

# UNIVERSIDAD DEL SUR

UNIDAD: IV PROCESO ORGANIZACIONAL

DOCENTE: DRA. NAYELI MORALES GÓMEZ

ALUMNO: LIC. NOEMI MAY DE LA CRUZ

FECHA: 20/09/2024

## **INTRODUCCIÓN**

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo. En este sentido, las organizaciones no son un fenómeno moderno; podemos encontrar antecedentes en la historia de las civilizaciones y en las grandes obras de cada civilización, que muestran como colectivamente se han logrado aunar los esfuerzos de un conjunto de personas para la consecución de un trabajo colectivo. Estas tareas poseían algún grado de división del trabajo y de líneas de autoridad y responsabilidad, es decir, había personas cuya función era la de conducir a este grupo social para alcanzar el objetivo. A lo largo de la historia, las organizaciones formales han ido adquiriendo, de manera progresiva, mayor relevancia en la vida social. En la sociedad contemporánea, podemos afirmar que ellas desempeñan un rol central, ya que el sistema social se organiza a través de distintos tipos de organizaciones. El diseño organizacional es complejo en virtud de que muchas organizaciones contienen muchos órganos, unidades y cargos, y su integración y coordinación exigen bastante más que solo acumular o reunir una parte de órganos, unidades o cargos que ya han sido diseñados. Las relaciones de un conjunto de puestos en una organización deben tomar en cuenta que cada uno está relacionado con varios más, lo que complica la situación. Cada uno funciona como un sistema propio que interactúa con los demás sistemas de la organización. Aun cuando las organizaciones muchas veces son descritas como conjuntos de personas agrupadas con el propósito de perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están determinados, ni son completamente entendidos.<sup>1</sup>

## **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 es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones.

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.

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. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización. La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. <sup>2</sup>

## **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. La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro. El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones.

La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización. 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.

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e

implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.<sup>3</sup>

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo. Para el Evaluado: conocer como está realizando su trabajo obtener información para ejecutar mejor su trabajo y/o superar sus deficiencias facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades en la empresa motivación a partir del elogio. La valoración del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que el individuo posee para la organización. La importancia de una conexión entre la valoración del trabajo y del mérito individual es fundamental. La primera determina el valor relativo de todas las tareas críticas de la organización y la segunda valora a las personas. Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

## **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. Entender la cultura organizacional

es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones. Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. 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 comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. 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. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir.

La cultura organizacional en tanto conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización, puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. El concepto de cultura organizacional es un constructo intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y conforma un importante sistema de mediaciones. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización. Las culturas

organizacionales ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad pues pueden brindar una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos.<sup>4</sup>

### **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. El término suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por

presiones, situaciones y acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia, lo que perjudica su desempeño y, sobre todo, su salud. Cierta nivel de estrés es normal y permite a la persona concentrarse y enfrentar los desafíos de la vida. Sin embargo, a medida que las presiones se acumulan, el organismo se sobrecarga y, en lugar de volver a un estado de equilibrio, tiende a adaptarse a la presión constante y, cuando el estrés aumenta, reacciona en forma desagradable. 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.

Ha habido varias formas de conceptualizar el estrés laboral que han demostrado ser útiles para entender mejor un conjunto de fenómenos tan complejo. Sin embargo, todas las aproximaciones que se han formulado son parciales y han olvidado aspectos relevantes. Por tanto, para obtener una visión más comprehensiva del estrés, es importante tener en cuenta varios modelos teóricos que lo aborden desde distintos ángulos.

Los estresores se han conceptualizado de diferentes formas. Desde una definición dimensional, los autores han tomado en consideración dimensiones tales como la frecuencia de ocurrencia, su intensidad, su duración y predictibilidad (Patt y Barling, 1988). De hecho, la combinación de estas dimensiones da lugar a varias categorías de estresores que son útiles para su análisis, prevención y control.<sup>5</sup>

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. No es fácil convivir con tantas demandas ni con tanta incertidumbre sobre la posibilidad de cumplirlas. En las organizaciones, el estrés persigue a las personas. 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 en nuestro día a día 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. Pero el verdadero reto en una organización se basa en conseguir que los miembros de esta, se adapten al cambio es decir que estén dispuestos a hacerlo y por desgracia no todos los colaboradores están de acuerdo con esta idea por el simple hecho de no salir de la zona de confort, porque es salir de la situación con la que se está cómodo y acostumbrado, por lo tanto los colaboradores no ven la necesidad de cambiar, pues nadie quiere enfrentar una situación de incomodidad cuando el estado actual representa satisfacción, ese punto de vista cerrado se produce por el común miedo al cambio.

Este es el verdadero motivo debido a que los cambios se dan en dirección hacia lo desconocido, a lo que no se sabe cómo puede acabar y eso es lo que nos hecha hacia atrás ante los riesgos, el objetivo ante este es demostrar al personal que si una circunstancia nueva te permite adquirir habilidades o experiencias que pueden enriquecerte, entonces la adaptación al cambio ha sido buena.

## **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. Cuando una organización propone cualquier cambio de grandes proporciones, la sensación entre los integrantes del equipo puede ser muy variada. Algunos pueden verlo como algo emocionante; sin embargo, muchos pueden verlo como algo amenazante y esto puede crearles cierto malestar.

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. Por este motivo, implementar una estrategia de administración de cambio organizacional adecuada asegurará que los cambios se llevan a cabo de forma exitosa. 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.

La concepción del cambio organizacional al igual que la naturaleza del concepto es dinámica, esto significa que a través del tiempo ha sufrido modificaciones dependiendo del momento histórico de análisis, así como del contexto organizacional que predomina en ese momento. Son varias las perspectivas que han sido desarrolladas con el fin de entender la relación bilateral existente entre la organización y la influencia del entorno sobre ella, entre la organización y el cambio. Dentro de los factores que pueden ser considerados para iniciar este análisis está el tiempo, ya que a través de él se han planteado distintas perspectivas y enfoques para entender el constructor de cambio organizacional. El considerar al cambio como un proceso generativo dentro de las organizaciones implicaba un replanteamiento radical en cuanto a la manera de enfocar el análisis teórico, metodológico y práctico del concepto. Ahora, y dado que la generación del proceso era interna, el cambio toma distintas formas dependiendo del análisis (el trabajo individual, un trabajo en equipo, una estrategia organizacional, un programa, un producto, o toda una organización) y se interpreta como una observación empírica de distintas formas en una entidad organizacional a través del tiempo (Vande Ven y Poole, 1995, tomado de Palmer y Dunford, 1996).

argumentar que el enfoque y la concepción del cambio organizacional ha sufrido transformaciones a través del tiempo y es la evolución de las organizaciones, las personas y los contextos la causa de ello.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
2. Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
3. MONTROYA, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM.
4. Jensen, M. y Meckling, W. (1992) Specific and General Knowledge, and Organizational, and Organizational Structure. Contract Economics. Oxford. Johnson, F. y Scholes, K. (1997). Dirección estratégica. 3ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
5. Meijaard, J., Brand, M. y Mosselman, M. (2005). Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. Small Business Economics, 25, 83–96.
6. Mintzberg, H. (1995). La estructuración de las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel. Mintzberg, H. y Brian J. (1993). El proceso estratégico. 2ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.