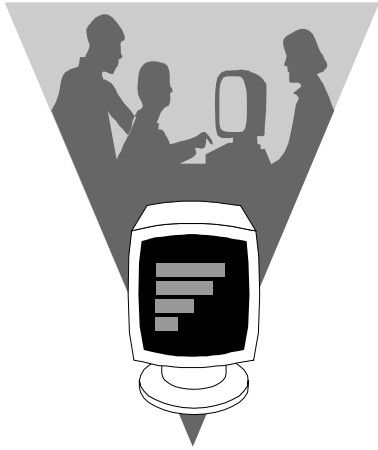


# **ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS**



**MODULO 2 COMPRENSION**

**UdelaR FIng marzo 2014 versión 13**



**Carlos A. Petrella, Alexandra Moyal  
Felipe Fajardo, Rodrigo Díaz, Gabriel  
Yermán e Ivanna Rocha**

Comprensión de organizaciones

# MODULO 2



## **COMPRESION DE LAS ORGANIZACIONES CON UN ENFOQUE DE SISTEMAS**

Comprensión de organizaciones

# Esquema

- **Planteo de organizaciones**
- **Diferentes visiones de las organizaciones**
- **El enfoque clásico reduccionista**
- **La presentación del enfoque de sistemas**
- **La teoría de los sistemas teleonómicos**
- **Las organizaciones como sistemas**
- **Supervivencia, desperdicio y evolución**
- **El proceso de diagnóstico organizacional**
- **Las propuestas de cambio en las organizaciones**

# Planteo de las organizaciones

Aspectos materiales

Personas  
Instalaciones  
Máquinas

Aspectos inmateriales

Misión  
Visión  
Valores

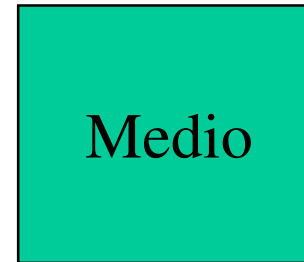
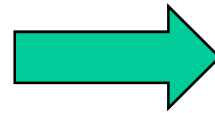
# Imágenes de las organizaciones

Máquinas  
u  
Organismos

Intereses,  
Conflictos y  
Poder

# Visiones centradas en:

- **Estructuras**
- **Procesos**
- **Personas**



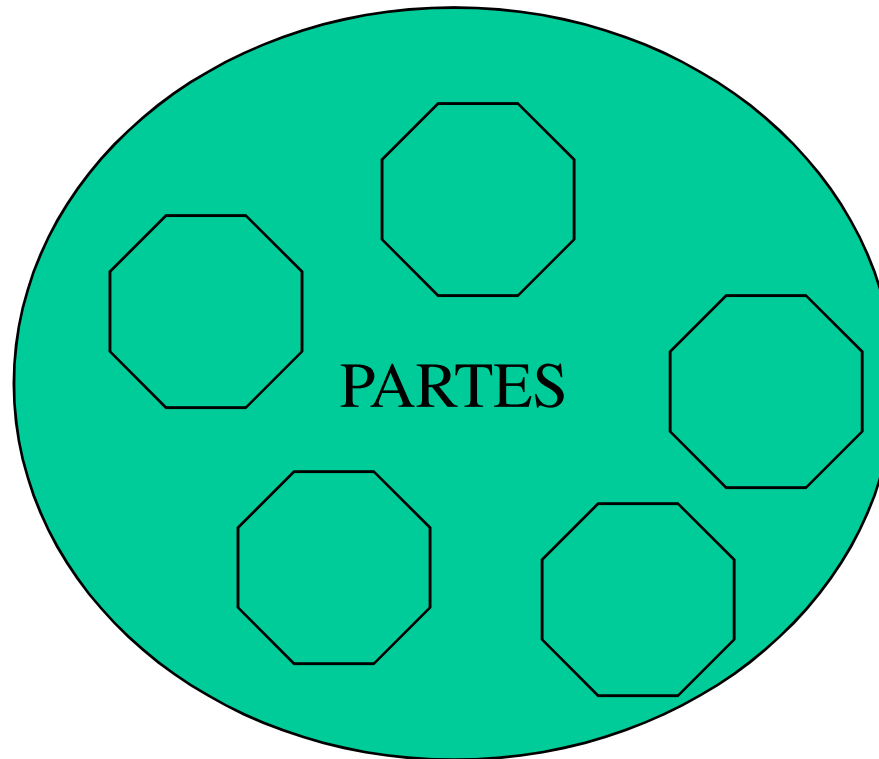
# Status quo o cambio:

- **Conservación**
- **Innovación**



# Comprender las partes

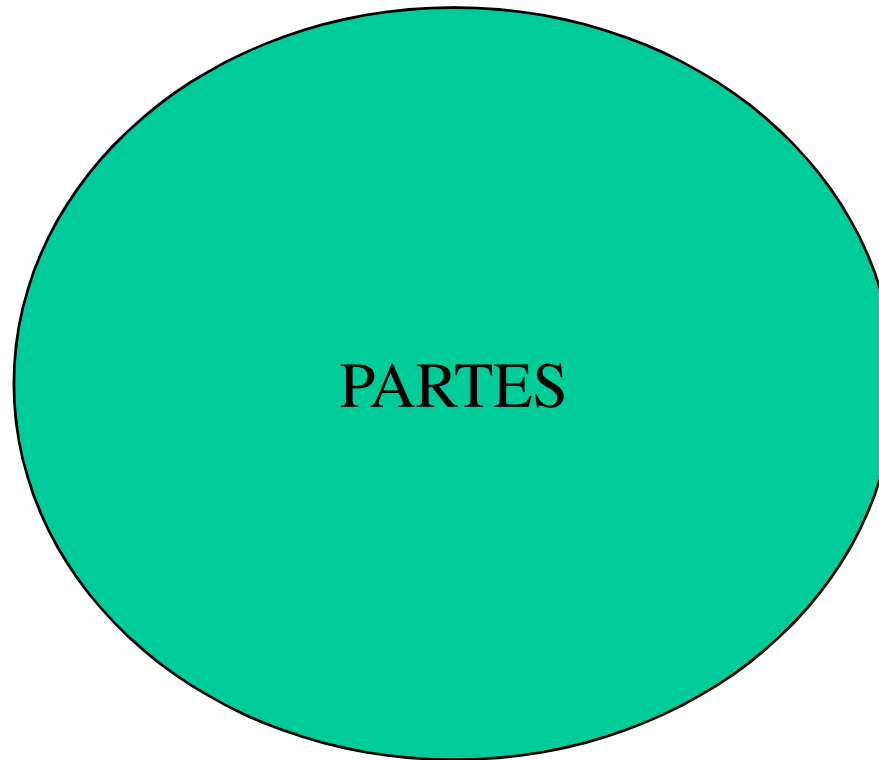
- Fragmentar
- Analizar
- Integrar





# Las organizaciones cerradas

Ambiente

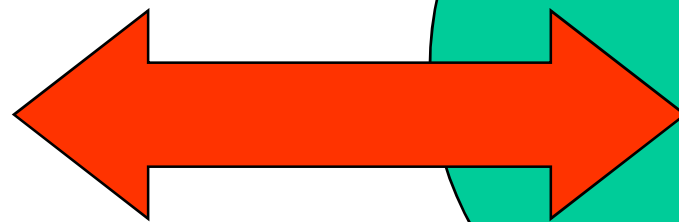


Comprensión de organizaciones

# Comprender las relaciones

- Interno-externo
- Relaciones-Integración

AMBIENTE

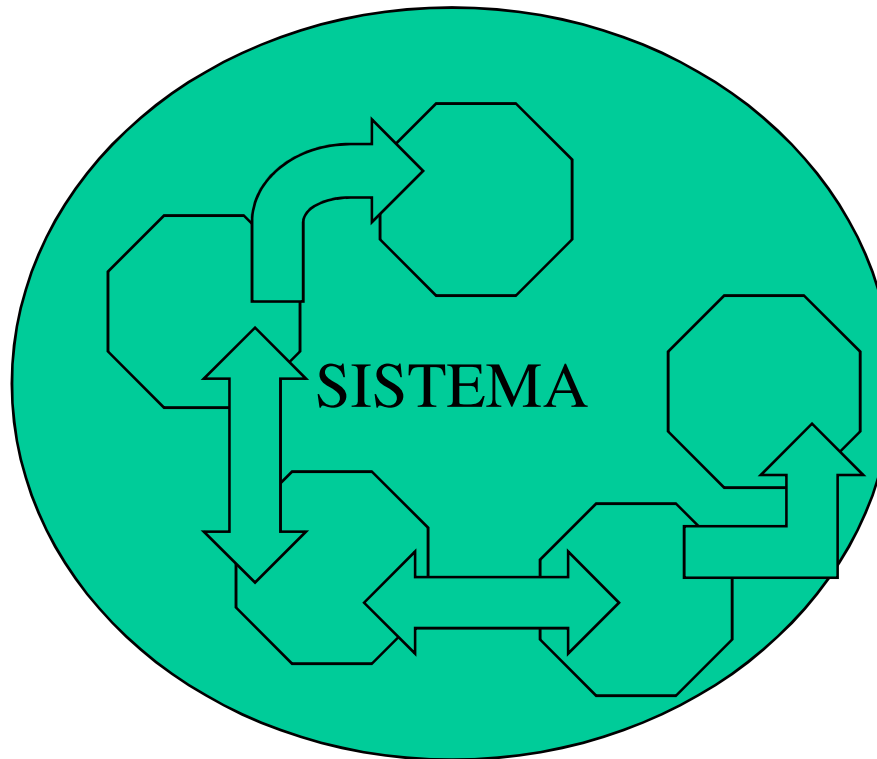


SISTEMA

Comprensión de organizaciones

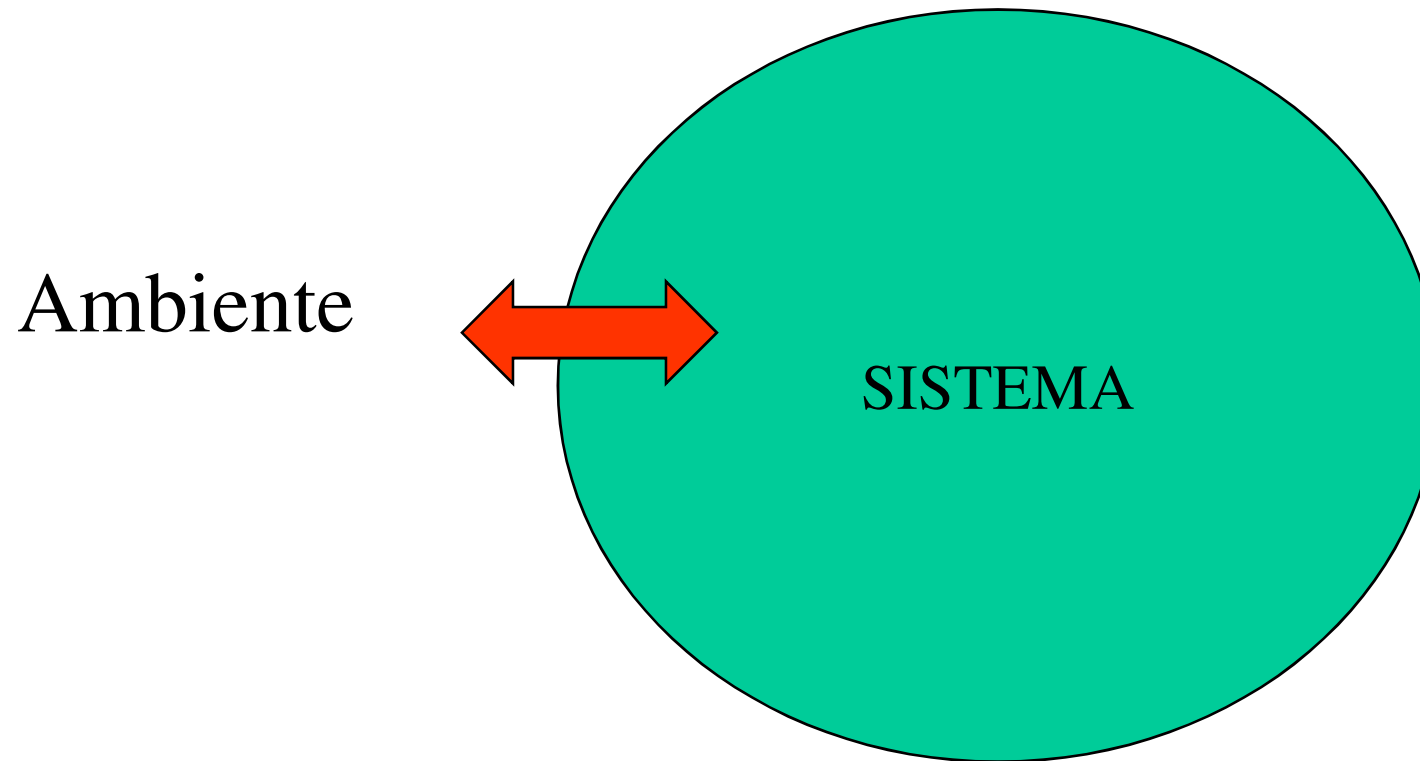
# Los Sistemas

- Elementos
- Relaciones



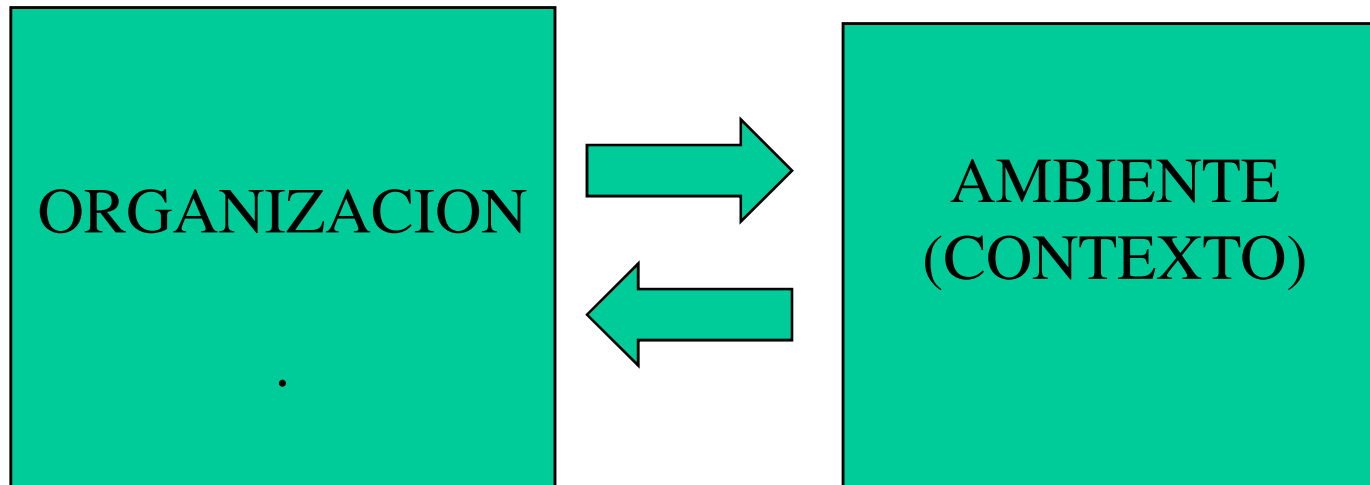
Comprensión de organizaciones

# Los Sistemas Abiertos



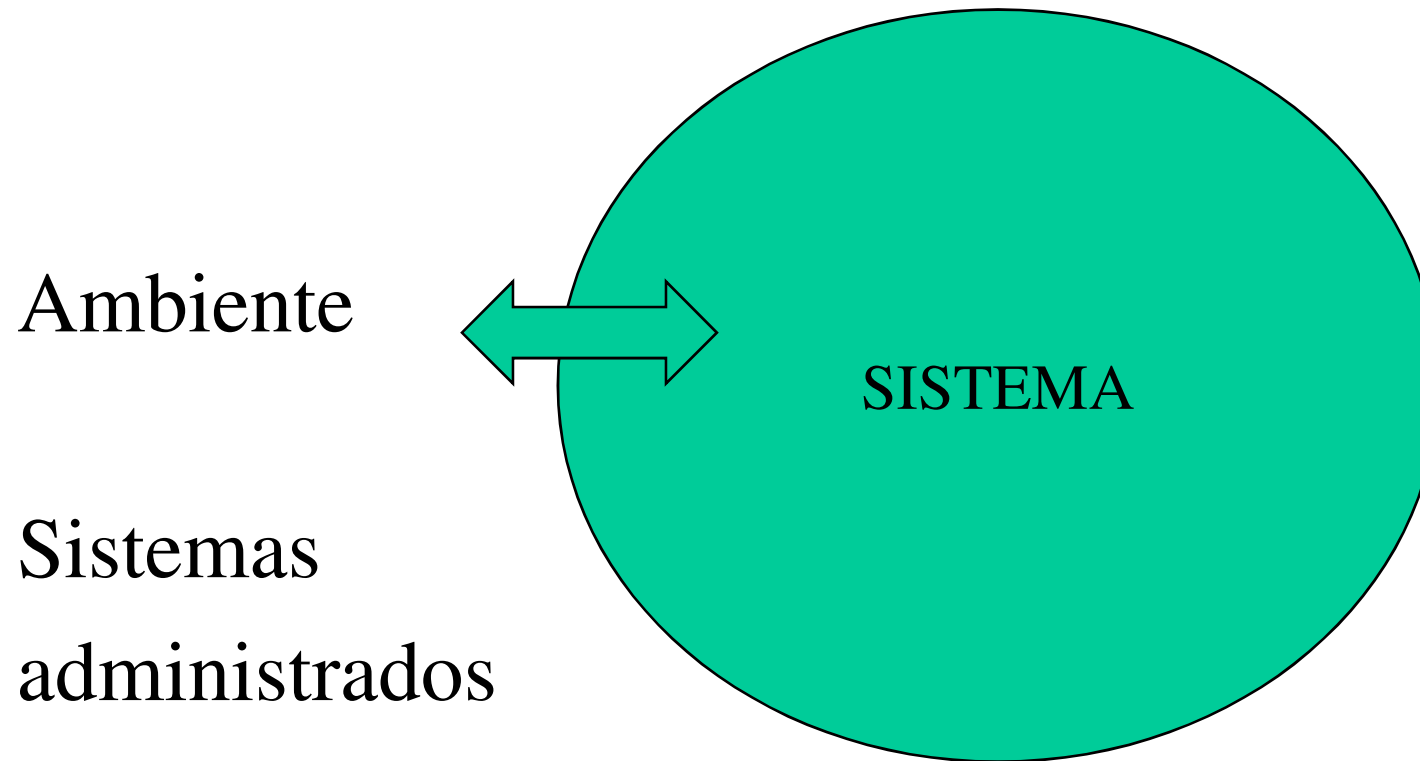
Comprensión de organizaciones

# Presentación de sistemas

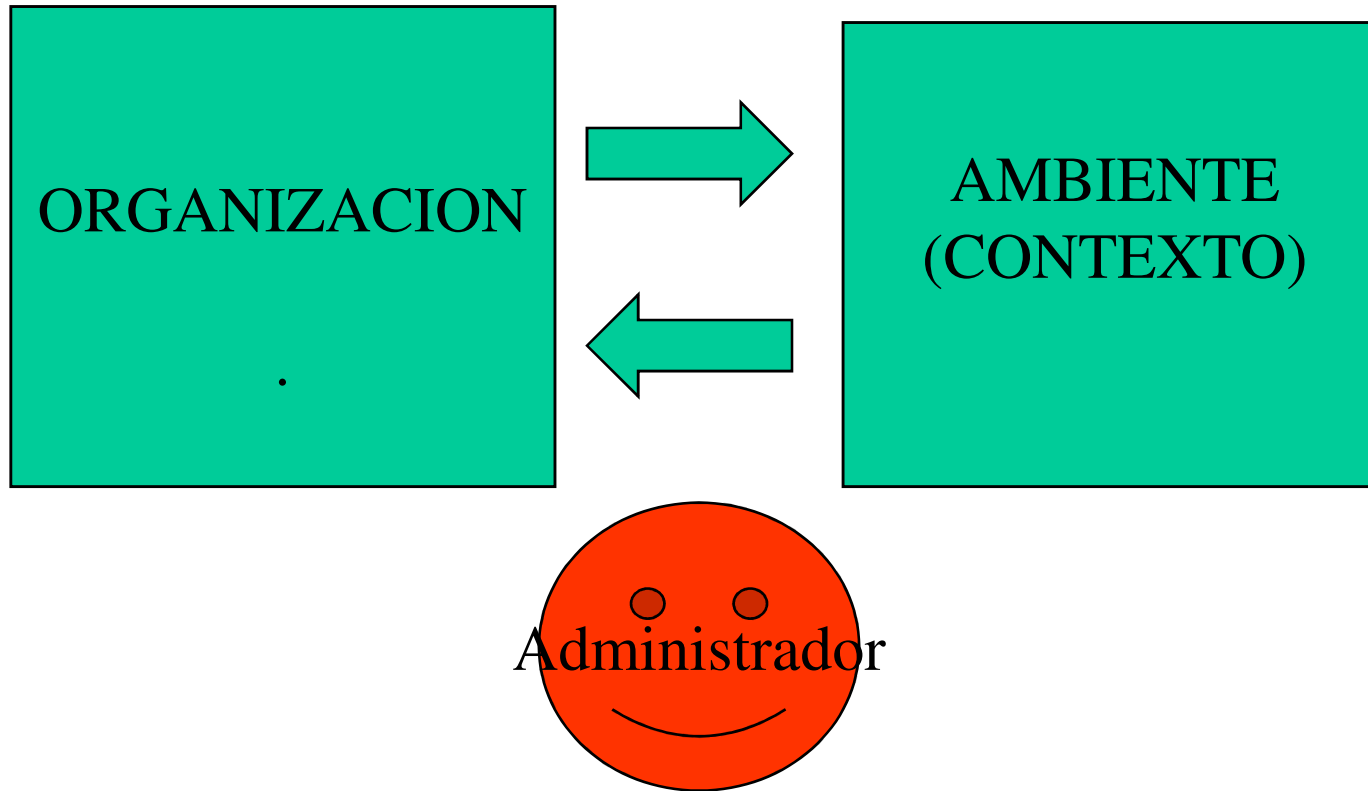


Comprensión de organizaciones

# Los Sistemas teleonómicos



# Presentación de sistemas teleonómicos



# ¿Por qué estudiar las Organizaciones como sistemas?

- **Recordar el Pasado:** Conectan con el pasado, son patrones de relaciones humanas
- **Vivir el Presente:** Contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas
- **Edificar el Futuro:** Tienen repercusiones en la condición futura del entorno



# La organización como sistema



- A partir de los insumos (energía, materiales, mano de obra, capital e información)
- Que sufren un proceso de conversión (transformación)
- Se generan nuevos productos (bienes o servicios) o información adicional.
- Retro-alimentando información para hacer los ajustes necesarios en el proceso.

# Sistemas con fines y praxología

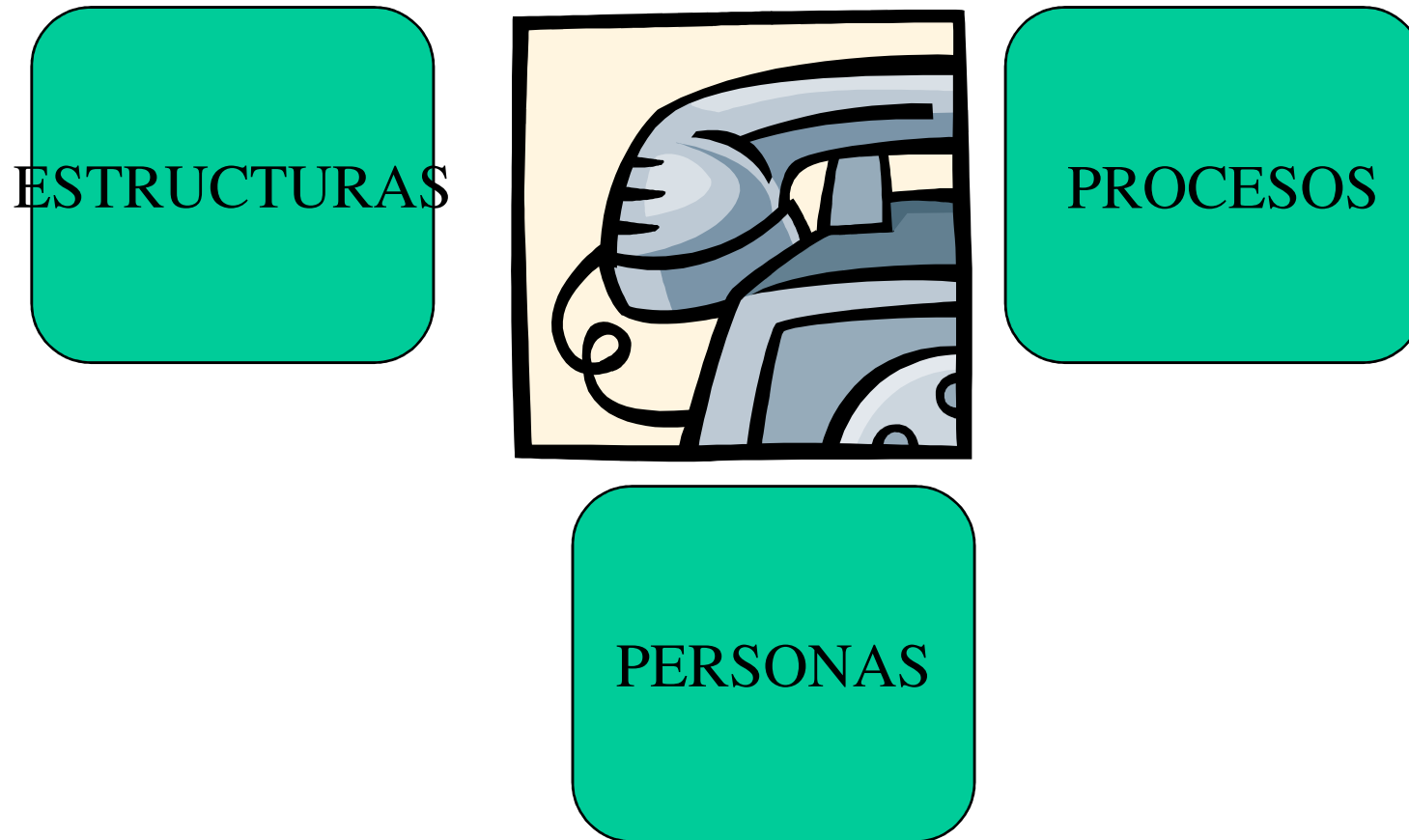


Fines

Praxología

Comprensión de organizaciones

# Los componentes de las Organizaciones



Comprensión de organizaciones

# Las organizaciones

- **Conjunto de personas, procedimientos y materiales operando con cierta estructura para obtener resultados**
- **Relacionadas con un contexto político, social y económico que establece condicionamientos a su funcionamiento**

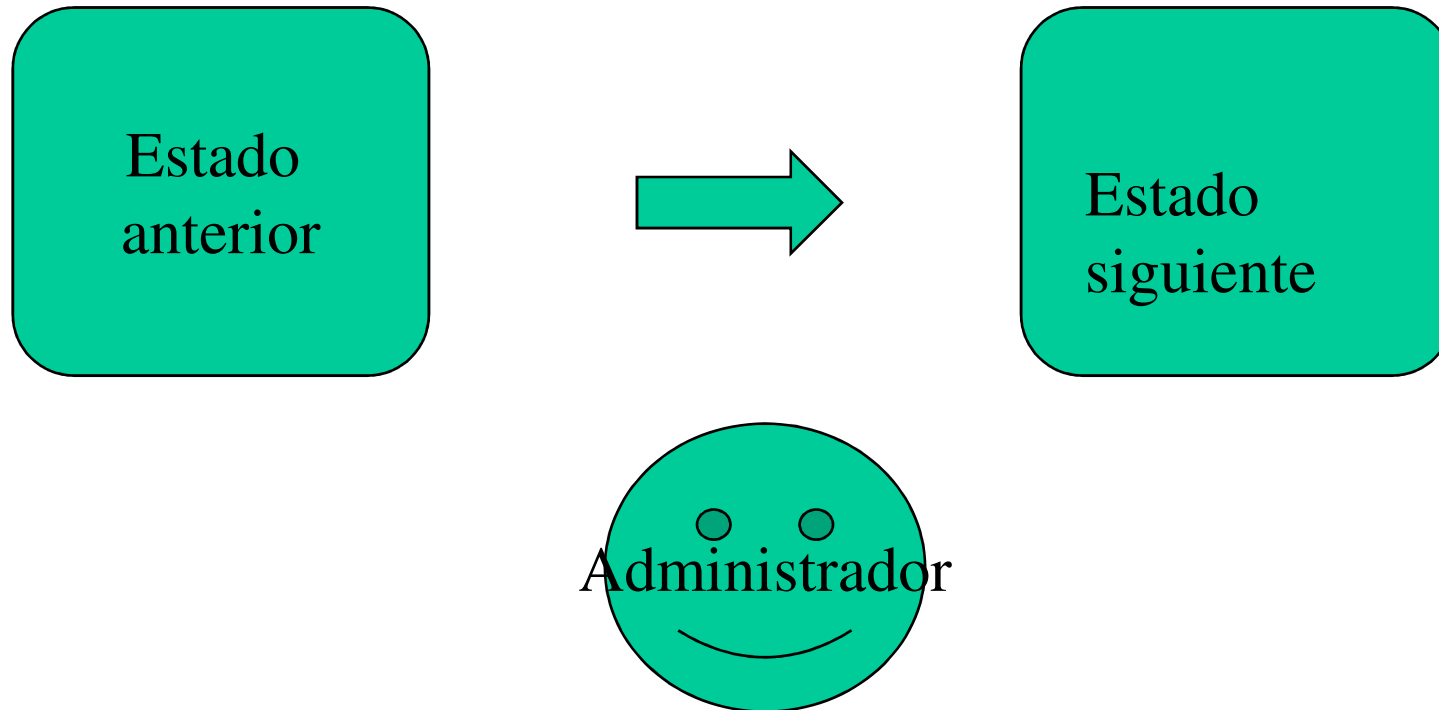


# Administración de las Organizaciones



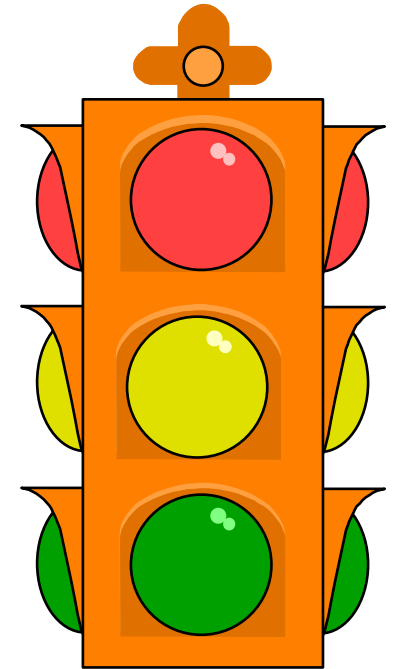
- **Mejorar la capacidad de planificar, coordinar, dirigir y controlar el funcionamiento de una organización**
- **Analizar y desarrollar las funciones y actividades que se realizan en las organizaciones para cumplir con sus fines**
- **Controlar el desempeño general de las personas en las organizaciones en todo el ciclo los recursos humanos**

# Las Organizaciones como sistemas administrados



# Los diferentes tipos de organizaciones

- La producción de bienes o la prestación de servicios genera tipos de organización muy distintos.
- La naturaleza jurídica (pública o privada) genera tipos de funcionamiento organizacional muy distintos.



# Procesos relevantes en las Organizaciones



- Hay que tener en claro la misión de la organización en términos operativos - ¿a qué apunta la organización?
- Dificultad de identificar cuales son las actividades sustantivas de una organización - ¿a qué se dedica?
- Qué cuestiones son críticas y que cuestiones son importantes - ¿qué es lo que no se puede descuidar?



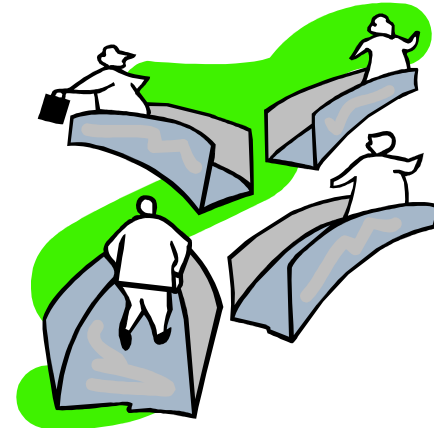
# Los grandes retos en las organizaciones



- **Sobrevivir** - mantener la organización abierta y funcionando
- **Creecer** – aumentar la participación de la organización en el mercado
- **Eliminar desperdicios y reducir pérdidas** - mantener la organización con eficiencia
- **Evolucionar con flexibilidad** – adaptándose al mercado y estudiando la competencia

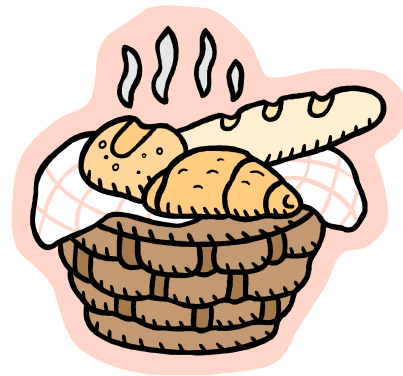
# Valoraciones de los grandes retos en las organizaciones

- **Sobrevivir** –
  - Valor = permanecer
- **Crecer**
  - Valor = ganar
- **Eliminar desperdicios y reducir pérdidas**
  - Valor = eficiencia
- **Evolucionar con flexibilidad**
  - Valor = desarrollo



# Sobrevivir

- Primero garantizar la continuidad de la organización
- Después garantizar la continuidad de la organización



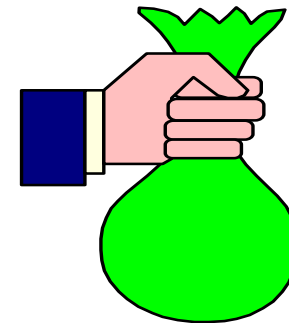
# Crecer

- El concepto de participación en el mercado como crecimiento
- La necesidad de crecer para producir más para el mercado
- El crecimiento asociado con el aumento de las utilidades

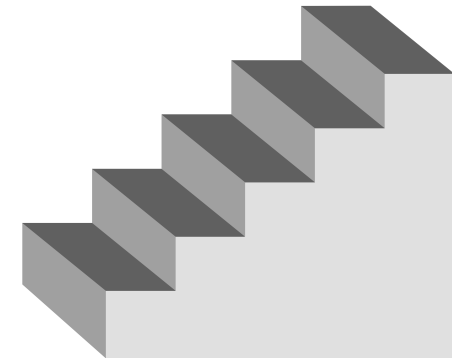


# No desperdiciar

- El concepto de inventario como desperdicio
- La necesidad de reducir el desperdicio
- Los modelos de funcionamiento
- La aproximación práctica a la solución



# Evolucionar



- Flexibilidad para enfrentar contexto cambiante – estudiar el mercado y la competencia
- Capacidad para crecer en entornos previamente desconocidos adaptándose a nuevos requerimientos

# Los que esconden los valores

- **Sobrevivir = mantener**
- **Crecer = ganar**
- **(< desperdicios) Y (< pérdidas) = eficiencia**
- **Evolucionar = calidad**

# Los grandes objetivos en las organizaciones



- Objetivos institucionales oficiales - lo que se declara para fuera
- Objetivos operativos - modos de funcionar características de los productos
- Objetivos personales no oficiales – Lo que los agentes relevantes tienen en mente



# Lo oficial



- La cara visible de la institución para presentarse al público
- Los principios muy generales compartidos por la mayoría
- Suficientemente flexibilidad para adaptarse a las circunstancias



# Lo operativo



- La forma de funcionamiento interno de la organización
- Los productos que produce (bienes y servicios)
- El relacionamiento con el mercado (producto, promoción y precio)

# Lo personal



- Los intereses personales de los dueños de la organización
- Los intereses personales de los empleados de la organización

# Los medios empleados por las organizaciones



- Los recursos humanos como medios - lo que se puede hacer con la gente
- Los recursos materiales como medios - lo que se puede hacer con objetos (incluso \$)
- Las estructuras organizativas - lo que sostiene a personas y materiales

# Lo oficial



- La imagen institucional visible de la institución para presentarse al público
- Las normas de funcionamiento flexibles para adaptarse a las circunstancias
- Los códigos de ética generales compartidos por la mayoría

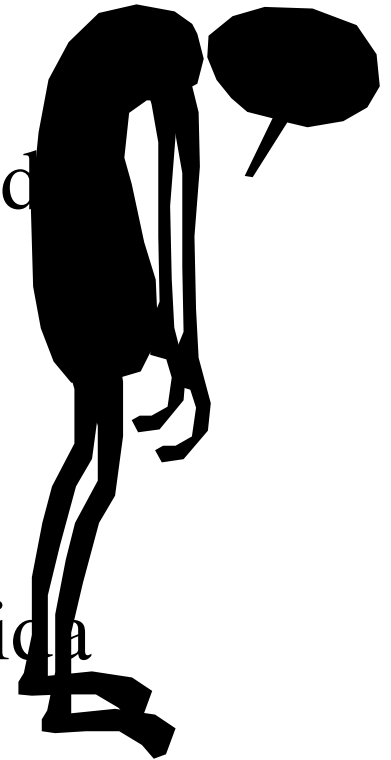
# Extraoficial



- La imagen invisible de la institución para realizar sus operaciones
- Las mejores prácticas aceptadas para cerrar negocios
- Las normas informales para atender particularidades de las personas

# Los dilemas

- Son conflictos que se generan a partir de diferentes prioridades de valores.
- Las dificultades derivadas de visiones diferentes de una realidad poco conocida
- Las creencias que las personas hacen para resolverlos



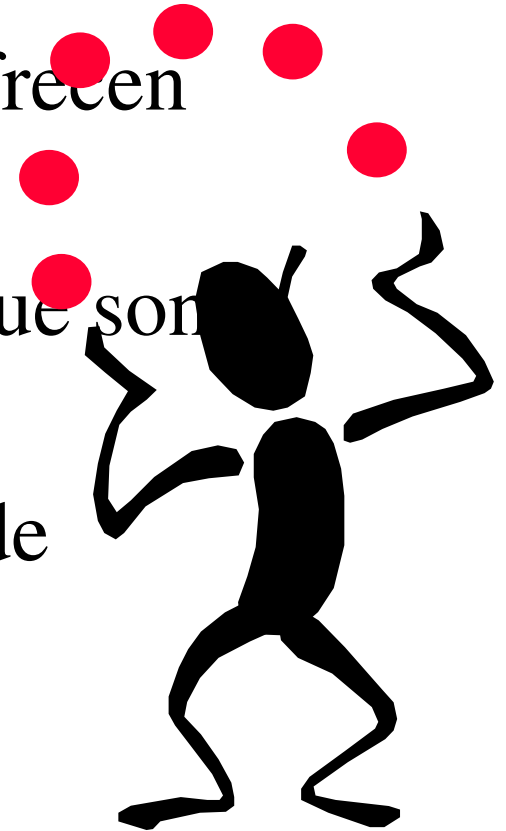
# ¿Cómo identificar dilemas abiertos?

- **Los debates del pasado**
- **Las conflictos del presente**
- **La percepción del futuro**



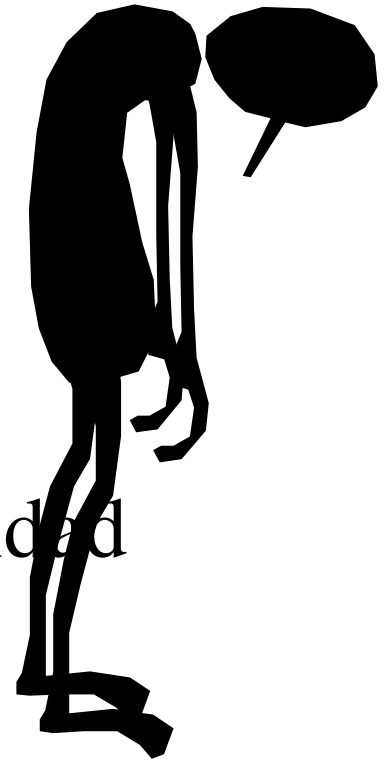
# Los cambios generados

- Los paradigmas vigentes que no ofrecen respuestas ante la realidad
- Los patrones de éxito del pasado que son cuestionados
- Las insatisfacciones con la forma de apreciar la realidad



# Los problemas

- Las penas que generan determinadas situaciones en las organizaciones
- Las dificultades derivadas de una realidad poco conocida
- Los supuestos que las personas hacen para resolverlos



# ¿Cómo identificar problemas abiertos?

- **Los incidentes del pasado**
- **Las quejas del presente**
- **La inseguridad ante el futuro**

# Los cambios generados

- Las penas que detonaron los cambios en las organizaciones
- Las promesas planteadas para lograr los cambios
- Las nuevas penas que produjeron los cambios en las organizaciones



# ¿Cómo identificar los cambios?

- **Los beneficios que se tenían en el pasado**
- **Los beneficios que se tendrán en el futuro**

# **¿Cómo identificar la oposición aceptación de los cambios?**

- **Los que pierdan los beneficios que se tenían en el pasado se opondrán**
- **Posiblemente una gran parte permanecerá indiferente**
- **Muchos se opondrán porque vale malo conocido que bueno por conocer**
- **Los que ganen beneficios de cara al futuro seguramente los apoyarán**

# Los conflictos

- Las grandes metas estratégicas de la organización y las de sus dueños
- Los objetivos propuestos por la organización y por sus empleados
- Los medios para cerrar negocios y para atender reclamos de la sociedad



# **¿Cómo identificar conflictos potenciales?**

- **Lo que idealmente se proclama como adecuado**
- **Los intereses de los agentes involucrados**
- **Lo que realmente se esta haciendo en la práctica**



# **¿Cómo identificar aliados o adversarios en los conflictos?**

- **Las posiciones previamente adoptadas en circunstancias similares**
- **La percepción circunstancial de beneficios o perjuicios**
- **El miedo a cambiar lo que se conoce por lo desconocido**
- **La ambición personal relacionada con el tema sobre la mesa**

# Las Organizaciones como estructuras y procesos

- Un esqueleto que contiene la estructura formal de sustentación para desarrollar los procesos ordenadamente.
- Los medios materiales constitutivos del sistema (capital, instalaciones, materiales, productos)
- Las prácticas que operan con los elementos (financiación, adquisición, producción y mercadeo)

# Las Organizaciones como personas interactuando

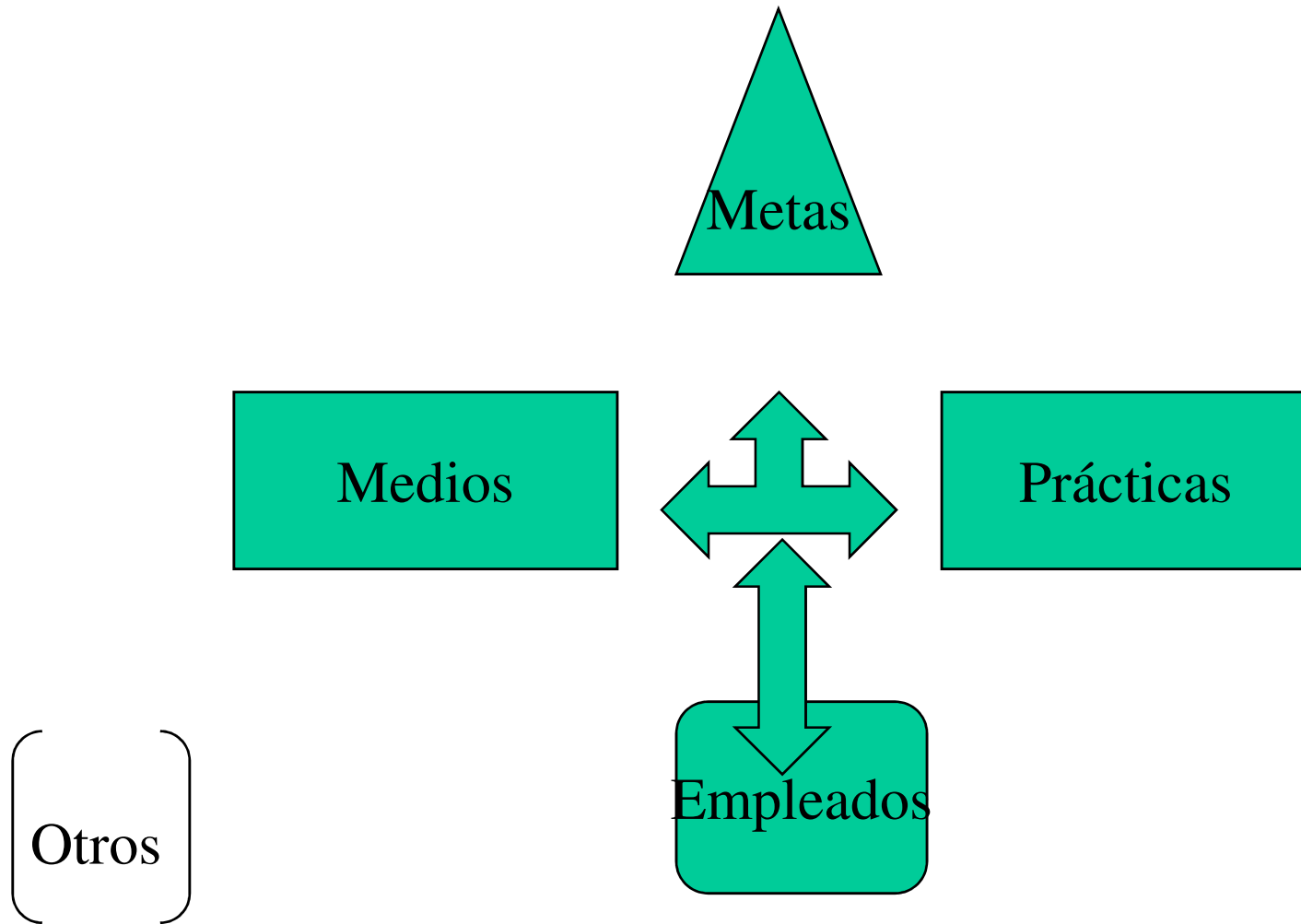
- Los diversos agentes internos que interactúan con el sistema (dueños, empleados y asesores)
- Los diversos agentes externos que interactúan con el sistema (competidores, proveedores y clientes, gobierno)

# Una visión de la complejidad de las organizaciones

- Una meta que define una orientación expresada de manera genérica o precisa
- Los diversos agentes internos que interactúan con el sistema
- Los medios materiales que son utilizados por la organización
- Las prácticas utilizadas para realizar procesos de transformación
- El relacionamiento con agentes externos a la organización

# Las Organizaciones

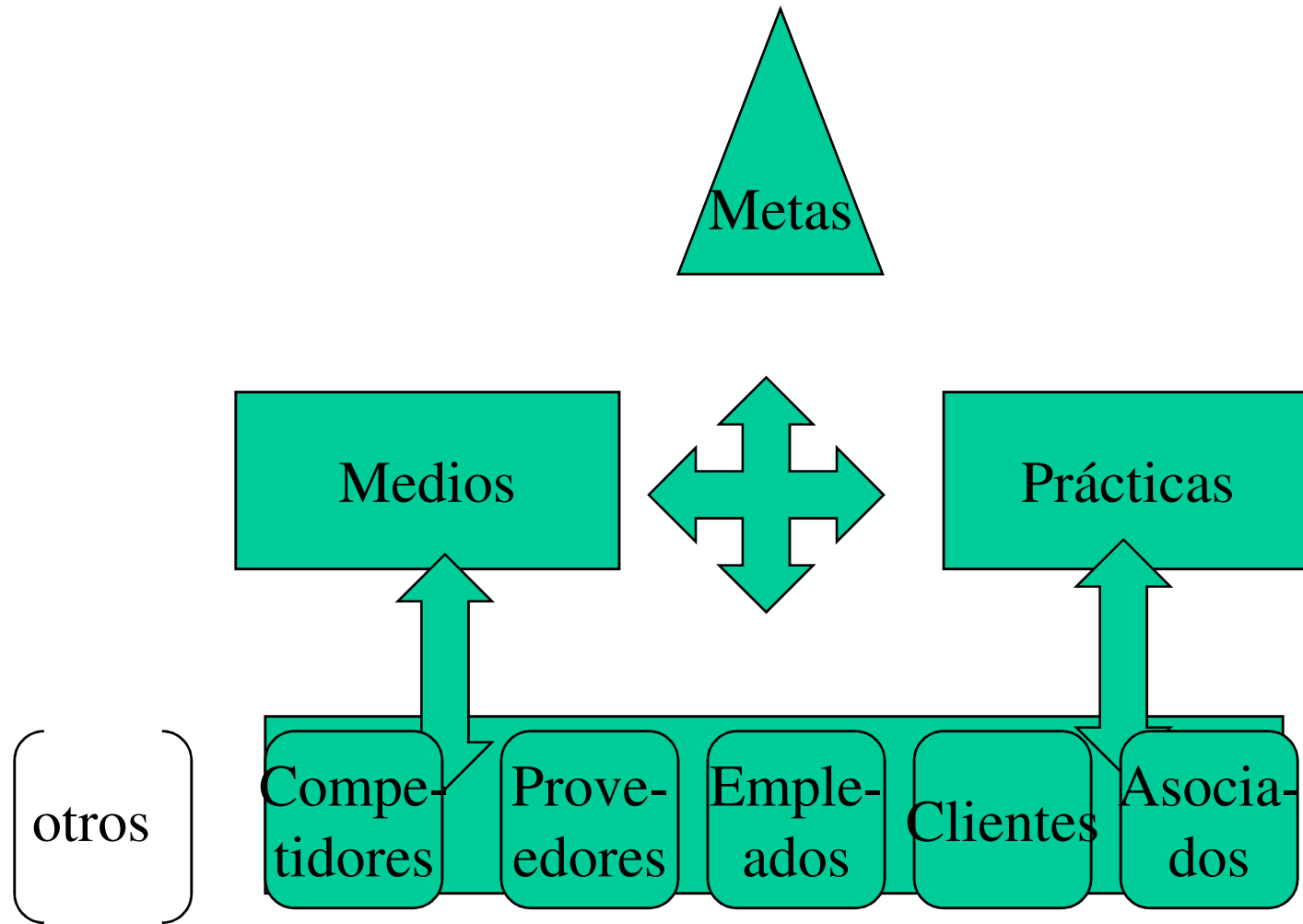
## los componentes internos



Comprensión de organizaciones

# Las Organizaciones

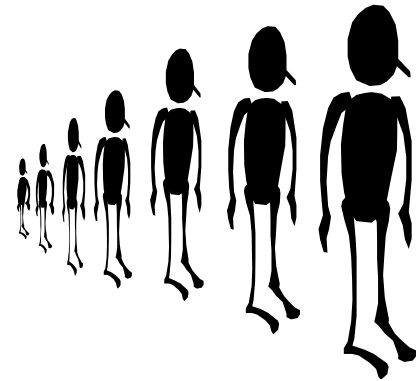
## los componentes externos



Comprensión de organizaciones

# Componentes de las Organizaciones

- Las metas
- Las prácticas
- Los medios utilizados
- El contexto circundante



# Las Organizaciones

## preguntas clave

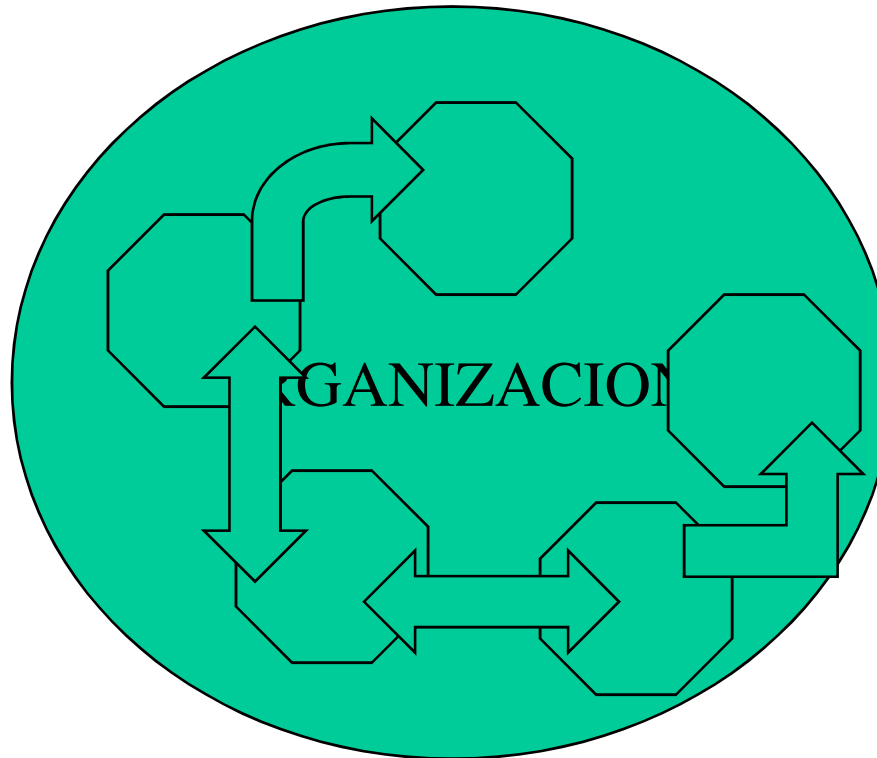
- Las metas ¿cuándo?
- Las prácticas ¿cómo?
- Los medios utilizados ¿con qué?
- El contexto circundante ¿para quién?



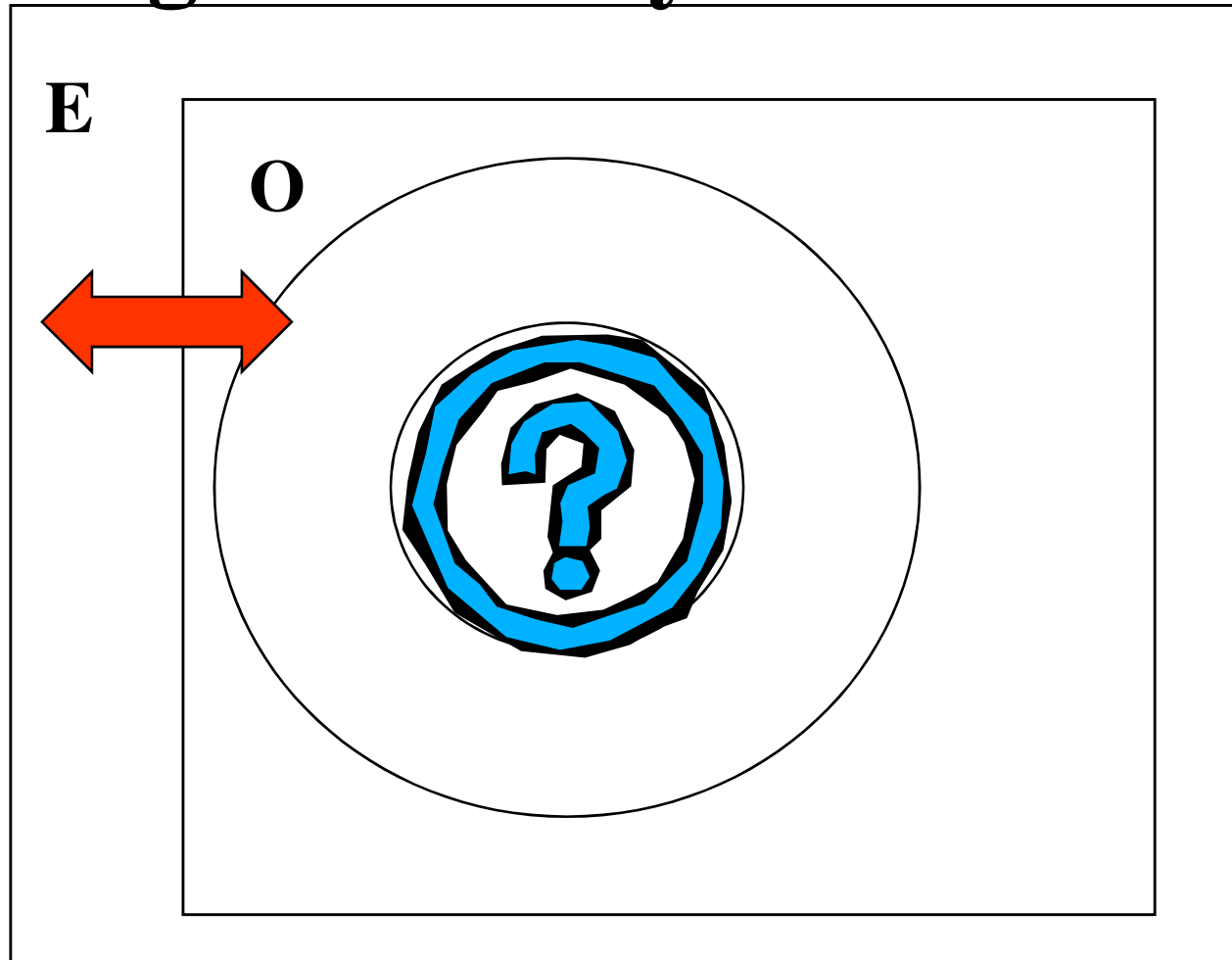


# Organizaciones = estructura + gente + procesos

- Estructura
- Gente
- Procesos

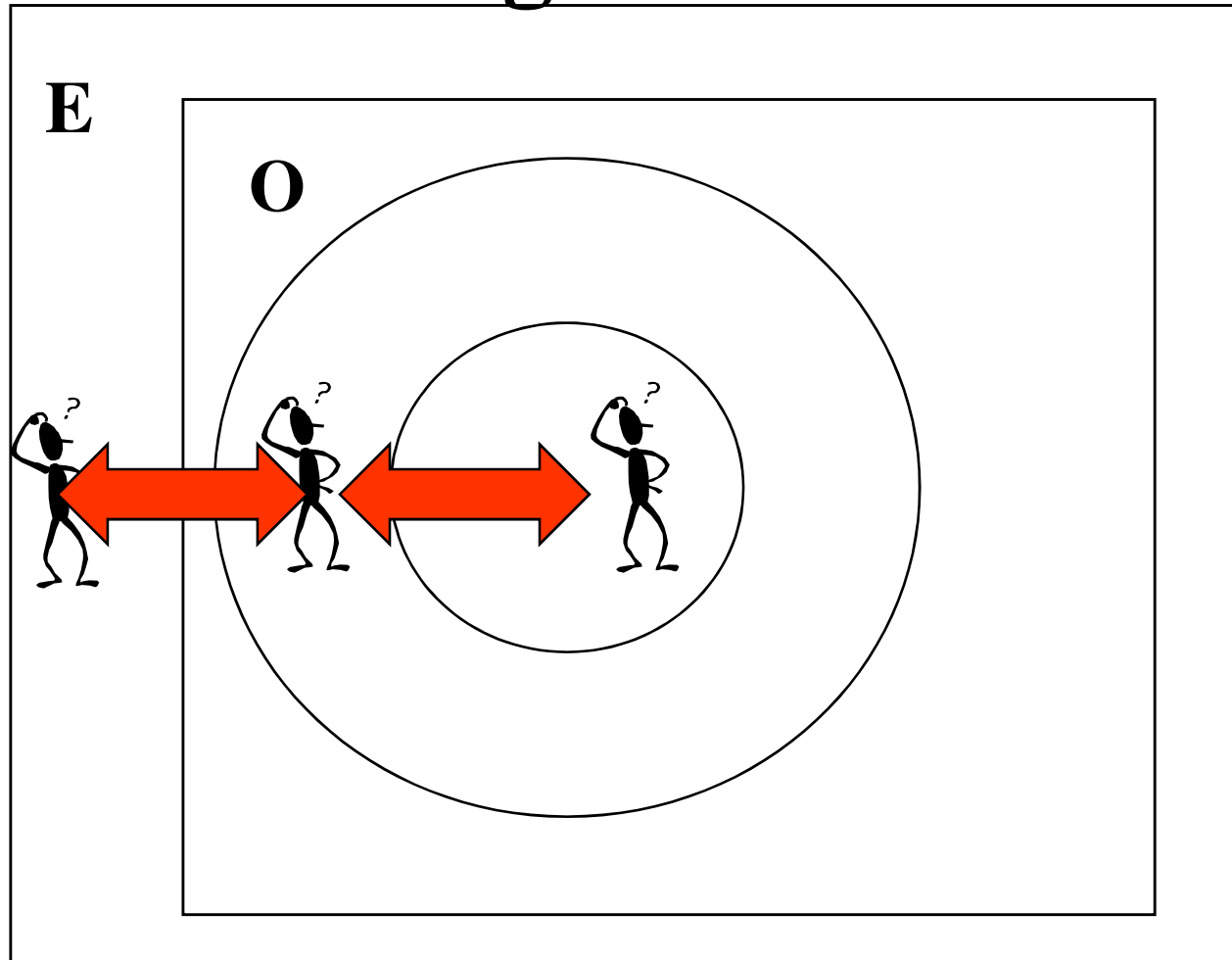


# Relación entre Organización y Entorno



Comprensión de organizaciones

# Relación entre personas en la organización



Comprensión de organizaciones

# La evolución de las organizaciones

- La situación de partida junto al pionero
- El desarrollo inicial hacia el mercado
- La apertura al mercado ampliado



# Primera fase de la evolución

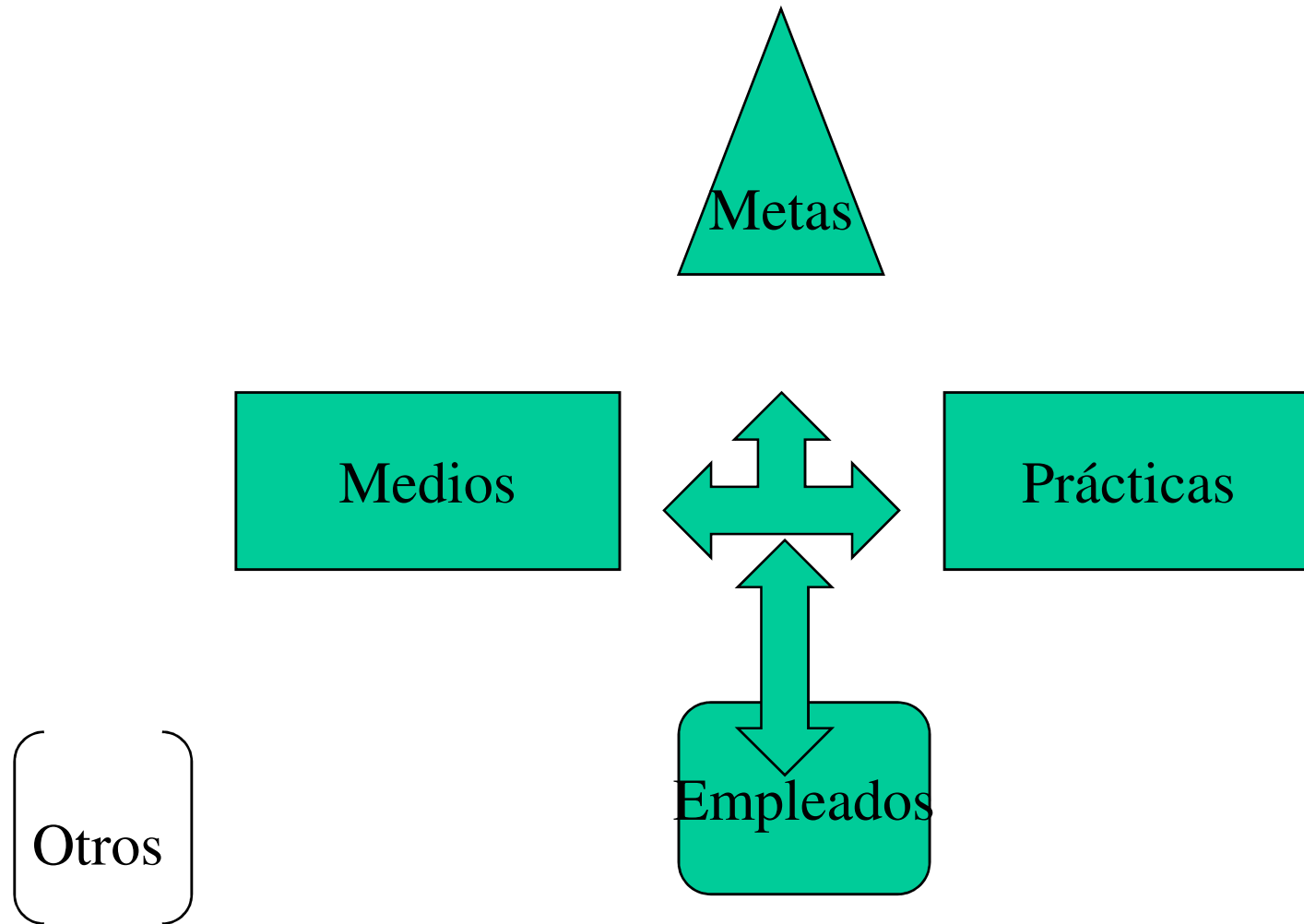
## Pioneros en acción

- Los dueños y los empleados
- Los organismos recaudadores



NACEN LOS SISTEMAS  
ADMINISTRATIVOS ESPECIALIZADOS

# Las Organizaciones en primera fase



Comprensión de organizaciones

# Segunda fase de la evolución

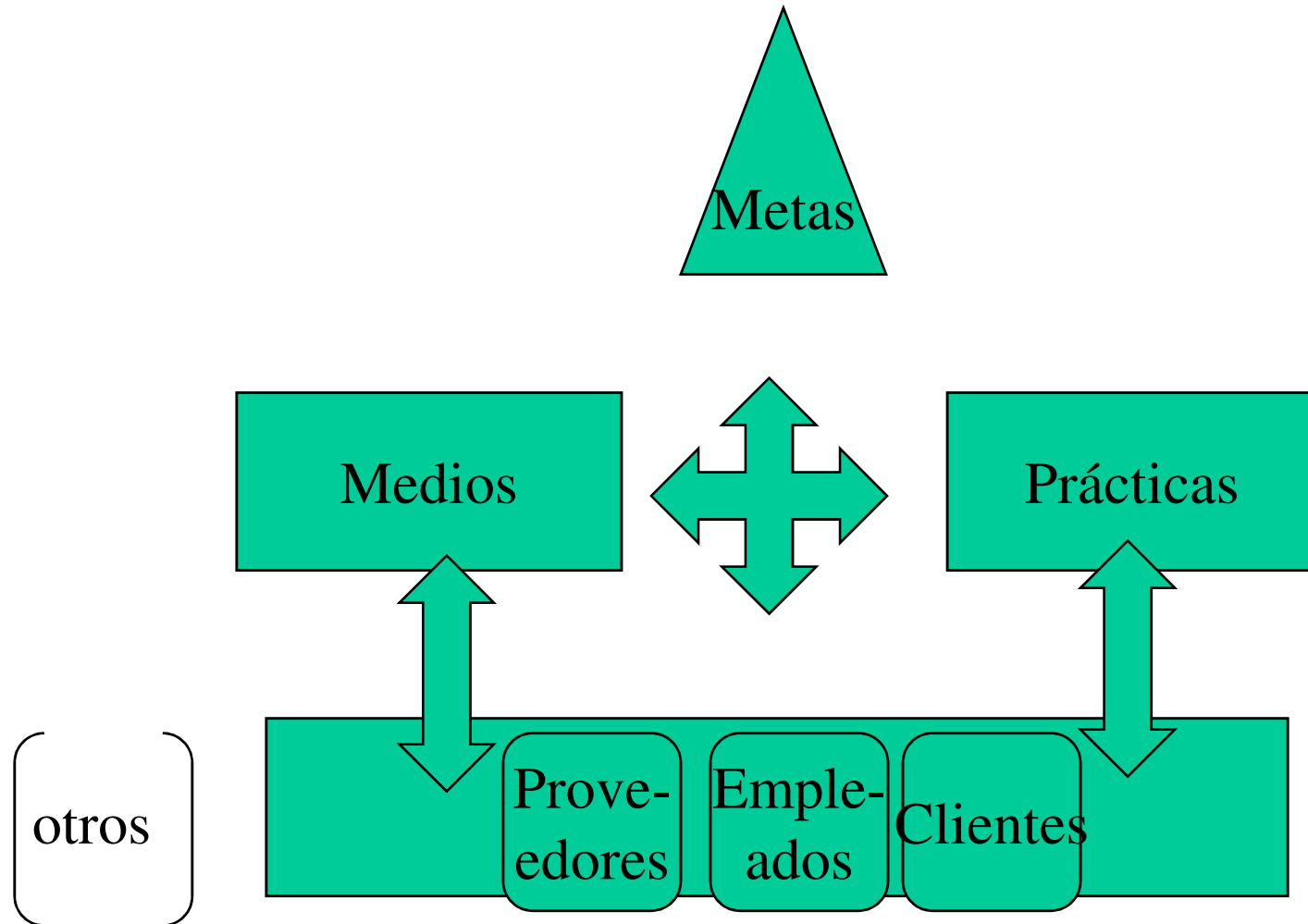
## Los proveedores y clientes

- Los dueños y los empleados
- Los organismos recaudadores
- Los proveedores y los clientes



NACEN LOS SISTEMAS  
DE GESTION INTEGRADA

# Las Organizaciones en segunda fase



Comprensión de organizaciones



# Segunda fase evolución



- Producción de bienes o servicios
- Los beneficios contables de la venta
- Los aportes a los organismos recaudadores
- El conocimiento de actitudes del cliente

**SE CONSOLIDAN LOS SISTEMAS DE  
GESTION INTEGRADOS**

# Tercera fase de la evolución

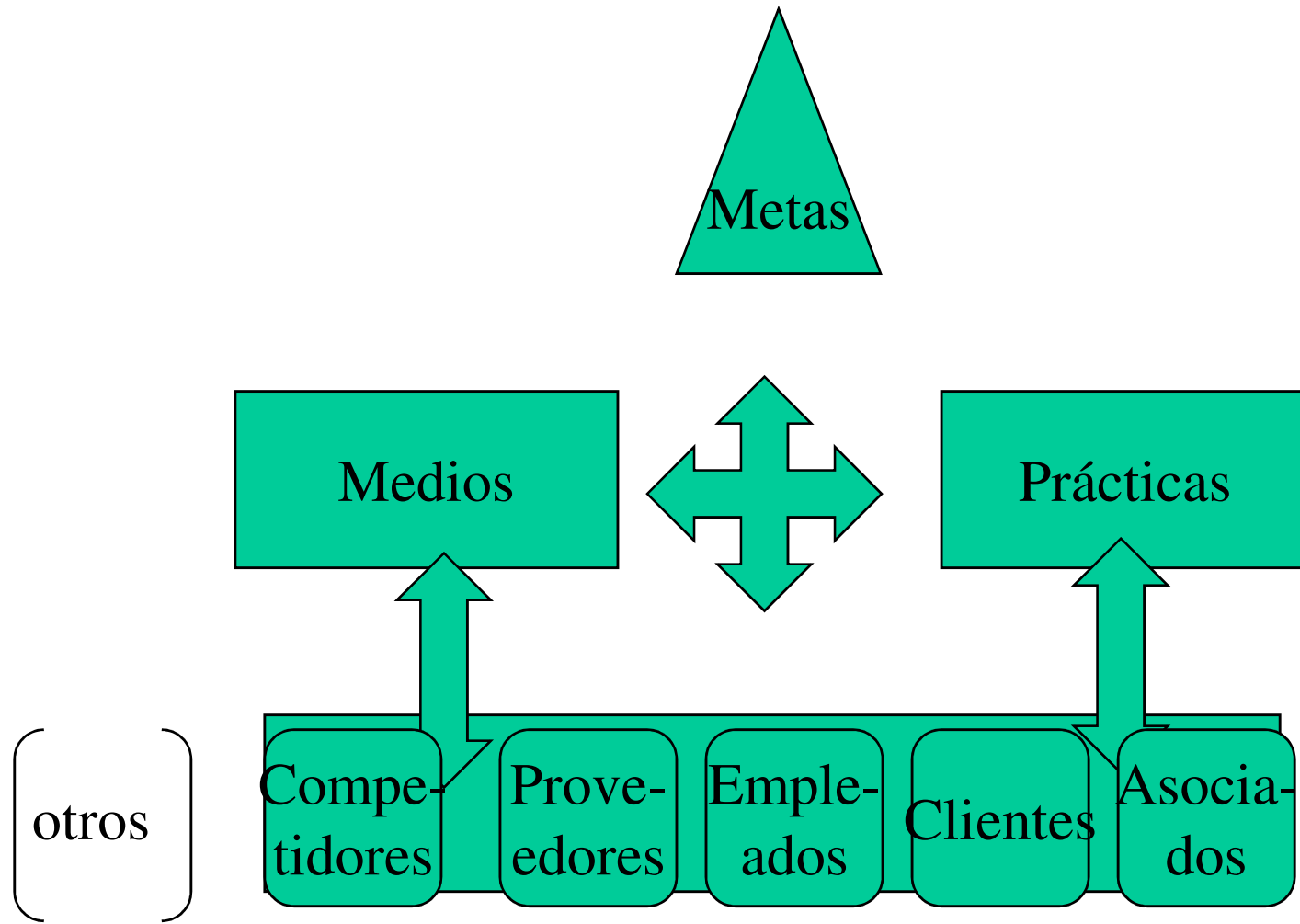
## El mercado ampliado

- Los dueños y los empleados
- Los organismos recaudadores
- Los proveedores y los clientes
- Los competidores y los asociados



NACEN LOS CRM

# Las Organizaciones en tercera fase



Comprensión de organizaciones

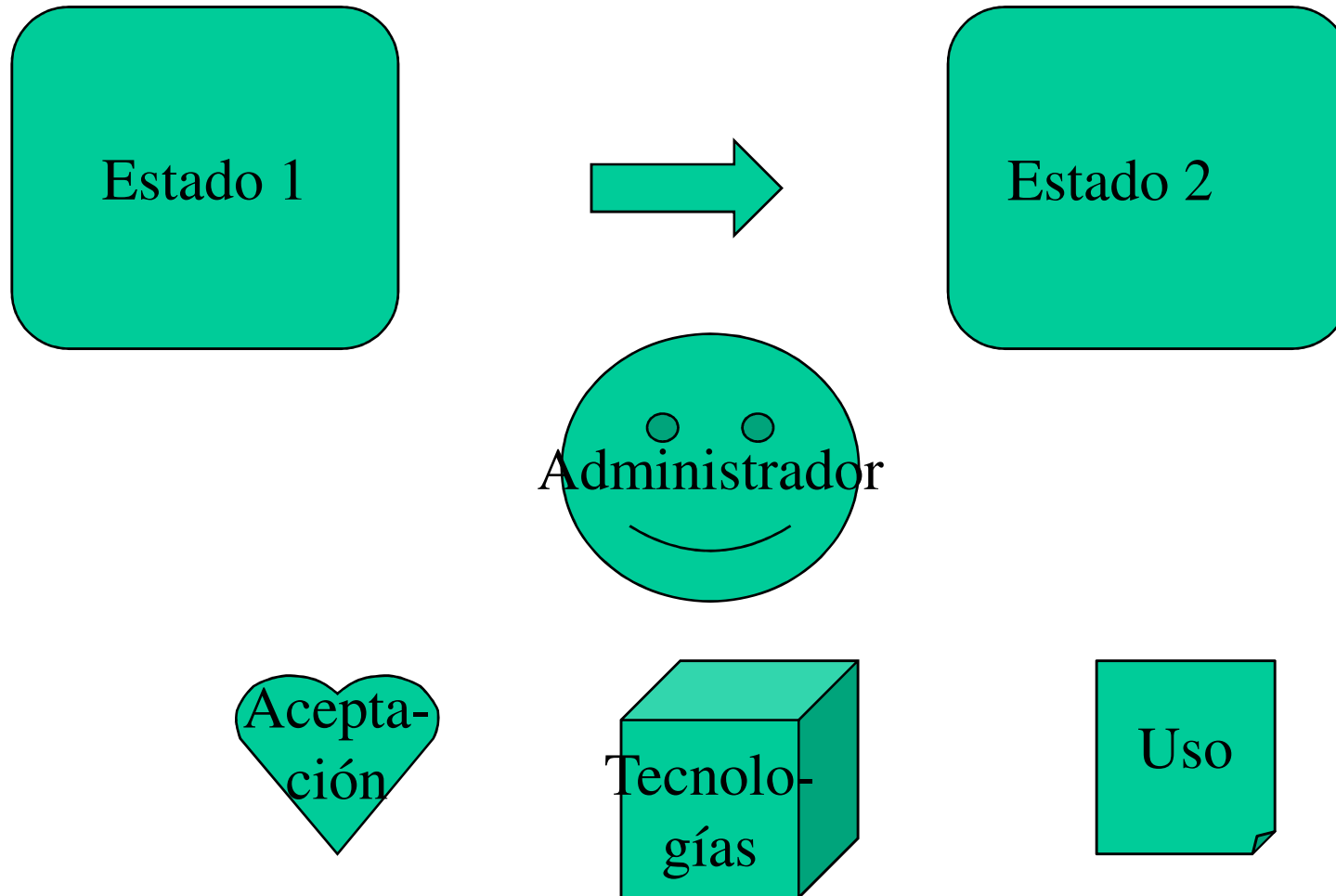
# Tercera fase evolución



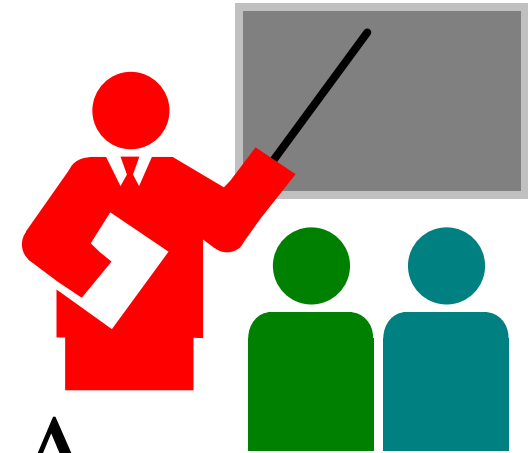
- Producción de bienes o servicios
- Los beneficios contables de la venta
- Los aportes a los organismos recaudadores
- El conocimiento de actitudes del cliente
- Atención prestada al cliente por la organización

SE CONSOLIDAN LOS SISTEMAS DE  
RELACIONAMIENTO CON CLIENTES

# Evolución de las Organizaciones como sistemas administrados



Comprensión de organizaciones



# UNA LECTURA RECOMENDADA

LA DIAGNOSTICO INICIAL

Uso de 5X5X5

El solucionólogo competente

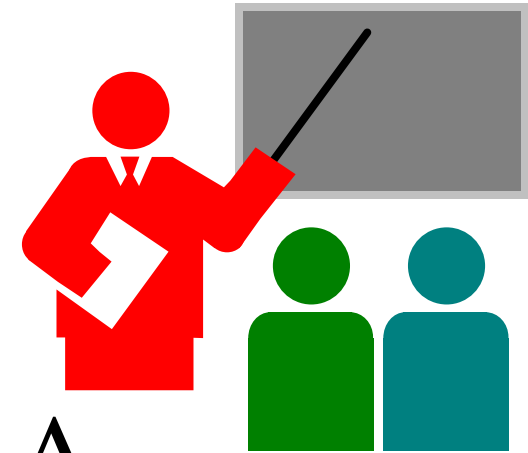
# ¿Cómo puede realizar el diagnóstico en su organización?

- **PASADO** (incidentes)
- **PRESENTE** (problemas)
- **FUTURO** (riesgos)

**5 incidentes + 5 problemas + 5 riesgos**

**5X5X5**

Comprensión de organizaciones



# UNA LECTURA RECOMENDADA

LA PROPUESTA INICIAL

Uso de TGN

El solucionólogo competente

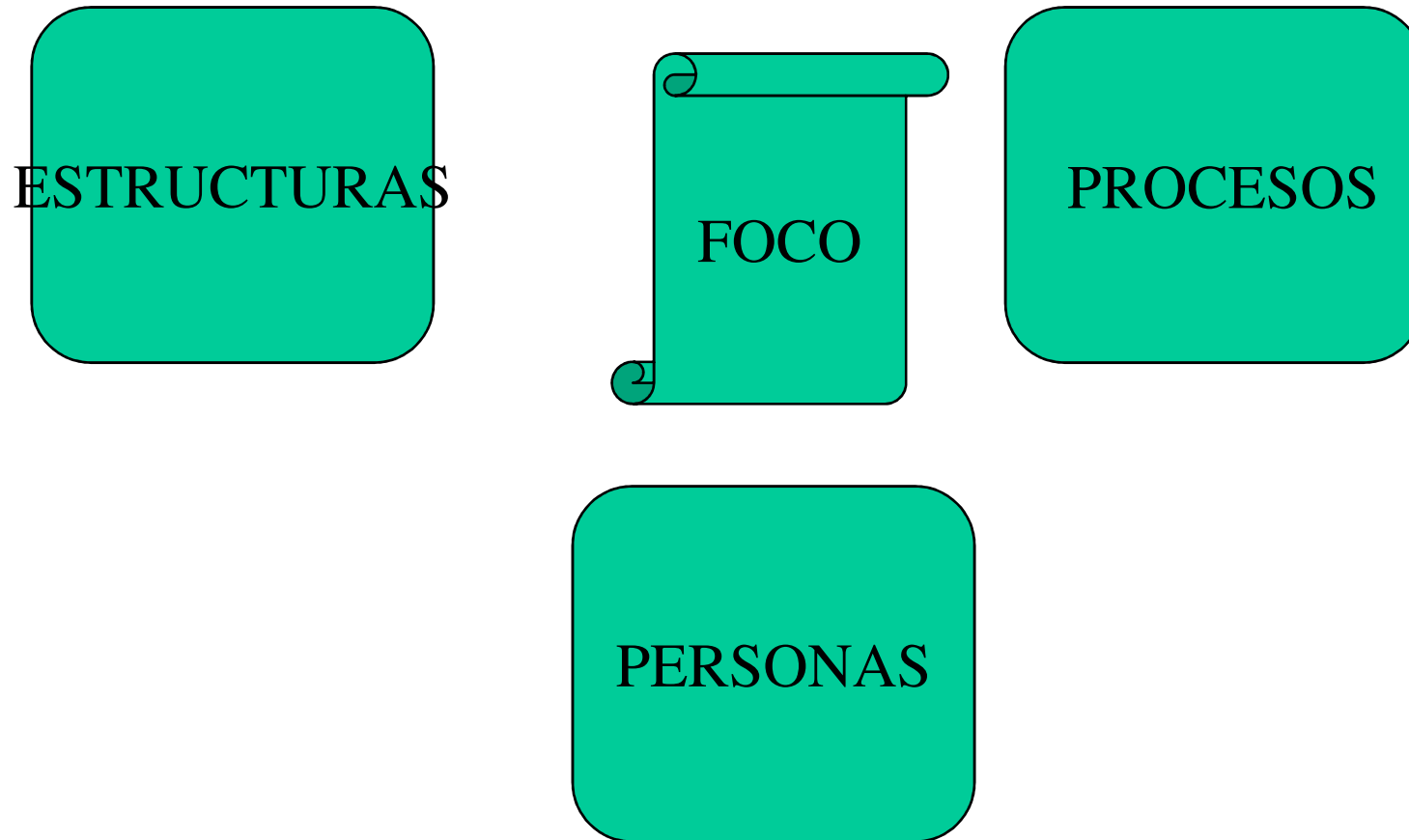


# **¿Cómo puede realizar una propuesta en su organización?**

- **Una pregunta problema relevante**
- **El mejor grupo para contestarla**
- **Una dinámica hacia el resultado**

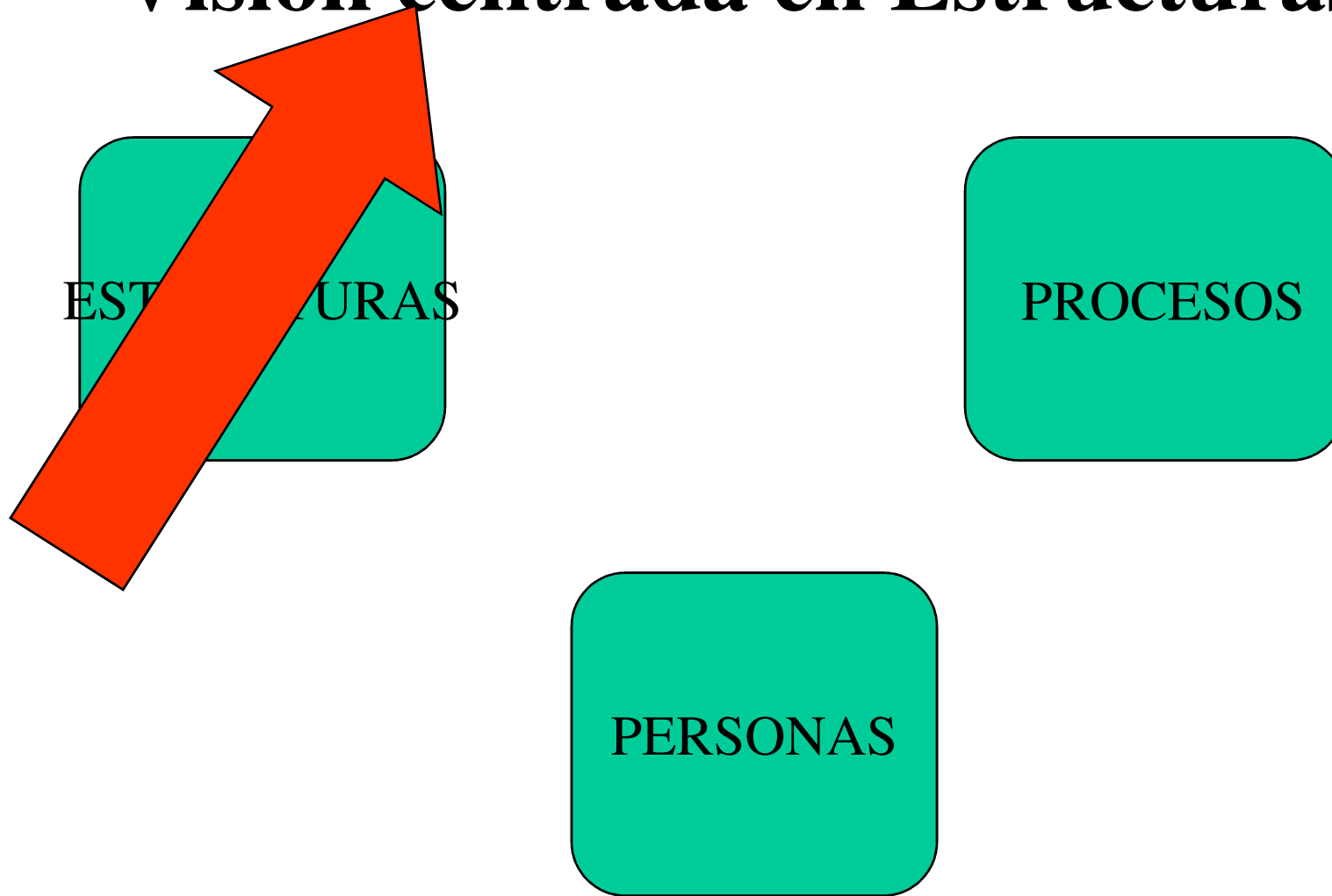
## **Técnicas de Grupos Nominales**

# Cambio en las organizaciones



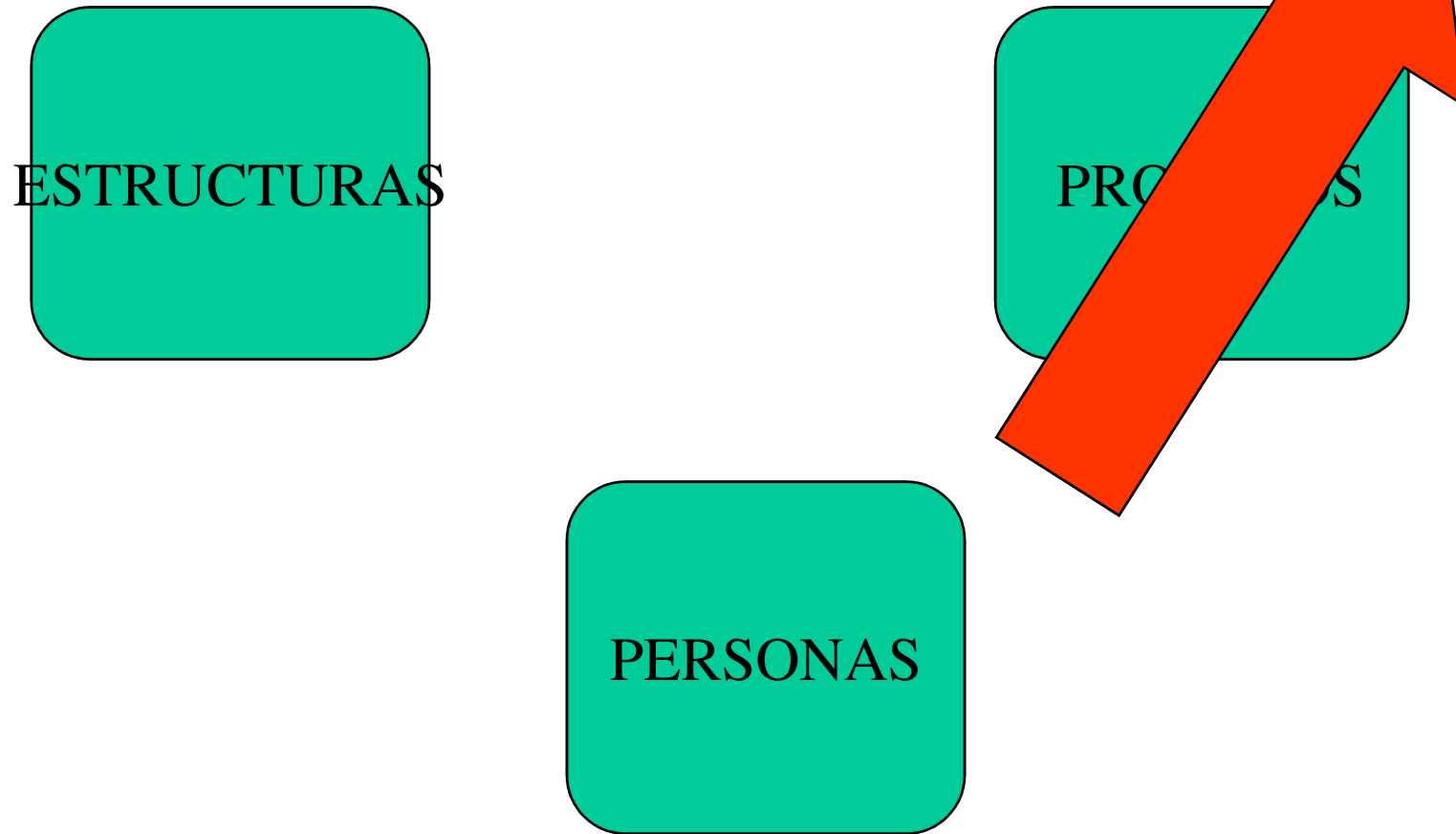
Comprensión de organizaciones

# Visión centrada en Estructuras



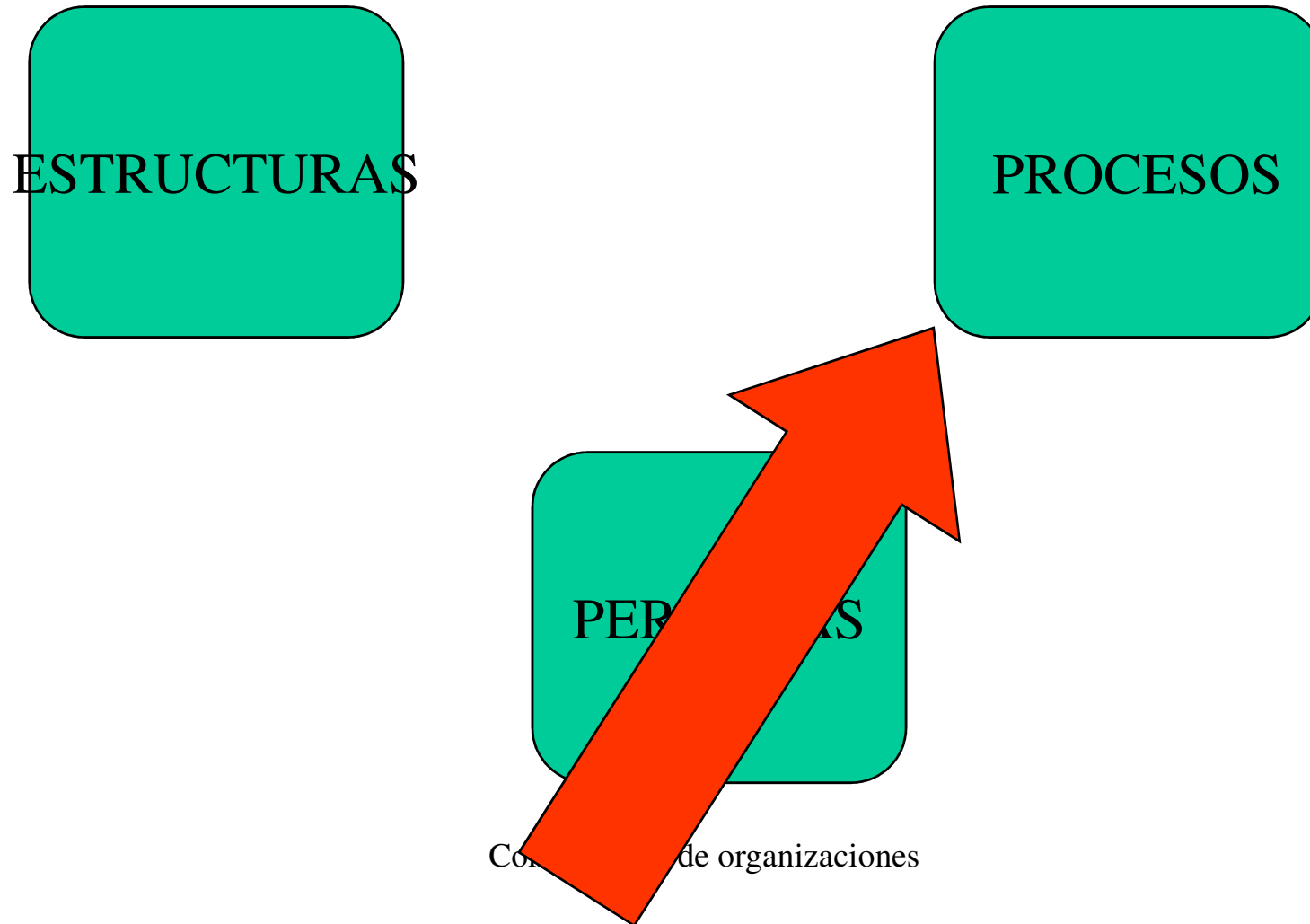
Comprensión de organizaciones

# Visión centrada en Procesos

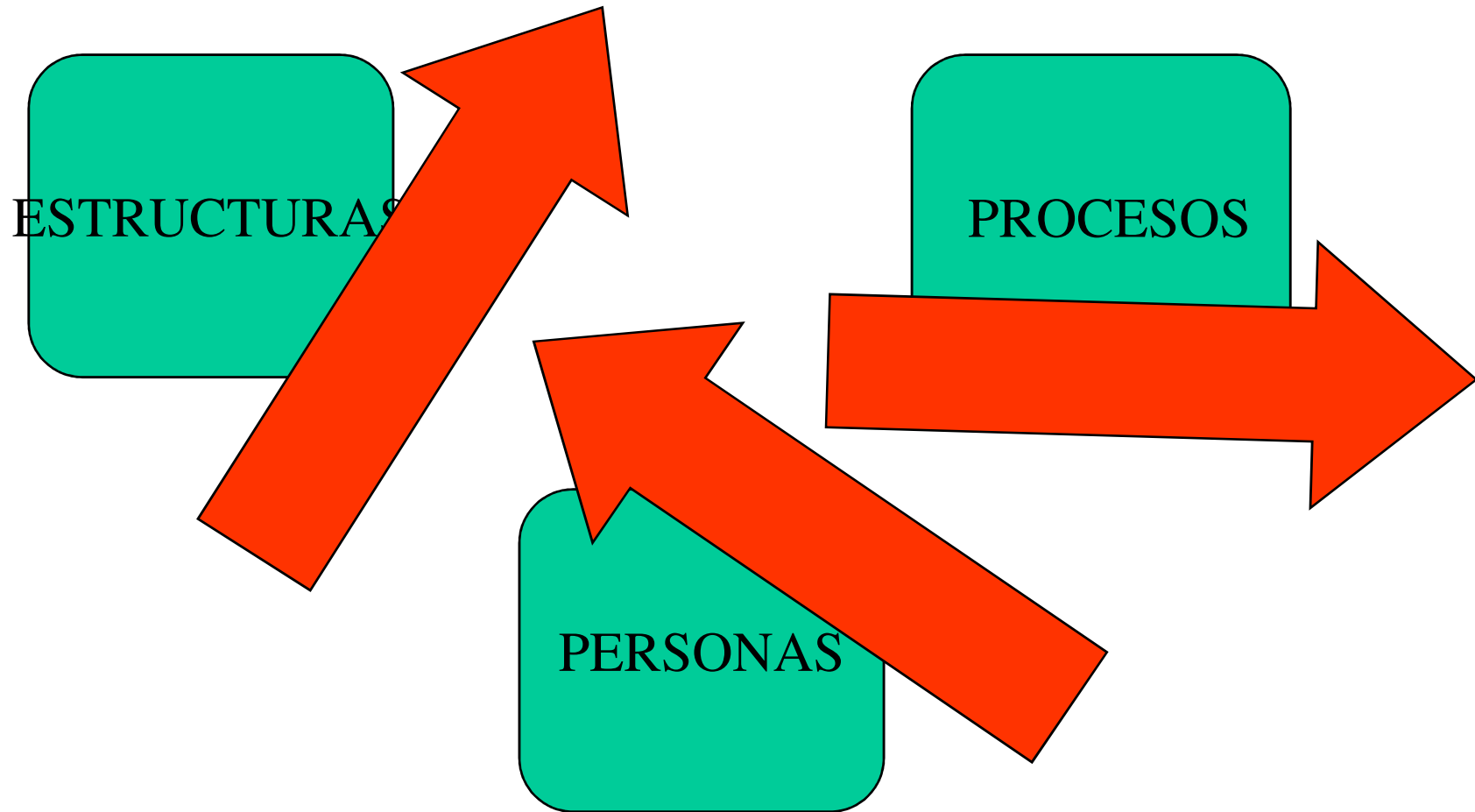


Comprensión de organizaciones

# Visión centrada en Personas

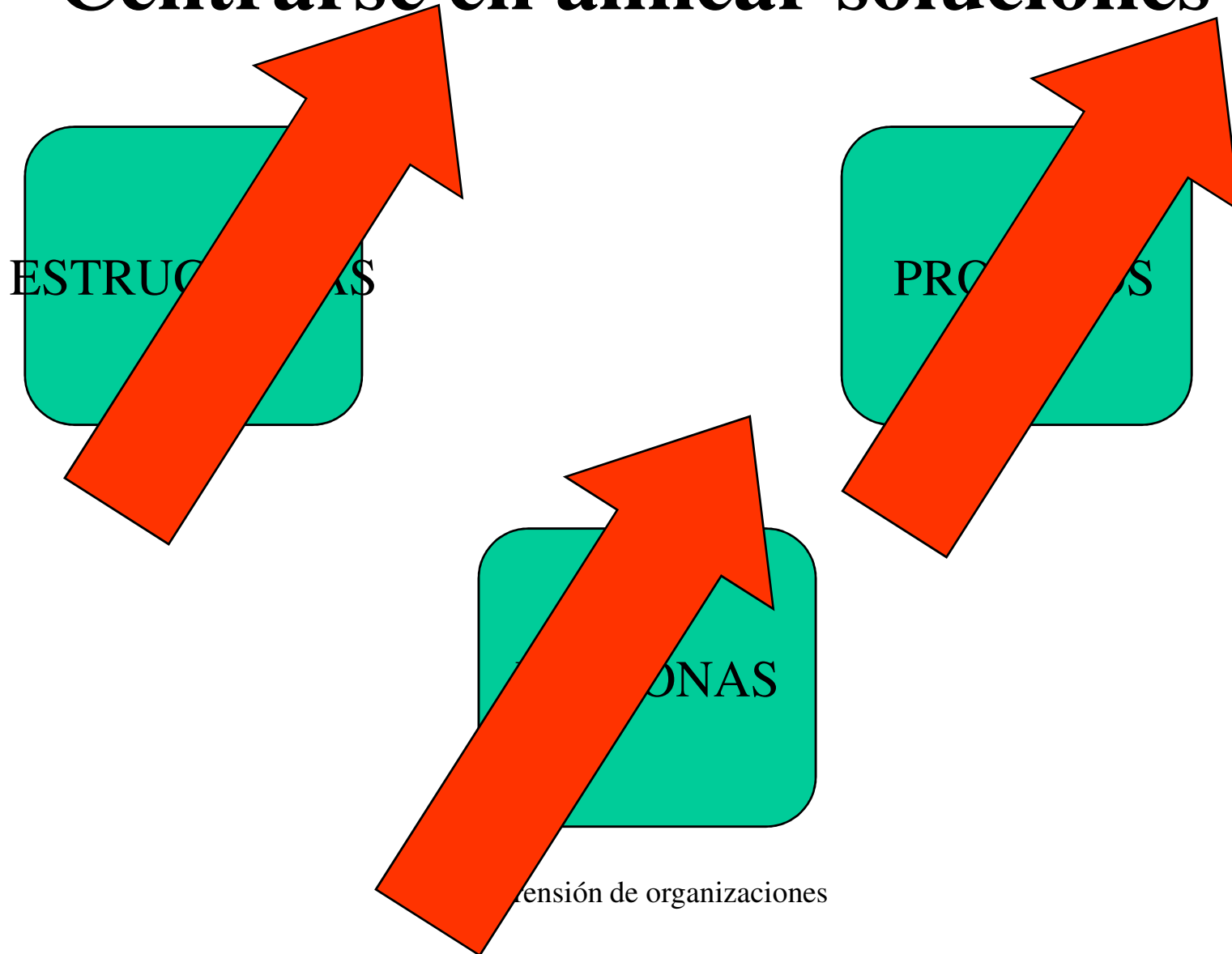


# La suma de soluciones no es necesariamente la solución

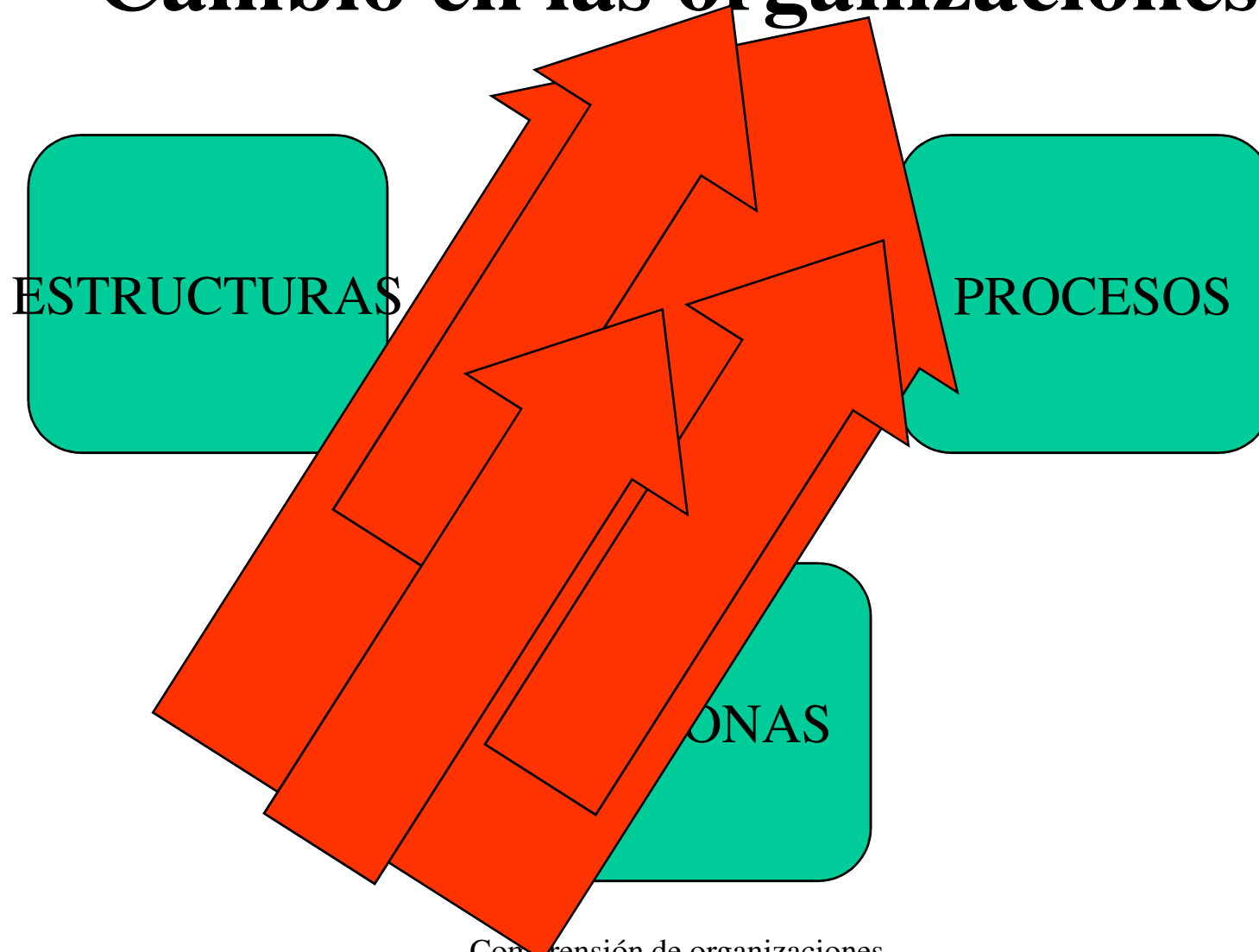


Comprensión de organizaciones

# Centrarse en alinear soluciones



# Cambio en las organizaciones



Comprensión de organizaciones



# Preguntas clave



- ¿Por qué es útil el enfoque de sistemas para comprender las organizaciones?
- ¿Cuáles son los componentes básicos de las organizaciones?
- ¿Qué aporta la teoría para conocer a las organizaciones?
- ¿Cómo considero las peculiaridades de cada caso en relación con la teoría?

# Síntesis



- El enfoque de sistemas para comprender las organizaciones.
- Las organizaciones como estructuras, procesos y personas.
- La necesidad de conocer la teoría de las organizaciones para trabajar con organizaciones.
- La importancia de abordar las organizaciones con un enfoque situacional.