

**TEMA:** COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

**UNIDAD:** IV PROCESO ORGANIZACIONAL

**DOCENTE:** DRA. NAYELI MORALES GÓMEZ

**ALUMNO:** LE. AURELIO MAGAÑA GARCIA

**FECHA:**20/09/2024

## ÍNDICE

Introducción.....	3
Diseño Y Estructura De Las Organizaciones.....	4
Implicaciones En La Evaluación Del Desempeño.....	7
Cultura Organizacional.....	9
Estrés Laboral Y Adaptación Al Cambio.....	11
Cambio Organizacional.....	13
Conclusión .....	14
Bibliografía.....	15

## INTRODUCCIÓN

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. Los procesos organizacionales son una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico dentro de una organización. Los procesos organizacionales son fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que proporcionan la estructura y la dirección necesarias para llevar a cabo las actividades diarias. Los procesos organizacionales son fundamentales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que proporcionan la estructura y la dirección necesarias para llevar a cabo las actividades diarias.<sup>1</sup> Cultura Organizacional Permite identificar la forma de percibir, pensar, actuar y sentir con respecto a situaciones a enfrentar, separando intuitivamente lo correcto de lo incorrecto, lo verdadero de lo falso, lo aceptable de lo inaceptable. Esta se gestiona para crear una cultura organizacional positiva, en la que todos los implicados disfruten de su trabajo y mejoren el desempeño de la organización en el cumplimiento de sus objetivos.<sup>2</sup>

## DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

El diseño organizacional es el arte de dar forma y estructura a una organización, como si estuviéramos creando una obra maestra con pinceles y colores. Cada elemento que utilizamos en este proceso es crucial para lograr el equilibrio perfecto, la armonía y el éxito. Las primeras estructuras organizacionales se centraron en el control jerárquico interno y especializaciones funcionales separadas para adaptarse a entornos externos. Las estructuras durante esta época agruparon a las personas en funciones o departamentos, especificaron las relaciones de reporte entre esas personas y departamentos, y desarrollaron sistemas para coordinar e integrar el trabajo horizontal y verticalmente. El diseño organizacional es un proceso esencial en el desarrollo y estructuración de una empresa. Se trata de la configuración de la estructura, los roles y las relaciones internas de una organización, con el objetivo de alcanzar eficiencia, productividad y éxito. 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. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos. El diseño organizacional debe contar con lo siguiente:

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

La diferenciación horizontal entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas. La diferenciación vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el

número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales. La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización. Integración Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos.

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. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes de control de entrada y lectores de tarjetas perforadas. Desde entonces ha mantenido firmemente un credo y principios, aun cuando la misión haya cambiado. Hoy día la misión de IBM es ofrecer soluciones creativas e inteligentes de información que aporten valor a sus clientes. 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. Las organizaciones suelen usar el término "visión" para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo. Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad.<sup>21</sup> En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. 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.

## IMPLICACIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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. 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. 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. Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce.<sup>3</sup> 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. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad. Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. 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 e.d. 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.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. 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.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, por lo que se realizan numerosas investigaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas. Sin embargo, los enfoques conceptuales de la cultura organizacional se han desarrollado dentro de teorías administrativas, organizacionales o comunicativas que restringen la profundidad de su análisis, pues permanecen en un ámbito predominantemente descriptivo e instrumental. En este trabajo se fundamenta la necesidad de un enfoque de la Cultura Organizacional que desborde lo organizacional para anclarse en otros presupuestos antropológicos latinoamericanos sobre la cultura, o en enfoques complejos como el Sistémico Organizacional. En el ámbito teórico, la disciplina de la Comunicación Organizacional ha sufrido importantes desplazamientos en las últimas décadas. Estos cambios implican nuevas formas de concebir la naturaleza de la comunicación tanto en la sociedad como en las organizaciones. Uno de estos desplazamientos sustanciales es el que se produce hacia la consideración de los denominados Activos y Recursos Intangibles, así como hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, reputación; entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial.<sup>4</sup> Algunas definiciones de cultura organizacional comparten características comunes con las definiciones antropológicas de cultura social. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el entorno social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

1. La distancia del poder se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

2. La aversión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas

y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo. 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.

## 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. 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.<sup>5</sup> 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. Aunque el concepto de ajuste entre la persona y las características relevantes de su ambiente laboral es importante para comprender el estrés, no es lo suficientemente comprehensivo para entender los fenómenos emergentes en el trabajo y las organizaciones. Otros temas, como las complejas dinámicas de intercambio entre las partes implicadas en la situación laboral, merecen atención. Así, es importante comprender el equilibrio en el intercambio entre los empleados y la empresa o entre los diferentes actores del ambiente laboral. Para comprender este equilibrio, se vuelven relevantes varios mecanismos y procesos sociales.<sup>6</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 estrés pasa de un estado latente a uno real cuando se cumplen dos condiciones básicas:

1. Cuando existe incertidumbre acerca del resultado. El estrés sólo se presenta cuando existe incertidumbre o duda sobre la posibilidad de aprovechar la oportunidad, o sea, superar las limitaciones o evitar la pérdida. Así, el estrés será mayor en las personas que no saben si perderán o ganarán y menor en aquellas que tienen la certeza de que perderán o ganarán.

2. Cuando el resultado es importante para la persona. La importancia del resultado también es crítica. Si perder o ganar no es importante no habrá estrés. Así, si la persona piensa que conservar el empleo o recibir un ascenso no es relevante no sentirá tensión.

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. Las organizaciones no son absolutas ni están solas en el mundo. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos. La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su "cultura"; esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.<sup>7</sup>

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.

## **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. 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.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Es el mundo de la planeación estratégica, las acciones preventivas y el que trata de fijar los objetivos con claridad a medio y largo plazo. El escenario de futuro planteado de esta forma permite suponer que las organizaciones podrán decidir la reorientación de sus estrategias en la medida que cambien las circunstancias que les dieron origen.<sup>8</sup>

El cambio por inercia o por imitación también es muy común, y se refiere a los procesos que se inician no como parte de una reflexión profunda de la organización sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Es realmente difícil medir cuántas organizaciones han iniciado sus procesos de cambio y transformación simplemente por la influencia de otras, pues no se encontrarían muchas personas dispuestas a reconocerlo. En realidad, los procesos pueden funcionar si la intención es clara y lo que se toma es un modelo de acción para lograr los propios objetivos organizacionales.

## CONCLUSIÓN

Para finalizar el presente trabajo, puede afirmarse que, dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. La evolución de las organizaciones y la complejidad del mundo competitivo, ha traído consigo modificaciones en la manera en la cual se gestiona la relación de las empresas con los empleados de los distintos niveles de la organización. Antes, la concepción del recurso humano era meramente mano de obra; en la actualidad es más que nada conocimiento (capacidades), resumiéndolo en talento humano. El estudio del comportamiento organizacional es un reto definido para la administración de empresas pues permite concretar modelos de gestión de recursos humanos que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia de los servicios en un ambiente favorable, para esto resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos. Para la implementación de nuevas estrategias dirigidas al manejo adecuado de los recursos humanos, es necesario tomar en consideración que las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las diferentes áreas de la vida organizacional de la empresa; ya que estas son el punto central del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Lograr un adecuado comportamiento organizacional, tomando en cuenta todos los factores que en él intervienen, deviene en el incremento de la competitividad de la empresa al crear un clima armónico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Pérez López, Juan Antonio.: Introducción a la dirección de empresa: organización humana. 2. ed. Piura. Universidad de Piura, 1996. p. 36.
2. Robbins Stephen, P. (2015). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. VII Edición.
3. WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 296.
4. Giménez, Gilberto (2003). La cultura como identidad y la identidad como cultura. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
5. Estreder, Y., Ramos, J., Caballer, A., & Carbonell, S. (2004). Contenido y estado del contrato psicológico entre los trabajadores y sus empresas: Un estudio piloto en una muestra española. Revista de Psicología Social Aplicada, 14(3) 67- 107.
6. Gracia, F. Silla, I. Peiró, J.M., & Fortes, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. Psicothema, 18, 256-262.
7. FRENCH, W.L. y BELL, C.H. (1995). Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, México, Oxford.
8. Quinn, R. E. (1997). Sabiduría para el cambio. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.