



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Programa de Estudios **ADMINISTRACIÓN 2**

Licenciatura en administración
Segundo Semestre

Dra. en A. Edim Martínez Rodríguez
2023A



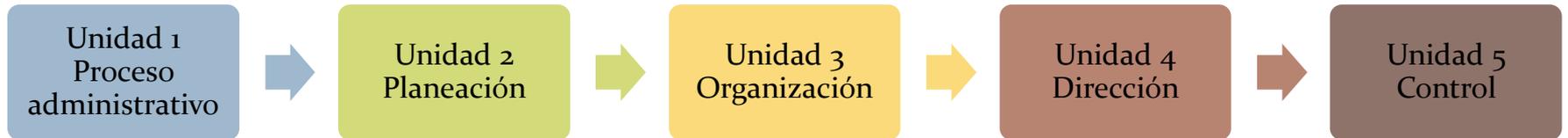
Presentación

- La administración es una ciencia que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones, como: instituciones, empresas, corporaciones o cualquier otra organización de personas o elementos que presten u ofrezcan un bien o servicio.
- La principal característica de la administración es; la creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, entre otros), y en base a ello, poder planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos hacia la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones.
- Su importancia radica en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. La mejora continua es su consigna constante.
- Éste programa busca formar profesionales éticos con capacidad para enfrentar los retos y cambios de las nuevas tendencias en el campo de la administración con una visión estratégica, sentido humanista y aplicando las técnicas y herramientas administrativas bajo un enfoque sistémico en el manejo de recursos, con especial énfasis en el ser humano y su entorno. En donde el alumno conocerá y aplicará los conceptos, principios, técnicas y procesos de la administración en todos los ámbitos de las áreas funcionales de un organismo social. .

Propósito de la unidad de aprendizaje

- Conocer los fundamentos teóricos del proceso administrativo mediante una exploración de todas sus etapas y componentes que permitan integrar una visión global de la administración y valorar la importancia de su aplicación en las organizaciones.

Secuencia didáctica



Recomendaciones generales

Se sugiere iniciar con una sesión de encuadre en la que se haga la presentación del instructor y de los participantes, la detección o diagnóstico de expectativas y necesidades, campo de la administración.

El docente, dará a conocer el programa de la unidad de aprendizaje citando las formas de organización y evaluación, así como todos aquellos acuerdos generales sobre el desarrollo de la unidad, lineamientos tanto del profesor como del participante señalados en el Programa de Estudios.

Para todos los apartados de la unidad de aprendizaje, es indispensable establecer y ponderar estrategias como lectura comentada, trabajo en equipos colaborativos, grupales y vivenciales, asesoría con retroalimentación durante todo el proceso.

Unidad de competencia III

Organización

- **Objetivo:** Conocer y evaluar las técnicas organizacionales pertinentes al tipo de organización.

Temas

- 3.1 Concepto de organización
- 3.2 Autoridad, centralización y descentralización
- 3.3 Diseño y estructura organizacional
- 3.4 Organización con ámbitos estrechos y ámbitos amplios (tramo de control)
- 3.5 Organización formal e informal
- 3.6 Departamentalización concepto y tipos
- 3.7 Organización matricial
- 3.8 Unidades estratégicas de negocio
- 3.9 Estructuras organizacionales para el ambiente global
- 3.10 La organización virtual
- 3.11 Organización efectiva y cultura organizacional

Importancia de la organización

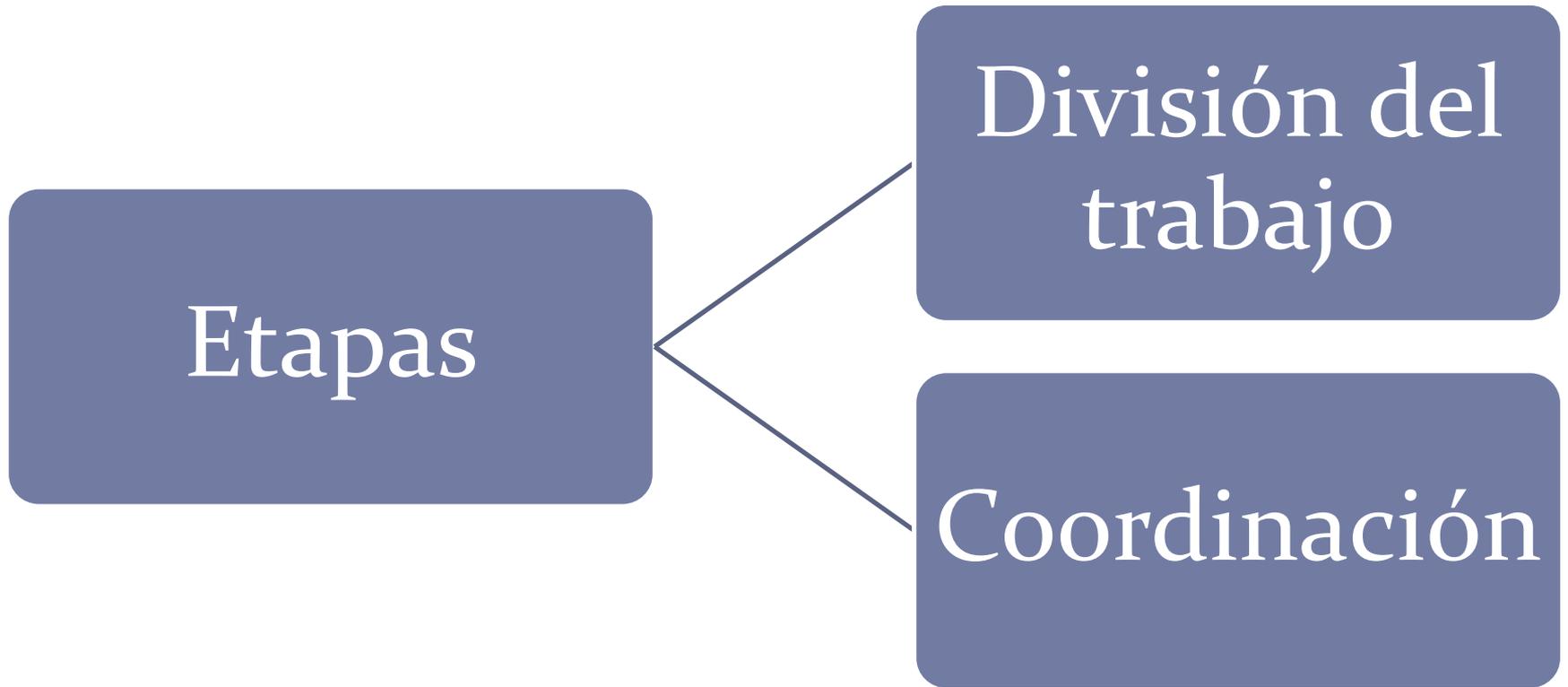
El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

3.1 Concepto de organización

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

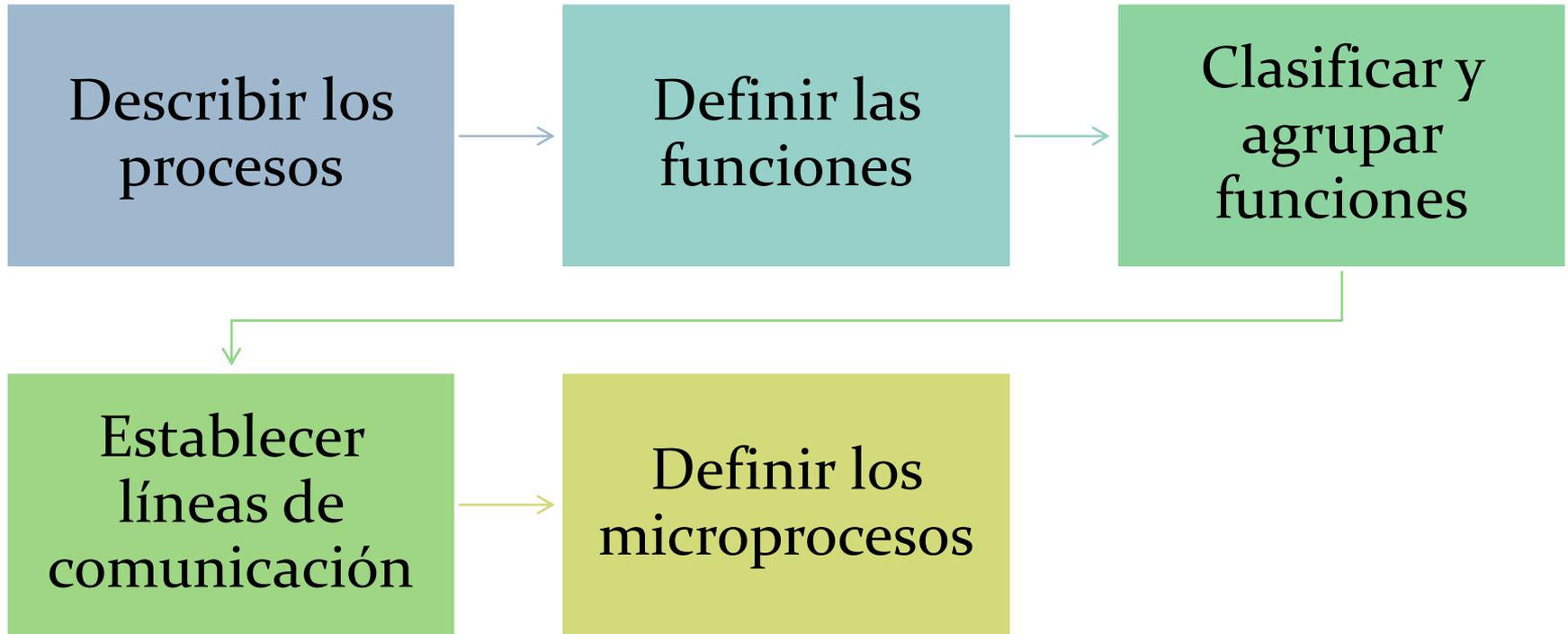
Etapas



División del trabajo

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Etapas



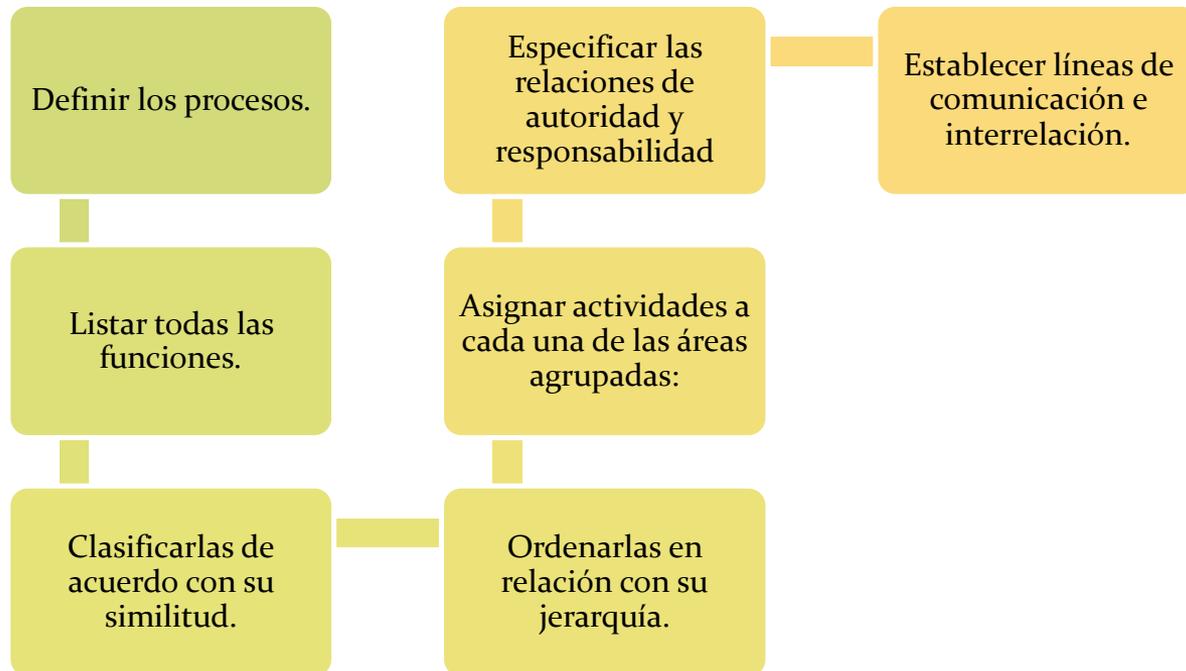
Jerarquización

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.



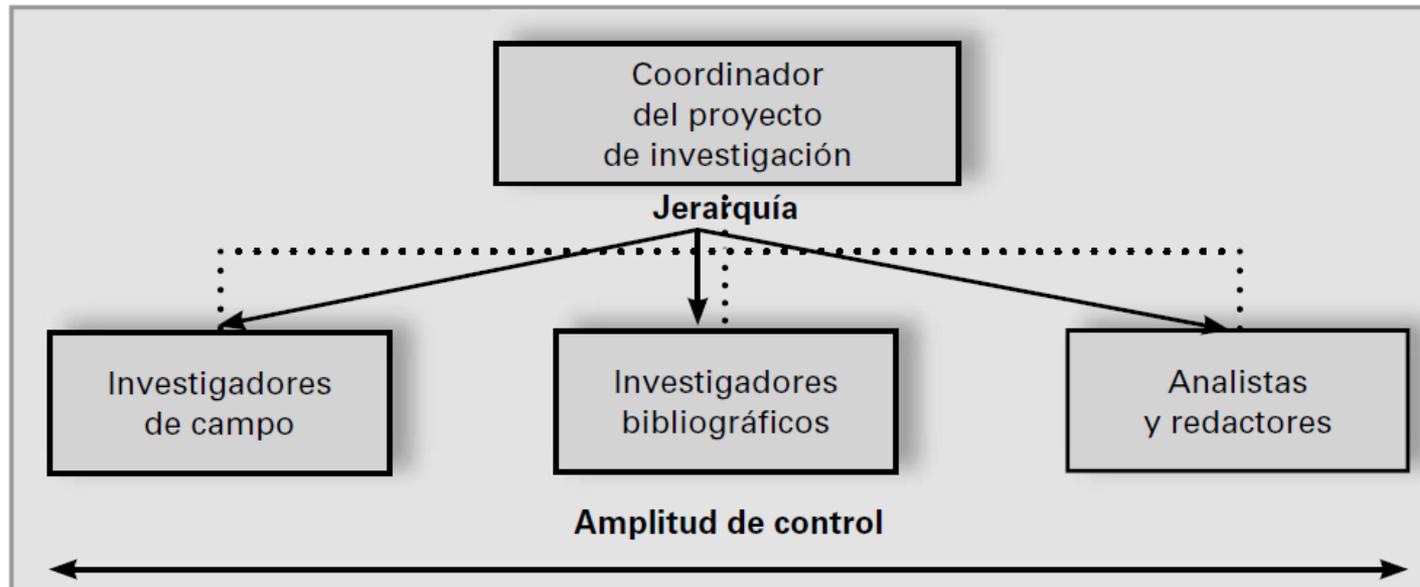
Descripción de actividades.

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo.

3.2 Autoridad, centralización y descentralización

La **autoridad** es el derecho legal que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados *subordinados*, *colaboradores* o *funcionarios*, dependiendo del tipo de organización.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.



Centralización y descentralización de autoridad

Otra decisión en el proceso de organización es el grado de centralización o descentralización de autoridad. Una empresa en la que la autoridad se concentra en una o pocas personas, es una organización centralizada.

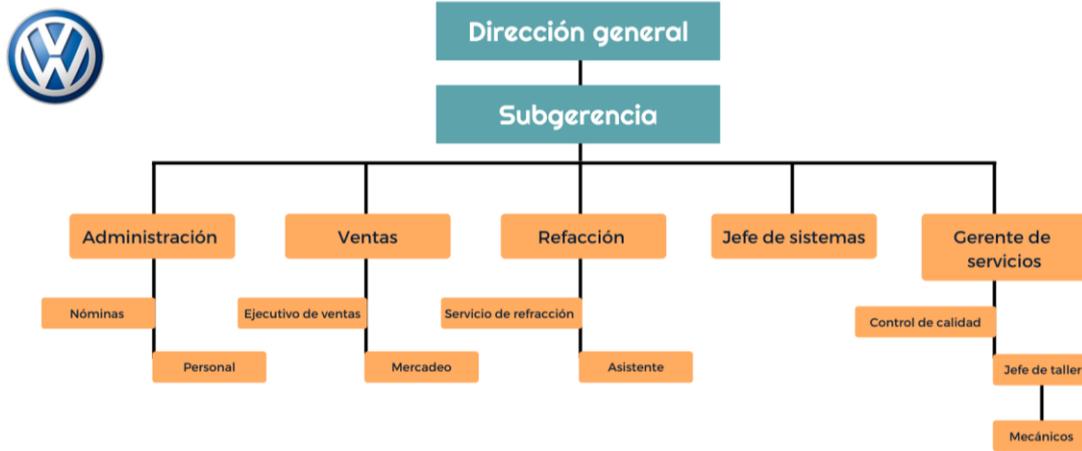
Una organización en la situación opuesta, en la que el poder de decisión está distribuido, es descentralizada. La autoridad es descentralizada cuando los ocupantes de determinados cargos transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad a los ocupantes de otros cargos.

Delegar es transferir problemas a otra persona para que los resuelva; la delegación puede abarcar sólo tareas específicas o un conjunto de tareas.

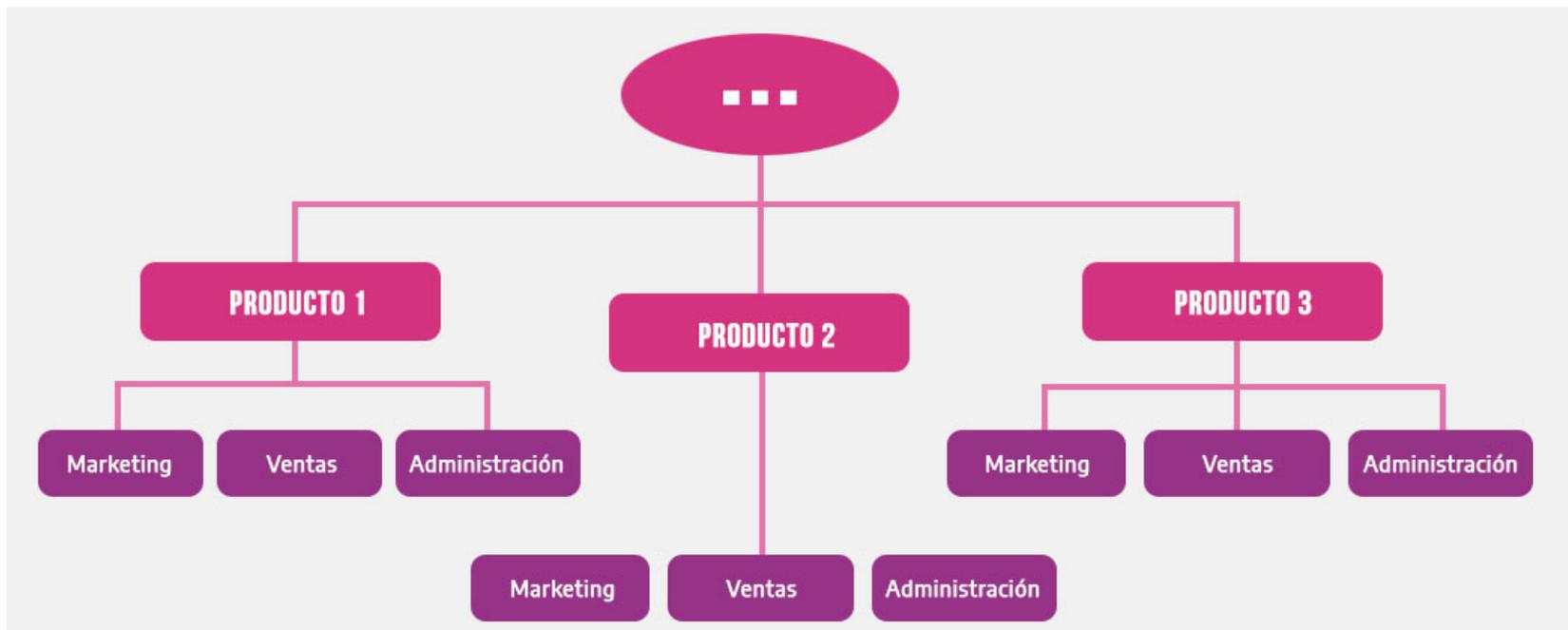
3.3 Diseño y estructura organizacional

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

Funcional. Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



- **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.





División Congelados
Nutrisa desde 2013
Nestlé desde 2015



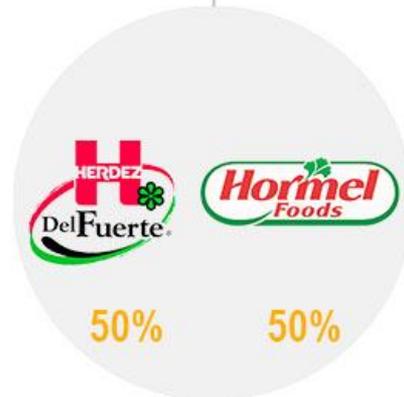
Barilla México
Desde 2002



Herdez Del Fuerte
Desde 2008

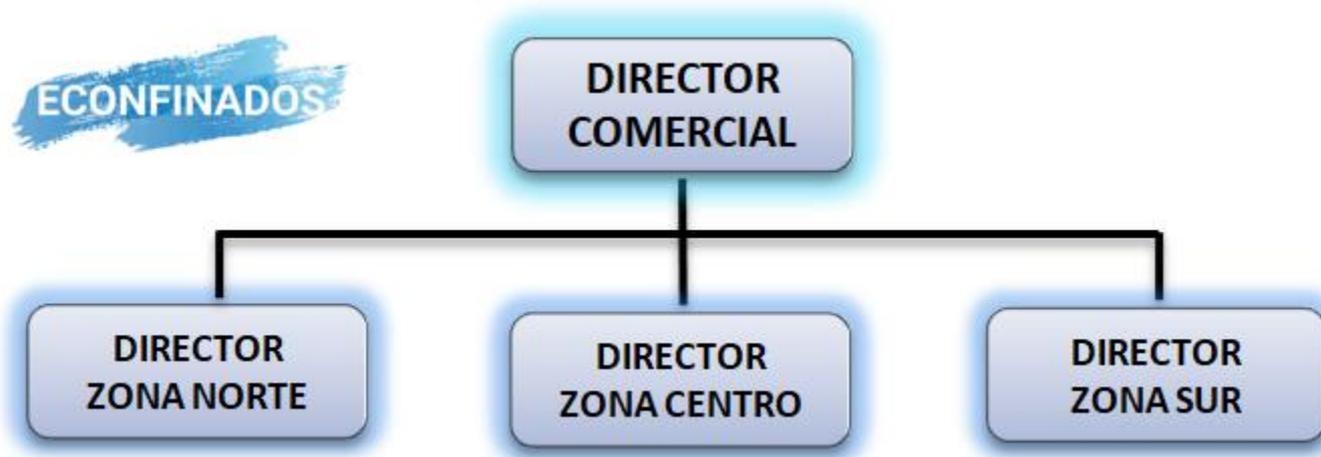


McCormick México
Desde 1947



MegaMex
Desde 2009

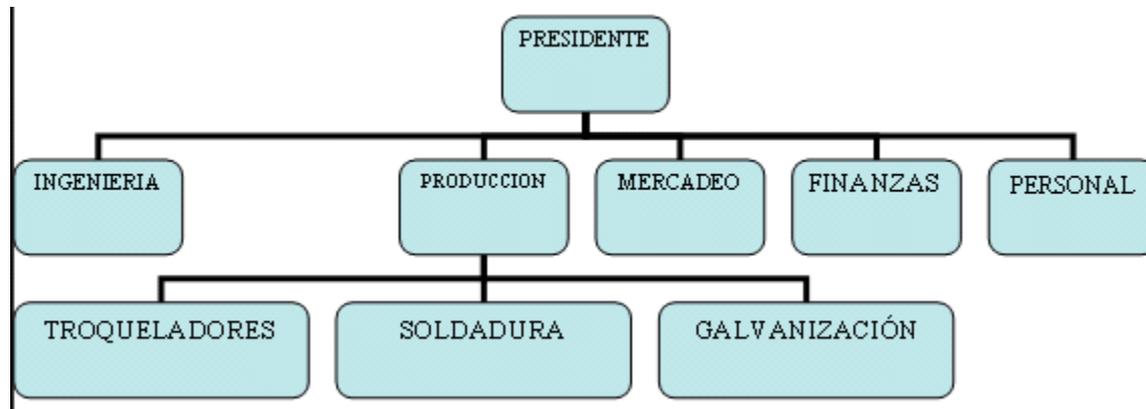
Geográfica o por territorios. En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



Cientes. Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.



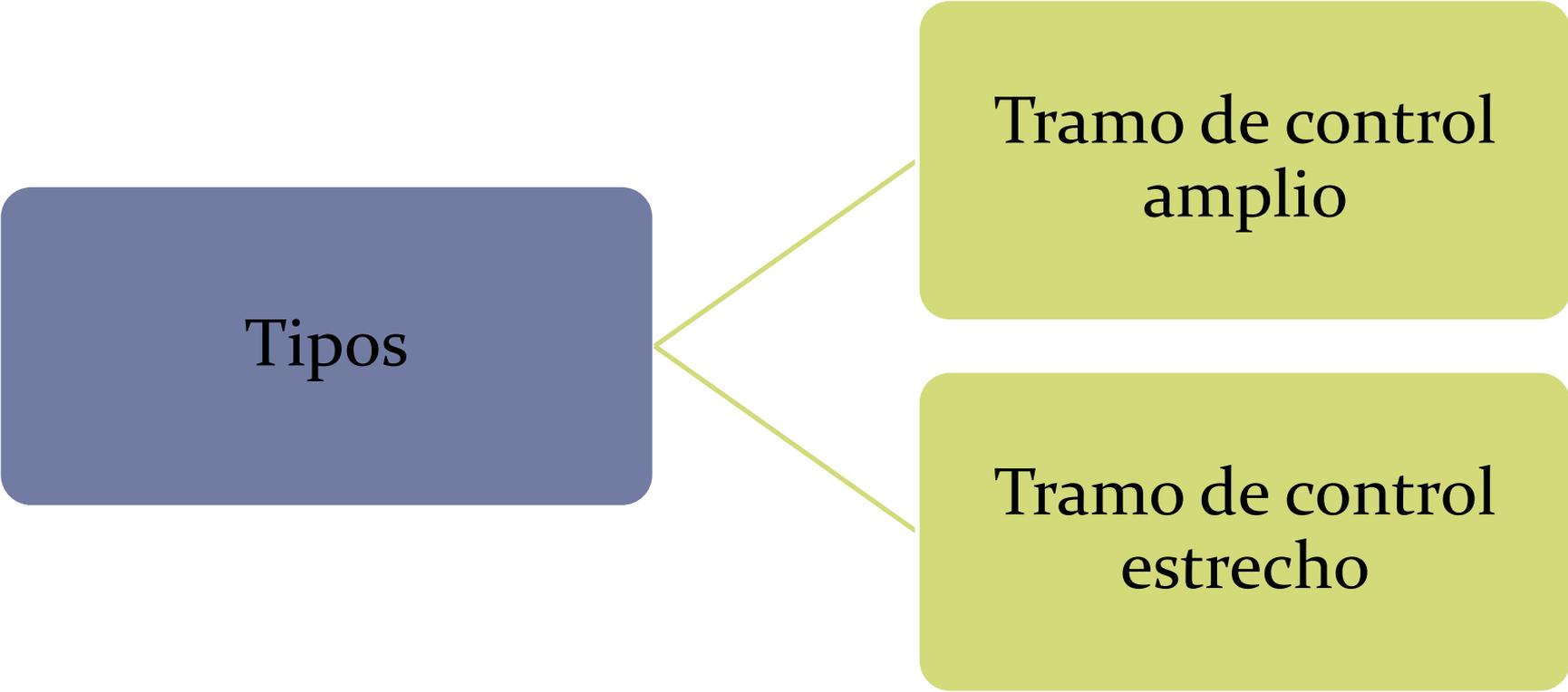
Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.



3.4 Organización con ámbitos estrechos y ámbitos amplios (tramo de control)

El **tramo de control** es un concepto que se refiere a la cantidad de departamentos y de personal que puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz. Esto principalmente establece el número de gerentes y niveles que va a poseer una empresa. Cuando se han creado las diferentes secciones, se ha dividido el trabajo y se han designado las áreas de dominio, los gerentes proceden a escoger una línea de mando. De esta manera establecen quién depende de quién, indicando además el número de empleados que un gerente puede tutelar eficiente y eficazmente.

- 
- Esta presunción es llamada en ocasiones extensión de mando, amplitud administrativa o capacidad de control, indicando la cantidad de trabajadores que le deben responder a un gerente y, por consiguiente, el número de subalternos que este podrá supervisar.
 - Mientras el tramo de control sea mayor o la extensión administrativa resulte más amplia, entonces la cantidad de subordinados será más elevada para cada jefe. Si la capacidad administrativa es inferior o está más ajustada, será menor la cantidad de empleados a cargo.

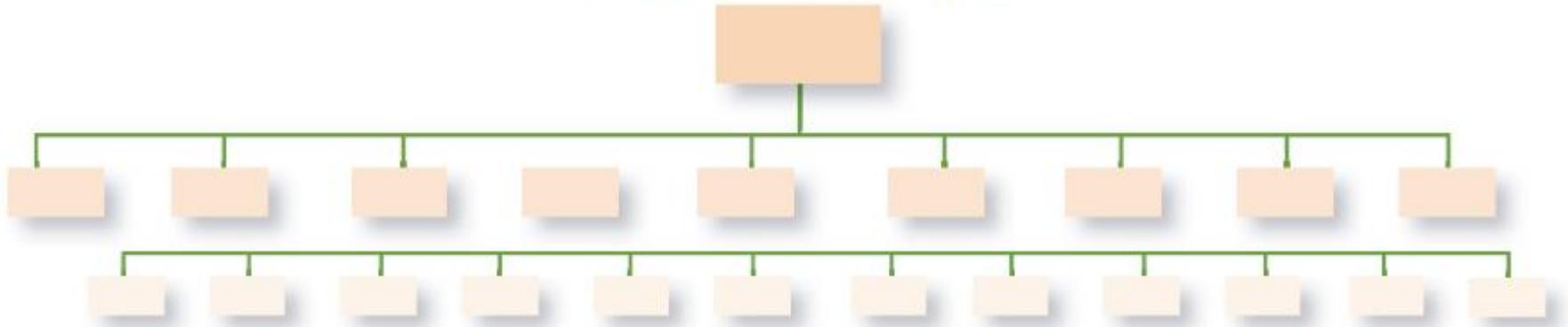


Tipos

Tramo de control
amplio

Tramo de control
estrecho

Organización con ámbitos amplios



Ventajas

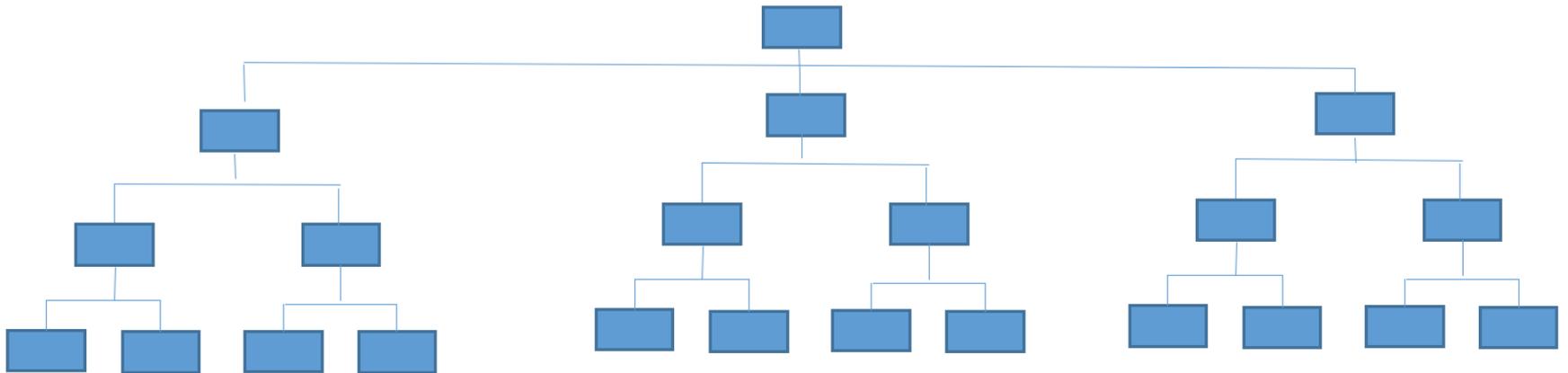
- Los supervisores se ven obligados a delegar funciones.
- La estructura organizacional es menos obesa, más plana.
- Se deben planificar y establecer políticas muy claras para el manejo administrativo.
- Los subalternos se seleccionan cuidadosamente para que puedan cumplir la actividad encargada.

Desventajas

- Es más lenta la toma de decisiones.
- Los gerentes tienden a estar sobrecargados de trabajo.
- Se puede presentar temporalmente una pérdida del control supervisor.
- Pueden presentarse problemas comunicacionales.
- Se requiere un manejo administrativo excepcional y una gran calidad de parte de los gerentes.
- Se requiere que el personal esté más preparado.

Tramo de control estrecho

Organización con tramos estrechos



Ventajas

- Se muestra una estricta supervisión.
- Existe una rápida comunicación entre los superiores y los subalternos, repercutiendo así en la toma de decisiones.
- Se realiza un mayor control de las operaciones.

Desventajas

- Con el incremento de los niveles gerenciales, disminuye la toma de decisiones. Además, hace que en general se aisle la alta gerencia, porque existe una excesiva distancia entre el nivel superior y el inferior.
- Debido a que se incrementan los niveles gerenciales, se tiene un costo elevado.
- Provoca que exista una mayor supervisión, tendiendo que los superiores intervengan en la labor de los trabajadores, amilanando así la libertad y autonomía del trabajador.

Características de una organización formal

- Estructura creada con fines determinados.
- Orientada al empleo
- División del trabajo y departamentalización
- Autoridad formal
- Delegación
- Coordinación
- Basada en principios de la **teoría clásica organizacional**

Beneficios de la organización formal

- Define claramente los objetivos de la organización y relaciones de responsabilidad y autoridad entre los miembros de la organización.
- Resulta en la utilización óptima de los recursos organizacionales
- Hay una clara división entre el trabajo y las relaciones interpersonales

Beneficios de la organización formal

- La **jerarquía organizacional** evita la superposición de actividades entre dos individuos de dos departamentos diferentes.
- Los avances en el plan de carrera y las promociones internas están claramente definidas en una estructura formal de organización.
- La tasa de rotación del personal y de ausentismo es reducida por la claridad de objetivos, políticas, estrategias.

Limitaciones de la organización formal

- Pérdida de iniciativa de la gente
- Necesidades sociales insatisfechas

Organización informal

- Así como la organización formal crece en tamaño, la existencia paralela de relaciones informales, junto con las relaciones formales se hace inevitable. Estas relaciones surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de la organización formal. Estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales, no planificadas entre las personas que trabajan en estructuras formales.
- La organización informal surge espontáneamente sobre las bases de la amistad o intereses en común que no necesariamente están relacionados con el trabajo



Características de la organización informal

- Posee una estructura que no ha sido planificada
- Cumplimiento de las necesidades sociales
- No existe una estructura formal
- Líderes informales
- Se trata de grupos pequeños de individuos que se forman de manera informal
- Todos los miembros son iguales en jerarquía y autoridad
- El comportamiento de sus miembros está dirigido por creencias y valores de grupo
- La comunicación se transmite a través de canales informales
- No hay reglas o regulaciones

Beneficios de la organización informal

- Promueve valores sociales y culturales
- Alivio para el top management
- Satisfacción y seguridad entre la población interna
- Comunicación. Hay feedbacks rápidos y fluidos hacia los managers
- Mejores relaciones interpersonales
- Se resuelven temas relacionados con el trabajo
- Se ejerce el autocontrol

Limitaciones de la organización informal

- Conformidad
- Conflicto de roles
- Resistencia al cambio
- Incremento del rumor y radiopasillo
- Actitud de los líderes

3.6 Departamentalización, concepto y tipos

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.



Descripción de actividades

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización.



Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Análisis de puestos

- El análisis de puestos de trabajo es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo.
- El proceso **implica recopilar la mayor cantidad posible de datos para realizar una descripción completa del puesto.**



Cuándo se realiza?

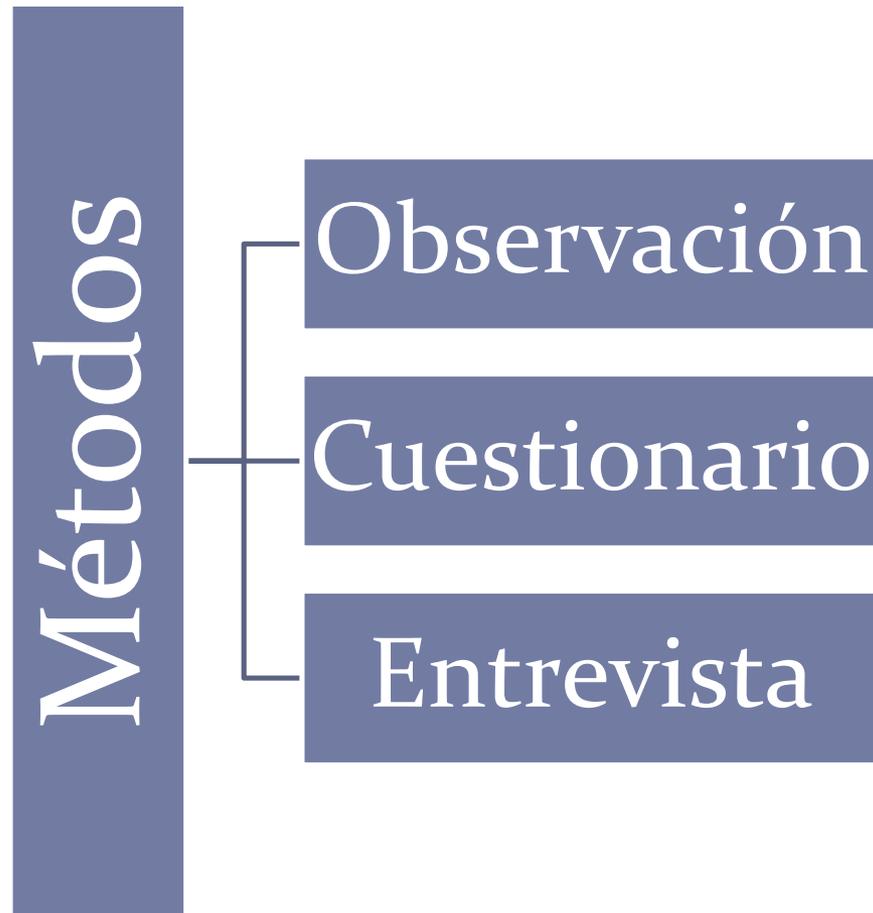
Además, existen otras situaciones en las organizaciones, que requieren de un análisis de puestos, por ejemplo:

- Cuando se decide fundar una organización.
 - Cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la institución.
 - Cuando se modifican los puestos de trabajo ante una nueva distribución de las áreas.
 - Cuando es necesario actualizar el sistema de retribución de salarios de la organización.
 - Cuando el número de empleados disconformes representa a una mayoría o ante un reclamo grupal.
 - Cuando la productividad y el rendimiento de la organización no alcanzan los objetivos esperados.
-

Para qué sirve?

- Conocer mejor el trabajo que realiza cada empleado y cada área, especialmente para el gerente de la organización.
- Detectar a tiempo ciertas situaciones de conflicto que pueden entorpecer el desempeño de las actividades de un área.
- Facilitar la incorporación de nuevos empleados al contar con detalle claro del puesto y de las expectativas que se esperan del candidato.
- Establecer un nivel de salario apropiado para cada puesto

Métodos de análisis de puestos



Elementos de una descripción de puestos

Identificación del cargo

Objetivo del puesto

El lugar del puesto en el organigrama

Actividades cotidianas del puesto

Vínculos clave

Toma de decisiones del puesto

Indicadores clave de desempeño

Promoción interna del puesto

Insumos necesarios para el puesto

Ejemplo



ANÁLISIS DE PUESTO

Identificación

Puesto:	Jefe de almacenes.	Clave:	14052	Fecha de análisis:	25 de enero de 2014
---------	--------------------	--------	-------	--------------------	---------------------

Ubicación:	Almacenes	Nombre del analista:	Díaz Cruz Cynthia Gisela
Puesto al que reporta:	Gerente de almacenes	Nombre del entrevistado:	García Cruz Diego Daniel
Puestos supervisados:	12 trabajadores	Salario mensual:	\$ 6,000

Descripción

General:	Revisa las entradas y salidas del almacén de materias primas y productos terminados, llevando un registro de cada movimiento realizado dentro del almacén, así mismo elabora los Reportes de inventarios con apoyo de sus trabajadores. Chequeo que lleguen las órdenes Completas de pedidos.
----------	---

Específicas

Labores diarias:

- 1) Revisión de inventario final e inicial
- 2) Revisión de llegadas de mercancías programadas
- 3) Chequeo de material requerido dentro del almacén
- 4) Pasar con el gerente para las autorizaciones
- 5) Informe de llegadas de mercancías, entradas y salidas de mercancías, e inventario final.
- 6) Coordinación preparación y empaque pedidos a despachar
- 7) Coordinación despachos
- 8) Revisar y supervisar el inventario de la bodega
- 9) Apoyar al gerente de logística en las compras de materia primas
- 10) Supervisión devoluciones.
- 11) Control de las materias primas y productos terminados de producción
- 12) Elaboración de informes y estadísticas

Labores quincenales:

1. Revisión de estanterías
2. Reportes de personal.
3. Chequeo de proveedores y su eficiencia
4. Atención a proveedores y responsables de servicios.



5. Control de la jornada laboral, vacaciones y festivos del personal a su cargo.	
Labores eventuales:	
1. Apoyar en otros almacenes	
2. Informe mensual	
3. Reporte de gastos del almacén	
4. Revisión de los acuerdos de iniciación de expedientes.	
5. Dar la orden de cierre mensual.	
6. Analizar las coberturas, caducidades y obsolescencias.	

Requerimientos	
Escolaridad:	Licenciatura terminada
Experiencia:	Mínimo un año
Sexo:	Ambos sexos
Aspectos especiales:	Habilidad en el campo laboral, conocimientos básicos de las matemáticas.

Responsabilidad	
Bienes:	
a) Estanterías: son las que se utilizan para acomodar las mercancías en almacenes	
b) Maquinaria: montacargas, patines que se utilizan para la carga y descarga de mercancías	
c) Equipo de computo : es donde llevan los registros de entradas y salidas	

Relaciones:	
a) Dentro de la empresa debe ser jefe – trabajador	
b) Fuera de la empresa: convivir con trabajadores para tener buena relación	
c) Clientes: convivir con ellos para ganarlos poco a poco	

Condiciones	
Ambiente físico:	El 90% de su tiempo de trabajo se encuentra en el almacén con sus trabajadores Rindiendo información a cada uno de ellos y 10 % en oficinas entregando papeles.
Esfuerzo:	El 95% del tiempo de trabajo está de pie, y debe utilizar su coordinación de vista y escrito- tura al mismo tiempo para no perder detalle dentro del almacén

Riesgos:	
Accidentes:	Alguna fractura por la caída de materia mal acomodada, o algún accidente con la Maquinaria de manipulación.
Enfermedades profesionales:	Ninguna, sólo las normales climatológicamente.



3.8 Modelos de organización

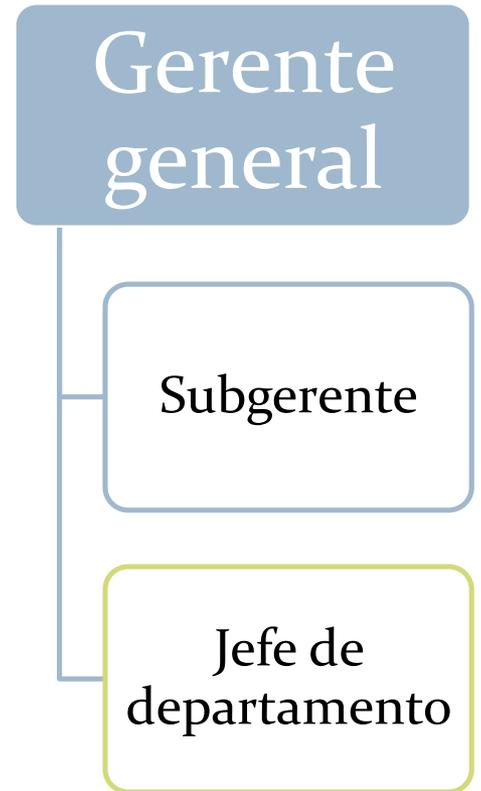
Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar

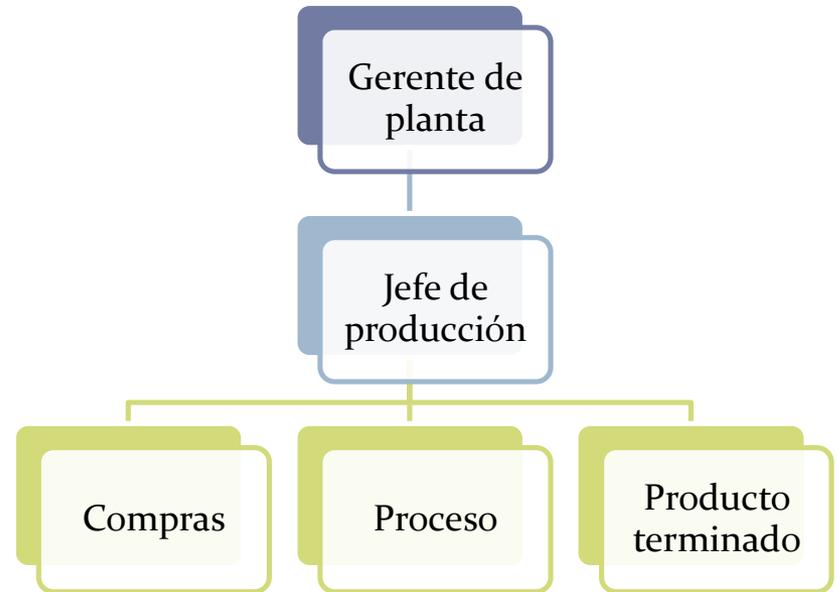
Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Lineo-funcional

- La organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

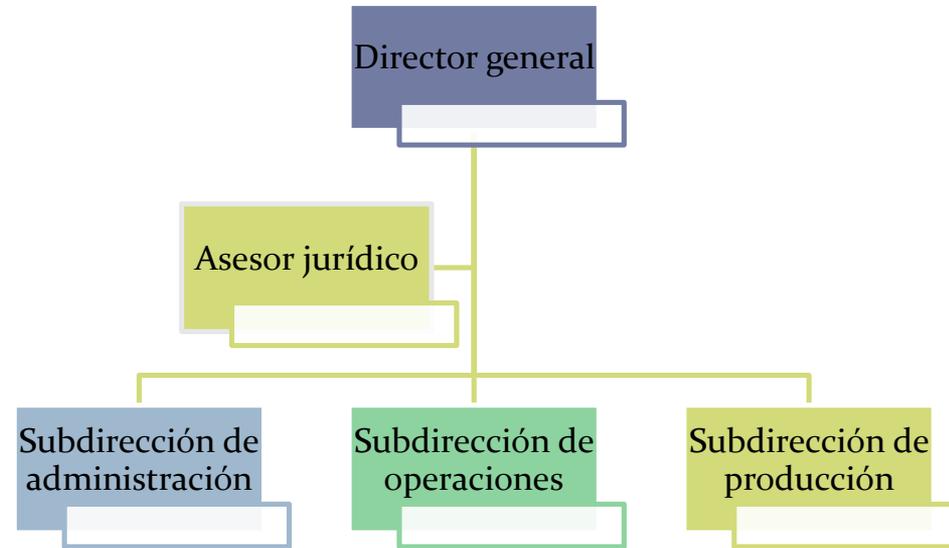


Staff

Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *Staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

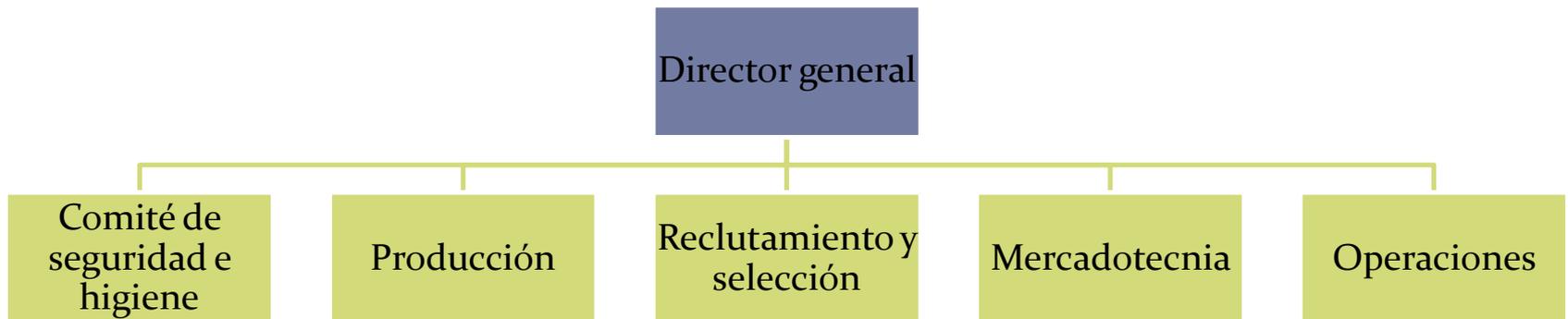
Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.



Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura.

Los comités más usuales son:



Holding

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los *holdings*. En su forma más amplia, una compañía *holding* es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes.

Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.



3.7 Organización matricial

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas.



Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”.

El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

Director ejecutivo

```
graph TD; A[Director ejecutivo] --> B[Dirección de ventas]; A --> C[Dirección de servicios]; B --> D[Equipos industriales]; C --> E[Ventas de consumo]; D -.- E
```

Dirección de
ventas

Dirección de
servicios

Equipos
industriales

Ventas de
consumo

3.8 Unidades estratégicas de negocio

Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía. Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de **las diferentes unidades estratégicas de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía.**

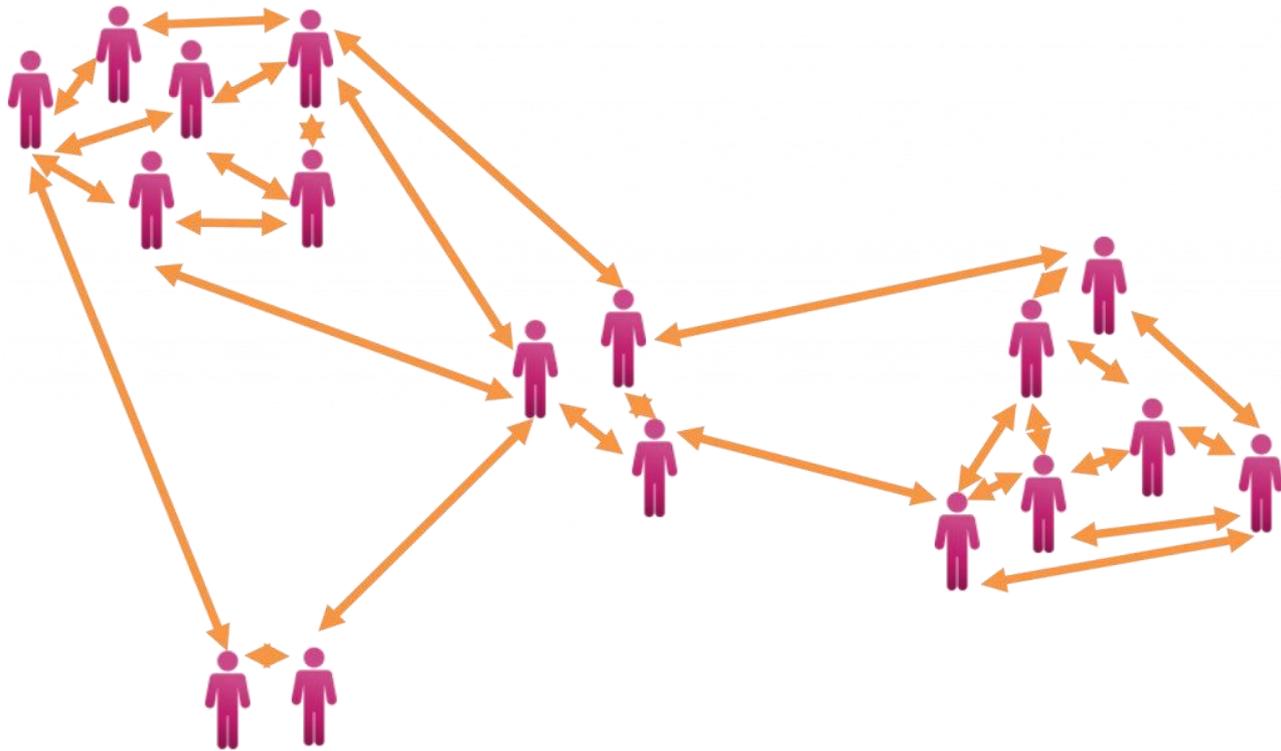
Características

- Cuenta con una competencia que está perfectamente identificada.
- Tienen un objetivo diferenciado y único del resto de la entidad o de las otras unidades estratégicas de negocio.
- El mercado al que se dirigen se encuentra perfectamente identificado.
- En una compañía con varios negocios o actividades no debe existir una posición competitiva global de la empresa, sino una postura competitiva de cada una de las actividades.
- Gestión de sus funciones de negocio.

Ejemplo



3.9 Estructuras organizacionales para el ambiente global



Transaccionales o globales

El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización.

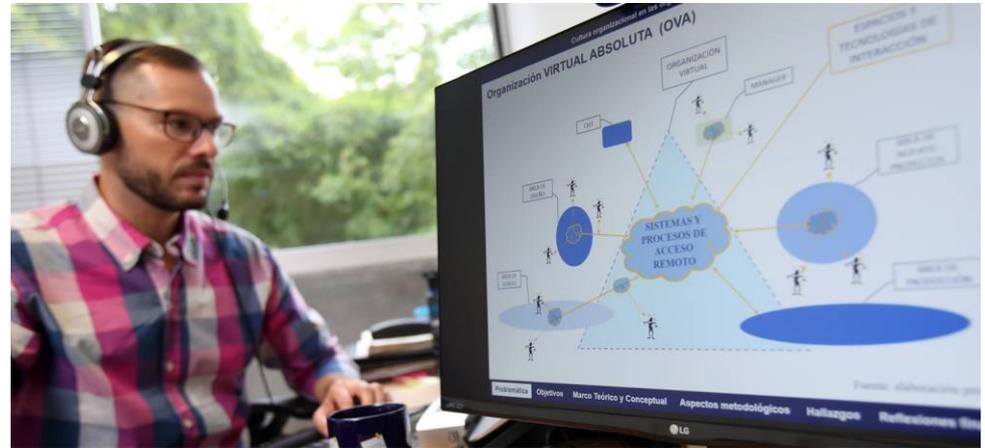
Las más comunes son:

- Divisiones internacionales
- Sucursales internacionales
- Integrada
- Estructuras mixtas



3.10 Organización virtual

...“Virtualidad es la habilidad de la organización para, de forma consciente, obtener y coordinar competencias críticas a través del diseño de procesos de negocio de valor añadido y mecanismos de gobierno, que involucran elementos internos o externos para aportar diferenciación e incremento de valor de mercado...” (Venkatrama y Henderson, 1996)



“...La organización virtual es una red temporal de organizaciones independientes, vinculadas por tecnologías de información para compartir riesgos, costes y acceso a otros mercados. Las organizaciones se unen de forma rápida para explotar una oportunidad específica, y a continuación se dispersarán”...

(Byrne, 1997) .

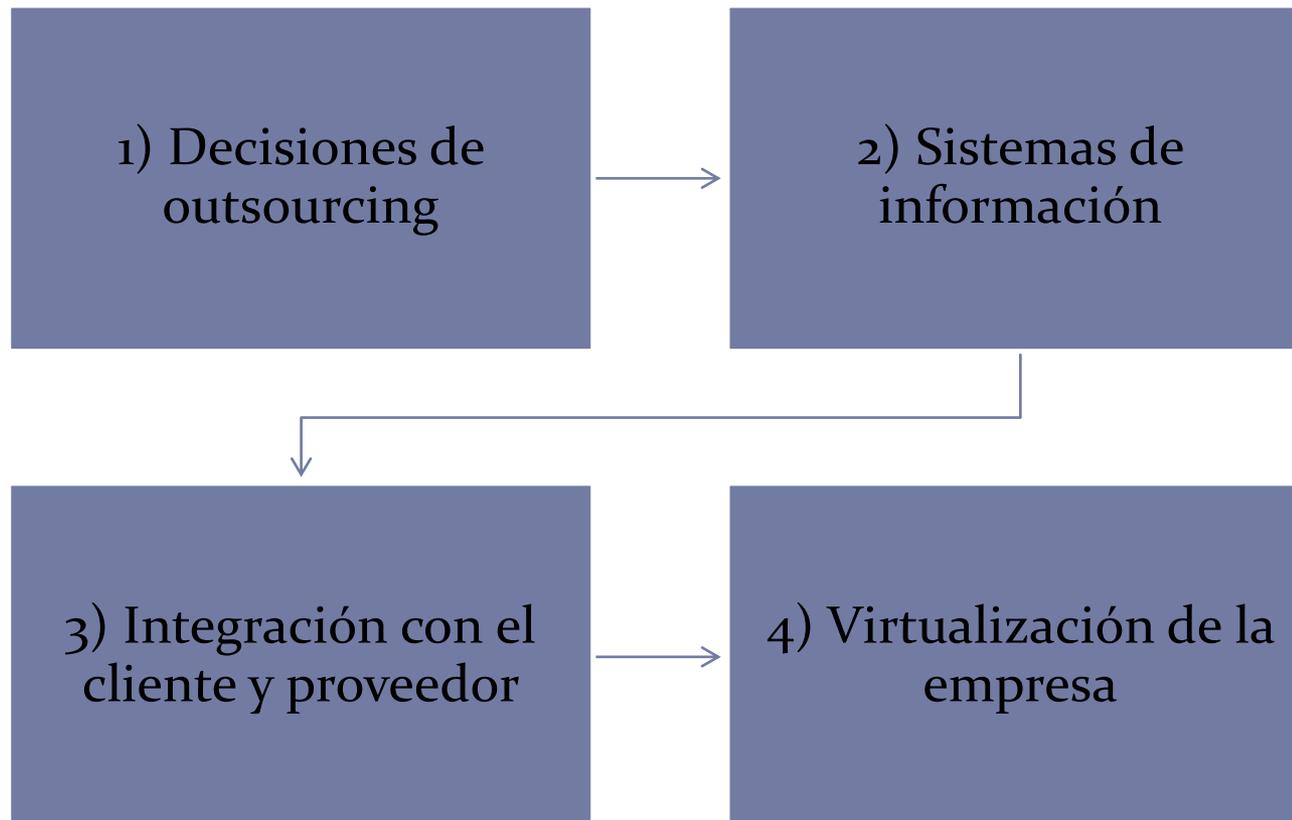
Características

1. Están soportadas en TICS
2. Son organizaciones independientes, basadas en la confianza
3. No tienen localización física
4. Están soportadas por organizaciones reales
5. Se busca explotar oportunidades de mercado

Ejemplos

Entre los primeros modelos de organizaciones virtuales podemos mencionar a mercados electrónicos como eBay (subastas directas), PayPal (pagos electrónicos entre empresas o individuos), que siguen un modelo de cooperación directa entre individuos o pequeñas organizaciones, supermercados online como Amazon (libros, electrónicos, general), PeaPod (comestibles), NetFlix (películas), Skype, Vonage y Net2Phone (comunicaciones) banca online y toda clase de servicios profesionales y asistenciales a distancia.

Según Arnold Faisst Hartling y Sieber (1995), existen cuatro fases en la construcción de una organización virtual:



3.11 Organización efectiva y cultura organizacional

- como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización.

La cultura organizacional representa los sentimientos de la organización que no están escritos. Todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida.

Existen dos niveles de la cultura organizacional:

Definición

- Cultura organizacional es definida como el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización. Esa guía compartida es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave para la organización.
- La cultura organizacional representa los sentimientos de la organización que no están escritos. Todos los miembros de la organización participan en ella, pero pasa inadvertida.



Elementos de la cultura organizacional

Adaptado de Organizational Culture and Leadership, Edgar H. Schein



Instrumentos

- Estructura
- Procesos
- Comportamiento

Creencias y valores conscientes

- Objetivos
- Estrategias
- Filosofía

Supuestos organizacionales inconscientes

- 
- El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece que hoy día es cada vez más importante en el lugar de trabajo. En la medida que las organizaciones van ampliando más su extensión de control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados; el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos los de la organización caminen en una misma dirección (Griffin y Moorhead, 2010).

Actividades

- Elabora un mapa mental que describa:
 - 1) Que es organización
 - 2) Etapas de la organización
 - 3) Elementos
 - 4) Principios
 - 5) Tipos de estructuras organizacionales
 - 6) Características de cada estructura organizacional

Referencias bibliográficas

Básico:

- Bateman, T. y Snell, S. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ª ed. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V., México.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum J. W. Jr. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 12ª ed. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.
- Koontz, H., Weihrich H., & Cannice, M. (2014). *Administración: una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª ed. McGraw-Hill. México
- Robbins, S. P. & Coulter, Mary. (2014) *Administración*. 12ª ed. Pearson Educación. México.
- Hitt, Michael A. (2006). *Administración*, 9ª ed, Editorial Pearson Educación, México.

Complementario:

- Hernández y Rodríguez, S. J. (2012) *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill Interamericana. México
- Bateman, T. y Snell S. t, *Administración. Una ventaja competitiva*, 4^a ed., editorial Mc Graw-Hill, México 2005, 680 pp.
- Gómez Ceja, G. *Planeación y organización de empresas*. Edit. Año
- Stoner, J., Freeman, R.E., Gilbert, D. R. Jr. 1996. *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall. México.