downey, & Kates (2002, p. 2) señalan que: “es el proceso deliberado de configurar estructuras, procesos, sistemas de incentivos, prácticas y políticas para el talento humano, para crear una organización efectiva, capaz de alcanzar la estrategia corporativa”, lo que permite ejecutar procesos enfocados en el logro de objetivos (Nadler, Gerstein y Shaw, 1994) y busca generar coherencia entre los objetivos de la organización, la división del trabajo y el personal (Galbraith, 1977).

El diseño organizacional constituye un proceso continuo para ajustarse a las condiciones del medio (Anderson, 2019), de acuerdo con las particularidades para influenciar el entorno (Lawrence & Lorsch, 1986). Esa relación entre la estructura y el entorno ha sido objeto principal de preocupación del llamado enfoque de la contingencia, el cual, según Pennings (1987), tiene raíces que se remontan a las publicaciones anteriores de Dill (1958), y Burns y Stalker (1961). La teoría asevera que la existencia de un adecuado ajuste entre su estructura y su entorno es condición para que una organización (o sus subunidades) sea eficaz (Pennings, 1987). El enfoque sostiene, además, que la organización y sus gerentes, o bien sus diseñadores o propietarios, están limitados por su entorno en la adopción de ciertos diseños estructurales, es decir, que el alcance de elección estructural es limitado en el sentido de que los entornos inciertos, volátiles y complejos requieren una estructura “orgánica”, descentralizada e informal. En tanto, los entornos más predecibles, estáticos y simples demandarán un sistema más “mecanicista”, centralizado y altamente formalizado. La falta de congruencia o ajuste dará como resultado un rendimiento reducido.

Por otro lado, en las facultades de administración y escuelas de negocios se han acogido con entusiasmo los libros de texto que dan por válida la teoría de la contingencia, y se sirven de ella para desarrollar declaraciones prescriptivas para el diseño de la organización desde hace casi medio siglo (véase Nadler, Hackman & Lawler, 1979; Galbraith, 1977) bajo la premisa mayor de que el medio ambiente determina la estructura.

Autores como Pennings (1987) reconocen que los enfoques de contingencia dan cabida a cierto grado de libertad para elegir una estructura particular o para modificarla. Precisamente en un estudio de Pennings (1987), basado en la teoría de la contingencia estructural, se argumenta que las unidades organizativas eficaces evidencian fuertes interrelaciones estructura-ambiente y se concluye que existen limitaciones inducidas por la eficacia en la elección de los diseños o su entorno.

Los enfoques de la contingencia reconocen que las organizaciones pueden adaptarse a su entorno y están en condiciones de ensayar, seleccionar y retener varios diseños organizacionales, guardando la debida cautela para que se mantengan dentro de unos límites determinados y así evitar un desempeño organizacional indeseado (Marin, 1999).

Otros autores como Schreyögg (1982), en oposición a los enfoques de la contingencia, declaran como insostenible la combinación de discreción estratégica y determinismo ambiental. Sugieren que la libertad estratégica de elección (Child, 1972) acordada por la teoría de la contingencia, desafía las pruebas empíricas y es incompatible con el carácter determinista del análisis causal. Por su parte, autores como Hrebiniak y Joyce (1985) aconsejan separar el determinismo ambiental de los comportamientos proactivos de las organizaciones, de forma específica cuando se consideran sus opciones estratégicas. Estos autores también están menos inclinados a dar primacía causal al medio ambiente y desafían la unilateralidad de las teorías de la ecología propuesta por Astley y Van de Ven (1983).

Este trabajo se acoge, como ya fue dicho, a propuestas más actuales que

encuentran fundamento en el enfoque contingencial, entre ellos Robbins y Coulter (2017), quienes abogan por un margen de maniobra por parte del diseñador para crear deliberadamente estructuras flexibles e innovadoras. Dicha línea de pensamiento se inscribe, también, en el concepto de adhocracia de Mintzberg (1979), cuya finalidad es favorecer la innovación con equipos comprometidos, altamente responsables, muy fluidos en sus procesos y con propensión a funcionamiento informal.

### ***La estructura en las organizaciones***

La estructura, según Pfeffer (1982), comprende la división del trabajo y su posterior coordinación para diferenciar los niveles jerárquicos y sus funciones, así como la descripción de los cargos y las relaciones entre áreas e individuos (Schvarstein, 2004), lo que permite la asignación de responsabilidades y la creación de una jerarquía de autoridad plasmada en organigramas (Mintzberg, 2010).

Para Hall (1996) la estructura organizacional tiene tres funciones: a) el logro de los objetivos; b) minimizar la influencia de las variaciones individuales sobre la organización; y c) la toma de decisiones. Eso significa que la estructura aborda la centralización (distribución del poder), la formalización (uso de reglas) y la complejidad.

Siguiendo a Simon (1969), los sistemas, en general, funcionan acorde con un esquema de estructuras y jerarquías que le imprimen orden frente a la complejidad, lo cual no se distancia de la lógica de funcionamiento empresarial.

### ***Tipos de estructura***

De las decisiones que se toman sobre el diseño organizacional, surgen diferentes tipos de estructuras, las cuales se agrupan en dos modelos: el mecánico y el orgánico (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006). El primero enfatiza el uso de reglas y procedimientos orientados por un poder centralizado para lograr la eficiencia operativa. El segundo se enfoca en la flexibilidad y el desarrollo de los empleados, con baja centralización y formalización, y se compara funcionalmente con términos como “unidad estratégica de negocio” (UEN), un término sostenido por Hamel y Zanini (2018), quienes basados en evidencias como las *microenterprises*, señalan que son equipos pequeños con una política de “cero distancia”. Estas microempresas constituyen una estructura modular, flexible, con libertad de formarse y evolucionar con poca dirección central, donde se comparte la definición de objetivos, según el comportamiento del mercado para generar redes de innovación. En esa misma línea, Kotter (2015) defiende un modelo orgánico, el cual funciona como una red eficiente para atender exigencias del entorno, a través de esquemas como un sistema operativo dual.

Otro tipo de estructura es aquella que se asemeja, en biología, a una membrana para operar de manera más orgánica (Ashkenas et al., 2015), con la ventaja de evolucionar y transformarse según sea requerido, pero sobre una base estructural sólida. Siguiendo a Robbins y Coulter (2017), se puede afirmar que las organizaciones sin fronteras son planas y no se fundamentan en la centralización, ni en la diferenciación, lo que conecta muy bien con la propuesta de Louffat (2004) de una estructura en red.

## **Métodos de búsqueda**

La investigación es de tipo cualitativo y posee un enfoque descriptivo, de corte transversal. Siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018 p. 8) se diseñó una

entrevista abierta, no totalmente estandarizada, a fin de recolectar consistentemente las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

La muestra se eligió mediante un muestreo no probabilístico intencional, conformado por 21 expertos con trayectoria de más de 15 años en sus campos de actuación, distribuidos de la siguiente forma: ocho empresarios, nueve académicos y cuatro consultores en asesoría a empresas. Las condiciones principales para elegirlos fueron:

- Una trayectoria reconocida en su ámbito de actuación.
- Conocimiento y experiencia en diseño organizacional.
- Conocimiento y (o) experiencia en estructuras organizacionales planas.

Los 21 entrevistados firmaron el consentimiento informado, el cual indicaba su participación libre y voluntaria. La duración de las entrevistas fue de una hora y diez minutos en promedio. Las entrevistas las realizaron los investigadores en los sitios indicados por los participantes; esta fue grabada y transcrita para fines de análisis. Al respecto, no se presentaron situaciones especiales.

Bajo los lineamientos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018 p.10) se realizó la construcción de las preguntas para cubrir los objetivos del estudio (ver guía en Tabla 2).

**Tabla 1.** Caracterización general de participantes

<b>Participantes, formación y perfil</b>	<b>Breve presentación de su experiencia</b>
P1: Ingeniero Industrial. Empresario.	Dueño de empresa Koteos. Reconocido entre las 30 promesas del emprendimiento mexicano 2019 por parte de la revista Forbes México (Mendoza, 2019).
P2: Magíster en Ciencias de la Administración. Candidata a doctor en Administración. Académica.	Docente en la Universidad EAFIT. Coordinadora del Seminario de Síntesis en Administración y de la línea de énfasis en estudios organizacionales.
P3: Ph. D. en Estudios Organizacionales. Ph. D. en Administración. Académico.	Investigador Senior (IS) por Minciencias. Profesor titular de la Universidad EAFIT. Coordinador General de la Red de Estudios Organizacionales de Latinoamérica (REOL) y de la Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Publica sobre organizaciones y gerencia.
P4: Ph. D. en Administración. Académico. Consultor empresarial.	Profesor e investigador de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano desde el 2002. Consultor empresarial en programas gubernamentales y del BID de apoyo a las Mipymes.
P5: MBA. Empresaria.	Experiencia en gerencia estratégica. Directora de estrategia en organización representativa del sector energético del país.
P6: MBA. Empresario y consultor.	Socio y vicepresidente de Human Capital, empresa colombiana dedicada a temas de talento humano.
P7: MBA. Empresario.	Gerente de desarrollo organizacional y sustentabilidad en Línea Directa S.A.S., compañía reconocida por su propósito de buscar la proyección personal y profesional de sus empleados.

<b>Participantes, formación y perfil</b>	<b>Breve presentación de su experiencia</b>
P8: Máster en Gerencia. Consultor y asesor.	Socio director de Conocimiento Aplicado. Asesor en gestión estratégica global a los altos ejecutivos y juntas directivas de los grupos Ecopetrol, Sura, Bancolombia, EPM, Nutresa, ISA, Cementos Argos y Argos, entre otros.
P9: Especialista en alta gerencia. Empresario.	Gerente de desarrollo organizacional en empresa Suramericana de Seguros.
P10: Candidata a Ph. D. en Filosofía. Académica.	Docente de la Universidad de Medellín, donde ha sido reconocida con el Premio Fundadores al Mérito Docente.
P11: Especialista en Comunicación Organizacional. Consultora.	Articuladora de Gestión Humana en Corporación Ruta N. Líder del proyecto de cambio de la estructura organizacional para dicha corporación.
P12: Ingeniero Mecánico. Empresario.	Director de talento humano en Mattelsa. Ha sido director administrativo, director comercial y director general de la misma organización.
P13: Especialista en Dirección de Marketing. Consultor.	Consultor y facilitador internacional, experto en definiciones de negocio, estrategia y sistemas de gestión. Socio de Grupo Consultoría Transformación Organizacional.
P14: Magíster en Mercadeo. Consultora.	Experta en planeación estratégica, modelo y cultura organizacional, gestión humana y estrategias de comunicaciones, y gestión del cambio y coaching.
P15: Ph. D. en Administración. Académico.	Investigador en estudios de futuro, estrategia, comportamiento organizacional y teoría organizacional, con énfasis en prospectiva estratégica, cultura organizacional y relaciones humanas.
P16: Ph. D. en Ingeniería. Académico.	Profesor, investigador y consultor en áreas de estrategia y reputación organizacional, miembro del Consejo Académico de la Universidad de los Andes y Asesor de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia.
P17: Magíster en Ingeniería Administrativa. Empresario.	Líder de ingeniería de procesos y diseño organizacional en organización representativa del sector energético con presencia en Colombia y Centroamérica.
P18: Ph. D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Académico.	Profesor, director del Departamento de Dirección de Personas del Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT), y director académico de programas corporativos (In-Company y Edime) en Inalde Business School.
P19: Técnica en Programación Informática. Empresaria.	Desarrolladora de software con amplia experiencia. Se desempeña como desarrolladora de software en 10Pines y es la encargada de difundir la cultura de la empresa.
P20: Master of Science in Sociology. Académico.	Profesor de Cambio y Diseño Organizacional de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, y director del área de Organizaciones.



Participantes, formación y perfil	Breve presentación de su experiencia
P21: Ph. D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Académico.	Se desempeña desde 2015 como vicerrector de Procesos Académicos de La Universidad de La Sabana.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.** Esquema de objetivo, categorías de análisis y preguntas en la entrevista aplicada

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría de análisis	Pregunta
Identificar las características que diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas.	Descripción de organización con estructura plana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición conceptual.</li> <li>• Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura jerárquica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describiría una organización con estructura plana?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos de la organización en los que se manifiestan las características de una organización de este tipo?</li> <li>• ¿Cuáles cree que son las principales diferencias que se presentan al ejecutar los siguientes procesos en organizaciones de este tipo:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gestión estratégica</li> <li>» Gestión financiera, de costos y presupuestos</li> <li>» Gestión del talento</li> </ul> </li> </ul>

<b>Objetivo</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría de análisis</b>	<b>Pregunta</b>
<p>Analizar las consecuencias que tienen las estructuras planas en la operación de una compañía.</p>	<p>Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas.</li> <li>• Desventajas o riesgos derivados.</li> <li>• Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades y ventajas que se abren para una organización con estructura plana?</li> <li>• ¿Cuáles serían los factores críticos que una organización debe garantizar para el aprovechamiento de dichas oportunidades?</li> <li>• ¿Cuáles serían los principales riesgos/ desventajas que se deben gestionar en dichas organizaciones?</li> </ul>
<p>Determinar los requisitos de implementación de las estructuras planas, comparados con características típicas de una organización colombiana.</p>	<p>Retos de la adopción para organizaciones en el contexto colombiano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia.</li> <li>• Características del proceso de adopción de la estructura plana.</li> <li>• Factores del entorno que afectan la adopción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce organizaciones colombianas con estructuras planas?</li> <li>• ¿Qué decisiones y ajustes ha tenido que realizar esa organización para adoptar este tipo de estructura?</li> <li>• ¿Cuáles son los factores del entorno local que pueden facilitar o dificultar la implementación de este tipo de estructura en organizaciones colombianas?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Método de análisis de la información

Un primer acercamiento a los datos obtenidos se efectuó con el análisis agrupado de palabras, apoyados en la plataforma wordclouds.com, de libre uso. Posteriormente, se identificaron afirmaciones relevantes que ilustraban las categorías de análisis elegidas (ver Tabla 2), las cuales correspondían a los objetivos propuestos en el estudio. Cada categoría y subcategoría se explica en la tabla 2.

Basados en las recomendaciones de análisis de Wittrock (1986), se buscó encontrar vínculos entre afirmaciones y datos, donde convergen y divergen los entrevistados, según su perfil. Además, se hizo un análisis individual del contenido y por grupos de perfiles se identificó la postura predominante frente al tema y las regularidades recurrentes (Patton, 2002). Luego se compararon y se rescataron las concepciones reiteradas en ambos análisis (individual y grupal).

De acuerdo con las prescripciones de Patton (2002), la categoría “Descripción de organización con estructura plana”, se deriva del propósito general del estudio. Por su parte, la categoría “Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana”, se deriva del objetivo: “Analizar las consecuencias que tienen las estructuras planas”.

Con subcategorías de ventajas, desventajas, riesgos y factores de éxito, se desglosó la información obtenida. Por último, la categoría “Retos de la adopción para organizaciones en el contexto colombiano” deviene de la aspiración de “Determinar los requisitos de implementación de las estructuras planas”.

## Análisis de resultados

### *Entrevistados con perfil académico*

Estos participantes convergen en la idea de que la organización plana es aquella donde hay minimización de los niveles jerárquicos, descentralización de la toma de decisiones, comunicación más fluida, mayor adaptabilidad y autonomía de los colaboradores (ver Figura 1).

**Figura 1.** Nube de palabras codificadas de entrevistados con perfil académico



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma wordclouds.com.

En su perspectiva no se concibe, en la práctica, una organización que no tenga por lo menos un nivel jerárquico: lo que ocurre es la contracción de la línea media, por lo que podría interpretarse que la estructura plana realmente sucede en esa línea, dado que se mantienen por lo menos dos niveles, aunque esto no necesariamente implica la descentralización en las decisiones.

En cuanto a la ejecución de procesos claves para una organización con estructura plana, comparada con una más jerárquica, señalan que existe una gestión estratégica más participativa. Y sostienen que la línea media se contrae en la medida en que la supervisión y el control de las tareas estandarizadas se trasladan a sistemas tecnológicos. Esto impacta, según su criterio, en la gestión financiera, por el control requerido en muchas de las actividades asociadas, pues se efectúan de manera más eficiente gracias al uso de tecnologías de la información.

También aducen que, con estructuras planas, se dan cambios fundamentales en la gestión del talento humano, con un rol más decisivo en el direccionamiento de la organización al estar descentralizados los procesos. En general, los entrevistados con un perfil académico convergen en la necesidad de hacer más livianos los procesos de la organización, a través de tercerización o de eliminación de actividades, a fin de disminuir el posible caos y la sobrecarga de los colaboradores.

Para estos entrevistados, las ventajas previstas –al implementar estructuras planas– son las mejoras en el clima laboral, en el compromiso colectivo, la velocidad, la adaptabilidad y la innovación e, incluso, reconocen que se da un desempeño organizacional superior. Igualmente, señalan algunas desventajas posibles como la falta de control, o el aumento en los costos, esto último debido a la implementación de la estructura o a posibles ineficiencias operativas.

Podría inferirse de las posturas de estos entrevistados que la estructura plana traza un modelo de organización con una mayor orientación al riesgo, en el que el impacto de la materialización de los riesgos es menor al impacto de la materialización de las oportunidades que pueden aprovecharse. Según los entrevistados, esas ventajas no serían posibles sin la construcción de un estilo de liderazgo basado en la confianza, la escucha, y enfocado en el desarrollo de los colaboradores, pues “es un mando basado en el conocimiento” (D. Marín, comunicación personal, 8 de octubre de 2019)<sup>1</sup>. Es crucial, también, cuidar el perfil del colaborador, pues debe ser una persona autogestionada, con excelentes habilidades comunicativas y polivalente en sus conocimientos y experiencias, lo que facilitaría la autonomía en la toma de decisiones.

En ese orden de ideas, los gestores de talento humano estarían llamados a propiciar en las personas la confianza en sus capacidades.

De esa forma, en la adopción de estructuras planas es clave contar con un objetivo claro y una alineación entre la estrategia, la cultura y la estructura (coherencia interna), donde se estimula que “el sentido del trabajo no radica en el ascenso dentro de la estructura” (O. Garcés, comunicación personal, 10 de octubre de 2019)<sup>2</sup>. Así, se mitiga la falta de control y la informalidad que se pudieran presentar.

En consecuencia, la estructura plana es, para los académicos, un medio que facilita mayor velocidad e innovación, apalancada en el aprovechamiento del potencial de

---

1 P4, académico.

2 P2, académica.

3 P2, académica.

4 P3, académico.

los integrantes de la empresa y en la posibilidad de mantener niveles mínimos de control mediante sistemas de información. Y, refleja una nueva visión de la gestión empresarial, basada en el aprovechamiento de oportunidades más que en el control de los riesgos.

Los entrevistados académicos señalan como factores críticos de éxito –en la adopción de estructuras planas– la necesidad de un “estilo de dirección participativo, excelentes habilidades de negociación” (O. Garcés, comunicación personal, 10 de octubre de 2019)<sup>3</sup> y, sobre todo, un “liderazgo cercano de confianza y escucha” (D. González-M., comunicación personal, 2 de octubre de 2019)<sup>4</sup>.

Entre los factores contextuales que pueden afectar la adopción de este tipo de estructuras en Colombia, los académicos coinciden en que los rasgos culturales asociados al control, la vigilancia y la obediencia limitan la disposición de los directivos actuales a abrir espacios para la participación; la actitud de los colaboradores para asumir las responsabilidades asociadas a una mayor autonomía también puede afectar la adopción de este tipo de estructura.

### ***Entrevistados con perfil de consultores***

Este grupo de expertos coincide en que una organización con estructura plana es aquella con mayor fluidez en la comunicación, menos niveles jerárquicos y usualmente organizada por proyectos.

Algunos resaltan la presencia de personas con habilidades de autogestión. De hecho, se refieren más frecuentemente (en el marco de esta definición) a los equipos y al trabajo colaborativo (ver Figura 2), que a los colaboradores de manera individual, mencionando conceptos como la inteligencia distribuida, el trabajo colaborativo y la eliminación de silos.

Los entrevistados mencionan mayor involucramiento de los colaboradores en la ejecución de procesos como la gestión estratégica, financiera y del talento humano, lo cual es la principal diferencia que detectan frente a organizaciones de más niveles jerárquicos. En la gestión del talento, identifican cambios en su orientación, donde la cultura, la alineación de los subprocesos con la estructura y el foco en los equipos –más que la relación jefe-subordinado– son los habilitadores del funcionamiento de la estructura plana.

**Figura 2.** Nube de palabras recurrentes de entrevistados con perfil consultor



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma wordclouds.com.

Frente a las ventajas de este tipo de estructura, se destaca una mejora en la eficiencia y una mayor autonomía de los colaboradores, seguidas por la mejora del clima laboral, mayor innovación y agilidad, y sobre todo, proactividad. Entre las desventajas, se observa la falta de alineación organizacional y la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder.

En lo que se refiere a los factores críticos de éxito, estos entrevistados coinciden en la importancia de desarrollar un liderazgo con capacidad de escucha, que gestione efectivamente el conflicto, orientado a fortalecer la cultura y alinear colaboradores, es decir: “líderes con la capacidad de ajustarse al sistema, capacidad de autorregulación para resolver errores” (C. Henao, comunicación personal, 9 de octubre de 2019)<sup>5</sup>.

Los entrevistados con un perfil consultor destacan que entre los factores contextuales que afectan la adopción de estructuras planas en Colombia se encuentran la cultura colectivista predominante, que evita el conflicto, como la principal barrera; asimismo, resaltan la naturaleza jerárquica del ser humano y que la cultura ha puesto al “patrón” como un símbolo de posición y de estatus. De ahí que en los factores críticos de éxito se destaque el fortalecimiento de la cultura en las empresas.

La perspectiva de los consultores ubica a los equipos en el centro de la operación de la organización y enfoca los procesos en maximizar su potencial para la búsqueda de la eficiencia, la agilidad y la innovación.

### ***Entrevistados con perfil de empresarios orientados a estructuras planas***

La forma que tienen de ver la implementación de la estructura plana converge con la ya indicada por los otros perfiles: resaltan la autonomía de los colaboradores, una

---

5 P8, consultor.

comunicación fluida a todos los niveles, la descentralización de la toma de decisiones –que se da, principalmente, por consenso o consentimiento, llevando un paso más allá la democratización de la toma de decisiones– y subrayan la agilidad del proceso. No consideran la eliminación total de la jerarquía en su funcionamiento. Asimismo, hacen la analogía de que la organización con estructura plana es como un lugar con espacios abiertos, sin oficinas, ni distinciones “físicas” de ningún tipo para un grupo específico de colaboradores, lo que favorece la materialización de la intención de aplanar (ver Figura 3) y la generación de comunidades de práctica y otras maneras más orgánicas de coordinar el trabajo.

Ellos coinciden en que la ejecución de los procesos es clave en organizaciones planas, dada la participación de todos los colaboradores en la definición y ejecución de la estrategia del negocio, y el alto compromiso derivado del sentido de corresponsabilidad.

Aunado a ello, los entrevistados mencionan conceptos tales como liderazgo emergente, descentralización holográfica y baja especialización, que dan cuenta de las diversas formas de implementar este tipo de estructura, lo que implica modificaciones del modelo operativo completo, más allá de la eliminación de niveles en el organigrama.

**Figura 3.** Nube de palabras recurrentes de entrevistados con perfil de empresarios orientados a estructuras planas



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma wordclouds.com.

Los entrevistados señalan como ventajas el compromiso, la proactividad, la agilidad y el mejoramiento del clima laboral, mientras que, entre las desventajas se resalta la materialización de ciertos conflictos y, en general, de situaciones en las que los colaboradores pueden aprovecharse de la cultura de confianza y de la falta de control, con la finalidad de atender intereses particulares, que no estén alineados con el propósito organizacional.

Respecto a los factores críticos para materializar los beneficios derivados de una

estructura plana, este perfil concuerda en que la cultura es la base de control que reemplaza los mecanismos que desaparecen con el aplanamiento y que la autogestión emerge como la competencia clave para los colaboradores. Asimismo, los procesos de talento humano (selección, gestión del cambio y gestión del desempeño) son cruciales para garantizar los resultados organizacionales.

La autonomía y la descentralización emergen como variables clave: “Colaboradores que conectan su propósito con el de la compañía, y disfrutan lo que hacen” (S. Restrepo, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019)<sup>6</sup>.

Este grupo hace especial énfasis en el concepto de liderazgo, dando cuenta de los caminos particulares que sigue cada organización para implementar estructuras planas: bien sea liderazgo consultivo, auténtico o servicial, y que tienen en común estilos más democráticos y empáticos. La clave para este grupo está en la gestión humana y el principal obstáculo en la adopción de estructuras planas es la parte cultural.

Resaltan estos empresarios que, de manera general, las características de las nuevas generaciones, en el mercado laboral, son facilitadoras para la adopción de una estructura plana en las organizaciones, pues los individuos esperan ser escuchados y consultados de forma permanente.

Los entrevistados también enfatizaron que las empresas que flexibilizaron su estructura desde su fundación comparten el deseo –de sus fundadores– de experimentar nuevas formas de organizarse (referenciándose comúnmente en la holocracia), y de expresar inconformidad frente a las estructuras tradicionales. Para las organizaciones que adoptaron enfoques estructurales más planos posterior a su fundación, la iniciativa parte de una redefinición estratégica, cuyo primer paso es la eliminación de cargos y niveles jerárquicos.

### ***Entrevistados con perfil de empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales***

Este grupo considera que una organización con estructura plana puede definirse en términos de la democratización de la responsabilidad (ver Figura 4). No hacen tanto énfasis en la descentralización de la toma de decisiones o en la disminución de niveles jerárquicos, como en una responsabilidad distribuida. Para ellos no basta con que más perfiles en la organización puedan tomar una decisión, sino que, además, deben tomar responsabilidad por el proceso completo que deriva en dicha decisión.

Estos participantes sostienen que “la jerarquización se tiene es por proyectos o iniciativas” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019)<sup>7</sup>, excepto cuando se decide delegar a las áreas de apoyo. En este perfil de entrevistado, algunos, consideran que la estructura plana se da en organizaciones con tareas repetitivas y estandarizadas, bajo la premisa de que requieren menor supervisión, para ello se inscriben en la idea de equipos de trabajo autónomos con “responsabilidades distribuidas” (NN, comunicación personal, 12 de noviembre de 2019)<sup>8</sup>.

---

6 P12, empresario.

7 P19, empresaria tradicional

8 P17, empresario tradicional.



**Figura 4.** Nube de palabras recurrentes de participantes con perfil de empresario de organización tradicional



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma wordclouds.com.

Frente a las diferencias que se presentan en la ejecución de procesos claves en organizaciones planas, comparadas con estructuras más jerárquicas, no hay un acuerdo sobre cuáles pueden ser, a excepción de una comunicación más fluida y multidireccional. Uno de los entrevistados considera que los procesos se simplifican al contar con menos interlocutores, puesto que se infiere que al eliminar niveles jerárquicos, la organización mantiene su lógica jerárquica, pero con menos personas en posiciones de liderazgo.

Otro de los entrevistados expresa que los procesos pasan a ejecutarse en red, conectando más actores; algunos enfatizan que este tipo de estructuras invitan a una ejecución más transversal, enfocada en procesos más que en una perspectiva funcional.

Por otro lado, sobre las ventajas de adoptar una estructura plana, este grupo de empresarios considera que se produce una mejora en el desempeño de los colaboradores; se refieren a “menor mediocridad” y enfatizan el foco de autodesarrollo. Como principal desventaja señalan que se evidencia una satanización de la jerarquía, lo cual evita que se apliquen, de manera eficaz, herramientas más tradicionales que puedan ser útiles en ciertas situaciones, por ejemplo, al momento de priorizar proyectos. También, se refieren a que “organizaciones totalmente planas no son viables” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019)<sup>9</sup> y convergen con desventajas como que la adopción de este tipo de estructuras se da a partir de un análisis superficial o bajo la lupa de una cultura de la inmediatez, generada por la

---

<sup>9</sup> P19, empresaria tradicional.

fluidez de la comunicación.

Ellos señalan que el principal factor crítico de éxito para esta estructura es un proceso de selección riguroso que garantice que los colaboradores cuenten con las competencias para enfrentar los retos de estas organizaciones. Asimismo, los entrevistados enfatizan que los acuerdos organizacionales “deben ser explícitos frente a lo que se espera del líder” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019). Dichos acuerdos muestran que dejar las cosas claras, desde la perspectiva institucional, facilitaría la adopción de esta estructura.

Este grupo de empresarios recalca la necesidad de construir una cultura que no permita la negligencia, lo que está en línea con lo manifestado por los participantes de otros perfiles, que consideran la cultura como un factor crítico de gran prioridad en la adopción o fracaso de una estructura plana, pues “la transformación debe partir de la convicción” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019).

Entre los factores contextuales que afectan la adopción de esta estructura en organizaciones colombianas, se menciona la cuestión del liderazgo emergente como un obstáculo, dado que es posible que ese líder actúe con un enfoque más directivo. También, señalan como barrera la presencia de una “cultura sobreprotectora que no confía en el otro e inhibe su desarrollo” (NN, comunicación personal, 12 de noviembre de 2019)<sup>10</sup>. Esto genera un interés por saber qué tanto se debe trabajar en transformar una cultura, en cuyo centro se afina una “relevancia de la jerarquía en la región, relacionamiento diferenciado según el cargo” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019), que constituye la identidad de los individuos.

## Discusión

Los hallazgos expresados tienen varios puntos de convergencia. La perspectiva de los académicos se acerca al modelo de adhocracia de Mintzberg (1979), en cuanto a hacer más livianos los procesos articulados a una estructura simple. También, se observa que hay un nexo con la definición de estructura en red a la manera de Galbraith (1977).

Sin embargo, una parte de los académicos como de los empresarios tradicionales expresan que las organizaciones, en general, tienen algún nivel de estructura para funcionar, lo que se adhiere a la idea de Simon (1969). De todos modos, se identifica con claridad que en Colombia se requiere una evolución cultural para que quienes están enfrentando el desafío de diseñar estructuras planas en las organizaciones respondan al reto al que se les invita.

Los del perfil consultor –al igual que los del perfil empresarios tradicionales– hacen énfasis en los equipos de trabajo colaborativo, lo que se corresponde con la definición de organización horizontal, en la que la base del diseño organizacional se encuentra en el equipo (Ostroff, 1999). Esta postura se apoya en la concepción de organizaciones tipo *teal* (Laloux, 2016). Además, resaltan la alta correspondencia con el modelo orgánico, cuyo pilar es el desarrollo de los empleados (Gibson et al., 2006), soportado en las razones de descentralización expuestas por Kates y Galbraith

---

<sup>10</sup> P17, empresario tradicional.

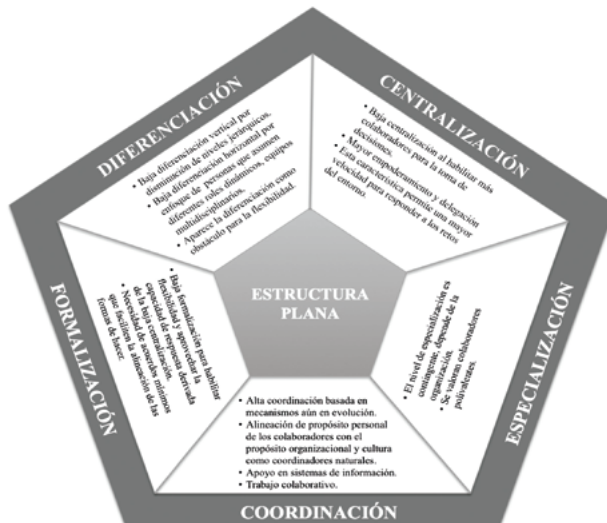
(2007), quienes reconocen que ello facilita la conformación de equipos más motivados y empoderados, donde fluyen mejor los procesos de innovación. La idea emergente es la de aprovechar el talento de colaboradores, lo que coincide con la estructura por equipos empoderados, que se autorregulan para lograr objetivos (Robbins & Coulter, 2017). Esto coincide con lo expresado por Lincoln y Zeitz (1980) con respecto a la relación entre la estructura y el nivel de profesionalización de los colaboradores, en cuanto al incremento de la influencia de estos.

El énfasis de los empresarios sobre estructuras planas se pone de manifiesto en la gestión humana, que guía y motiva a la ejecución del trabajo (Nadler & Tushman, 1999). Incluso, podría decirse que se acercan más a la definición de organización que aprende (Daft, 2011), en cuanto a la disminución de la jerarquía vertical, el acceso amplio a la información y una cultura enfocada en el valor que cada empleado puede generar. El sentido de aplanar la organización es entonces el de aprovechar mejor, y más participativamente, el talento de los colaboradores (Galbraith, 2014).

Algunos de los consultores entrevistados convergen con los académicos en señalar dos barreras de adopción predominantes, que pueden configurarse como grandes obstáculos: a) la preponderancia de pequeñas y medianas empresas dirigidas por sus dueños que, por su naturaleza, pueden estar poco dispuestos a renunciar al ejercicio del control; y, b) un bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas, situación que abriría las brechas de control para actividades críticas o que podría afectar la eficiencia de actividades estandarizadas.

Se resalta que, para muchos, es clave mantener la estructura y no consideran la eliminación de la jerarquía, lo que converge con lo dicho por Ashkenas et al., (2015) acerca de la condición “natural” y arquetípica de la estructura. Esa concepción constituye una barrera significativa ante la adopción de estructuras planas, lo que se apoya, además, en la dinámica cultural, que deposita un gran valor a las figuras de poder y de control.

**Figura 5.** Características de una estructura plana según los entrevistados



Fuente: Elaboración propia.

La forma en la que se caracteriza una organización con estructura plana se revisa en este apartado. Las respuestas obtenidas –a la luz de los elementos básicos de la estructura identificados en el marco teórico– muestran: diferenciación, especialización, formalización, centralización y coordinación (ver Figura 5).

De cinco elementos básicos descritos, tres pueden considerarse bajos según los informantes: centralización, formalización y diferenciación. Esto podría llevar a cuestionarse si la estructura plana es una no-estructura, en el sentido en que busca minimizar los elementos que la conforman, o bien podría considerarse que reta los conceptos existentes y requiere de la definición de unos nuevos términos para comprenderla; retomando a Hall (1996), si las estructuras sirven para lograr los objetivos de la organización, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y definir dónde se toman las decisiones: ¿Sirve una estructura como la caracterizada por los entrevistados para satisfacer esos tres objetivos? Una de las posibles respuestas es que los satisfacen desde una óptica diferente: partiendo de la confianza en el colaborador y en su deseo de alinearse con los objetivos organizacionales; y cambiando el foco del esfuerzo. No se trata de controlar las desviaciones una vez se presentan, sino “corregirlas” de raíz, desde la postura del colaborador frente al trabajo y a partir de la confianza que se deposita en su autonomía.

Al buscar una equivalencia de esta caracterización con las definiciones de los autores consultados, se encuentra correspondencia con la adhocracia de Mintzberg (1979). Como lo anotaban los entrevistados de perfil académico, este tipo de estructura comparte baja diferenciación y centralización, y alta coordinación. Al comparar con las definiciones propuestas por otros autores, es posible evidenciar que la caracterización que emerge, desde la visión de los entrevistados, se alinea con diferentes componentes de esas estructuras: es así como traen conceptos de las estructuras por equipos o por proyectos, con conformaciones dinámicas, que atienden un objetivo específico, de las estructuras que aprenden y de las organizaciones teal, en cuanto ponen en el centro el empoderamiento y la autogestión de los colaboradores, los roles y la participación.

Frente a la holocracia –tipo de estructura más referenciado por los entrevistados que pertenecen a organizaciones con aproximaciones planas a la estructura– no se identifican prácticas o características específicas, de donde podría inferirse que funciona como punto de entrada para entender otros tipos de estructura, mas no como el fundamento teórico para conceptualizar la estructura en las organizaciones a las que pertenecen los entrevistados.

## Conclusiones

En el presente estudio, de manera implícita y explícita, se ha tratado de señalar algunos vacíos en las teorías prescriptivas en general y, en particular, de las propuestas que recomiendan la acogida y aplicación de estructuras planas, basadas exclusivamente en sus posibles beneficios, toda vez que dichas teorías no hacen desarrollos teórico/prescriptivos que tengan en cuenta los requisitos de instrumentación y las particularidades de aplicación, según el momento, contexto o situación. Eso resulta palpable en el caso colombiano.

Este informe aspira llamar la atención de los practitioners sobre los aspectos propios del marco cultural que le da contexto a la posible acogida de organizaciones con estructuras planas en Colombia, las cuales pudieran ser tenidas en cuenta en países con desarrollos empresariales y contextos culturales similares.

En este sentido, debe afirmarse que existe sensibilidad en los distintos grupos de informantes sobre la existencia de la problemática que se enunció desde el acápite

introdutorio, referida al señalamiento de algunos autores como Friesen, (2005), Gellerman, (1990), Williams & Rains, (2007), quienes sostienen que el concepto de estructura organizacional se asocia simplificada a la carta organizacional, lo cual impediría el acercamiento a esa realidad en toda su dimensión y complejidad. En ese escenario, se proponen distintas soluciones que pueden diferenciarse por grupos de informantes.

Los académicos convergen en proponer que la organización plana no solo es aquella donde hay minimización de los niveles jerárquicos, sino también descentralización de la toma de decisiones, comunicación más fluida, mayor adaptabilidad y autonomía de los colaboradores. Los consultores, por su parte, reclaman una estructura organizada por proyectos y la presencia de personas con habilidades de autogestión. A su vez, los empresarios no enfatizan en la descentralización de la toma de decisiones o en la disminución de niveles jerárquicos, sino en una responsabilidad distribuida: no basta con que más perfiles en la organización puedan tomar una decisión, sino que, además, deben tomar responsabilidad por el proceso completo que deriva en dicha decisión. Estos participantes sostienen que la jerarquización se tiene es por proyectos o iniciativas.

Por otro lado, –en el mismo apartado introductorio– se señalaba un segundo problema, particularmente en el caso colombiano –que tal vez no sea exclusivo de su contexto, sino que pudiera estar presente en otros países de América Latina–, referido al hecho de que la aplicación de las prescripciones teóricas en el diseño organizacional se ha realizado más en calidad de modas, sin utilizar filtros críticos (López-Gallego, 2012). Esa situación conduce a errores de adopción, al generar riesgos que dificulten la posible implementación de estructuras planas y su desarrollo en esos contextos, debido a que no se toman en consideración sus especificidades culturales. Los grupos de informantes son conscientes de esa realidad y señalan aspectos que deben ser tenidos en cuenta en la acogida e instrumentación de prescripciones conducentes al aplanamiento organizacional.

El grupo de académicos advierte que el control de las tareas estandarizadas se trasladan a sistemas tecnológicos. Esto impactaría la gestión financiera, donde muchas actividades requieren control, pues se efectúan de manera más eficiente, gracias a las tecnologías de la información, aspectos que en ese contexto están muy poco desarrollados. Asimismo, sostienen que las prescripciones teóricas poco tienen en cuenta la dimensión de la gestión humana como el foco que debe considerarse en procesos de aplanamiento. Además, manifiestan que en el caso colombiano, la pérdida de control generaría aumento en los costos, bien sea asociados a la implementación de la estructura o a posibles ineficiencias operativas. Los académicos, entre las especificidades contextuales críticas, coinciden en que los rasgos culturales asociados al control, la vigilancia y la obediencia limitan la disposición de los directivos actuales a abrir espacios para la participación y una mayor autonomía de los empleados.

Desde su tribuna, los consultores dudan de la existencia de alineación organizacional y plantean la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder o por la presencia de un liderazgo con capacidad de escucha, que gestione efectivamente el conflicto y que esté orientado a fortalecer la cultura y a alinear colaboradores, es decir: líderes con la capacidad de ajustarse al sistema y capacidad de autorregulación para resolver errores. Al mismo tiempo, señalan la desventaja de la cultura colectivista predominante en Colombia, que evita el conflicto como la principal barrera, seguida de la valoración de la jerarquía en una cultura que ha puesto al “patrón” como un símbolo de posición y de estatus.

Los entrevistados con perfil de empresarios, por su parte, no consideran la

eliminación total de la jerarquía en su funcionamiento. Ellos hacen la analogía de que la organización con estructura plana es como un lugar con espacios abiertos, sin oficinas, ni distinciones “físicas” de ningún tipo para un grupo específico de colaboradores. Y señalan que, para la implementación de estas estructuras, se deben tener en cuenta fenómenos culturales que podrían materializar ciertos conflictos o situaciones en las que los colaboradores pueden aprovecharse de la cultura de confianza y de la falta de control para atender intereses particulares que no estén alineados con el propósito organizacional.

En general, para adoptar una estructura plana existen ciertos requisitos de los que una organización tiene que ocuparse. El primero de ello consiste en entender, de manera profunda, la pertinencia de este tipo de estructura para su modelo de negocio y su contexto. En segundo lugar, resulta recomendable definir un propósito organizacional, un objetivo claro y garantizar una alineación entre ese propósito y el de los colaboradores.

En tercer lugar, es necesario contar con mecanismos adecuados para gestionar el desempeño corporativo, el de los equipos y el de cada colaborador, además de habilitar un estilo de liderazgo enfocado en la escucha, la gestión del conflicto y en el desarrollo de los otros para garantizar el despliegue de las habilidades de autogestión y liderazgo en todos los niveles de la organización, así como el nivel de madurez de los equipos de trabajo.

También, se señala la importancia de mantener un riguroso proceso de selección de los colaboradores, con la finalidad de garantizar que cuenten con las competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera adecuada, en la estructura definida. Aunado a ello, es fundamental gestionar idóneamente el conocimiento para mitigar el impacto de la rotación de personal y maximizar las inversiones realizadas en potenciar el desarrollo y el empoderamiento de los colaboradores. De esa forma, se puede velar para que el aplanamiento de la estructura esté acompañado de una descentralización efectiva en la toma de decisiones.

Por otro lado, es de suma importancia construir mecanismos para convertir en ventajas las siguientes características contextuales: a) la cultura local patriarcal, orientada al control y colectivista; y, b) las expectativas de las nuevas generaciones que se están integrando al entorno laboral.

Finalmente, resulta necesario considerar las limitaciones asociadas a la legislación laboral, puesto que, en cierta forma, ellas dificultan la flexibilización de la relación laboral.

## **Limitaciones del estudio**

El acercamiento al problema se realizó desde una perspectiva de figuras de poder, donde las visiones de académicos, consultores y empresarios primó. Sin embargo, el estudio no contó con la perspectiva de quienes ocupan puestos dentro de organizaciones planas o que aspiran a serlo, a fin de conocer cómo ha sido su experiencia y qué dificultades han enfrentado.

Otra limitante de la investigación radica en el hecho de que no se indagó en profundidad sobre la perspectiva cultural. Al respecto, se evidencia una posición que valora las jerarquías y la primacía de la figura de poder y del patrón (persona que manda en una organización), por tanto el peso de esta variable no se logra esclarecer en profundidad, sino que solo se enuncia como un elemento en contra de la flexibilidad que busca el aplanamiento de las organizaciones.

## **Implicaciones gerenciales**

Entre las consecuencias y retos de la aplicación de las estructuras planas se encuentran que se afectan los procesos de gestión del talento humano, los cuales deben revisarse para responder a nuevos perfiles del colaborador, que buscan tener el control de su desarrollo. El articulador de estos procesos ya no es el jefe, sino el mismo colaborador. Además, es necesario considerar nuevas formas de desarrollo de los empleados, diferentes al ascenso.

Igualmente, la cultura constituye un reto: ella inhibe, pero también facilita; la supervisión directa por parte de un jefe ya no es el mecanismo, sino que se requiere alineación organizacional bajo una perspectiva de control de pares. También, se necesita el uso de sistemas de información apropiados como base para el control de tareas repetitivas y estandarizadas.

De igual manera, las estructuras planas implican: una alta repercusión en la estrategia y en otras definiciones de la organización (que se entienden y construyen de manera colaborativa), democratización de los procesos, así como mayor implicación y compromiso de los empleados, pues la participación es más amplia e integral.

Finalmente, se hace más atractiva la opción de alivianar la organización, tercerizando algunos procesos, trabajando en red con otras empresas y disminuyendo la complejidad de cada empresa al transferir una parte de dicha complejidad a la red. Su funcionamiento se basa en la disponibilidad de la información crítica para todos los colaboradores que lo requieren para tomar decisiones. No hay estandarización de las actividades, pero sí unos acuerdos sobre las condiciones mínimas que deben cumplirse en esas actividades, buscando coherencia y alineación organizacional.

## **Implicaciones teóricas**

Los resultados obtenidos evidencian posturas de confrontación con las dimensiones de complejidad y jerarquía de Simon (1969), para quien la jerarquía está presente en todos los sistemas. Es particularmente relevante la discusión de los cambios en los diseños organizacionales, debido a la aplicación de formas de trabajo en red, a la subcontratación, al incremento del peso de formas de autogestión y autocontrol, que propicia el desarrollo de tareas, particularmente en el trabajo apoyado en la virtualidad, donde se evidencian logros en la eliminación de niveles jerárquicos. En parte, la imagen de jerarquía de Simon (1969), se inscribe en una dinámica espacial-presencial, lo cual no parece encajar bien con el mundo en red, propio de las organizaciones planas. Ese mundo en red se acoge sustancialmente al concepto de Drucker (1970) en su metáfora de cadenas productivas, lo cual resulta compatible con las estructuras planas.

## **Direcciones para futuras investigaciones**

Sería interesante acercarse al problema, ya no desde las consideraciones de figuras de poder (académicos, consultores y empresarios), sino desde la perspectiva de quienes conforman los equipos de trabajo en organizaciones planas, a fin de que manifiesten cómo ha sido su experiencia, beneficios, dificultades y desafíos enfrentados.

Asimismo, es importante revisar en detalle cómo ha sido la implementación de estructuras planas en otros países de la región, en los diferentes tipos de organizaciones y sectores, así como revisar los indicadores clave que permiten atribuir éxito en la

tarea. También, se pueden analizar en detalle los sectores en los que puede ser más apropiado la adopción de estructuras planas y si las nuevas propuestas de empresa nacen con esa orientación o se convierten en el camino.

Otro reto sería indagar qué tanto se han adoptado estructuras planas en las pymes, pues estas conforman la gran mayoría del tejido empresarial de los países.

Queda por indagar en profundidad los asuntos atinentes a la perspectiva cultural, donde se evidencia una posición que valora las jerarquías y prima la figura de poder y de autoridad formal, pues la influencia de esta variable no se logra esclarecer en profundidad, sino que se enuncia como un elemento en contra de la flexibilidad que busca el aplanamiento de las organizaciones.

## **Declaración de conflicto de interés**

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

## **Confidencialidad, privacidad y consentimiento para publicación (material de terceros)**

Para la realización del presente manuscrito, cada participante firmó un consentimiento informado que permite incluir sus declaraciones y opiniones en este documento, como material académico de investigación.

El material gráfico utilizado en el presente manuscrito, es utilizado con apoyo de la plataforma wordclouds.com, de libre uso y citada según corresponde, en el manuscrito.

## **Referencias**

- Anderson, D. (2019). *Organization design: creating strategic and agile organizations*. SAGE Publications.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The Boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure* (2.nd ed.). Wiley & Sons.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273. <https://doi.org/10.2307/2392620>.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1) 1-22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>



- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. International Thomson Editores.
- Delgado, A. (2005). *Análisis sistémico: su aplicación a las comunidades humanas*. S.L. Cie Inversiones Editoriales Dossat-2000.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial astronomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4): 409-443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Drucker, P. (1970). *Technology, Management and Society*. Harper & Row Publishers.
- Friesen, G. (2005). Organization design for the 21st century. *Consulting to Management*, 16(3), 32-51.
- Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Galbraith, J., Downey, A., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. Amacom.
- Galbraith, J. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3.th edition). John Wiley & Sons.
- Gellerman, S. W. (1990). In organizations, as in architecture, form follows function. *Organizational Dynamics*, 18(3), 57-69.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (12.ma edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados* (6.ta edición). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018). The end of bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349. <https://doi.org/10.2307/2392666>.
- Jiménez, A., & Sanz, M. (2018). Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil. *Capital Humano*, 31(332), 48-54. [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2018/Junio/1806\\_CapitalHumano\\_Coloquio.PDF](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Junio/1806_CapitalHumano_Coloquio.PDF)
- Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa.
- Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization. Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.

- Kotter, J. (2015). *Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and environment: Managing Differentiation and Integration* (Harvard Business School Classics). Harvard Business Review Press.
- Lincoln, J., & Zeitz, G. (1980). Organizational Properties from Aggregate Data: Separating Individual and Structural Effects. *American Sociological Review*, 45(3), 391-408. <https://doi.org/10.2307/2095173>
- Louffat, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. ESAN Ediciones.
- López-Gallego, F. (2012). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 34(109), 59-88. <http://hdl.handle.net/10784/16402>
- Maioli, E. (2016). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas (AMBA, 2016-2017). *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73-96. <https://jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/59>
- Marín, H. (1999). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. *Estudios Gerenciales*, (70), 43-68. [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/286](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/286)
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Grupo Editorial Norma.
- Nadler, D. A., Hackman, R. J. & Lawler, E. E. (1979). *Managing organizational behavior*. Little Brown and Company.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1994). *Arquitectura organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Granica.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Oxford University Press.

- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pennings, J. M. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*, 8(3), 223-240. <https://doi.org/10.1177%2F017084068700800302>
- Peters, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Editorial Deusto.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Simon, H. A. (1969). The architecture of complexity. In H. A. Simon (Ed.), *The sciences of the artificial* (pp. 192-229). MIT Press.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós
- Schreyögg, G. (1982) Some comments about comments: a reply to Donaldson. *Organization Studies*, 3(1), 73-80. <https://doi.org/10.1177%2F017084068200300105>
- Williams, C. & Rains, J. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. *Organization Development Journal*, 25(2), 63-170. <https://search-proquest-com.uchile.idm.oclc.org/scholarly-journals/linking-strategy-structure-power-systematic/docview/197982235/se-2?accountid=14621>
- Wittrock, M. (1986). Análisis de datos y redacción del informe. La investigación en la enseñanza II. *Métodos cualitativos y de observación*. Paidós Educador.