

## **Estructura Organizativa Horizontal**

### ***Horizontal Organizational Structure***

Omar Gabriel Mejía Flores <sup>(1)</sup>, Nubia Elizabeth Casquete Baidal <sup>(2)</sup>

1.- Universidad de Guayaquil – [omar.mejiaf@ug.edu.ec](mailto:omar.mejiaf@ug.edu.ec)

2.- Universidad de Guayaquil – [nubia.casqueteb@ug.edu.ec](mailto:nubia.casqueteb@ug.edu.ec)

### **Resumen**

El presente trabajo plasma las generalidades de la estructura organizativa horizontal, sus ventajas, desventajas y la importancia de su aplicación en las empresas. El estudio surge de la tendencia universal de su aplicación en la actualidad y su proyección a futuro, por representar un modelo práctico y flexible en un mundo globalizado con predominio de los requerimientos de gestión de información. Se llevó a cabo a través de una investigación documental bibliográfica. La satisfacción de personal, el espíritu de cooperación, la agilidad en los procesos y la innovación generada de los involucrados, son algunas de las ventajas de las estructuras horizontales. Las estructuras organizativas deben ser tan flexibles y cambiantes como el entorno empresarial y las necesidades propias de cada compañía. Si bien es cierto que en la actualidad la tendencia e incluso las proyecciones apuntan hacia la adopción de las estructuras organizativas horizontales, no es menos cierto que su uso se adecúa al tamaño de la organización, concluyendo que esta para las pequeñas y medianas empresas es más rentable, mientras que representa una opción combinada para las organizaciones más grandes.

***Palabras claves:*** Estructura, Organizativa, Horizontal, Flexible, Ventajas.

**Abstract**

The present work captures the generalities of the horizontal organizational structure, its advantages, disadvantages and the importance of its application in companies. The study arises from the universal trend of its application at present and its future projection, because it represents a practical and flexible model in a globalized world with predominance of information management requirements. It was carried out through a bibliographic documentary research. The satisfaction of personnel, the spirit of cooperation, the agility in the processes and the innovation generated from those involved, are some of the advantages of horizontal structures. Organizational structures must be as flexible and changing as the business environment and the needs of each company. While it is true that currently the trend and even the projections point towards the adoption of horizontal organizational structures, it is no less true that its use is appropriate to the size of the organization, concluding that for small and medium-sized companies it is more profitable, while representing a combined option for larger organizations.

**Keywords:** Structure, Organizational, Horizontal, Flexible, Advantages.

## Introducción

En este siglo XXI el intercambio de información es insuficiente para dar valor añadido a los negocios, por tanto, se necesita el desarrollo de nuevas formas de organización que permitan transferir el conocimiento, dentro y fuera de la organización. Expresado de un modo más preciso, se puede afirmar que a partir de la década de los años ochenta han surgido nuevos modelos de organización: el modelo orgánico de Mintzberg (adhocracia y burocracia profesional), la organización horizontal, la organización tipo red, la organización celular y la organización virtual. (Rivas Tovar, 2002)

Según Valdés Herrera, (2010) existen diferentes tipos de estructuras de administración dependientes del factor a definir, en este caso, el enfoque conlleva a una definición de la línea de mando, según la cual se clasifican en verticales y horizontales, siendo ésta última motivo del presente estudio por la tendencia de su uso en las pequeñas y medianas empresas en la actualidad.

“La estructura organizacional horizontal es tendencia hoy en día. Esta permite a las empresas tener menos capas en los niveles de gestión. Promueve la libertad y autonomía entre los empleados. Este tipo de estructuras generan un alto compromiso...”. (Firmamento, 2018)

La presente revisión desarrolla una variedad de aspectos relacionados con la estructura de organización horizontal, ventajas y desventajas, con un enfoque analítico hacia

la importancia de su uso en las pequeñas, medianas empresas y grandes empresas, derivado de la tendencia actual de su implementación.

Al respecto, (Right, 2018) cita a Frank Ostroff, autor de "La Organización Horizontal", quien menciona que "las estructuras horizontales de organizaciones son más apropiadas para la era de la información. Debido a que esta época se esfuerza por el acceso igualitario a la información por parte de todos, la descentralización de la estructura tradicional del poder es inminente. Asimismo, sostiene que las empresas serán capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente y capitalizar las competencias de los empleados reconstruyendo la naturaleza jerárquica de las organizaciones verticales y redistribuyendo el poder para establecer estructuras organizacionales horizontales o planas".

### **Metodología**

Para el desarrollo se llevó a cabo una investigación de tipo documental bibliográfica, la cual permitió plasmar diferentes generalidades acerca de la estructura organizativa horizontal, en virtud de la tendencia actual de su uso, así como de las proyecciones a futuro. Se destacaron las ventajas y desventajas de este modelo para la organización de las empresas para concluir con un análisis crítico de la importancia de su implementación.

Respecto a la metodología aplicada, Ríos (2017) afirma que la investigación documental "...recurre a la consulta de documentos para obtener sus resultados". (p. 81).

### **Resultados**

## **Organización Horizontal**

Una estructura organizativa horizontal “es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones, con lo que la alta dirección está en el contacto directo con los trabajadores de primera línea (vendedores, servicio técnico, etc), los empleados de la planta de producción y clientes”. (Buján Pérez, 2014)

“La gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece”. (Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat, 2002)

## **Estructura**

Las organizaciones horizontales tienen relativamente pocos niveles de dirección. A veces, incluso uno solo. A diferencia de las estructuras altas, comunes en muchas empresas, las estructuras horizontales tienen una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión. En una estructura horizontal, la mayoría de los empleados informan a un administrador único. Debido a la reducción del número de capas de gestión, las pequeñas organizaciones sacan el máximo provecho de las estructuras horizontales. (Retos Directivos, 2014)

La estructura horizontal simplifica las estructuras tradicionales, con base a las necesidades actuales, elimina capas y niveles de mando, por tanto son las pequeñas y medianas empresas las que se prestan como un mejor modelo para su implementación.

### **Cultura**

Las organizaciones horizontales y no burocráticas son libres o anarquistas en su personalidad. No hay un poder como la coerción, pero hay una autoridad legítima y ampliamente aceptada. Esta autoridad es frecuentemente llamada "cultura organizacional". Sin una cultura fuerte que resalte la igualdad, confianza, lealtad y adaptabilidad, ninguna estructura horizontal puede existir o funcionar. El proceso principal de integrar una organización no jerárquica, por lo tanto, debe ser una fuerte cultura dentro de la cual se inicien los nuevos miembros. Esto requiere un compromiso a largo plazo y una mentalidad fuerte "en grupo" para trabajar. (Johnson, 2018)

### **Comunicación**

Una estructura horizontal facilita un mayor nivel de comunicación entre los empleados y la gerencia. Tiende a ser más democrática y a ofrecer un mayor nivel de innovación. La comunicación suele ser más rápida, más fiable y más eficaz que en las estructuras altas. La entrada del personal directo conduce a un mayor apoyo a las decisiones y menos luchas por el poder y por los desacuerdos. (Retos Directivos, 2014)

## **Dirección**

La horizontalidad implica un fuerte control de los empleados sobre el negocio. Muchos esquemas de control de empleados han estado flotando durante décadas. Al final, una organización no burocrática está basada en un consenso y una libertad básica de argumentar y desarrollar ideas alternativas. En donde sea que se necesite algo de disciplina externa puede derivar de la presión de grupo por "hacer las cosas bien" o, por otro lado, de un equipo de dirección que es elegido por los trabajadores o los miembros. Si hay una fuerte sensación de control y estrés sobre "las políticas y procedimientos", entonces la horizontalidad ha fallado, y la burocracia ha regresado. Por lo tanto, sin una cultura "democrática" fuerte dentro del lugar de trabajo, la horizontalidad no puede funcionar. (Johnson, 2018)

## **Toma de decisiones**

Las estructuras más horizontales son más flexibles y adaptables que las estructuras más altas. Ese nivel de flexibilidad significa que las decisiones se toman "según sea necesario", lo cual le permite a la empresa tener mayor facilidad para servir a sus clientes. En una organización horizontal, los miembros del personal tienen más poder y pueden tomar algunas decisiones inmediatamente. (Retos Directivos, 2014)

horizontalidad ha fallado, y la burocracia ha regresado. Por lo tanto, sin una cultura "democrática" fuerte dentro del lugar de trabajo, la horizontalidad no puede funcionar.

## **Producto**

Se puede dar el caso de que una organización horizontal pueda funcionar cuando se diseña de acuerdo con un producto lugar de una función. En todos los casos, es la cultura la que integre coordinar al grupo. Sin embargo, el enfoque alrededor de un producto específico puede servir como base de esa cultura. Si un grupo de trabajadores es contratado para lidiar con todas las facetas del desarrollo, creación y distribución del producto, entonces esto sirve como base material para la horizontalidad. El producto en sí se convierte en la fuente de la coordinación. En este caso, no hay diferencia entre los trabajadores, cada uno tiene derecho y está impulsado a trabajar en todos los aspectos del producto y su vida. La especialización no desaparece, pero no está considerada como sinónimo de su "territorio" de trabajo. Nuevamente, la cultura es el enfoque. Una horizontalidad centrada en el producto debe estar integrada por el concepto de apertura, ningún trabajador puede considerar su especialidad como "su terreno". El objeto de la coordinación es el producto en todos los niveles de su creación. (Johnson, 2018)

## **Actuación, producción y rentabilidad**

Una estructura horizontal gira en torno al personal cualificado y competente. Contar con grupos de trabajo capaces y completamente comprometidos deriva en trabajadores más felices y una menor rotación. Cuando los empleados son más responsables de las operaciones, toman como orgullo personal el éxito de la empresa. (Retos Directivos, 2014)



## **Potencial**

Huebsch, (2018) citando a Frank Ostroff, autor de "The Horizontal Organization", menciona que “las empresas se volverán más horizontales que verticales a medida que el mundo se globalice, porque los clientes exigen tiempos de respuesta rápidos y un mejor servicio, dos cosas por las cuales las empresas horizontales sobresalen. Sin embargo, ningún negocio debe tener una estructura estrictamente horizontal o vertical, sino que más bien debería aplicar lo mejor de ambas formas”.

## **Ventajas**

Para Huebsch (2018) “Las empresas horizontalmente estructuradas tienden a tener la mejor moral del empleado, porque hay menos burocracia cuando se tratan los problemas. Además, cuesta menos dirigir una empresa horizontal porque los gerentes cuestan más que los empleados comunes”.

Por otra parte, se pueden mencionar como ventajas: “Satisfacción. La plantilla suele estar más motivada que en la estructura vertical, al gozar de mayor autonomía e independencia para hacer su trabajo. Cooperación. En estas organizaciones, el sistema de orden-ejecución del modelo vertical entre jefe y empleado es sustituido por un proceso colaborativo en el que se fomenta la colaboración de los equipos. Agilidad. Al no estar tan burocratizada, la empresa horizontal gana en rapidez y adaptación a los cambios. Innovación. Si en las organizaciones de los trabajos verticales se podían perder oportunidades por el complejo entramado en la toma de decisiones, en el

modelo horizontal se gana fluidez, permitiendo ser más innovadores y competitivos”.  
(Edenred, 2018)

### **Desventajas**

Un problema con una estructura horizontal es que los trabajadores podrían tener más de un jefe. Limitar la altura de la estructura también puede obstaculizar su crecimiento. El éxito de las estructuras horizontales se limita a veces a las empresas más pequeñas, como las asociaciones y cooperativas. Debido a que la estructura está basada alrededor de un “pensamiento grupal”, la función de cada departamento puede superponerse y difuminarse en el papel del otro, causando cierta confusión. (Retos Directivos, 2014)

Las empresas horizontales son mucho más difíciles de implementar que las verticales, especialmente cuando el negocio crece, ya que la empresa debe fomentar una cultura de trabajo en equipo. Los empleados pueden estar menos seguros acerca de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa y los gerentes de proyecto pueden sentirse frustrados por su falta de autoridad. (Huebsch, 2018)

Asimismo, se puede mencionar otras desventajas como la escasa promoción, donde los empleados no pueden desarrollar una carrera profesional ascendente, pues los puestos directivos son escasos y el descontrol que surge en las grandes compañías por cuanto este modelo de organización puede causar problemas a la hora de organizar las funciones y responsabilidades de cada profesional. (Edenred, 2018)

Otros factores que ponen en desventaja este tipo de estructura organizacional son que los equipos de trabajo tienen mayores responsabilidades, además de que la figura del líder tiene menos autoridad y visibilidad dentro de los equipos de trabajo. Para las pequeñas y medianas empresas es sencillo que el modelo horizontal sea bueno y progrese, sin embargo, en las compañías grandes puede causar problemas a la hora de organizar las funciones y responsabilidades. (Sánchez, 2018)

### **Conclusiones**

Es fundamental para una empresa, llámese pequeña, mediana o grande, establecer un modelo de organización sobre el cual desarrollar sus funciones, esto implica un análisis del entorno (factores externos), como de la propia compañía (factores internos), para adoptar aquel que mejor satisfaga sus necesidades y rinda los beneficios esperados.

En tal sentido, el modelo de estructura de organización horizontal, resalta como uno de los más usado en la actualidad por su flexibilidad y agilidad en la comunicación de la información.

Las estructuras horizontales generan menos costes, se centran en el personal, su motivación, satisfacción, esto genera cooperación, más probabilidades de ideas innovadoras, mayor compromiso en la gestión, rapidez en la transmisión de la información, mejor comunicación, todo ello conlleva a la agilidad y adaptabilidad a las nuevas realidades.

Sin embargo, para que una empresa adopte dicho modelo, debe estar preparada, en el caso de las grandes empresas este modelo puede causar problemas al momento de organizar

las funciones y responsabilidades, ya que es más difícil simplificar su estructura, no obstante, estas pueden tomar los aspectos que para ella sean positivos de este modelo y combinarlos con otra estructura que la puedan complementar.

En un mundo globalizado donde las tendencias marcan hacia una automatización de los procesos, reemplazo de personal humano por robótica, tiendas físicas por virtuales y todos los avances que conllevan la evolución mundial y empresarial, las proyecciones apuntan hacia personal asociado y no empleado, lo que refuerza la tendencia de la estructura horizontal.

Es imperioso que la administración de las empresas sea flexible a los cambios y adopte aquellas estructuras que garanticen su éxito.

### Referencias Bibliográficas

- Buján Pérez, A. (27 de Agosto de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-estructura-horizontal.html>
- Edenred. (2018). *Edenred*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.edenred.es/blog/tipos-de-organizaciones-de-los-trabajos-verticales-horizontales-y-planas/>
- Firmamento. (05 de Febrero de 2018). *Firmamento*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.firmamento.co/blog/liderazgo-en-la-estructura-organizacional-horizontal/>
- Huebsch, R. (2018). *La Voz de Houston*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/la-estructura-vertical-vs-la-estructura-horizontal-en-una-organizacin-7448.html>
- Johnson, W. (01 de Febrero de 2018). *Cuida Tu Dinero*. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de <https://www.cuidatudinero.com/13088134/coordinacion-de-una-estructura-de-organizacion-horizontal>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (14 de Julio de 2002). *Gestiópolis*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/las-organizaciones-horizontales/>
- Retos Directivos. (08 de Diciembre de 2014). Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://retos-directivos.eae.es/seis-ideas-sobre-la-estructura-organizacional-horizontal/>

Right, J. (01 de Febrero de 2018). *Cuida Tu Dinero*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.cuidatudinero.com/13117251/la-estructura-organizativa-vertical-y-la-horizontal>

Ríos, R. (09 de 2017). *www.eumed.net*. (E. Grupo de investigación (SEJ 309) eumed.net de la Universidad de Málaga, Ed.) Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/libros/libro.php?id=1662>

Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas Formas de Organización. *Scielo*, 18(82). Recuperado el 20 de Julio de 2018, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232002000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001)

Sánchez, J. (09 de Junio de 2018). *Pymes y Atónomos*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.pymesyautonomos.com/management/ventajas-desventajas-organigrama-empresarial-horizontal>

Valdés Herrera, C. (03 de Febrero de 2010). *Gestiópolis*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>