



**Mi Universidad**

**ENSAYO**

*Alumno: Carlos Eduardo Magaña Osorio*

*Unidad IV Proceso organizacional*

*Ier Parcial*

*Comportamiento y cultura organizacional*

*Profesora: Nayeli Morales Gómez*

*Licenciatura en enfermería*

*Maestría en administración en servicios de salud*

*Ier Cuatrimestre*

*Villahermosa Tabasco, 17 de noviembre del 2022*

#### 4.1. Diseño y estructura de las Organizaciones.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno, tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra diferentes etapas de su crecimiento.

La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

La misión es lo que da identidad a la organización. Los directivos de la organización deben cultivar la misión con cariño y difundirla ampliamente para que todos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a alcanzarla.

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es.

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización

quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

#### **4.2. Implicaciones en la evaluación del desempeño.**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización.

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización, ya que sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

La valoración del personal o evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son los que seguidamente se mencionan:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización
2. Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
3. Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse clara mente
4. El sistema de Ed. requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras
6. Alcance se puede considerar la evaluación del desempeño como un proceso que afecta a todos los miembros de la organización en que se implanta, ya que implica a toda la plantilla desde los niveles de dirección hasta los escalones más bajos de la organización empresarial de que se trate.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

#### **4.3. Cultura Organizacional.**

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético.

La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización.

Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas, la idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo.

El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias.

#### **4.4. Estrés laboral y adaptación al cambio.**

El concepto de estrés (del inglés stress, presión, tensión, esfuerzo) está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en el entorno.

Según Schüller, el estrés es una condición dinámica, en la cual la persona enfrenta una oportunidad, una limitación o una exigencia en relación con algo que desea y cuyo resultado es, al mismo tiempo, importante e incierto. Esta definición requiere algunas aclaraciones: el estrés no siempre es malo.

La amenaza puede afectar la seguridad física, mediata o inmediata, la reputación, la autoestima, la tranquilidad y otros aspectos que la persona valora o que desea conservar.

El estrés es una condición inherente a la vida moderna. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos, la falta de medios y recursos, las expectativas de otros, las indefiniciones e infinidad de límites y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés.

El estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución.

A medida que el grado de dificultad y el grado de capacidad se alejan, el resultado se vuelve cada vez más incierto. Esta incertidumbre sobre el desafío, y no el miedo a un resultado negativo, es lo que genera el estrés.

El proceso del estrés es bien conocido: cuando la persona percibe una amenaza externa, su cuerpo produce sustancias químicas que elevan la presión sanguínea y desvían la sangre de la piel y del aparato digestivo hacia los músculos. Se descargan lípidos en el torrente sanguíneo para producir energía y se incrementa la concentración de coagulantes en caso de que haya algún daño en el organismo.

La adaptación al cambio es constante ya que es la clave para mantener a la organización actualizada con el medio laboral, genéticamente los seres humanos estamos predispuestos para lograr la adaptación al cambio y a las circunstancias del entorno que nos rodea en cada momento, debido a que todo a nuestro alrededor y el de nuestros antepasados está constantemente modificándose y la única manera de sobrevivir es a través de la adaptación al cambio.

Una enseñanza clave de nuestros antepasados en relación al cambio es que, de no hacerlo, se convierte en una desventaja contra nuestros rivales, lo que potencialmente podría significar en aquel tiempo nuestra muerte, pero ahora en el ámbito organizacional, se convierte en una debilidad ante la competencia.

#### **4.5. Cambio Organizacional.**

La administración del cambio organizacional corresponde a todas las acciones llevadas a cabo con el fin de gestionar los efectos causados por cambios importantes dentro de una organización, enfocándose en las personas. Estos cambios pueden ser estructurales, de procesos o culturales.

Lo ideal es acordar formalmente las expectativas, utilizar herramientas para una buena comunicación y buscar maneras de reducir los malentendidos; de esta forma, todas las partes se involucrarán más con el proceso de cambio, a pesar de las posibles incomodidades que ello pueda ocasionar.

Una estrategia para el cambio ideal tiene que asegurar que las partes involucradas entiendan perfectamente cómo les afectarán estos cambios, que cuenten con el apoyo necesario para llevarlos a cabo, y que posean las herramientas adecuadas para poder superar cualquier reto que les suponga el proceso, con la mínima frustración posible.

El psicólogo Kurt Lewin (1890-1947) definió tres fases en la mentalidad de los empleados durante todo proceso de cambio:

**Descongelamiento:** En la fase descongelamiento es necesario tomar medidas que desmantelen la mentalidad existente hasta ese momento en la organización.

**Cambio:** En esta segunda fase es cuando el cambio ocurre. Este periodo de transición suele ocasionar momentos de confusión e incertidumbre sobre lo que ocurrirá en el futuro.

**Congelamiento:** La última etapa conlleva el acostumbrarse a los nuevos cambios y acabar tomándolos como el proceso estándar. En esta fase los niveles de confort de los empleados vuelven a la normalidad.