

Ensayo sobre el proceso organizacional  
Cultura organizacional, evaluación del desempeño, diseño,  
estructura de las organizaciones, estrés y adaptación al cambio

19/10/2023  
Maestría en administración en sistemas de salud  
JESUS ANTONIO GARCIA SALVADOR  
Comportamiento y Cultura Organizacional  
Docente: NAYELI MORALES GÓMEZ  
Universidad del sureste

y jklzxcvbnmqwertyu  
iopasdf rtyuio  
pasdfgh yuiopa  
sdfghjk opasd  
fghjklzx asdfg  
hijklzxcvbnmqwertyuionpasdfghj  
klzxcvbnmqwertyuionpasdfghjklz  
xcvbnmqwertyuionpasdfghjklzxc  
vbnmqwertyuionpasdfghjklzxcvb  
nmqwertyuionpasdfghjklzxcvbn  
mqwertyuionpasdfghjklzxcvbnm  
qwertyuionpasdfghjklzxcvbnmqw  
ertyuionpasdfghjklzxcvbnmqwert  
vionpasdfghijklzxcvbnmqwertvii

Organización ¿Qué es lo primero que pasa por tu cabeza cuando escuchas la palabra? A simple vista organización suena a un conjunto de objetos, personas, estructuras, normas, e incluso de letras y palabras, ya sean de manera guiadas u ordenadas por algún factor intrínseco, si observamos de manera detenida todo lo que nos rodea, todo el conjunto de objetos o de palabras tienen estructura y esa estructura es dotada de una organización tal que inclusive lo encontramos en la naturaleza, ciencias, artes, medicina, todo está compuesto de una organización que da como resultado algo más, tomando el ejemplo de la naturaleza una simple hoja está compuesta con una estructura formada por el ápice, el margen, la nerviación, la base, la forma de la lámina siguiendo una organización dando como resultado a las hojas de los arboles tal y como las conocemos.

Desde lo administrativo es importante definir una organización y para ello es necesario adoptar un diseño organizacional antes de empezar ¿qué es un diseño organizacional? No es más que 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, 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.

Según Agustín Reyes Ponce en Munch Galindo, organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

Para tener un diseño organización es necesario tener en cuenta diferentes aspectos que son necesarios, que parten desde los factores ambientales como la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados. Las dimensiones anatómicas de la organización son el tamaño, la configuración, la dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas. Los aspectos de las operaciones como autoridad, los procesos, las tareas y las actividades cotidianas y de controles. Las consecuencias conductuales tales como el desempeño, la satisfacción, la rotación, el conflicto, la ansiedad y las pautas informales de las relaciones en el trabajo, junto con lo anterior es necesario definir la estructura básica que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea que adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejo. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera

de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración, recompensas y programas de comunicación. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. El tamaño y el ciclo de vida es muy importante definirlo, pensar el número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones que se utilizaran para poder determinar su diseño.

Es de suma importancia conocer la misión, la visión, los objetivos y los factores de éxito de la organización ya que es necesario para desarrollar el diseño organizacional y utilizarlo como instrumento para poder alcanzar los puntos anteriores.

Dentro de las organizaciones es parte fundamental evaluar el desempeño, al evaluarlo se obtiene información para la toma de decisiones el cual da resultados que puede afectar a toda 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 en consecuencia a obtener la máxima eficiencia de la organización.

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Se puede realizar mediante la entrevista y debe ser considerado como la revisión anual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

A estas alturas debemos tener claro que es la organización pero ¿alguna vez has escuchado el término cultura organizacional? Seguro que en algún momento habrás visto algún anuncio o escuchado sobre el tema pero para abordarlo es necesario desglosarlo, analizarlo y comprenderlo, lo primordial es comprender ¿Qué es cultura? Se puede comprender que 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. Entonces volviendo a retomar la pregunta ¿Qué es cultura organizacional? Son “los valores compartidos por los miembros de la organización” (Peters y Waterman, 1982). Implica formar

parte de la empresa, trabajar, realizar actividades, conocer su filosofía corporativa abarcando tanto lo sociológico como lo psicológico.

Tanto en la vida diaria como en la laboral nos enfrentamos a situaciones las cuales no podemos tener absoluto control de esas situaciones e impactan en nuestra persona generando una sensación de tensión llamada estrés el cual está acompañado preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica el desempeño y sobre todo en la salud, a medida que las presiones se acumulan el organismo se sobrecarga y tiene que buscar adaptarse, lo cual ocasiona que se acumule más y más estrés que pueden simplificarse las causas como factores ambientales, organizacionales e individuales. A detalle ¿Qué puede provocar el estrés? 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, el estrés incluye tres componentes básicos: el desafío percibido, el valor importante y la incertidumbre sobre la resolución, el estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones cuando existe incertidumbre acerca de un resultado y cuando el resultado es importante para una persona. A pesar de ello no hay una manera concreta de dejar de estar expuestos al estrés, a veces solo queda adaptarse y sobrevivir como nuestros antepasados llevan haciéndolo desde hace miles de años pero siendo uno de los desafíos más grandes, afortunadamente en México existe una norma llamada NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención\_ que tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, también aborda la violencia laboral que son aquellos actos de hostigamiento, acoso o malos tratos en contra del trabajador, que pueden dañar su integridad o salud, un entorno organizacional favorable debe contar los siguientes elementos que son el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas, la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores, la participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores, la distribución adecuada de cargas de trabajo con jornadas laborales regulares, la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

A veces las empresas suelen realizar un cambio organizacional, puede ser estructural, de procesos o inclusive culturales, los grandes cambios traen ciertos malestares como miedo, estrés, incertidumbre e incluso para algunos trabajadores puede ser emocionante, no todo es

malo, en este tipo de situaciones hay que tener en cuenta que la gente seguramente tenga que cambiar su comportamiento, adoptar una nueva mentalidad, aprender y adaptarse a nuevos procesos y prácticas, adherirse a nuevas políticas o realizar cualquier otro cambio que suponga la transición, es ideal asegurar que las partes involucradas entiendan perfectamente cómo les afectarán estos cambios y que cuenten con el apoyo necesario para llevarlos a cabo, el psicólogo kurt Lewin (1890-1947) mencionaba que existen tres fases en la mentalidad de los empleados durante un proceso de cambio, el descongelamiento que conlleva tener que superar los mecanismos de defensa iniciales que pretenden evitar cualquier tipo de cambio, el cambio donde la gente es consciente de que los métodos tradicionales se están cambiando, pero aún no están seguros de cómo serán reemplazados exactamente y por último el congelamiento conlleva el acostumbrarse a los nuevos cambios y acabar tomándolos como el proceso estándar. Las claves para tener éxito al implementar un cambio organizacional son el establecer una visión común, transparencia y comunicación efectiva, formación y educación, recompensas económicas y sociales, asesoramiento personalizado y por último monitorización y evaluación.

La organización es fundamental y parte del hecho de involucrar todos sus procesos, todo su personal que la conforma que va desde directores, supervisores, gerentes, jefes de áreas y demás empleados de manera jerárquica, es importante que una empresa realice evaluaciones a sus empleados, hacerles saber que pueden mejorar, siempre fomentando un ambiente saludable en el trabajo y para ello es necesario conocer la cultura organizacional, que abarca el ámbito psicológico y sociológico de los colaboradores que forman parte de la organización, es necesario que sientan el sentido de pertenencia en la empresa, se sientan a gusto y en caso de cambios organizacionales es necesario responder sus dudas e incertumbres, siempre es importante tener una buena comunicación, enseñarles adaptarse al cambio y a sobrellevar el estrés.

## Bibliografía

Cañizares, S., María, A. T., Márquez, M., Ángel, M., & Muñoz, A. (n.d.). *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual* *Organizational culture as the core issue in the measurement of intellectual capital*. Copmadrid.org. Retrieved October 20, 2023, from <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

DOF - *Diario Oficial de la Federación*. (n.d.). Gob.mx. Retrieved October 20, 2023, from [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)

*Evaluación de Desempeño*. (n.d.). Eoi.es. Retrieved October 20, 2023, from <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

*LAS HOJAS DE LOS ARBOLES*. (n.d.). Arbolesornamentales.Es. Retrieved October 20, 2023, from <https://www.arbolesornamentales.es/hojas.htm>