

Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico

Approach to the Structuring of Small and Medium Enterprises: A Theoretical Journey

Gelmar GARCÍA-VIDAL¹ , **Reyner PÉREZ-CAMPDESUÑER²** ,
Rodolfo MARTÍNEZ-VIVAR²  y **Lariza GUZMÁN-VILAR¹** 

1 Universidad UTE, Facultad de Derecho, Ciencias Administrativas y Sociales. Santo Domingo, Ecuador.

2 Universidad UTE, Facultad de Derecho, Ciencias Administrativas y Sociales. Quito, Ecuador.

Email: gelmar.garcia@ute.edu.ec; reyner.perez@ute.edu.ec; rodolfo.martinez@ute.edu.ec; lariza.guzman@ute.edu.ec

Resumen

El artículo ofrece una aproximación teórica a la estructuración de pequeñas y medianas empresas (pymes), centrándose en los elementos clave que influyen en su diseño organizativo y en su éxito a largo plazo. El texto examina los factores externos que afectan a la estructuración de las pymes, como el entorno económico, la industria y los mercados en los que operan. Asimismo, se exploran los elementos internos de la estructuración, incluyendo la definición de la misión, visión y valores de la empresa, así como la elaboración de una estructura organizativa eficiente. Se discuten diferentes enfoques de estructuración, como la estructura funcional, matricial y basada en equipos, y se destacan las ventajas y desafíos asociados con cada una de ellas. Además, se aborda el papel del liderazgo en la estructuración de las pymes y se examinan las habilidades y competencias necesarias para liderar con éxito estas organizaciones en constante cambio. Finalmente, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en la estructuración de las pymes, ya que estos elementos les permiten responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial. En conclusión, este recorrido teórico por la estructuración de las pymes destaca la importancia de un enfoque estratégico y adaptativo para lograr su desarrollo sostenible y competitividad en el mercado. El artículo proporciona un marco conceptual útil para investigadores, emprendedores y directivos interesados en comprender y mejorar la estructura organizativa de las pymes.

Palabras Clave

Diseño organizacional, Pymes, Estructuración de organizaciones, Enfoque por procesos, Organización de empresas.

Abstract

The article provides a theoretical approach to the structuring of small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on the key elements that influence their organizational design and long-term success. The text examines external factors that affect the structuring of SMEs, such as the economic environment, industry, and markets in which they operate. Likewise, the internal elements of structuring are explored, including defining the mission, vision, and values of the company, as well as developing an efficient organizational structure. Different structuring approaches, such as functional, matrix, and team-based structures, are discussed, highlighting the advantages and challenges associated with each. In addition, the role of leadership in the structuring of SMEs is addressed, and the necessary skills and competencies to successfully lead these constantly changing organizations are examined. Finally, the importance of flexibility and adaptability in the structuring of SMEs is emphasized, as these elements enable them to respond agilely to the challenges and opportunities of the business environment. In conclusion, this theoretical journey through the structuring of SMEs highlights the importance of a strategic and adaptive approach to achieve their sustainable development and competitiveness in the market. The article provides a useful conceptual framework for researchers, entrepreneurs, and managers interested in understanding and improving the organizational structure of SMEs.

Keywords

Organizational design, SMEs, Structuring of organizations, Process approach, Organization of companies.

Función Organización y el Diseño Organizacional

Desde sus orígenes, una de las funciones esenciales del proceso administrativo es la de organización (Chiavenato, 2001; Koontz & Weihrich, 2013; Robbins & Coulter, 2014; Stoner et al., 1996). Esta función administrativa establece una estructura intencional y formal de funciones que asumirán los miembros de la organización, así como las reglas bajo las cuales interactuarán (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Gray & Smeltzer, 1989; Koontz et al., 2012; Stoner et al., 1996).

Podría decirse que la función organización dentro del ciclo administrativo se encarga del proceso de toma de decisiones para evaluar y seleccionar una estructura apropiada para una organización (Afxentiou, 2019; Jia et al., 2017). Esta compleja red que refleja el patrón subyacente de interacciones y coordinación que vincula la tecnología, las tareas y las competencias humanas se le conoce como diseño organizacional (Afxentiou, 2019; Rudzki & Trent, 2011). Esta red, que refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento, no debe interpretarse la estructura perfecta, sino aquella que tenga en cuenta los requisitos de la organización con el mundo exterior, el alineamiento de las funciones de dirección, los sistemas de información, los empleados, accionistas, clientes, y demás *stakeholders*, y como resultado, poder para ajustar y adaptar constantemente la organización (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Chiavenato, 2001; Galbraith & Lawler III, 1993).

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos como respuesta temporal a un entorno continuamente cambiante (Chiavenato, 2001; Galbraith & Lawler III, 1993). El diseño

organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos (Chiavenato, 2001).

Concepto de estructura

Algunos autores defienden que la estructura organizacional tiende a ser relativamente fija ya que se asocia a las reglas y prácticas que controlan y dan forma a las interacciones cotidianas de los miembros de la organización. En este sentido, las acciones están limitadas por las rutinas organizacionales o patrones de regularidades que crean continuidad y refuerzan la estabilidad interna de la empresa canalizando el comportamiento hacia el logro de objetivos preestablecidos (Chia, 1997; Chin, 2016; Gentile-Lüdecke, Torres de Oliveira & Paul, 2019; Jia et al., 2017; Mackenzie, 2000; Nelson & Winter, 1982; Scott, 2002). No obstante, otros autores destacan que la estructura organizacional es una cuestión de ajuste y negociación continuos a través de micro interacciones entre agentes organizacionales, por lo tanto, las estructuras son emergentes y contingentes (Holck, 2018; Hopej-Kamińska et al., 2015; Lawrence & Lorsch, 1986). En este sentido, la estructura organizacional es el resultado de numerosas contingencias, como estrategia, cultura, medio ambiente, tecnología y tamaño (Král & Králová, 2016; Strategor, 1995). La estructuración y diseño de una organización se convierte en un equilibrio entre eficiencia y adaptabilidad (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010).

La estructura organizacional da forma al orden organizacional al agrupar elementos y actividades de la organización mostrando cómo se divide el trabajo en tareas dis-

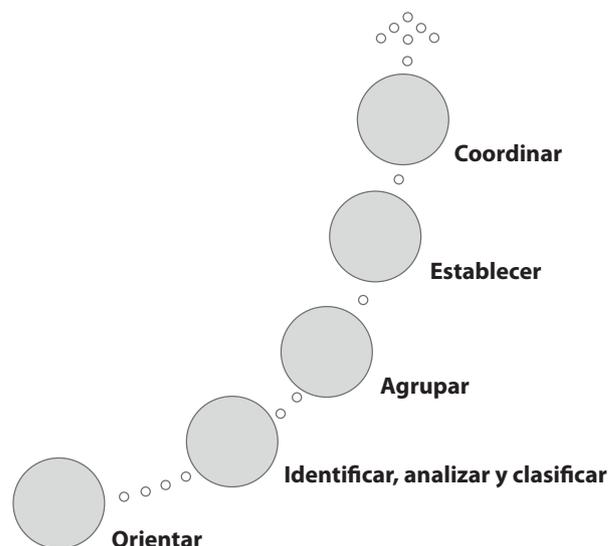
tintas y cómo se logra la coordinación para controlar e integrar las actividades laborales (Hopej-Kamińska et al., 2015; Jaakkola & Hallin, 2018; Liao et al., 2011; Mintzberg, 1991; Robbins & Coulter, 2014; Robbins & Judge, 2013; Stoner et al., 1996; Strategor, 1995; Su et al., 2019; Valaei, 2017). La estructura organizacional formal hace explícita y visible la estructura de las relaciones entre un conjunto de roles y los principios que gobiernan el comportamiento. Dentro de las estructuras formales, las reglas que gobiernan el comportamiento se formulan de manera precisa y explícita y los roles y las relaciones se prescriben independientemente de los atributos personales y las relaciones de los individuos que ocupan posiciones en la estructura formal (Knoche & Castrogiovanni, 2015; Scott, 2002). En términos generales, podría decirse que la estructura es la base imprescindible dentro de la cual funciona y a través de la cual se administra una organización (Cain et al., 2018; Chandler, 1962).

Objetivos del diseño organizacional y la estructuración de las organizaciones

De forma general, parece existir un consenso en la literatura revisada acerca de que el principal objetivo de cualquier sistema formal de comunicación, división del trabajo, asignación de los recursos, sistemas de coordinación y control, y definición de las líneas de autoridad y responsabilidad se realizan para asegurar que las acciones tomadas por los subordinados cumplan con los objetivos organizacionales de forma integrada y satisfactoria (Afxentiou, 2019; Chiavenato, 2001; Fleischman, 2017; Modenov & Vlasov, 2018).

En aras de alcanzar los objetivos organizacionales la estructuración sigue una lógica fundamental que requiere se consideren varios elementos fundamentales. El proceso consiste en los pasos que se observan en la figura 1 (Gray & Smeltzer, 1989; Gurianova & Mechtcheriakova, 2015; Hopej-Kamińska et al., 2015; Koontz & Wehrich, 2013; Koontz et al., 2012).

Figura 1. Pasos en el proceso de estructuración



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas actividades puede entenderse como sigue:

1. La orientación está estrechamente relacionada con el proceso de planifica-

ción que actuaría como proveedor. Para lograr una estructuración acorde a las condiciones internas y externas de la organización se deben tener en cuenta los objetivos, estrategias, políticas y planes de acción de la organización. Solo con un conocimiento de estos elementos se puede proceder a la estructuración.

2. La identificación, análisis y clasificación se relaciona con las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos de la organización.
3. La agrupación busca reunir esas actividades en unidades organizacionales (departamentos, secciones, etc.), a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
4. La asignación se relaciona con la designación a cada unidad organizativa de un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarla. Se establecen las posiciones administrativas sobre de esas unidades y las asesorías y apoyos requeridos, delegando a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades y tomar decisiones.
5. Finalmente, se provee de la coordinación horizontal (en el mismo nivel orga-

nizacional o uno similar) y vertical (entre las divisiones y los departamentos) de las unidades organizacionales en la estructura organizacional conformando las relaciones funcionales y jerárquicas.

En la literatura más reciente, se observa una tendencia a incluir los procesos en el momento de la estructuración. En este sentido, se reconoce que la estructura organizativa fija la distribución de poderes y responsabilidades entre los propietarios de los procesos, establece el número y la calificación de las unidades subordinadas de la empresa y refleja el orden de su interacción. El objetivo de lo antes mencionado está dirigido a establecer vínculos claros entre los propietarios de los procesos de una empresa, la distribución de poderes y responsabilidades entre ellos (Modenov & Vlasov, 2018). Por otro lado, también emergen en la literatura aspectos tales como la interfaz del cliente, el sistema de entrega de servicios y la cultura corporativa, como elementos indispensables a tener en cuenta en el proceso de diseño organizacional (Ambroise et al., 2018). El tema de la relación entre estructura y procesos se abordará más adelante.

La [tabla 1](#) resume los factores clave que describen una estructura organizacional.

Tabla 1. Factores clave que describen una estructura organizacional

Autores	Formalización	Estandarización	Centralización - descentralización	Integración	Profesionalismo	Cuota de personal	Departamentación (especialización horizontal)	Jerarquía (especialización vertical)
(Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010)	•		•		•	•	•	•
(Chiavenato, 2001)	•		•	•				
(Jaakkola & Hallin, 2018)	•		•				•	•
(Liao et al., 2011)	•	•	•	•				
(Zakrzewska-Bielawska, 2016)	•	•	•				•	•
(Robbins & Judge, 2013)	•		•			•	•	•

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo a los autores citados, los factores expuestos pueden explicarse sucintamente del siguiente modo:

- La formalización (por medio del cargo, del flujo de trabajo o de reglas) describe la cantidad de documentación escrita dentro de la organización, por ejemplo, descripciones de trabajo, reglas, procedimientos y políticas.
- La centralización (por la dispersión del poder formal, del poder de tomar decisiones o la dispersión física de servicios) describe cuánto de la autoridad de toma de decisiones se concentra en la parte superior de la organización.
- Integración (mediante la jerarquía administrativa, la autoridad formal, objetivos y planes, departamentalización, asesoría, comisiones y fuerzas de tareas, reglas y procedimientos, papeles integradores, distribución física o arquitectura, sistemas de evaluación y recompensas, y sistemas de selección y desarrollo de personal).
- El profesionalismo tiene que ver con la educación de los empleados y la capacitación formal. Cuando un empleado necesita mucha capacitación y educación para realizar el trabajo correctamente, la gente habla de alta profesionalidad.
- La cuota de personal evalúa el número de empleados en, respectivamente, la parte operativa de la organización y la parte de planificación. Puede evaluar la cantidad de trabajadores de producción frente a la cantidad de empleados de administración o la cantidad de gerentes en todos los niveles frente a la cantidad de empleados.
- La especialización (que puede ser horizontal, vertical o por medio de tareas especializadas), evalúa el grado de subdivisión de tareas dentro de una organización.

Por lo interesante de la propuesta, se llama la atención sobre la propuesta que sostiene que las organizaciones son inherentemente triádicas porque solo hay tres formas en que las personas pueden relacionarse sin conflictos entre sí mismas que constituyen variables centrales de diseño organizacional: autonomía (relacionada con la diferenciación de las unidades organizativas), control (relacionada con las relaciones de subordinación establecidas) y cooperación (relacionada con los mecanismos de integración) (Keidel, 1995).

Entorno y estructura

Diseñar una organización es un ejercicio que requiere tomar decisiones, negociar concesiones para resolver enfoques conflictivos entre lo global y lo local, el control y la autonomía, la centralización y la descentralización, etc. El resultado es el diseño más satisfactorio que respalda la estrategia para la consecución de los objetivos (Vantrappen & Wirtz, 2018). Existen dos aspectos importantes que la estructura organizacional debe tener en cuenta para alcanzar dichos objetivos de la organización (Chandler, 1962; Chiavenato, 2001; Koontz et al., 2012; Mintzberg, 1991; Robbins & Coulter, 2014; Stoner et al., 1996):

1. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. Lo anterior permite alcanzar un nivel definido de satisfacer

las necesidades de los miembros de la organización.

2. El ambiente que la rodea. Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un entorno cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática, aunque proporcione la permanencia y el equilibrio interno de la organización. Además, no existe una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

Los académicos de la organización coinciden en que las organizaciones están situadas dentro de un contexto ambiental y que, como sistemas abiertos, están en equilibrio dinámico con su entorno (Holck, 2018; Strategor, 1995; Vikkelsø, 2015). Como se ha explicitado anteriormente, el diseño de una organización necesita adaptarse a un entorno operativo dinámico (Vantrappen & Wirtz, 2018). El propósito de trabajar con las estructuras organizacionales y el análisis del entorno es poder diseñar organizaciones efectivas y más eficientes, que puedan alcanzar sus objetivos con la máxima utilización de sus recursos (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010). Esto refuerza aún más que un punto de partida para el diseño de la estructura organizativa son los objetivos de la organización y estrategia formulada para alcanzarlos. Dicha estrategia es la manera en que la organización combina aspectos internos y de su entorno para lograr sus metas (Gurianova & Mechtcheriakova, 2015).

En este sentido cualquier organización debe organizarse estructuralmente y gestionarse de la manera que mejor corresponda con una serie de factores situacionales de su entorno para ser efectiva (Holck, 2018; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014; Mintzberg, 1979, 1991). Así, en el proceso de diferencia-

ción e integración organizacional no basta la articulación de las variables internas, sino además su correspondencia con el entorno en el que opera la empresa, circunstancia que dará lugar a diferentes formas organizacionales, lo cual se aviene con los postulados de la teoría de la contingencia que indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, debido a que su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como lo son el entorno y la estrategia (Divakaran et al., 2013; Ethiraj & Levinthal, 2004; Lawrence & Lorsch, 1986; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014; Mintzberg, 1991).

Con todo lo antes expuesto, se puede afirmar que una función esencial de la estructura es "seleccionar y codificar los datos del entorno, con el fin de transformarlos en información que a su vez genera decisiones que tengan un impacto sobre este mismo entorno" (Strategor, 1995, p. 264). En este sentido, la estructura ejerce una función de mediación con el entorno.

La omisión de los aspectos que permitan una estructuración que, tomando en cuenta los aspectos estratégicos, permita alcanzar los objetivos, lleva inevitablemente a comportamientos indeseables relacionados con la capacidad de expandirse de la organización, no tener un marco claro de responsabilidades para guiar a su personal, la asignación ilógica de puestos de trabajo, la división arbitraria de responsabilidades, la falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, la capacitación inadecuada del personal y los bajos niveles de inversión en tecnología alimentaria fueron todos resultados del mal diseño organizacional de la empresa (Afxentiou, 2019; Divakaran et al., 2013), afecta los juicios y percepciones de los empleados y, por lo tanto, juega un papel importante en los problemas de recursos humanos (Cain et al., 2018; Dischner, 2015), unidades de negocios y funciones que protegen las prioridades de sus propios dominios

en detrimento del negocio en general, recursos acumulados o desperdiciados, objetivos estratégicos sin seguimiento y una cultura que rechaza o ignora la responsabilidad (Divakaran et al., 2013). Los problemas descritos anteriormente existen porque el diseño organizacional determina el comportamiento de los miembros de la organización llevando a personas competentes a un bajo desempeño impidiendo la realización de la estrategia elegida (Gurianova & Mechtcheriakova, 2015). Por lo tanto, la estructura organizativa es un requisito previo para el buen desempeño, la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial (Marx, 2016; Zakrzewska-Bielawska, 2016; Reyes-Ramírez et al., 2022).

Tendencia hacia enfoque por proceso

En los últimos años ha existido una fuerte tendencia a abogar por que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica dando mayor importancia a la formación de equipos y los procesos organizacionales orientados al cliente (Chiavenato, 2001; Doz, 2016; Henderson y Smith-King, 2015; Mackenzie, 2000). Sin perjuicio de pretender presentarse como algo nuevo, la perspectiva de proceso como complemento de la amplia perspectiva estructural descrita anteriormente, comenzó a desarrollarse desde la segunda mitad del siglo XX con los trabajos relacionados con diseño de proceso de decisión de inversión extranjera desde una perspectiva conductual insertado en la estructura organizacional (Aharoni, 1966) así como un modelo de proceso de internacionalización con implicaciones estructurales (Johanson & Vahlne, 1977). Esto demuestra que la investigación de la estructura nunca estuvo totalmente separada de la concepción de los procesos. De cualquier forma, es importante revisar la estructura organizativa desde el punto de vista del enfoque basado en procesos (Modenov & Vlasov, 2018).

La nueva tendencia hacia el enfoque de proceso para concebir la estructuración de una organización se presenta como un movimiento de funciones a procesos con el necesario aplanamiento de la pirámide organizacional, la reducción de niveles jerárquicos intermedios para aproximar la base a la cima de la organización, la sustitución de los departamentos definitivos por equipos autónomos y transitorios y la concentración en las actividades esenciales para el cumplimiento de la misión organizacional. Esto se contrapone con la concepción clásica de la estructura básica en términos de división de tareas y departamentalización (Chiavenato, 2001; Koontz & Wehrich, 2013; Koontz et al., 2012; Lester, 2017; Mintzberg, 1979, 1991; Poli, 2018; Robbins & Coulter, 2014; Stoner et al., 1996; Strategor, 1995).

La nueva tendencia se manifiesta como una contraposición a los mecanismos de operación, entendidos como descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc., ya que busca que los miembros de la organización tengan mayor libertad para escoger los medios necesarios que permitan alcanzar los objetivos deseados. También se revela contrapuesta a los mecanismos de decisión y la centralización de la autoridad y poder a través de defender una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar la toma de decisiones hacia allí donde se realiza el trabajo. Así, cada empleado se convierte en algo más que un simple ejecutor de su actividad, puesto que requiere de reunir la información necesaria y tomar las decisiones requeridas para resolver el problema del cliente, sea interno o externo. De igual manera, y en contraste con los actuales mecanismos de coordinación estándar en la actualidad, favorece la tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración

por una focalización en el cliente interno y externo, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente).

La estructura organizativa de la empresa se establece sobre la base del alcance y el contenido de las tareas que debe realizar los miembros de la organización en función de la actividad fundamental, preestableciendo la dirección e intensidad de los flujos de información. La estructura organizacional es un conjunto ordenado de elementos interrelacionados, que están interconectados en una relación que opera con relativa estabilidad, proporcionando el desarrollo y funcionamiento de la organización como un todo (Modenov & Vlasov, 2018).

Un proceso organizacional es una secuencia de eventos dependiente del tiempo, gobernada por un resultado a alcanzar. Un proceso involucra cinco componentes distintos: (1) Las personas involucradas en la realización del proceso, (2) los pasos, etapas, actividades que se requieren para el proceso, (3) la relación entre cada par de los componentes 1 y 2, (4) Los enlaces a otros procesos, y (5) Los recursos y sus características en uso involucrados con los elementos o consideraciones (Mackenzie, 2000).

Esencialmente no existen diferencias irreconciliables entre la perspectiva de estructura convencional y el enfoque de procesos. Las organizaciones tienen personas y procesos de tareas. Las personas están unidas por estructuras. Los procesos de tareas están vinculados por sus lógicas organizacionales (Mackenzie, 2000). Las organizaciones tienen múltiples estructuras y estas pueden cambiar y cambiarán junto con los diferentes procesos organizacionales.

Lo que ha llamado la atención del enfoque de proceso como forma de estructurar la organización tiene como esencia la

respuesta rápida que promete ante cambios en el entorno interno o externo que puedan afectar la eficiencia en el logro de objetivos, para cambiar su propio estado e influir el de su entorno (Galván Sánchez & Fernández Monroy, 2007; Mowshowitz, 1994). Siempre se ha dicho que la estructura tiende a ser más estable. No obstante, se considera que el verdadero problema no radica en lo anterior, sino que la estructuración de una organización en su concepción clásica hizo más énfasis en los procesos de diferenciación o departamentalización que en los de integración. Esto repercute negativamente en la necesaria concatenación de tareas, allí donde la responsabilidad de su ejecución recae dentro de la estructura. La integración como aspecto vital de la estructuración es la que garantiza un enfoque de procesos. A continuación, se analizarán los elementos de integración y diferenciación.

La estructura organizativa debe reflejar adecuadamente los procesos de producción, gestión y de apoyo. Por lo tanto, la estructura organizativa debe corresponder a las actividades principales de la empresa, determinando la jerarquía de los procesos empresariales. El objetivo de la creación de la estructura organizativa, la distribución de la autoridad, la responsabilidad y los recursos, por lo tanto, es garantizar la ejecución de las actividades para el suministro de productos y servicios a los clientes dentro del plazo especificado (Abchuk, 2002; Modenov & Vlasov, 2018; Pérez-Campdesuñer et al., 2021).

Diferenciación e Integración

La diferenciación forma parte de lo que se conoce como estructura básica, que define cómo se dividirá la actividad de la empresa tanto vertical (jerarquía) como horizontal (departamentalización), así como la forma organizacional más adecuada a la actividad de la organización. La diferenciación se

asocia a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representadas las partes funcionales (producción, mercadeo, talento humano, finanzas, etc.) que componen una organización (Barki & Pinsonneault, 2005; Chiavenato, 2001; Koontz et al., 2012; Lester, 2017; Mintzberg, 1991; Poli, 2018; Robbins & Coulter, 2014).

Por su parte, la integración se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización, encargándose de armonizar e integrar la organización en función de sus diferentes partes. Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional. La integración se asocia a aspectos dinámicos y creativos para aglutinar y unir las diversas partes de la organización y lograr la sinergia organizacional (Barki & Pinsonneault, 2005; Chiavenato, 2001; Galbraith & Lawler III, 1993; Koontz et al., 2012; Lester, 2017; Liao et al., 2011; Mintzberg, 1991; Poli, 2018; Robbins & Coulter, 2014).

Mientras que la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, la integración une y da coherencia a la organización. Toda diferenciación (tareas, funciones, secciones y departamentos) inevitablemente tiene que ir acompañada de integración, lo que requiere lograr la unidad de esfuerzo entre las partes en el cumplimiento de las tareas centrales de la organización de cara a sus clientes efectivos y potenciales (Holck, 2018; Lawrence & Lorsch, 1986; Mintzberg, 1991).

Lo anterior resume la esencia del enfrentamiento entre lo funcional y los procesos. El enfoque funcional (es decir, la estructura básica) por sí solo no es la esencia de la estructuración, eso solo sería diferenciación. La estructuración también implica integración y aquí tiene mucho que aportar el enfoque de proceso con coordinación y armonización (Lægaard & Bindsvlev, 2006). A la postre viene a complementar el asunto.

Por lo tanto, el enfoque más inteligente para estructurar una organización es equilibrar dos principios antagónicos: la necesidad de una diferenciación adecuada y la necesidad de la integración necesaria para coordinar de manera eficiente el esfuerzo colectivo. Equilibrar la diferenciación mediante métodos de integración parece un enfoque válido para la estructuración de una organización evitando que la misma se disuelva por incapacidad de satisfacer a sus clientes (Du Gay, 2012; Ethiraj & Levinthal, 2004; Holck, 2018; Jia et al., 2017; Vikkelsø, 2015). De hecho, una consecuencia secundaria de una mayor diferenciación es que la organización comienza a requerir de un alto nivel de integración, es decir, interconexiones horizontales entre funciones y departamentos para poder lograr un buen desempeño (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Henderson & Smith-King, 2015). Si bien las presiones para la adaptación local dictan una mayor diferenciación, las presiones para lograr eficiencias más amplias en el desempeño organizacional exigen una mayor integración (Ethiraj & Levinthal, 2004; Mintzberg, 1979, 1991; Nickerson & Zenger, 2002). El desempeño es más fuerte cuando el nivel de integración es mayor (Liu et al., 2016).

Las decisiones de integración que cubren entonces los mecanismos organizativos necesarios para vincular todas las tareas, personas y actividades necesarias con el receptor del producto final de tal combinación (Ambroise et al., 2018; Roth & Menor, 2003). La integración ignora las fronteras y trabaja a través de las líneas de separación que impone la diferenciación, cada parte está vinculada con otras de manera que los procesos de producción de bienes y servicios cubran las necesidades de los clientes de manera coordinada, permitiendo que los objetivos organizacionales sean alcanzados en un verdadero ejemplo de co-creación de valor (Cloke & Goldsmith, 2002; Divakaran

et al., 2013; Henderson & Smith-King, 2015). Investigaciones anteriores sugieren que la incertidumbre ambiental acelera la tendencia a la integración al facilitar una mayor integración estructural en las organizaciones ya que las necesidades de los clientes se modifican con mayor rapidez y son necesarios mecanismos que ayuden a darle respuesta mucho más rápido (Liao et al., 2011; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014).

La integración es el proceso de definición de un lenguaje común y la planificación de las conexiones (relaciones de estado) para el desarrollo de la ejecución de actividades y coordinación de transacciones entre estas que lleven a un resultado de respuesta rápida y la creación de una red de proveedores-clientes que garantice una entrega confiable al cliente final (Jia et al., 2017; Lægaard & Bindsev, 2006; Liu et al., 2016; Marx, 2016). La integración describe el grado en que las actividades de las partes diferenciadas en la organización se pueden conjugar a través de mecanismos formales de coordinación (Liao et al., 2011). Una organización con una estructura altamente integrada puede tener mecanismos de coordinación altamente formales para actividades interdepartamentales que conforman los procesos de dicha organización, por lo que, una vez más, no se aprecia un desavenencia entre funciones y procesos.

No obstante, está claro que apelar únicamente a la integración no hace que funcione. La integración no tendrá éxito a menos que la estructura esté meticulosamente diseñada para promover el intercambio de información y recursos; armonizar intereses y minimizar el comportamiento a la optimización de los óptimos locales; crear incentivos y asignar responsabilidad por el desempeño final; y establecer mecanismos internos de control y mejora (Marx, 2016; Miralbell Izard, 1999). Investigaciones previas han indicado que la estructura organizacional funciona fomentando la integración interfuncional

(He et al., 2016; Su et al., 2019; Volberda, 1996; Negrón-González et al., 2021).

La integración interfuncional ayuda a diferentes departamentos y equipos funcionales a entenderse entre sí, comprender el aporte real que deben realizar y eliminar así conflictos y contradicciones, construir relaciones de confianza y reciprocidad, formar una visión compartida, compartir conocimientos y recursos, fomentar colaboraciones y soluciones conjuntas de problemas en pos del resultado final del proceso al que contribuyen al tiempo que se explota el conocimiento externo y se crea nuevo conocimiento interno para mejorar sus capacidades y prácticas administrativas (He et al., 2016; Sherman et al., 2005; Su et al., 2019). La integración le permite consolidar lazos económicos y aumentar los incentivos para obtener el resultado final más efectivo (Terenina et al., 2018).

La Estructura Orgánica

Desde la segunda mitad del siglo XX, se profundizaron en los estudios que analizan los extremos opuestos de un espectro de estructuras organizativas que abarca desde lo mecanicista hasta lo orgánico (Freeman, 1969; Su et al., 2019). Los estudios pioneros de esta teoría corresponden a los trabajos sobre la naturaleza mecánica-orgánica de la organización (Burns & Stalker, 1961).

De forma general, se puede afirmar que la estructura organizativa orgánica parece más apropiada para las pymes, ya que operan en entornos más dinámicos y tienen que elaborar planes de contingencia para hacer frente a diferentes factores externos que influyen en sus negocios. Cuanto más complejo y dinámico sea el entorno externo, más orgánica debería ser la estructura de la empresa y más flexibles sus mecanismos de coordinación (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Chiavenato, 2001; Gurianova

& Mechtcheriakova, 2015; Mintzberg, 1979, 1991; Real Fernández, 1999; Stoner et al., 1996; Valaei, 2017).

En entornos muy dinámicos y complejos, la incertidumbre ambiental no puede resolverse estructuralmente, sino que debe resolverse mediante una mejor gestión de la información por lo tanto que debe mejorarse la capacidad para gestionarla. Lo anterior hace necesario entonces una organización más orgánica cuya efectividad se basa justamente en el aprendizaje, el desarrollo de innovación y la disposición para cambiar compartiendo conocimientos (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Robbins & Coulter, 2014; Robbins & Judge, 2013; Su et al., 2019; Valaei, 2017). Lo anterior es posible gracias a las facilidades que brinda una estructura orgánica en cuanto a conexiones horizontales flexibles, comunicación, valores y procesos (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Cain et al., 2018; Robbins & Judge, 2013). En respuesta a las fuerzas dinámicas del entorno y a la acelerada innovación de productos se ha implementado una estructura orgánica, flexible y descentralizada que le permite satisfacer sin demora las demandas de calidad y servicio expedito de los clientes (Robbins & Coulter, 2014).

Lo anterior permite orientar lo que sigue hacia la naturaleza de la estructura orgánica, la cual podría caracterizarse entonces a través de los siguientes aspectos:

1. Opera en entornos dinámicos, complejos y muchas veces inciertos y cuanto más más acuciantes sean estas características del entorno más orgánica deberá ser la estructura (Hopej-Kamińska et al., 2015; Robbins & Judge, 2013; Su et al., 2019; Valaei, 2017) y, cuanto más orgánicas sean las características de la estructura organizativa, mayor será el impacto de la estructura en la estrategia (Zakrzewska-Bielawska, 2016).
2. La asignación no fija de tareas requiere que el nivel de profesionalismo de los empleados es mayor y que a estos se le reconozca por el prestigio a través del conocimiento y la experiencia personal (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Hopej-Kamińska et al., 2015; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
3. Poca diferenciación vertical y especialización (Courtright et al., 1989; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014; Robbins & Judge, 2013; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
4. Los empleados tienen facultades de participación y la realización de sus tareas es proclive al trabajo en equipo utilizando como mecanismo de coordinación la adaptación mutua contribuyendo así al compromiso y crecimiento de los miembros de la organización (Bjerreskov Dinitzen & Krogh Jensen, 2010; Courtright et al., 1989; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014; Su et al., 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
5. El liderazgo es más orgánico y la cultura organizacional es más abierta (Hopej-Kamińska et al., 2015).
6. En ocasiones la participación de la administración en la reducción de la complejidad de la organización es mayor (Hopej-Kamińska et al., 2015; Valaei, 2017).
7. El intercambio de ideas fértiles, las comunicaciones abiertas facilitan la absorción de conocimiento externo y la creación de nuevo conocimiento interno, lo que mejora las capacidades y prácticas de gestión de la empresa para la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos (Pettigrew et al., 2000; Robbins & Judge, 2013; Stoner et al., 1996; Su et al., 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2016).

8. Se fomenta la creatividad improvisada y la innovación radical conduciendo al desarrollo de talentos y habilidades para desarrollar nuevos conocimientos (Valaei, 2017; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
9. La tecnología es menos rutinaria y el alcance del uso de tecnología de información es mayor (Hopej-Kamińska et al., 2015; Robbins & Coulter, 2014; Su et al., 2019).
10. Existe poco énfasis en las reglas y procedimientos por lo que hay poca estandarización y baja formalización ya que los procesos organizacionales deben estar redefiniéndose constantemente (Courtright et al., 1989; Marín Idárraga & Cuartas Marín, 2014; Su et al., 2019; Valaei, 2017; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
11. La falta de rutina hace que la organización se adapte con rapidez y flexibilidad a los cambios con tanta rapidez como sea necesaria (Robbins & Coulter, 2014; Robbins & Judge, 2013; Su et al., 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2016).
12. Participación en redes interorganizacionales (Burns & Stalker, 1961; Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Se suman a las características anteriores las de Mintzberg (1991), empresa joven, pequeña, de sistema técnico no sofisticado; operando en un ambiente simple, dinámico con posible hostilidad extrema y fuera de moda. El mecanismo de coordinación fundamental es la supervisión directa, la parte más importante de la organización es el ápice estratégico. Estas no se incluyen en el concierto de las anteriores por la importancia que tiene este autor en la concepción teórico-práctica del diseño y estructuración de las organizaciones.

Parece que, en el contexto de las pymes, estas necesitan volverse más eficientes, flexibles e innovadoras: más orgánicas.

Nuevas Tendencias de Estructuración para Pymes

Una de las propuestas novedosas relacionadas con la estructuración de pequeñas y medianas empresas es la concepción en forma de red social (Clauzet et al., 2008; Grobownik et al., 2009; Qiu & Lin, 2011; Song & van der Aalst, 2008; Strategor, 1995). La ventaja de este enfoque organizativo radica en que una red social puede construirse utilizando asociaciones entre miembros, como comunicaciones en una red de comunicación, actividades interdependientes para obtener un trabajo realizado (Qiu & Lin, 2011; Song & van der Aalst, 2008).

La estructura organizativa derivada de una red social no necesariamente mapea bien una organización mirada bajo el prisma funcional, al mirar este tipo de diseño se pueden representar comunidades y relaciones de los miembros de la organización en la red social, lo que ayuda a obtener una mejor comprensión de la organización real en la que se desempeñan. Además, el papel del administrador dentro de la red.

Para algunos autores es destacable que organizaciones diversas que han mostrado éxito en su desempeño estén sustituyendo sus departamentos funcionales tradicionales por redes de equipos multifuncionales o interdisciplinarios (Cloke & Goldsmith, 2002; Chiavenato, 2001; Strategor, 1995). Los autores citados apuntan que mientras los departamentos son definitivos, permanentes, estables e inmutables, las redes de personas son mudables, ágiles y flexibles, y pueden redefinir sus actividades continuamente haciendo a la organización más competitiva en un ambiente competitivo.

La principal característica de la estructura en redes es su organización predominantemente horizontal donde el trabajo se organiza por procesos e ignora la jerarquía vertical que era necesaria antes para coordinar las diferentes actividades (Cloke & Goldsmith, 2002; Chiavenato, 2001; Strategor, 1995).

Esta indeterminación demuestra ante todo una ruptura con las teorías clásicas de la empresa y de la organización. La organización en red extrae su fuerza de la heterogeneidad de sus componentes, cuya compatibilidad en la acción organiza ella misma. La cohesión de la organización en red se basa en procesos que preservan van y orientan la capacidad de iniciativa de sus constituyentes (Strategor, 1995).

Las redes cuestionan los preceptos de las tipologías estructurales ortodoxas tales como jerarquía (principal mecanismo de

regulación), la especialización de las tareas (base para el reparto de las responsabilidades) y la concepción de centralización-descentralización (base del diseño organizativo) (Cloke & Goldsmith, 2002; Strategor, 1995).

Lo verdaderamente importante de una red se deriva de sus dos partes fundamentales, nodos y conexiones, es decir, su modo de funcionar en un momento dado. La red prioriza las interrelaciones entre los miembros de la organización, la flexibilidad de los roles confiados a los individuos y dinámica de la organización como un todo. La red no pretende elaborar una combinación estable y óptima de personas, sino que intenta facilitar una combinación contextual que garantice una adaptación rápida a los resultados que han de lograrse y al entorno de la organización. El funcionamiento de la red se puede comprender a través de tres dimensiones como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Dimensiones del funcionamiento de una red

Dimensión	Esencia
Cohesión	Una red puede estar más o menos intensa siguiendo la naturaleza de los intercambios entre los miembros, su heterogeneidad, su multiplicidad y su densidad.
Potencial combinatorio	Una red se caracteriza por el número de conexiones que se pueden realizar entre los miembros que la componen. Todo intento de mejora de las sinergias en una red implica un aumento del número de las conexiones entre sus miembros.
Modo de activación	Posibilidad de inducir nuevos intercambios entre miembros o de crear nuevas conexiones que den como resultado la modificación de la composición de la red y, en consecuencia, modifiquen la estrategia de la organización. Lo importante son la manera en que se distribuye el poder de activación de la red y la libertad de iniciativa.

Fuente: Strategor (1995).

Es tarea del administrador armonizar la lógica de funcionamiento de su organización con la lógica de funcionamiento de una red como una alternativa estructural orgánica que facilita cambiar de una "jerarquía forzada" a "jerarquía natural" que surge en un entorno organizacional cuando los individuos son libres de colaborar y contribuir según su capacidad, experiencia y pasión. Esto no se impul-

sa desde el ápice estratégico, sino que es un proceso orgánicamente emergente dentro de la comunidad de miembros de la organización con sus respectivos talentos (Chattopadhyay, 2019). Otras tendencias actuales rozan de una u otra forma la idea de la red, de las interconexiones, de la flexibilidad y la concepción orgánica de una pequeña empresa (Divakaran et al., 2013; Smet et al., 2019)

Consideraciones Finales

En este artículo se ha explorado teóricamente la estructuración de las pequeñas y medianas empresas (pymes), centrándose en los elementos clave que influyen en su diseño organizativo y en su éxito a largo plazo. Se ha destacado la importancia de comprender y adaptarse a los factores externos, como el entorno económico, la industria y los mercados en los que operan las pymes, así como identificar oportunidades estratégicas para su crecimiento y expansión. Además, se ha examinado la importancia de los elementos internos de la estructuración, como la definición de la misión, visión y valores de la empresa, así como la elaboración de una estructura organizativa eficiente. Se han discutido diferentes enfoques de estructuración y se han resaltado las ventajas y desafíos asociados con cada uno de ellos. Asimismo, se ha abordado el papel crucial del liderazgo en la estructuración de las pymes y se han analizado las habilidades y competencias necesarias para liderar con éxito estas organizaciones en constante cambio. Se ha enfatizado la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en la estructuración de las pymes, ya que estos elementos les permiten responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

En conclusión, este artículo proporciona una aproximación teórica valiosa para comprender y mejorar la estructura organizativa de las pymes. El enfoque estratégico y adaptativo se destaca como fundamental para lograr su desarrollo sostenible y competitividad en el mercado. Investigadores, emprendedores y directivos encontrarán en este artículo un marco conceptual útil para abordar los desafíos de la estructuración de las pymes y aprovechar al máximo sus oportunidades de crecimiento.

Referencias

- Abchuk, V. A. (2002). *Management*. Union.
- Afxentiou, G. (2019). Restructured organizational design: The secret sauce in a food manufacturer's recipe for growth. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(5), 27-32. <https://doi.org/10.1002/joe.21948>
- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard University Press.
- Ambroise, L., Prim-Allaz, I., Teyssier, C., & Peillon, S. (2018). The environment-strategy-structure fit and performance of industrial servitized SMEs. *Journal of Service Management*, 29(2), 301-328. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2016-0276>
- Barki, H., & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort, and performance. *Organization Science*, 16(2), 165-179. <https://bit.ly/3WuAtRj>
- Bjerreskov Dinitzen, H., & Krogh Jensen, L. (2010). *Organisational Theory-a practical approach*. Hans Reitzels Forlag.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Cain, L., Moreo, P. J., & Hanin Nazlan, N. (2018). Hotel managers' job satisfaction: Is control more important than structure? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(4), 465-481. <https://doi.org/10.1080/15332845.2018.1449561>
- Clauset, A., Moore, C., & Newman, M. E. J. (2008). Hierarchical structure and the prediction of missing links in networks. *Nature*, 453(7191), 98-101. <https://doi.org/10.1038/nature06830>
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. Jossey-Bass Inc.
- Courtright, J.A., Fairhurst, G.T., & Rogers, L.E. (1989). Interaction patterns in organic and mechanistic systems. *The Academy of Management Journal*, 32(4), 773-802. <https://doi.org/10.2307/256568>

- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Chattopadhyay, S. (2019). *Re-imagining organizations as ecosystems. Exploring the paradigm shifts necessary to move toward a living systems view of organizations*. <https://bit.ly/42PR0ld>
- Chia, R. (1997). Essai: Thirty years on: From organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies*, 18(4), 685-707. <https://doi.org/10.1177/017084069701800406>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (3ra ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Chin, L.G. (2016). Unequal egalitarianism: Does organizational structure create different perceptions of male versus female leadership abilities? *Gender in Management*, 31(1), 19-42. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2014-0093>
- Dischner, S. (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 501-514. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.10.002>
- Divakaran, A., Neilson, G. L., & Pandrangi, J. (2013). How to design a winning company. *strategy+business, Autumn*, (72), 1-14. <https://bit.ly/30nezxi>
- Doz, Y. (2016). Managing multinational operations: From organisational structures to mental structures and from operations to innovations. *European Journal of International Management*, 10(1), 10-24. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.073998>
- Du Gay, P. (2012). Exploitation, Exploration and exaltation: notes on a metaphysical (Re)turn to 'One Best Way of Organizing'. En S. Vikkelsø, H. Mikael & S. André (eds.), *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials (Vol. 37, pp. 249-279)*. Emerald Group Publishing.
- Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2004). Bounded rationality and the search for organizational architecture: an evolutionary perspective on the design of organizations and their evolvability. *Administrative Science Quarterly*, 49, 404-437. <https://doi.org/10.2307/4131>
- Fleischman, F. (2017). Questioning Kaufman: how cross-level political coalitions interact with organizational structure. *Public Administration Review*, 77(5), 743-751. <https://doi.org/doi:10.1111/puar.12753>
- Freeman, C. (1969). T. Burns and G. M. Stalker. The Management of Innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403-405. <https://doi.org/10.2307/2230196>
- Galbraith, J. R., & Lawler III, E. E. (1993). *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*. (1st ed.). Jossey-Bass Inc.
- Galván Sánchez, I., & Fernández Monroy, M. (2007). *Los procesos dominantes en la formación de estrategias de las organizaciones virtuales. Una aproximación teórica*. Paper presentado en el XX Congreso anual de AEDEM, Madrid.
- Gentile-Lüdecke, S., Torres de Oliveira, R., & Paul, J. (2019). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs? *Small Business Economics*, 55, 1091-1112. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00175-4>
- Gray, E.R., & Smeltzer, L.R. (1989). *Management: The Competitive Edge*. Maxwell Macmillan International Editions.
- Grobelnik, M., Mladenic, D., & Fortuna, B. (2009). Semantic technology for capturing communication inside an organization. *IEEE Internet Computing*, 13(4), 59-67. <https://doi.org/10.1109/MIC.2009.88>
- Gurianova, E., & Mechtcheriakova, S. (2015). Design of organizational structures of management according to strategy of development of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 24, 395-401. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00695-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00695-4)
- He, Y., Sun, H., & Chen, Y. (2016). How cross-functional management influences new product development: a socio-technical perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(9), 1095-1107. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1181743>
- Henderson, S.S., & Smith-King, E.J. (2015). Sectoral decision making: Structures, processes and

- trust. *Management Decision*, 53(7), 1545-1559. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0128>
- Holck, L. (2018). Unequal by structure: Exploring the structural embeddedness of organizational diversity. *Organization*, 25(2), 242-259. <https://doi.org/10.1177/1350508417721337>
- Hopej-Kamińska, M., Zgrzywa-Ziemak, A., Hopej, M., Kamiński, R., & Martan, J. (2015). Simplicity as a feature of an organizational structure. *Argumenta Oeconomica*, 34(1), 259-276. <https://doi.org/10.15611/aoe.2015.1.10>
- Jaakkola, E., & Hallin, A. (2018). Organizational structures for new service development. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 280-297. <https://doi.org/10.1111/jpim.12399>
- Jia, F., Orzes, G., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2017). Global sourcing strategy and structure: Towards a conceptual framework. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(7), 1-49. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0549>
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Keidel, R. W. (1995). *Seeing organizational patterns: a new theory and language of organizational design*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Knoche, H., & Castrogiovanni, G.J. (2015). The effects of informal social structures: a cognition-structure-action approach. *Organization Management Journal*, 12(3), 139-152. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1015113>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8va ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Lægaard, J., & Bindslev, M. (2006). *Organizational Theory*. <https://bit.ly/435Df2a>
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1986). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. (Revised edition ed.). Harvard Business Review Press.
- Lester, E. I. A. (2017). Chapter 9 - Organization Structures. En E. I. A. Lester (ed.), *Project Management, Planning and Control, (Seventh Edition)* (pp. 43-45). Butterworth-Heinemann.
- Liao, C., Chuang, S.H., & To, P.L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- Liu, Y., Wei, J., Zhou, D., Ying, Y., & Huo, B. (2016). The alignment of service architecture and organizational structure. *Service Industries Journal*, 36(9-10), 396-415. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1248417>
- Mackenzie, K. D. (2000). *Virtual positions, processes, and organizations*. Paper presentado en el Seminario de Planificación 2000 de la Academia Coreana de Administración Pública, Seúl.
- Marín Idárraga, D.A., & Cuartas Marín, J.C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXII(1), 153-168. <https://bit.ly/3IEg86p>
- Marx, T. G. (2016). The impacts of business strategy on organizational structure. *Journal of Management History*, 22(3), 249-268. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2016-0003>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones inteligentes*. (2da ed.). Librería "El Ateneo" Editorial.
- Miralbell Izard, O. (1999). *Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información para la competitividad de las empresas turísticas*.

- Paper presentado en TuriTec '99: I Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad, Madrid.
- Modenov, A.K., & Vlasov, M. P. (2018). Organizational structure and economic security of an enterprise. *Espacios*, 39(39), 22. <https://bit.ly/42ZJlko>
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *The Information Society*, 10(4), 267-288. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960172>
- Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2021). Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos. *Economía y Negocios*, 12(2), 01-17. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.946>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nickerson, J.A., & Zenger, T.R. (2002). Being efficiently fickle: a dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*, 13(5), 547-566. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.547.7815>
- Pérez-Campdesuñer, R., Marrero-Arias, R., & De Miguel-Guzmán, M. (2021). Variables Determinantes de las Prácticas de Gestión de Recursos Humanos en Micro y Pequeñas Empresas. *Economía y Negocios*, 12(2), 18-31. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.944>
- Pettigrew, A., Massini, S., & Numagami, T. (2000). Innovative forms of organising in Europe and Japan. *European Management Journal*, 18(3), 259-273. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00008-6)
- Poli, S. (2018). Chapter 4 - Organizational Structures. En J. Andersen, K. Toom, S. Poli & P. F. Miller (eds.), *Research Management*, (pp. 89-107). Academic Press.
- Qiu, J., & Lin, Z. (2011). A framework for exploring organizational structure in dynamic social networks. *Decision Support Systems*, 51(4), 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.01.011>
- Real Fernández, J.C. (1999). *El diseño de la estructura organizativa en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) españolas. Una aproximación contingente*. Paper presentado en La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño, La Rioja.
- Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R., & Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 286-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06>
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12da ed.). Pearson Educación de México.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15va ed.). Pearson Educación de México.
- Roth, A.V., & Menor, L.J. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00498.x>
- Rudzki, R., & Trent, R. (2011). *Next level supply management excellence: Your straight to the bottom-line roadmap*. J. Ross Publishing.
- Scott, R. W. (2002). *Organizations: Rational, natural and open systems* (5th ed.). Prentice Hall.
- Sherman, J.D., Berkowitz, D., & Souder, W.E. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 399-411. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00137.x>
- Smet, A. D., Kleinman, S., & Weerda, K. (2019). The helix organization. *McKinsey Quarterly*, October, 1-10. <https://bit.ly/4370Z3v>
- Song, M., & van der Aalst, W. M. P. (2008). Towards comprehensive support for organizational mining. *Decision Support Systems*, 46(1), 300-317. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.07.002>
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. (6ta ed.). Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de la empresa*. Masson. S.A.

- Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2019). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 253-265. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Terrenina, I.V., Kostoglodov, D.D., Osadchaya, N.A., & Mikhailichenko, E.V. (2018). Principles and methods of efficient organization of vertically integrated structures in the agro-industrial sector. *European Research Studies Journal*, 21, 496-505. <https://doi.org/10.11214/thalassinos.21.05.047>
- Valaei, N. (2017). Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS). *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 16-41. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2016-0015>
- Vantrappen, H., & Wirtz, F. (2018). A smarter process for managing and explaining organization design change. *Strategy and Leadership*, 46(5), 36-43. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2018-0057>
- Vikkelsø, S. (2015). Core task and organizational reality. *Journal of Cultural Economy*, 8(4), 418-438. <https://doi.org/10.1080/17530350.2014.954596>
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Perceived mutual impact of strategy and organizational structure: Findings from the high-technology enterprises. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 599-622. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.55>



Copyright © The Author(s) - 2023