



Universidad  
**Tecmilenio**®





**Módulo 3.**  
**Relaciones humanas en la empresa**

**Tema 23.**  
**Arquitectura organizacional**





Cualquier empresa o negocio trabaja para lograr los **objetivos estratégicos** que cada una estableció. Para lograr los objetivos, necesitan hacerse de los recursos necesarios para producir o comercializar los productos o servicios que ofrecerán al mercado.

La **organización** de estos **recursos**, decidir **cuántas personas, materia prima, presupuesto, quién lidera**, etc., son elementos necesarios para conformar la estructura organizacional.



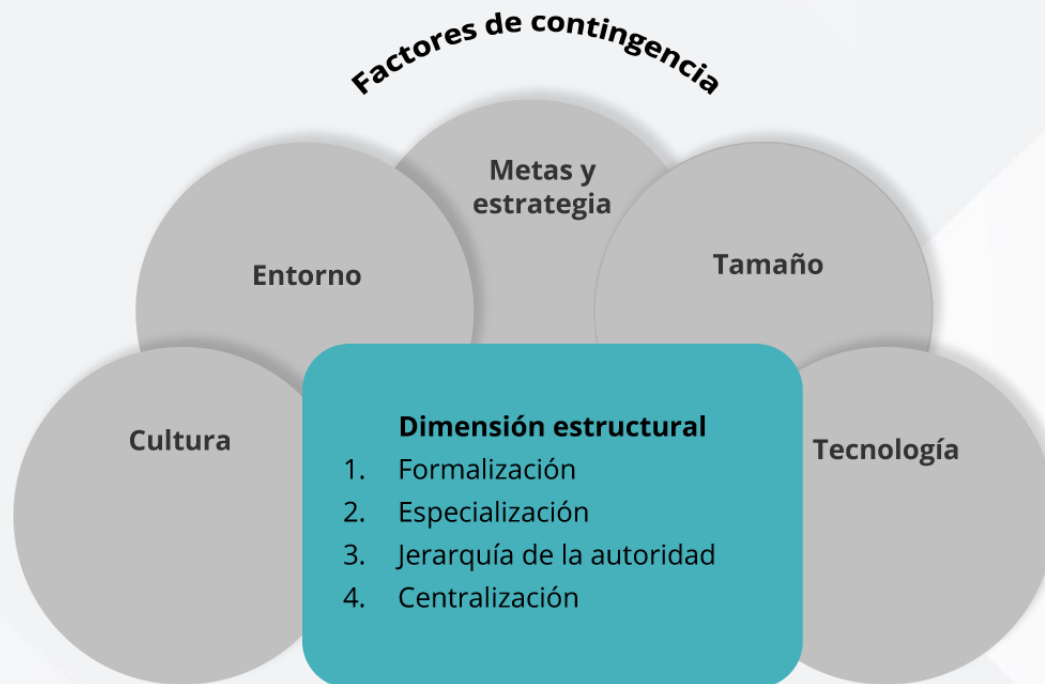
El **análisis** y consideración de **los factores de estrategia, tamaño, tecnología y ambiente** para la **toma de decisiones** surge debido a la evolución de las teorías organizativas. Desde las teorías clásicas de la administración, las organizaciones han sido analizadas por distintas disciplinas del conocimiento y con diversos enfoques.

De acuerdo con Pacheco (s.f.), **la teoría de la contingencia** consiste en que no existe una forma genérica para administrar una organización, ya que cada caso es único y las propuestas pueden cambiar según situaciones internas o externas.



Como puede observarse en la figura 1, existen **dimensiones estructurales** y de **contingencia (contextuales)** que interactúan entre sí para decidir la conformación de la estructura organizacional.

Figura 1. Dimensiones contextuales y estructurales del diseño de la organización.



Fuente: Equipo Editorial. (2020). *Estructura y diseño organizativo*. España: Editorial ELEARNING S.L.

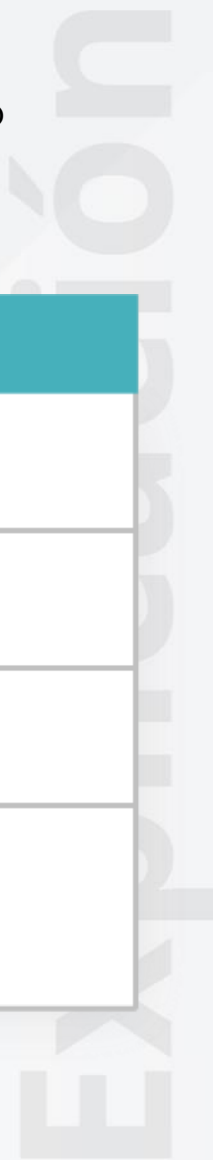




Así mismo, para tomar decisiones más apropiadas al entorno, la organización debe contar con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias. Estos recursos son:

Tabla 1. Medios para el logro de las actividades empresariales.

Recursos tangibles	Recursos intangibles
<b>Financieros:</b> dinero en efectivo y/o créditos.	<b>Humanos:</b> personas que aportan sus competencias.
<b>Físicos:</b> Equipos de oficina y/o edificios.	<b>De innovación:</b> Capacidades científicas e innovativas.
<b>Tecnológicos:</b> TIC´s.	<b>Reputación:</b> Posicionamiento e imagen.
<b>Organizacionales:</b> Componentes de la estructura organizacional como las líneas de mando, sistema fomal e informal y los procesos administrativos.	



Al **establecer objetivos**, es necesario considerar **tres elementos** valiosos para la administración. Dichos elementos son los siguientes:

1. **Centrar los esfuerzos y alinear las acciones** en toda la organización, delegando y coordinando en función de su estructura organizacional.
2. Mediante los procesos, **rastrear el desempeño** y los avances de una empresa.
3. **Motivar e inspirar** a los empleados a esforzarse más.





Con respecto a este factor, **la teoría contingente** establece que debe elegirse el **criterio adecuado** para definir la conformación de la **estructura organizacional**.

Esta teoría señala cuatro indicadores de tamaño, los cuales son los siguientes:

- 1) La capacidad física con respecto a las actividades de los procesos, equipos e instalaciones.
- 2) La complejidad de las entradas y salidas de materia prima y productos terminados respectivamente.
- 3) Los recursos económicos, de infraestructura y humanos disponibles.
- 4) El número de trabajadores.

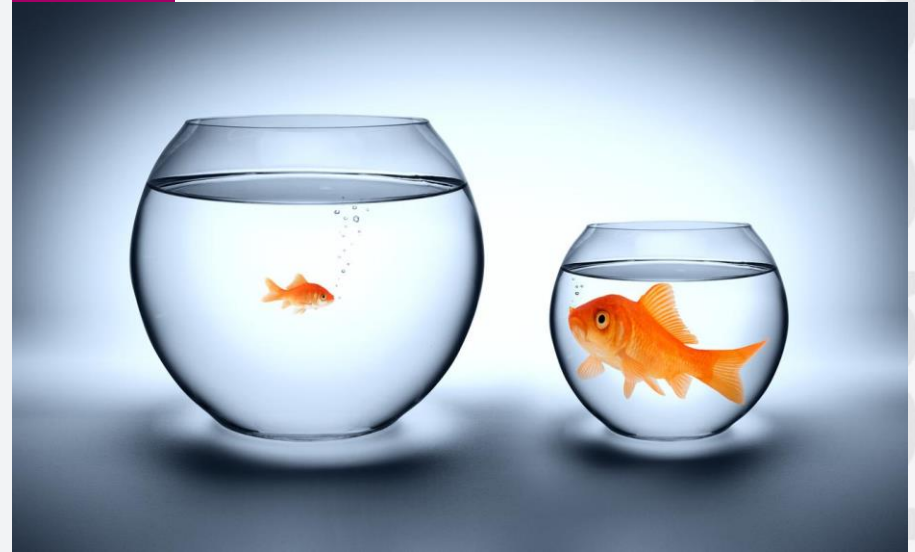






Las **TIC** son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo, pues agiliza las comunicaciones, sustenta el trabajo en equipo, gestiona el inventario, realiza análisis financieros y promociona los productos de la empresa en el mercado a través de tres enfoques:

- Orientadas a la información
- Orientadas a la comunicación
- Orientadas a los flujos de trabajo



De acuerdo con Pacheco (s.f.), **el entorno genera incertidumbre**, provocado por **cambios** socioculturales, tecnológicos, políticos, económicos, entre otros. Todo esto **genera un impacto en el proceso administrativo**, ya que, por ejemplo, las técnicas que funcionan en un entorno estable serán inapropiadas en un ambiente cambiante.

De ahí que sea importante analizar el entorno en el cual se desenvuelve la organización para ajustar los factores internos y hacer frente a los desafíos que el entorno presenta.





En la actualidad, y dado que las organizaciones se mueven en entornos de incertidumbre y ambigüedad, las **funciones de los directores** van más allá de **establecer los planes** que según ellos les permitirán conseguir los objetivos estratégicos en el largo plazo.

Es importante que la **dirección esté atenta** a las **estrategias competitivas** que se implementarán para hacer frente al entorno, pero **con apego a los principios y valores** que debe reforzar la cultura de la organización y finalmente en la arquitectura que se ha conformado para operar y lograr los objetivos establecidos.

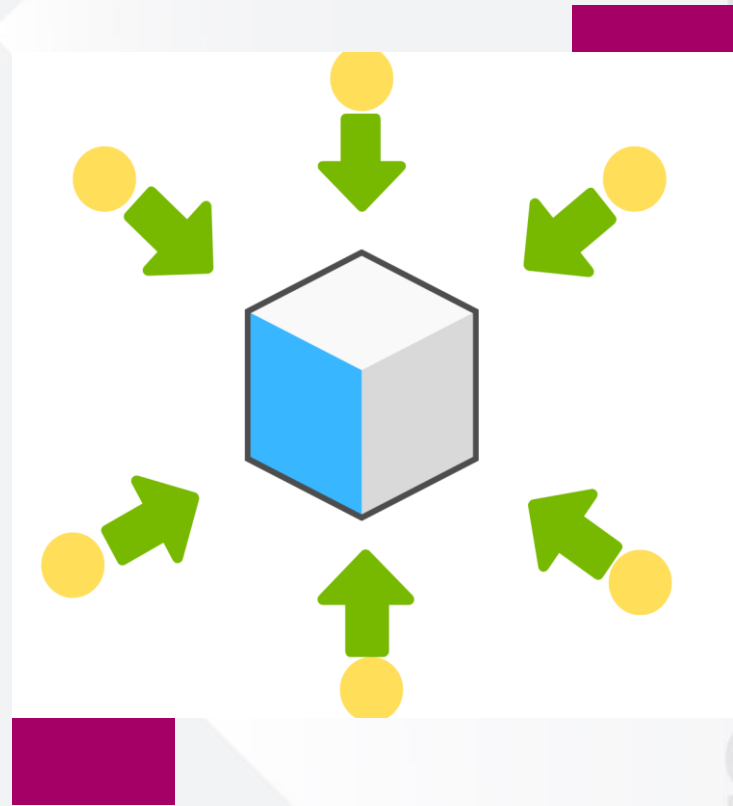


El **modelo organizacional** se refiere a la **coordinación de los grupos internos** de personas que trabajan dentro de un **marco normativo**, el cual les permite desempeñarse conjuntamente para el logro de los objetivos empresariales.

La **organización como ente social** se desenvuelve en entornos cambiantes tanto al interior como al exterior de esta, lo cual implica que es influenciada por variables **incontrolables**. Los resultados que esta obtenga dependerán de la toma de **decisiones** que se elijan ante las condiciones ambiguas, de incertidumbre y de volatilidad.



**Estructura o modelo simple,** también llamado **flexible o informal,** se caracteriza porque las **actividades giran alrededor del director general,** pues este ejerce control directo mediante altos grados de supervisión. En otras palabras, la toma de decisiones es centralizada.



El **modelo mecánico** surge en el siglo XVII con la producción en masa y el surgimiento de la máquina de vapor, las locomotoras y turbinas.

Las organizaciones se preocupaban más por el **mantenimiento del status quo**. Por esta razón, su enfoque administrativo se volcó hacia los conflictos internos de producción, pues los desafíos eran casi nulos debido a que se tenía certeza de lo que sucedería en el corto plazo.

Este modelo como forma de trabajo de una organización se le conoce también como **modelo burocrático**.





El **modelo burocrático profesional** está conformado por profesionales con **conocimientos, habilidades y técnicas especializadas** reforzadas a través del entrenamiento y las relaciones interpersonales.

Se fomenta el diseño de tareas y se estandarizan los procedimientos de tal manera que prevalece la autonomía en la toma de decisiones.





El modelo organizativo **de estructura o modelo divisionista, también llamado *holding***, separa grupos geográficos, mercados o grupos de productos y servicios de manera autónoma. Cada uno de estos cumple una función específica.

Los diferentes **grupos** están **coordinados por una única dirección** que tiene la toma de decisiones centralizada.





El **modelo orgánico** o **adhocrático** busca reducir el grado de formalidad mediante la socialización de los colaboradores.

**Los cambios** para hacer frente al entorno bajo este modelo **se realizan tan rápido** como sea posible, por lo que se fomenta la participación activa de los trabajadores.

En este modelo no existen trabajos repetitivos ni estandarizados.



El **diseño organizativo** se ocupa del diseño de **puestos de trabajo**, de la **asignación de personas** a estos puestos y de la creación de **relaciones de autoridad**, debiendo realizarse según una serie de principios, los cuales, según Martín (2020), son los siguientes:

- Unidad de mando
- Tramo de control
- División del trabajo
- Departamentalización





## **La startup**

**Objetivo:** Analizar los diferentes tipos de estructuras tradicionales y orgánicas y elegir la mejor opción para un caso específico.

### **Instrucciones:**

1. Te contrataron como consultor para ayudar a una startup de tecnología a elaborar su estructura organizacional.
2. Por lo anterior, deberás elegir el tipo de estructura que más se adecúe a ella.
3. Justifica tu decisión.





Las **decisiones** que toman los **altos directivos** respecto a las **metas, las estrategias y el diseño organizacional** influyen en gran medida en la efectividad organizacional.

Existen una serie de **factores** que se deben tomar en cuenta para **realizar el diseño** más apropiado de la estructura organizativa, de acuerdo con la estrategia y objetivos de la empresa. **Cada estrategia es única** y, a pesar de que existen diferentes tipos de organización, la mejor estrategia siempre será la que se adapte a las necesidades propias de la empresa, tanto en su estructura como en la forma de coordinarse, de ejercer autoridad y de tomar decisiones.

El mejor **diseño organizacional** es el que brinda **productividad, facilita el logro de objetivos y adapta su operación a la estrategia**, misma que es desarrollada por la alta dirección tomando en cuenta los elementos externos e internos que impactan positiva o negativamente a la empresa.





Equipo Editorial. (2020). *Estructura y diseño organizativo*. España: Editorial ELEARNING S.L.

Martín, I. (2020). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (6ª ed.). México: Pirámide.

Pacheco, J. (s.f.). *Teoría de la contingencia (definición y principios)*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/>





## Módulo 2. Aprendizaje y desarrollo

### Tema 24. Ética





**Las empresas se han dado cuenta** de que, si bien tuvieron oportunidad de expandir sus horizontes, también se han visto involucradas en los estragos que han aparecido por la **contaminación, discriminación y violación de derechos individuales**, por mencionar algunos.

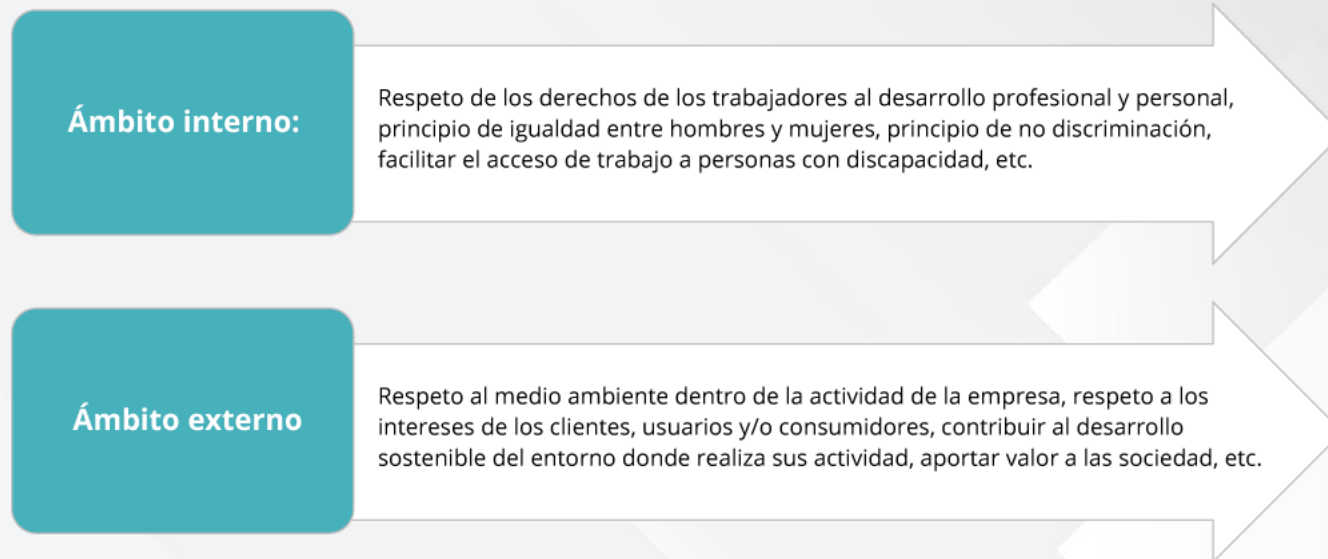
Las **nuevas generaciones** de consumidores están preocupados y ocupados por **heredar mejores condiciones ambientales, de inclusión y de respeto a los derechos humanos**, de ahí que las demandas y exigencias por parte de ellos a las organizaciones sean hoy por hoy las diferencias hegemónicas.





A lo largo de esta lección estudiarás la **Responsabilidad Social Corporativa** como una forma de **gestionar los recursos** de la organización y, sobre todo, los impactos que sus operaciones generan en distintos ámbitos con los empleados, accionistas, proveedores, comunidades locales, clientes y la sociedad en general.

Figura 1. Ámbito interno y externo de las organizaciones.



Fuente: Universia. (2021). *La importancia de crear un plan de Responsabilidad Social Corporativa en una empresa*. Recuperado de <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/la-importancia-de-crear-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-en-una-empresa.html>





Los casos de fraude y corrupción, la explotación infantil, los graves accidentes ambientales, entre otros, fueron factores que impulsaron el surgimiento de la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**.

De acuerdo con Universia (2021), el concepto de RSC aparece por primera vez en 1953 en la obra de Howard Bowen *Social Responsibilities of the Businessman*: **resulta imposible generar bienestar social a partir de la generación de bienestar individual sin infringir ciertas condiciones mínimas de racionalidad y equidad.**



En la actualidad, muchas de las grandes organizaciones dan prioridad a la gestión mediante políticas de **desarrollo sostenible** para satisfacer las demandas y exigencias de una sociedad cada vez más **consciente del cuidado ambiental** y de sus **derechos individuales**.

1. **Devolver a la sociedad** parte de lo que ella misma aporta a la actividad empresarial.
2. **Minimizar los impactos negativos** en la sociedad.
3. **Respetar las recomendaciones** y directrices internacionales y nacionales en materia de RSC.
4. Trabajar a favor del desarrollo de los **derechos humanos**.





Las **áreas de trabajo** que se derivan de lo anterior se agrupan en tres grandes áreas de trabajo:

**Responsabilidad social ética:** demanda comportamientos centrados en la justicia de la empresa con los grupos sociales con los que interactúa.

**Responsabilidad social económica:** se refiere a la forma de la generación de riqueza en la empresa y cómo se reparte entre los distintos grupos de interés.

**Responsabilidad social legal:** realizar ofertas que tengan como base las ofertas legales y no solamente cumplir con ellas (los salarios, los beneficios y prestaciones).



Antes de profundizar en los entornos organizacionales inclusivos, es necesario establecer **diferencias importantes** entre lo que significa **la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** y **la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

Tabla 1. Diferencias entre RSE y RSC.

	Acción social	RSC
<b>Definición</b>	Actividades voluntarias en las que la empresa se involucra, poniendo a disposición sus recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a las personas más desfavorecidas.	Comportamiento responsable de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona.
<b>Motivación</b>	Filantrópica	Estratégica
<b>Impacto</b>	Puntual	Sostenible
<b>Ámbito</b>	Externo	Integral
<b>Carácter</b>	Reactivo da respuesta	Proactivo se anticipa

Fuente: Fundación ADECCO. (2018). *RSC, diversidad e inclusión*. Recuperado de <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2018/12/informe-rsc-diversidad-inclusion.pdf>



La **realidad social** cada vez **más diversa** tiene un impacto importante en las organizaciones debido a las distintas variables que intervienen en la interacción de las **personas: idioma, cultura, género, creencias, personalidad**, etcétera.

De ahí que se tenga que **gestionar la diversidad**, pues se trata no solo de una idea aislada, sino de una **estrategia que mejora la productividad** en tanto que permite organizar el trabajo, favoreciendo la innovación empresarial. Con el término gestión, se asume cierta necesidad de planificación, control y estructura.



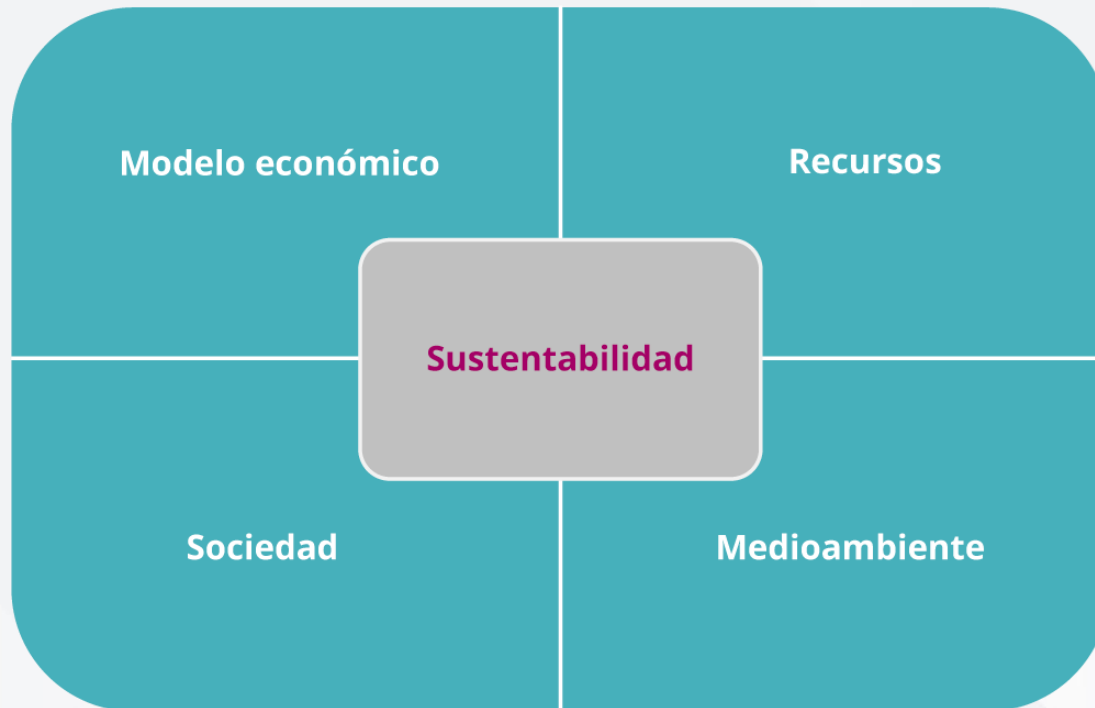
Se asume que existe un **ambiente organizacional inclusivo** cuando los colaboradores experimentan **una seguridad psicológica** al no ser criticados, discriminados o perjudicados en el ámbito personal o profesional.

Un **entorno de trabajo es inclusivo** cuando tanto lo que le diferencia como lo que iguala a cada empleado contribuye al avance de la cultura y el negocio de la empresa y con ello consigue trabajadores más felices.



Los elementos que deben considerarse, según Panceri (2021), para mantener en equilibrio los ecosistemas del medio ambiente son los siguientes:

Figura 2. Matriz de sustentabilidad.



Fuente: Panceri, J. (2020). *Sustentabilidad: Economía, desarrollo y medioambiente*. Argentina: Editorial Biblos.



La ONU establece 17 objetivos para que las empresas y la sociedad en conjunto se ocupen en su día a día del cumplimiento de los objetivos globales para tener un mejor planeta.

Figura 3. Objetivos de desarrollo sostenible.



Fuente: Pacto Global Red México. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org.mx/ods/#:~:text=La%20Agenda%202030%20reconoce%20que,indispensable%20para%20el%20desarrollo%20sostenible.>





Para comprender las acciones que una persona lleva a cabo en el ejercicio de **liderazgo**, es necesario observarla desde distintas perspectivas:

1. **Aspectos individuales:** rasgos, atributos, estilos de liderazgo, toma de decisiones individuales, actuaciones personales, desarrollo individual del líder, efectividad del líder, entre otros.
2. **Aspectos grupales:** efecto de liderazgo ético sobre sus seguidores, y viceversa, así como los diferentes contextos en los que interactúan líderes y seguidores (equipos de trabajo, ambientes virtuales), la efectividad de los seguidores, entre otros.
3. **Tendencia organizacional:** cultura y el clima organizacional, la efectividad de la organización y su imagen externa, la toma de decisiones a nivel organizacional y otros.
4. **Tendencia contextual:** aspectos que trascienden a la organización como las culturas nacionales y transnacionales y los grupos de interés externos.



Correa, Rodríguez y Pantoja (2018) definen la **ética** como una **rama de la filosofía de carácter práctico**, que centra sus reflexiones en el **comportamiento moral** de las personas en sociedad.

Por lo tanto, **el líder**, mediante la habilidad de influencia, **busca alinear y motivar el comportamiento del grupo** con el fin de que se establezcan una serie de objetivos y se actúe en favor de su cumplimiento, como una forma de sobrellevar los inevitables cambios que atraviesan las organizaciones.





## Reciclaje

**Objetivo:** Diseñar una campaña de reciclaje para la empresa en la que trabajas.

### Instrucciones:

1. Diseña una campaña de reciclaje para la empresa en la que trabajas.
2. Piensa cuál es el mejor recurso que puede ser de utilidad para esta finalidad (papel, botellas de plástico, electrónicos, baterías, etcétera).
3. Investiga cuál es la mejor alternativa para reciclar dicho recurso.
4. Explica los beneficios que tendrá para tu empresa hacer este reciclaje.





La **RSC** es considerada como un **enfoque de gestión estratégico** generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, con una repercusión en su ambiente, imagen y reputación.

**El modelo** de empresa **tradicional**, donde se tenía como objetivo principal la obtención de utilidades para los accionistas, **está siendo reemplazado** por un modelo socioeconómico que pone énfasis en la importancia de la RSC, en la que el objetivo principal es la creación de valor tanto para la sociedad en su conjunto como para los distintos grupos de interés.



Correa, J., Rodríguez, M., Pantoja, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32). Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3223/322357101003/html/>

Fundación ADECCO. (2018). *RSC, diversidad e inclusión*. Recuperado de <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2018/12/informe-rsc-diversidad-inclusion.pdf>

Pacto Global Red México. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org.mx/ods/#:~:text=La%20Agenda%202030%20reconoce%20que%20indispensable%20para%20el%20desarrollo%20sostenible.>

Panceri, J. (2020). *Sustentabilidad: Economía, desarrollo y medioambiente*. Argentina: Editorial Biblos.

Universia. (2021). *La importancia de crear un plan de Responsabilidad Social Corporativa en una empresa*. Recuperado de <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/la-importancia-de-crear-un-plan-de-responsabilidad-social-corporativa-en-una-empresa.html>



Referencias

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

