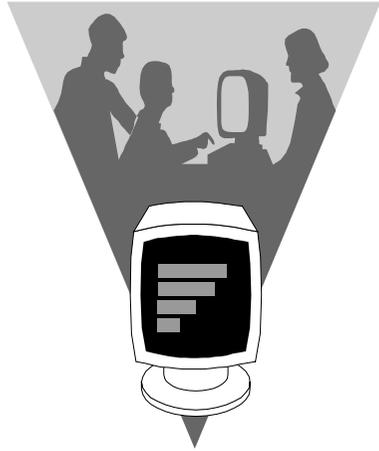


ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS



MODULO 3 ESTRUCTURAS



UdelaR FIng marzo 2014 versión 12

Carlos A. Petrella, Alexandra Moyal

**Felipe Fajardo, Rodrigo Díaz, Gabriel Yerman e
Ivanna Rocha**

MODULO 3



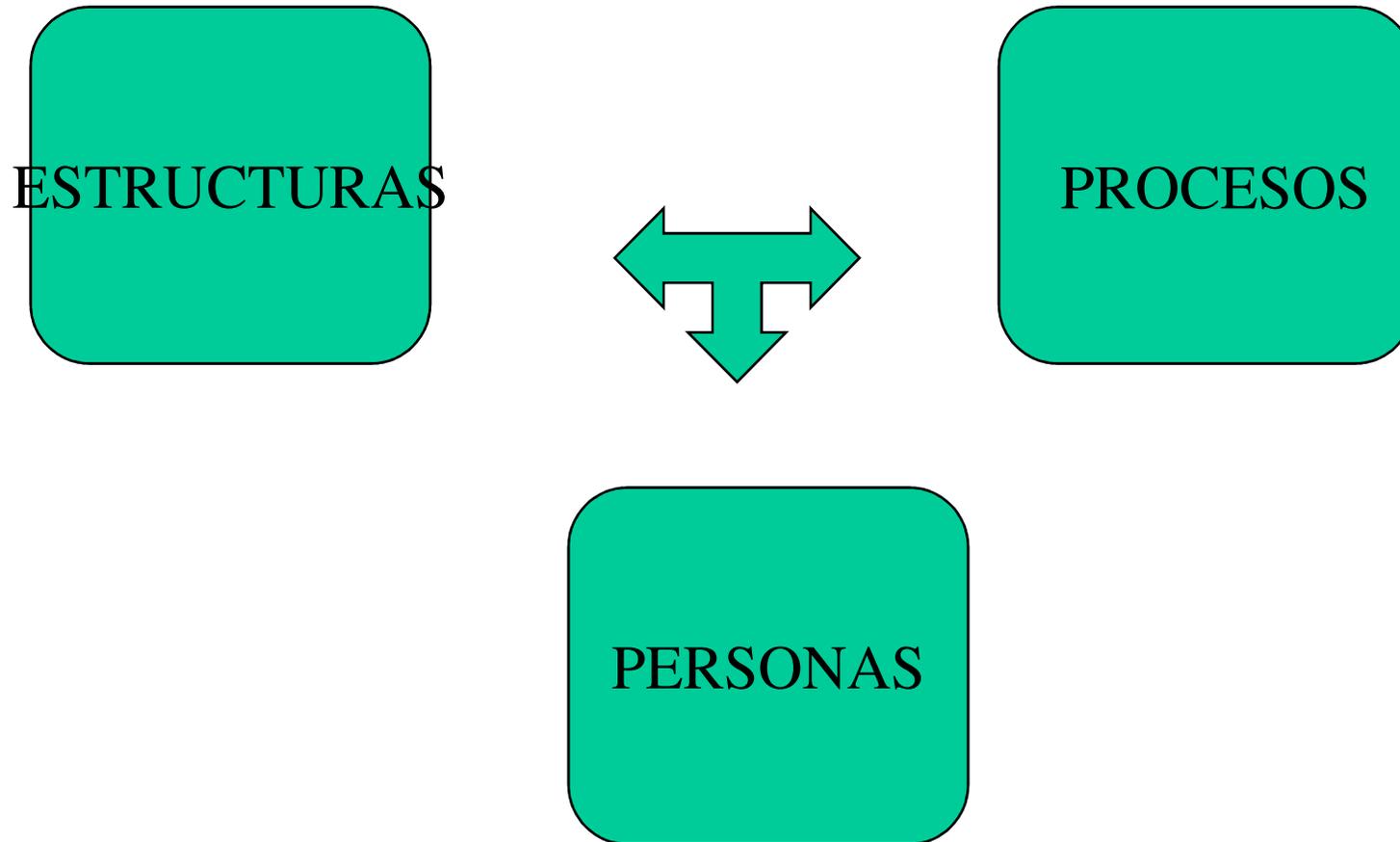
ORGANIZACIONES ESTRUCTURAS Formales e Informales

Estructuras

Esquema

- **La presentación de las estructuras**
- **La teoría sobre estructuras**
- **Las estructuras como poder**
- **Las estructuras como sistemas**
- **Los casos de la UdelaR y la FIng**

Repaso componentes de las Organizaciones



Estructuras

Repaso de organizaciones

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



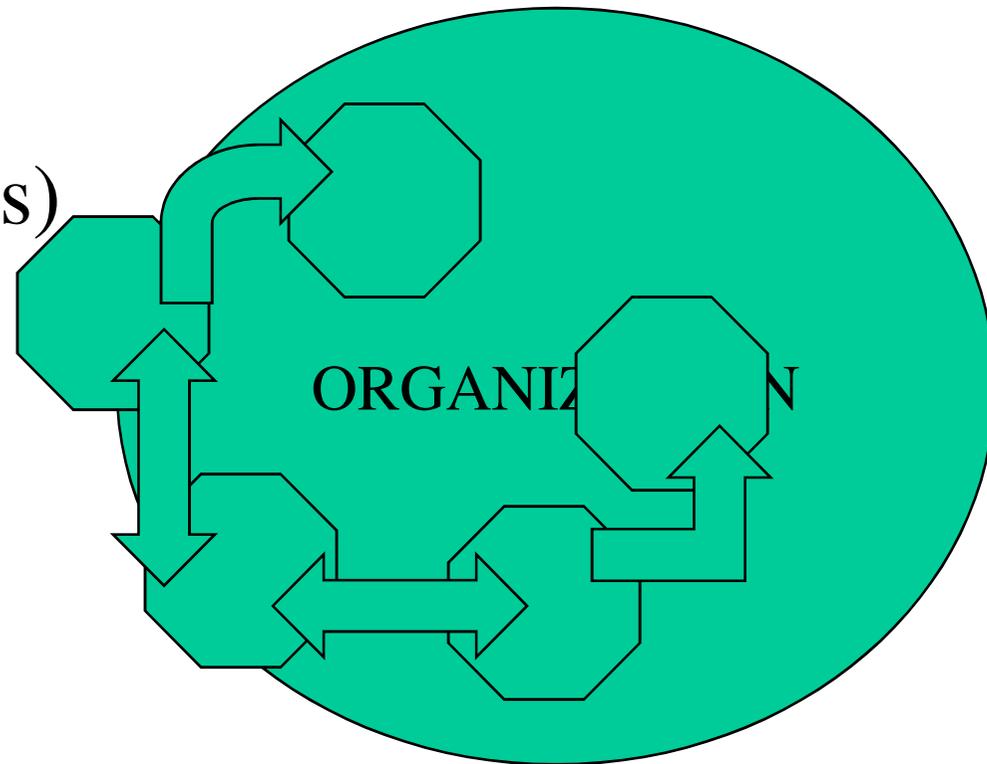
Repaso de Administración



- **Mejorar la capacidad de planificar, coordinar, dirigir y controlar el funcionamiento de un organización**
- **Analizar 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**

Repaso Organizaciones = estructura + gente + procesos

- Estructura
- Gente (conductas)
- Procesos



Estructuras

Ejercicios de Estructuras



- **¿Cómo saber cuál es la estructura más adecuada para una organización?**
- **¿De qué forma se puede definir e implantar la estructura más adecuada?**
- **¿Hay algunos factores de la situación especial de cada organización que pueden influir?**

LA ESTRUCTURA ADECUADA

- No existe una única estructura óptima que pueda utilizarse como una plantilla para todos los casos.
- La estructura que mejor resultado dará en una determinada organización, sin duda variará con el tiempo.

CRITERIOS DE LA ESTRUCTURA ADECUADA

- **La capacidad para producir la cantidad y calidad de productos demandada.**
- **La eficiencia en la producción como relación entre insumos y productos.**
- **La satisfacción de sus dueños, empleados y clientes.**
- **La facilidad de adaptación para responder a cambios internos o externos.**

IMPLANTAR LA ESTRUCTURA

- **La definición de la estructura organizacional.**
- **Los modificación de procedimientos organizacionales.**
- **Lo cambios en la conducta humana en las organización.**

POSIBLES OPCIONES

2 grandes aproximaciones

- **Pequeñas mejoras que se van realizando paso a paso.**
- **Transformación radical de la organización.**

PLAN DE IMPLANTACION

- **Pequeñas mejoras aplicadas gradualmente que permitan constatar resultados paso a paso.**
- **Transformación radical de la organización con evidencias de resultados.**

LOS ENFOQUES PARA EL CAMBIO

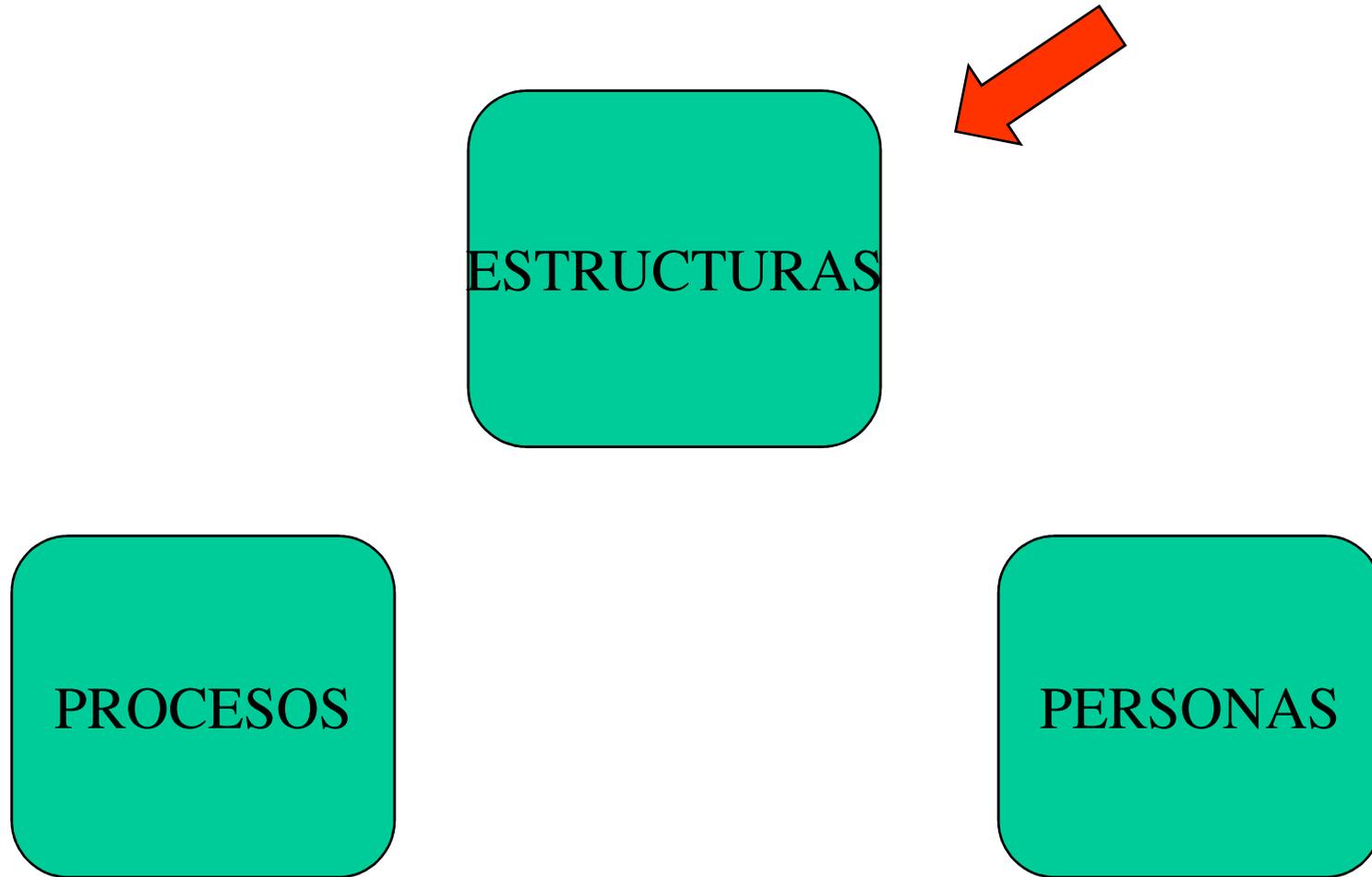
- **MEJORA CONTINUA**

- **RE-INGENIERIA**

¿Sobre que cosas hay que actuar?

- **SOBRE ESTRUCTURAS**
- **SOBRE PROCESOS**
- **SOBRE PERSONAS (y sus conductas)**

LAS 3 DIMENSIONES

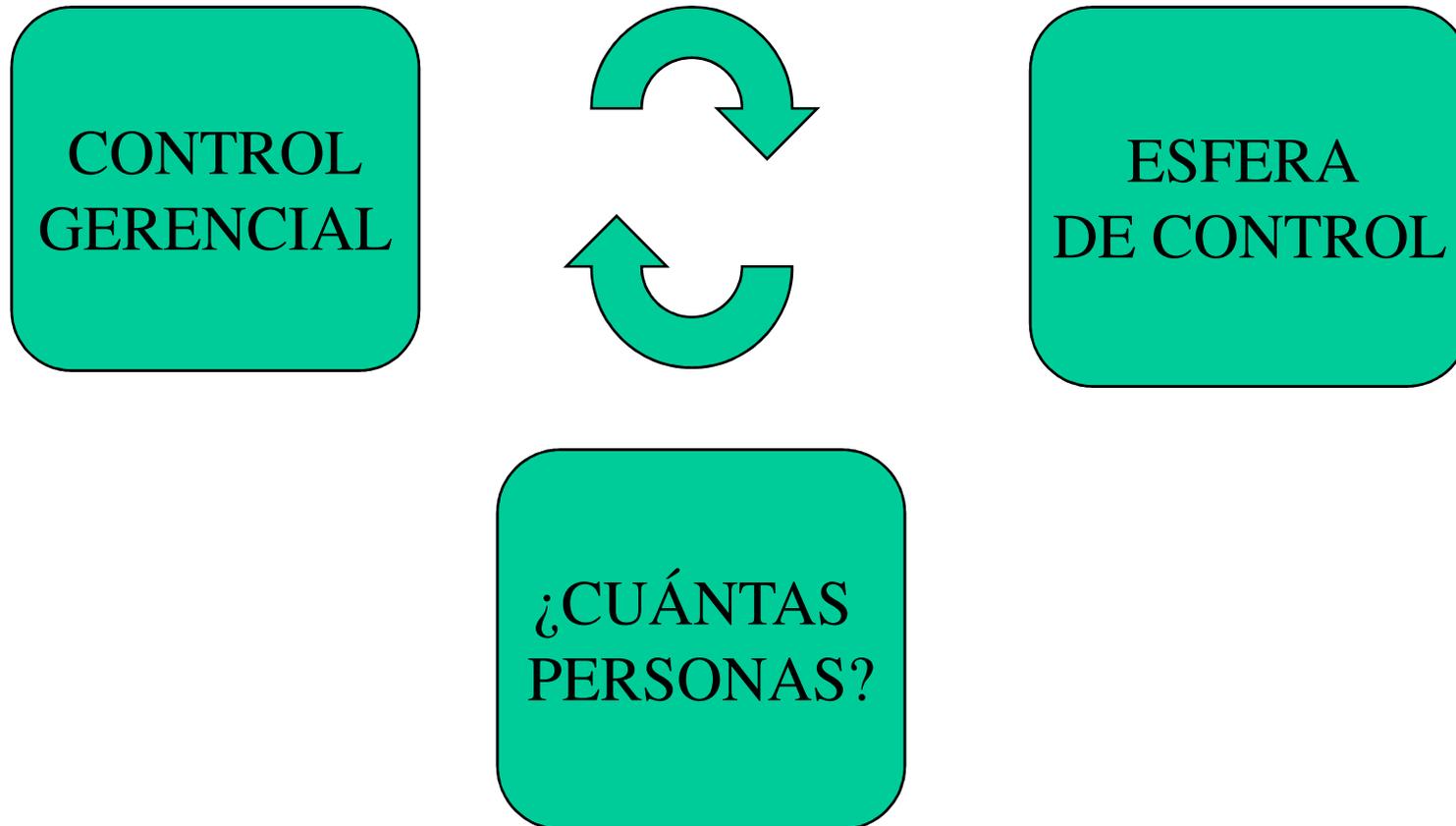


Estructuras

¿QUE HAY QUE SABER SOBRE ESTRUCTURAS?

- El control gerencial de la estructura organizacional**
- La administración de procesos en cada organización**
- El impacto de la estructura en la conducta humana en las organización**

Anatomía de las Organizaciones



Estructuras

Anatomía de las Organizaciones

TEORIA DE ESFERA OPTIMA

ESFERA
DE CONTROL

EXISTE
CANTIDAD
OPTIMA DE
PERSONAS

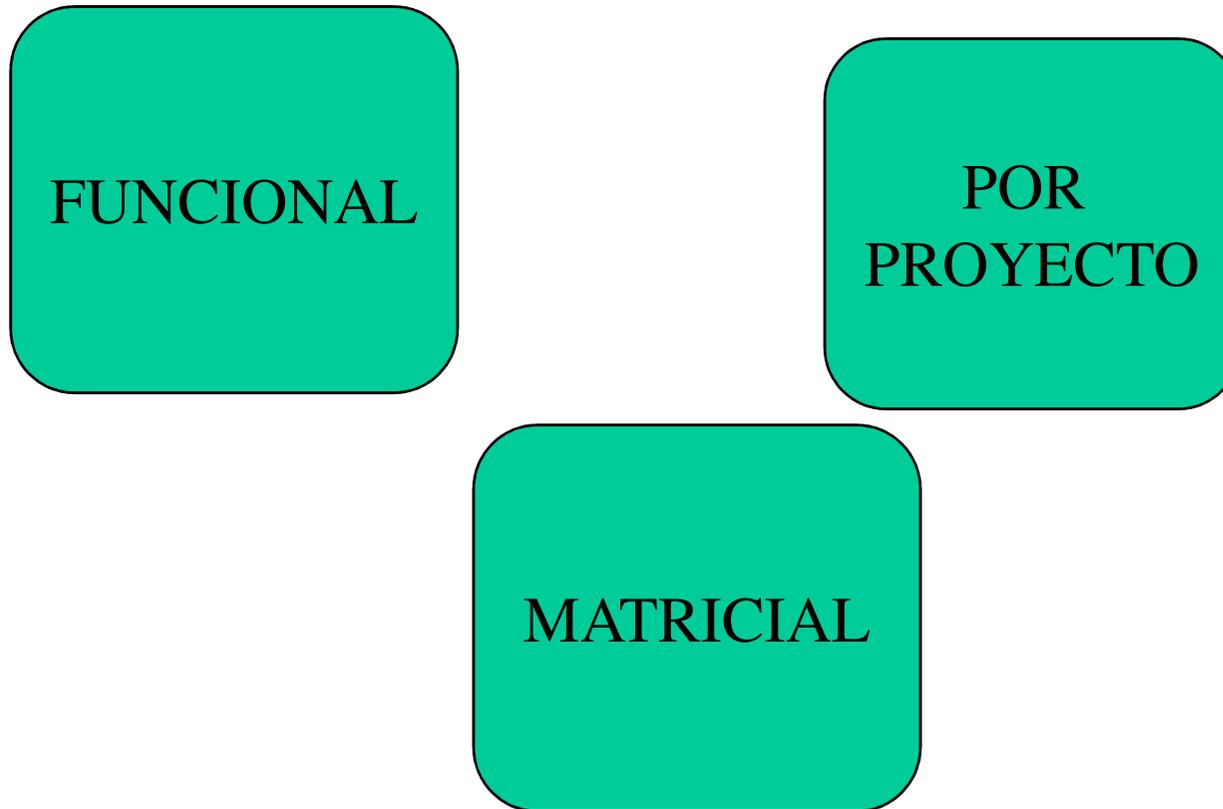
Anatomía de las Organizaciones

TEORIA SITUACIONAL

ESFERA
DE CONTROL

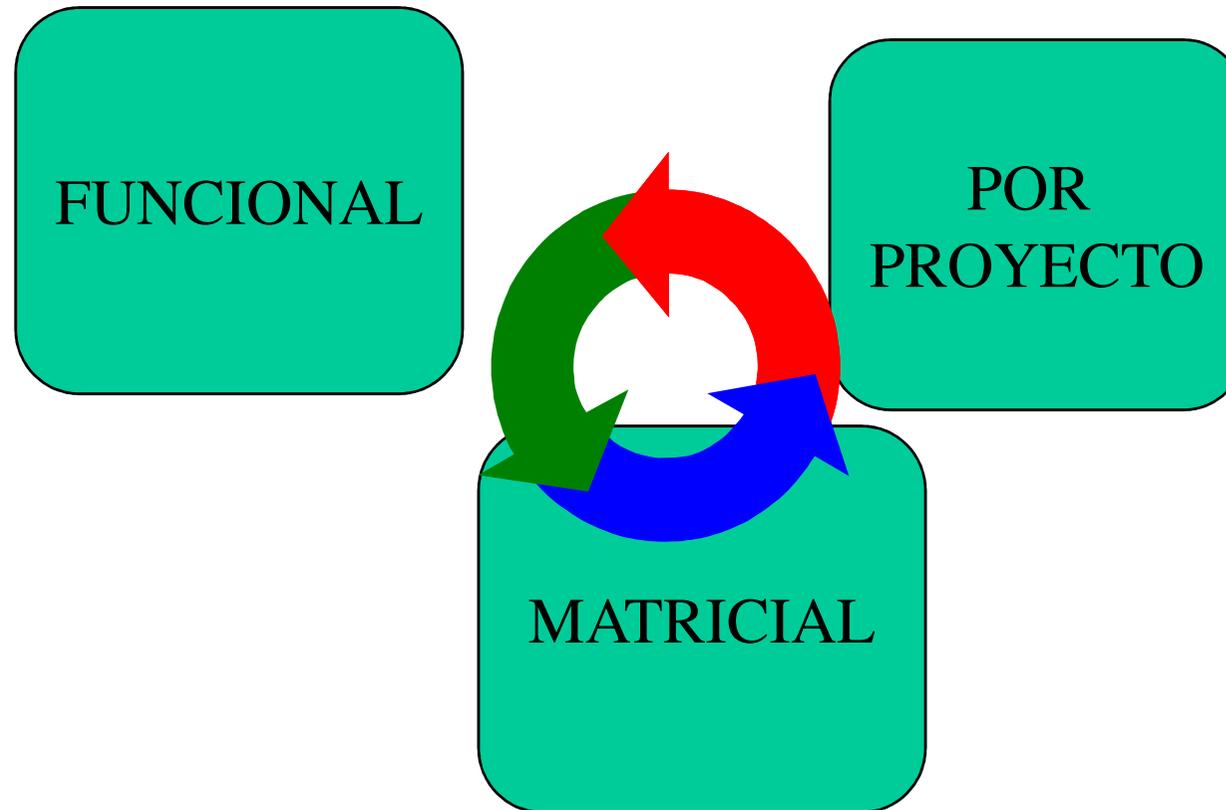
NO EXISTE
CANTIDAD
OPTIMA DE
PERSONAS

Estructuras organizacionales



Estructuras

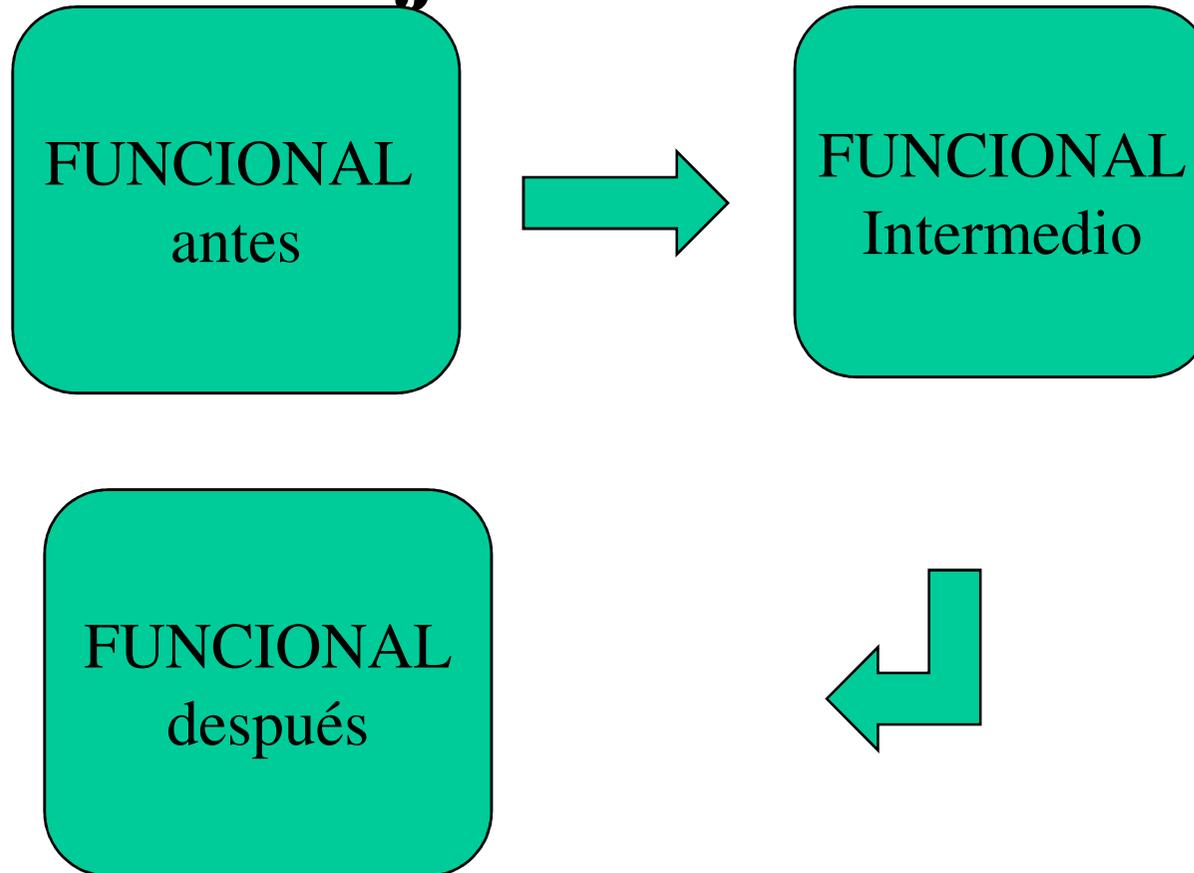
Cómo pasamos de una a otra



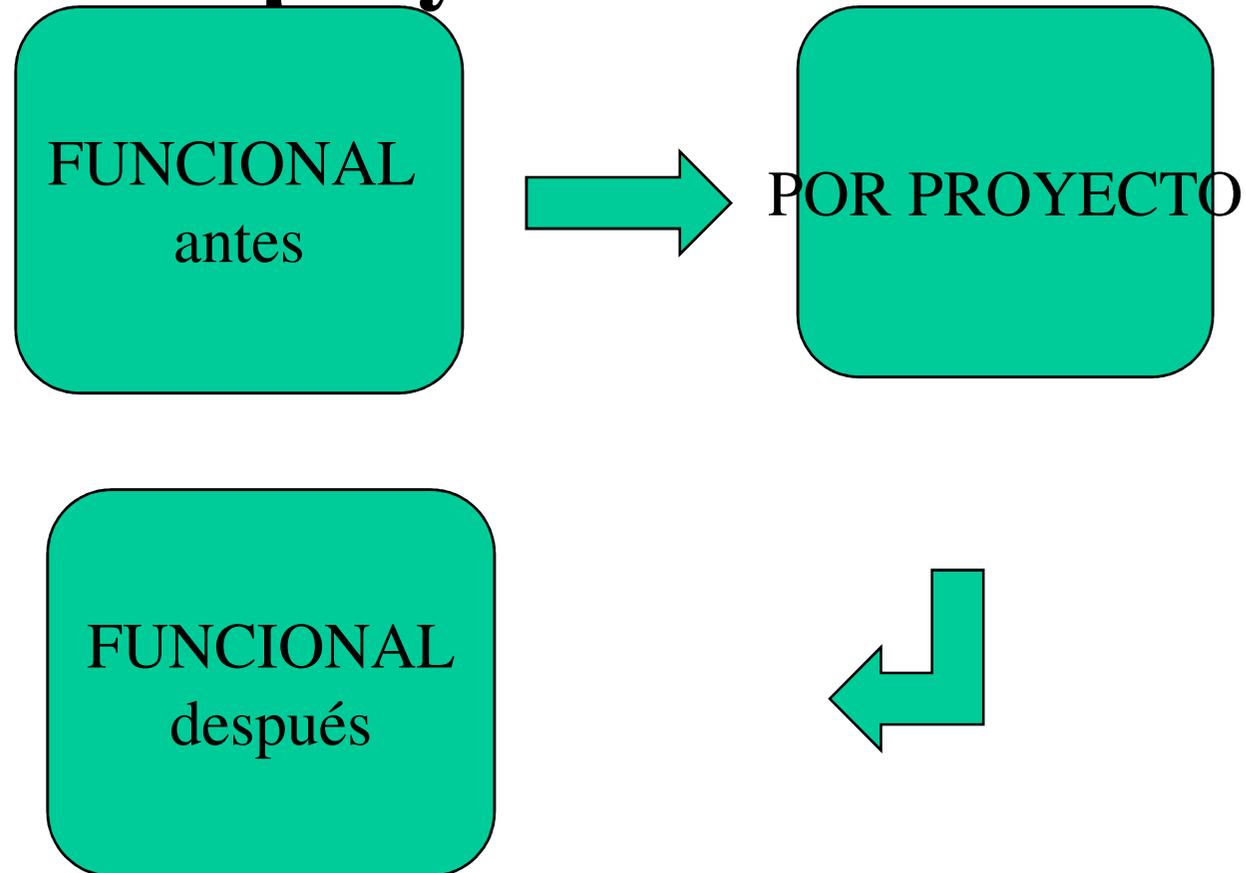
Estructuras

Cambio de estructuras

Ajuste funcional

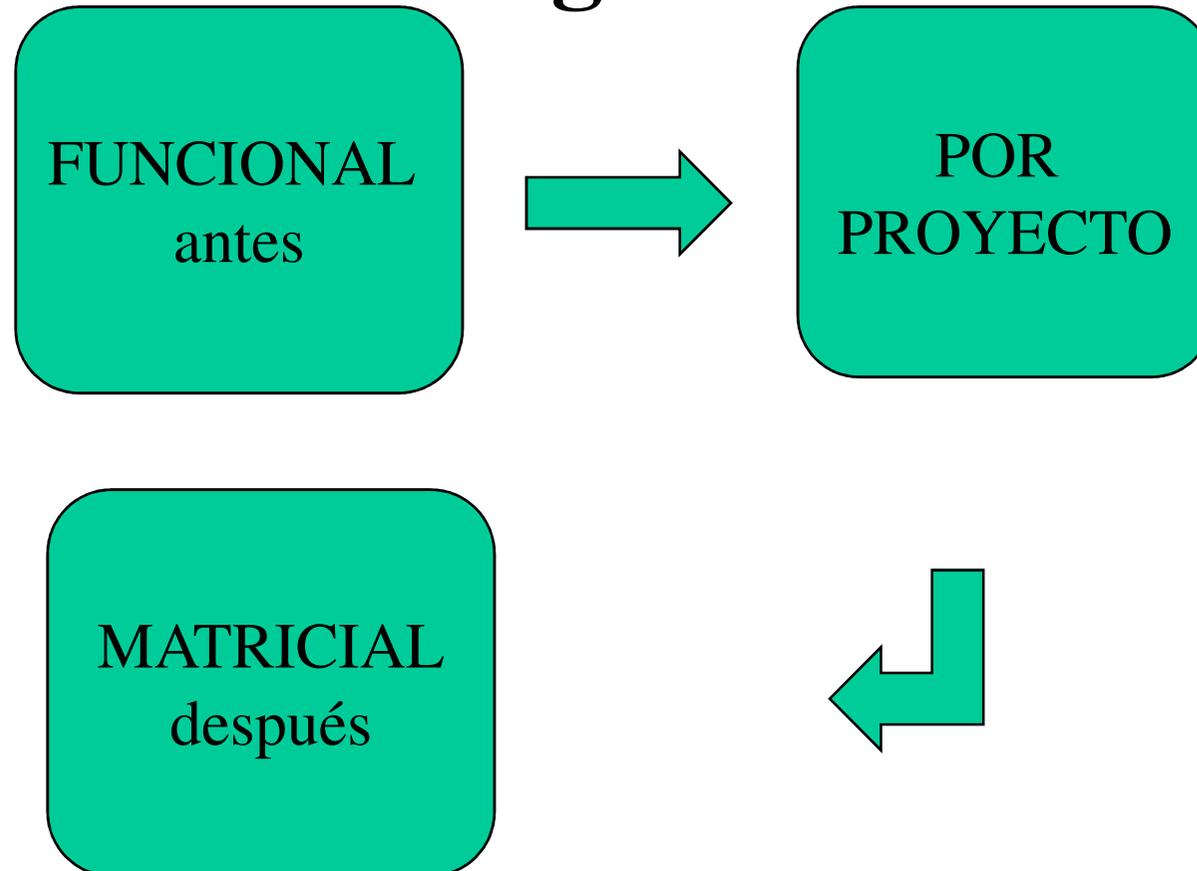


Cambio de estructuras proyecto de cambio



Cambio de estructuras

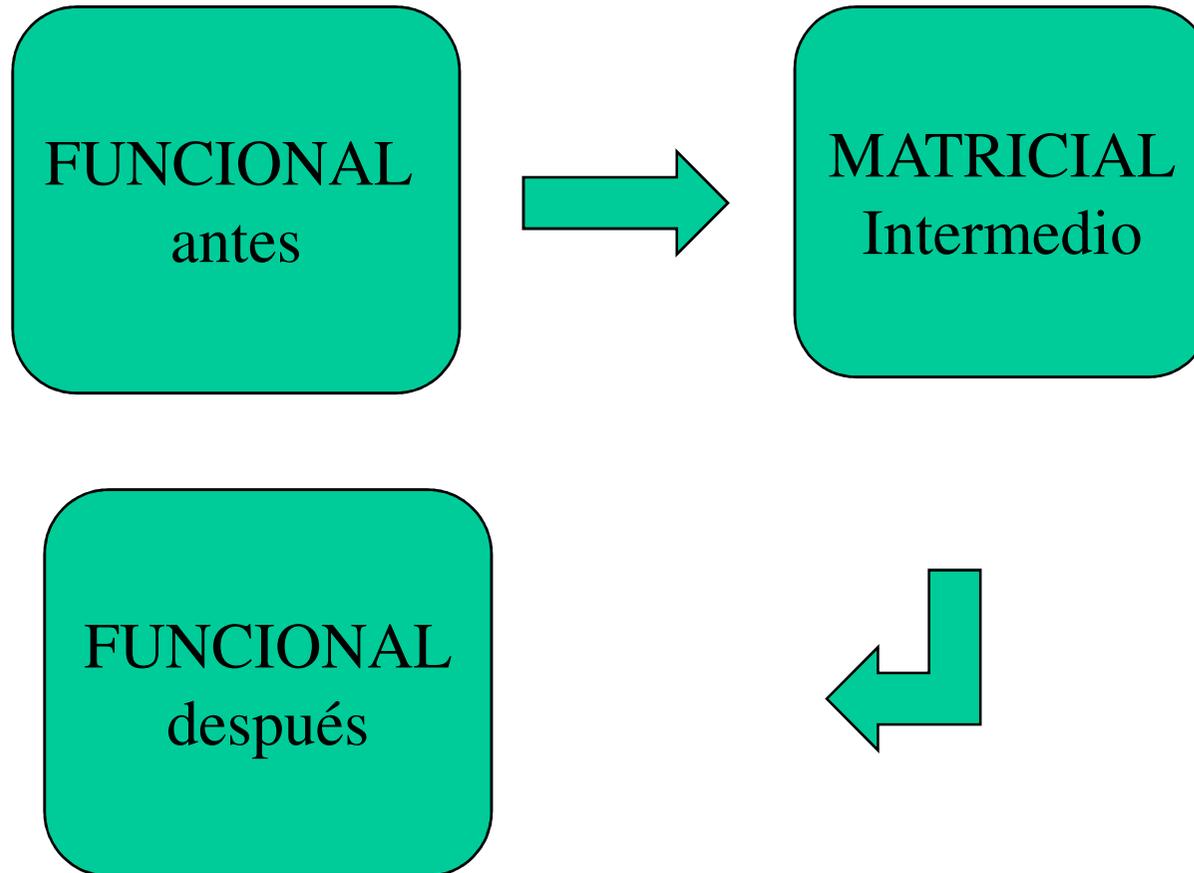
Negociación



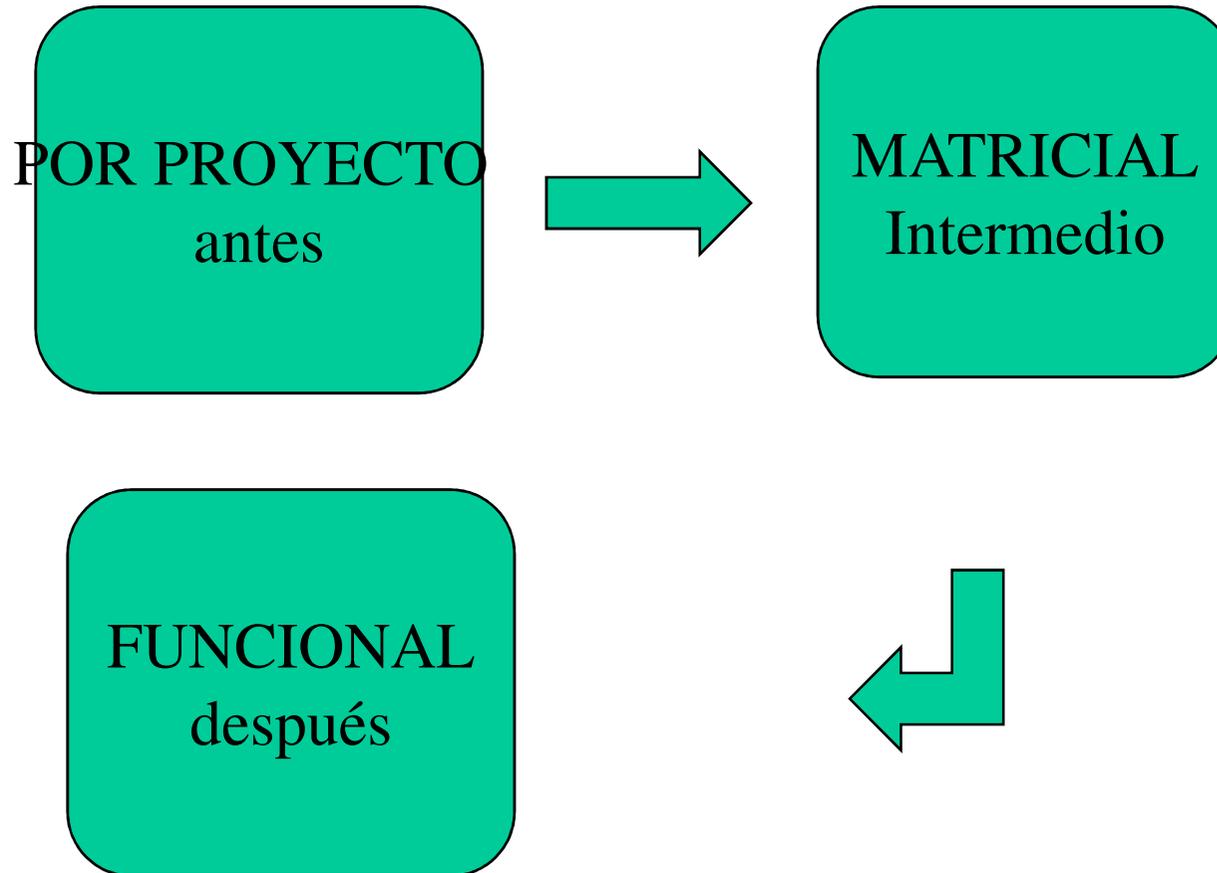
Estructuras

Cambio de estructuras

Matricial intermedia

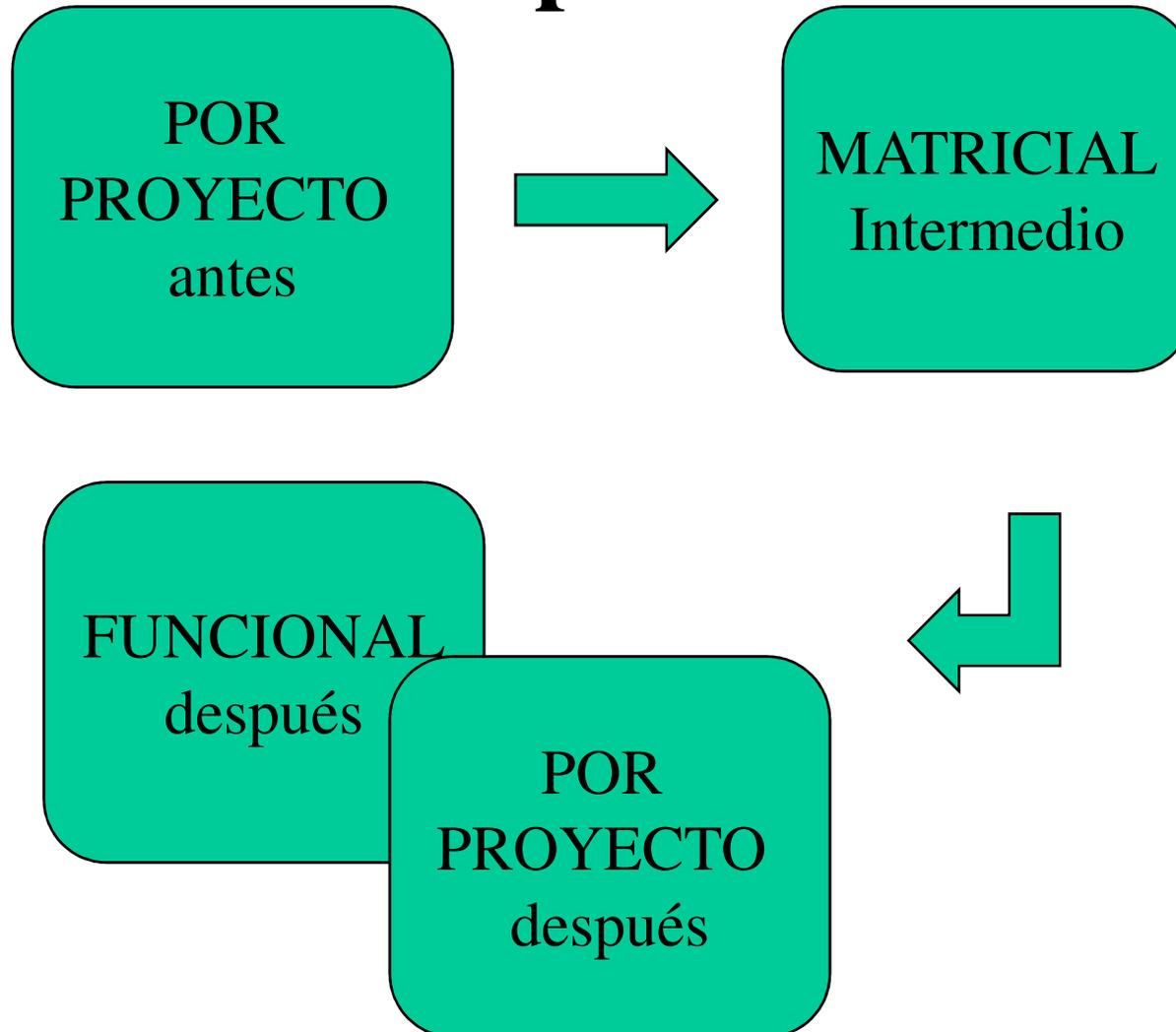


Cambio de estructuras evolución burocrática



Estructuras

Cambio de estructuras separación



Conceptualización del problema

- **División del trabajo**
- **Departamentalización**
- **Esfera de control**
- **Autoridad**

División del trabajo

- **Lo que hace la diferencia es el grado de especialización (Alto medio o bajo)**



Departamentalización

- **Lo que hace la diferencia es la base para departamentalizar (Homogénea o Heterogénea)**



Esfera de control

- **Lo que hace la diferencia es el número de dependientes directos (pocos o muchos)**



Autoridad

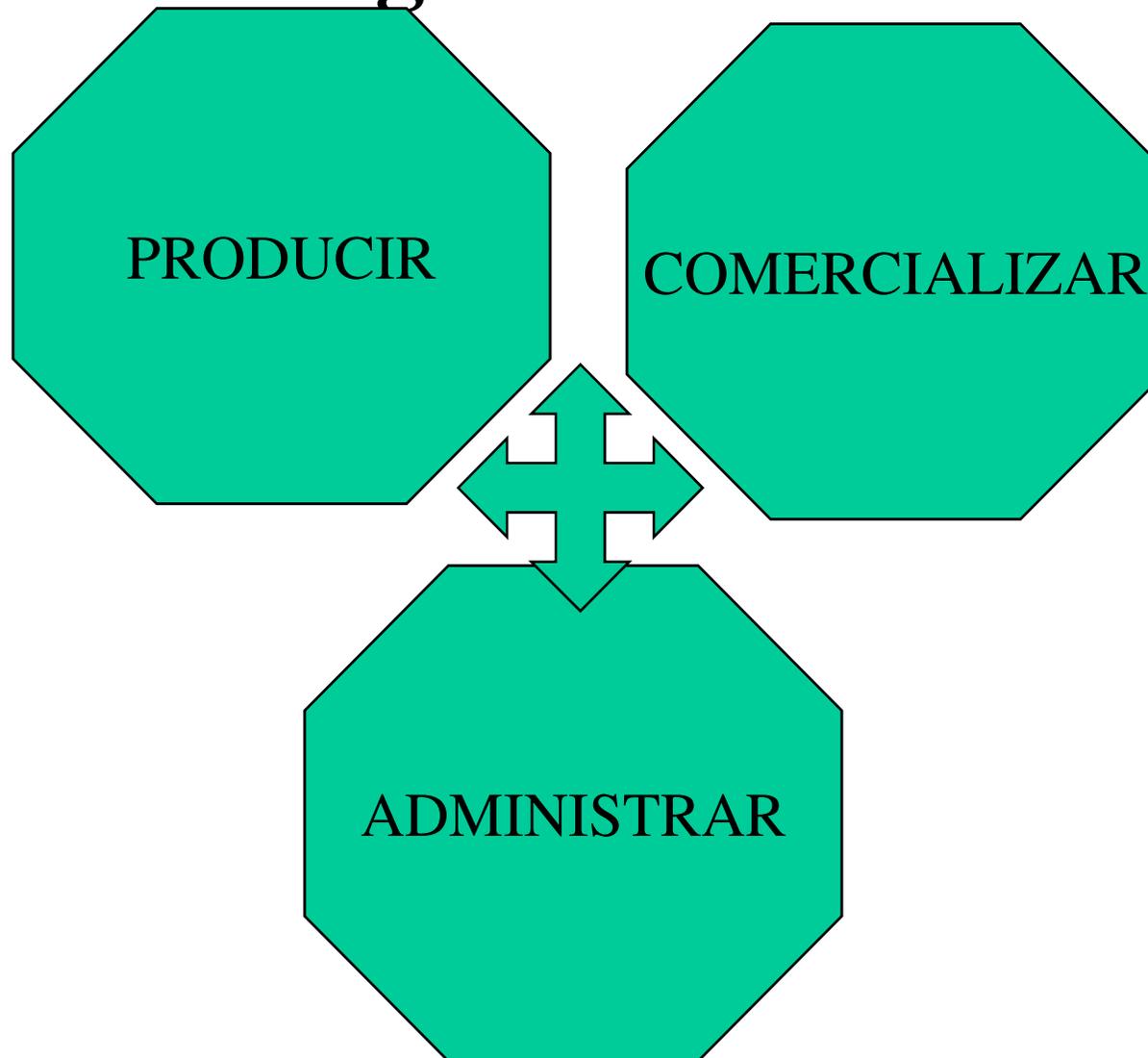
- **Lo que hace la diferencia es la forma de delegación (centralizada -descentralizada)**



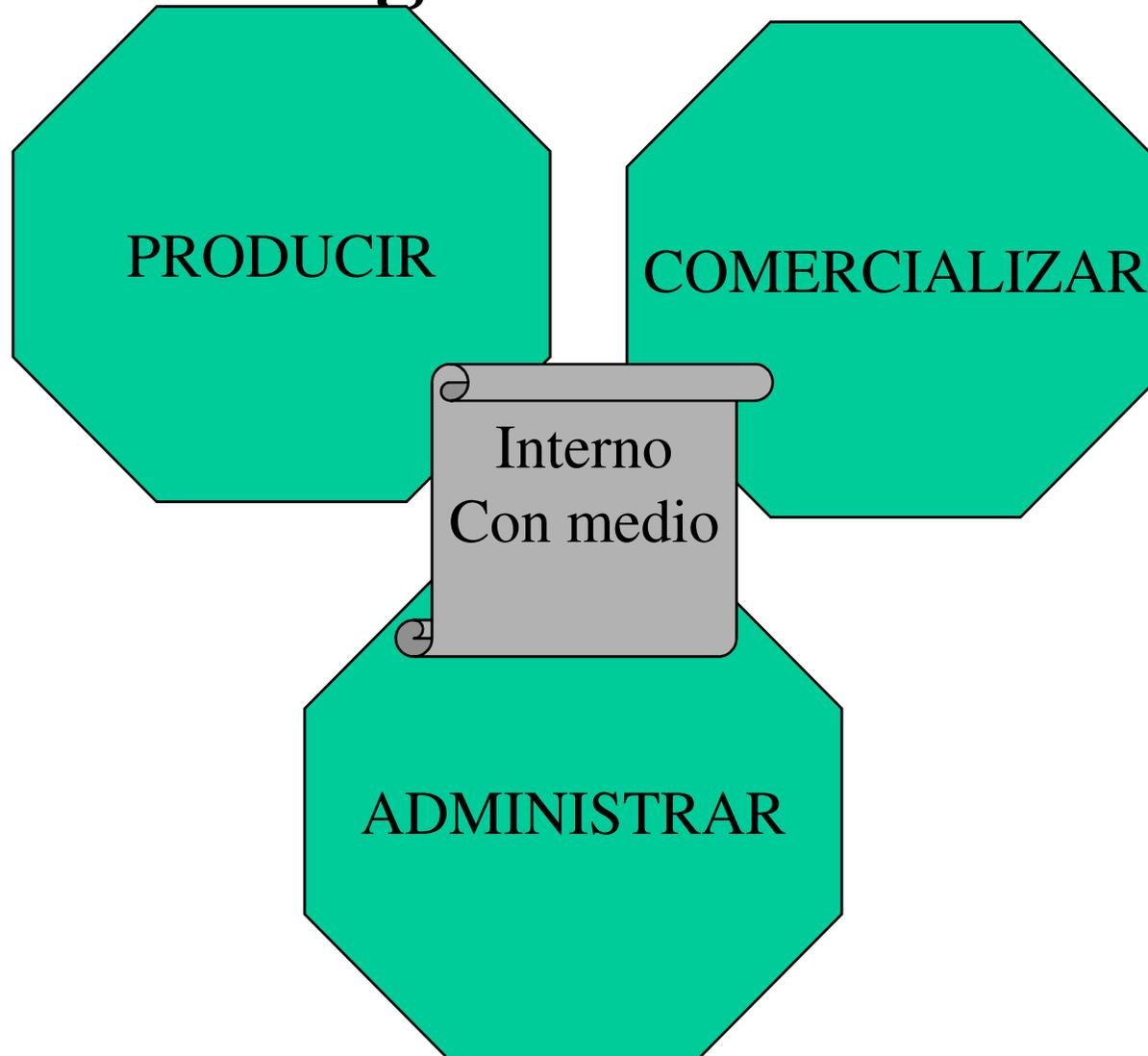
Características de las estructuras organizacionales

- **Tendencia a la izquierda del continuo implica que son formalistas, estructuradas, burocráticas y mecanizadas.**
- **Tendencia a la derecha del continuo implica que son informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas.**

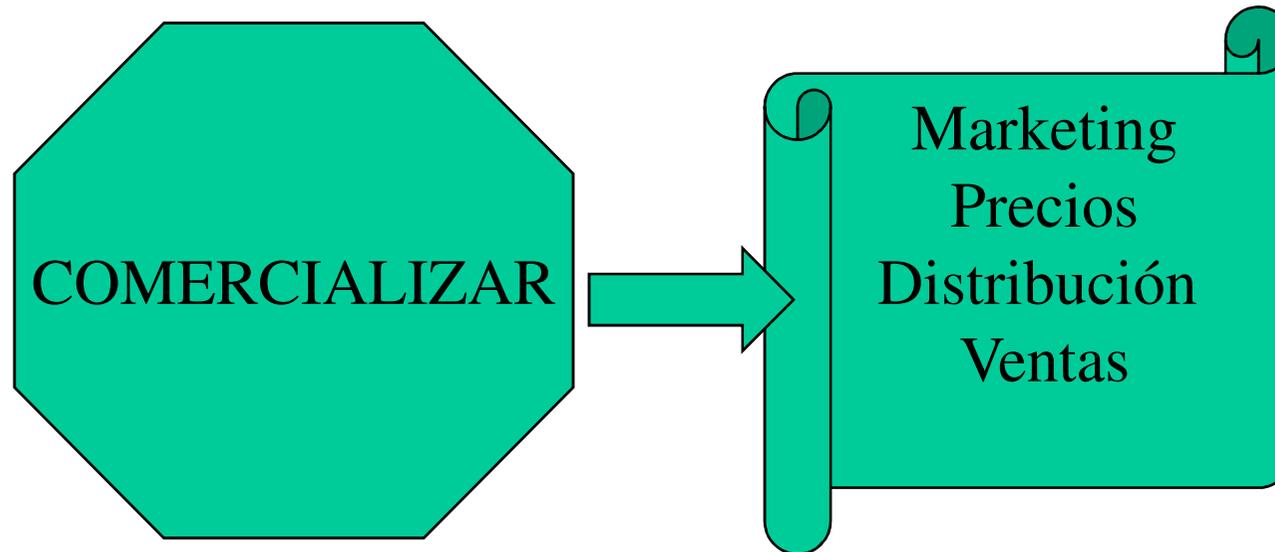
Grandes funciones en las organizacionales



Equilibrio de funciones en las organizacionales

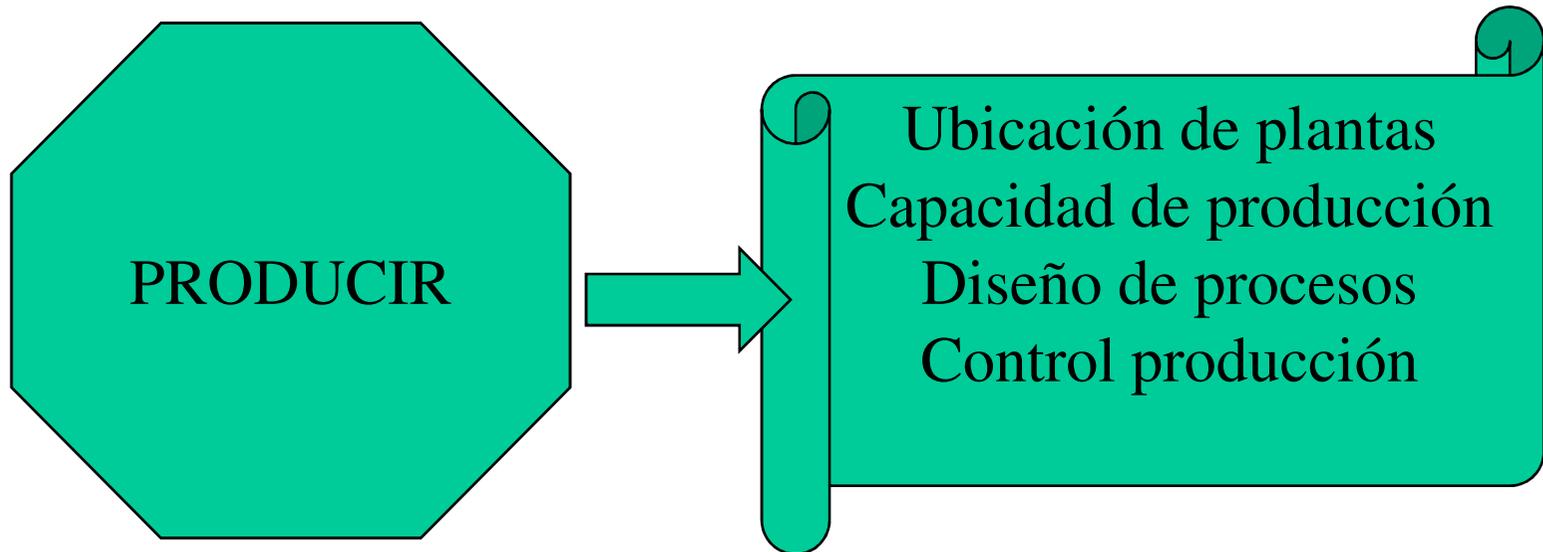


ORIENTACION A COMERCIALIZAR



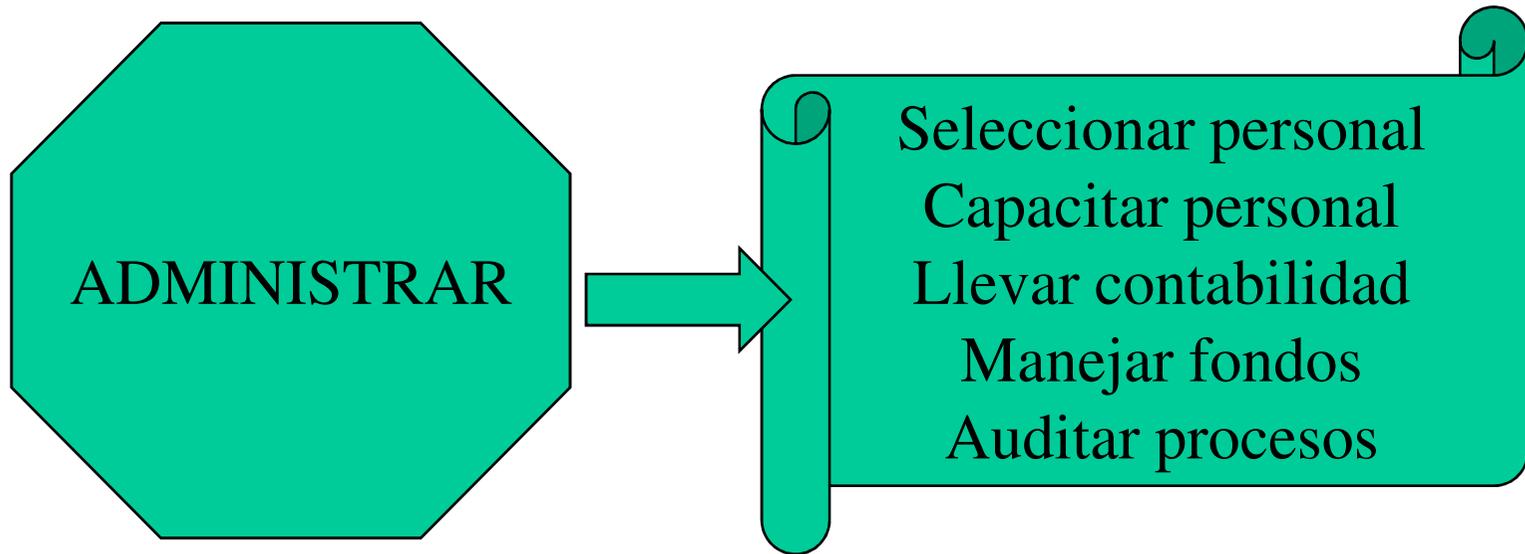
Estructuras

ORIENTACION A PRODUCIR



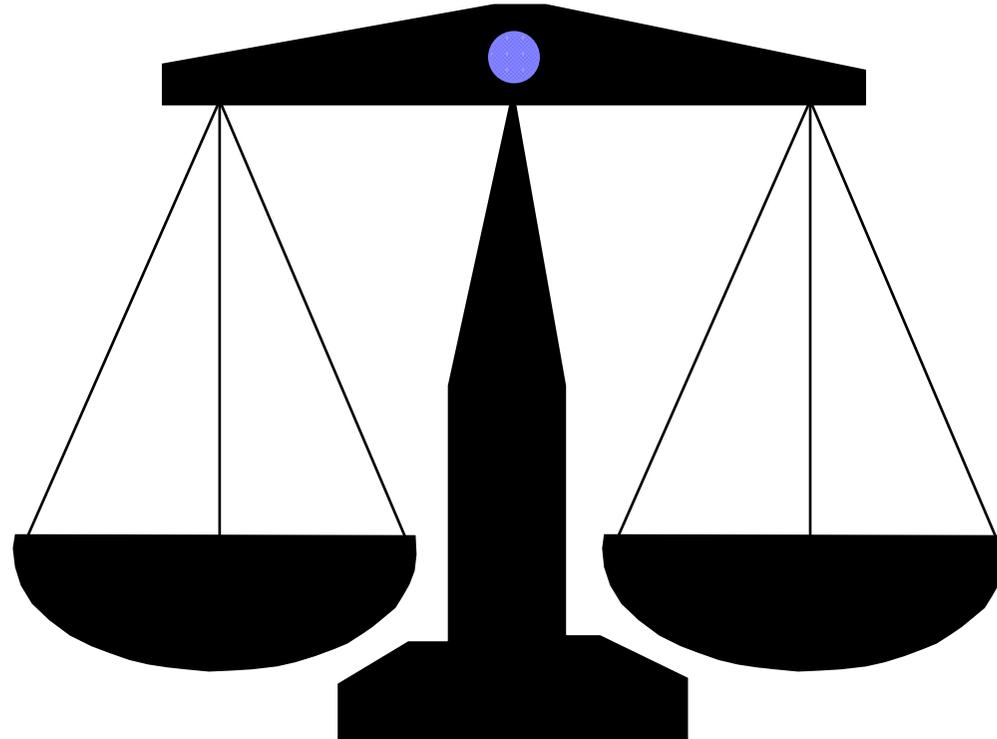
Estructuras

ORIENTACION A ADMINISTRAR



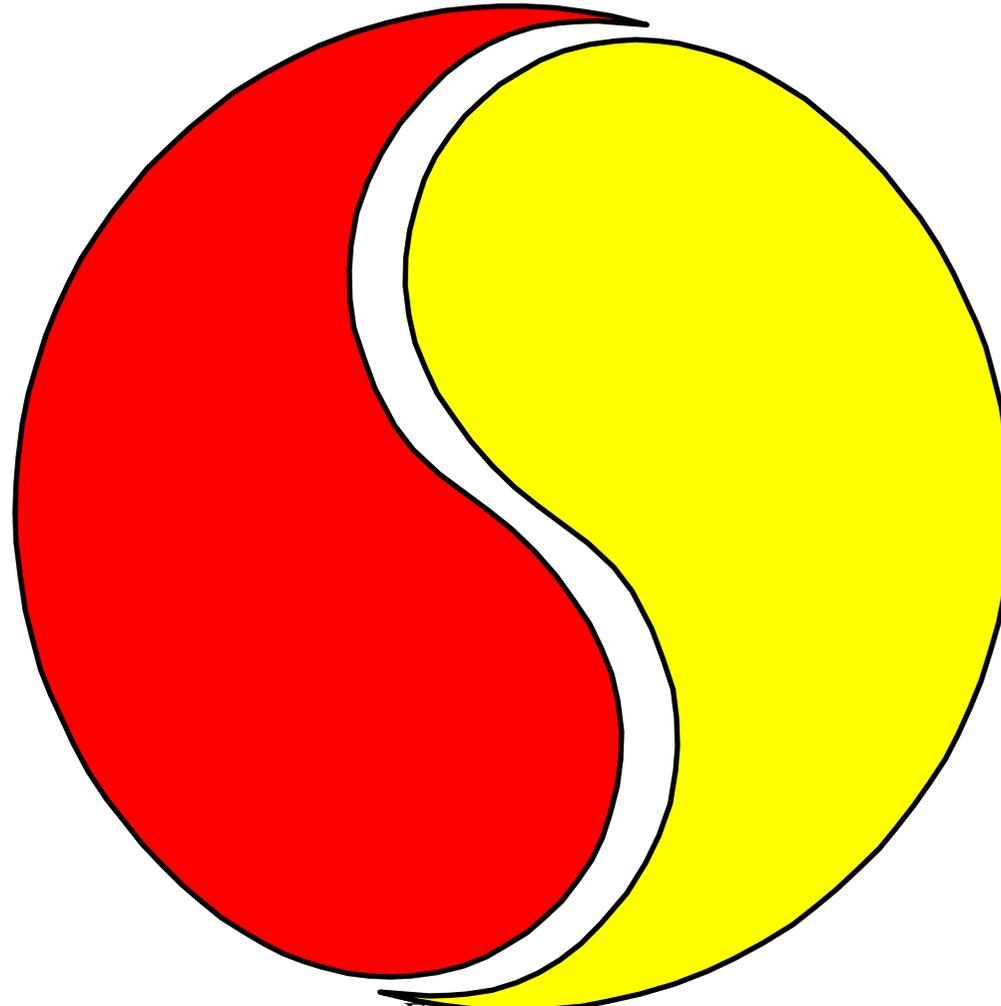
Estructuras

La organización formal-informal



Estructuras

La organización formal-informal



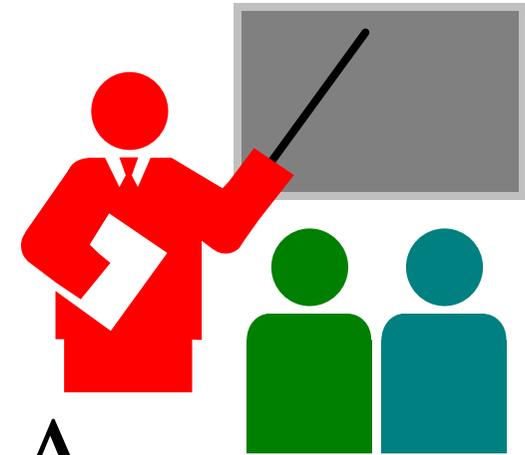
Estructuras

El conocimiento de la organización formal

- **Lo que las personas hacen en el marco de la organización formal (por ejemplo documentos de sus acciones y sus decisiones formales)**
- **La infraestructura edificios, máquinas, muebles, útiles, accesorios y uniformes utilizados en la organización formal.**

La presencia de la organización formal

- **Los actos que permiten apreciar la organización formal.**
- **Los artefactos para analizar la organización formal.**



UNA LECTURA RECOMENDADA

ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES



UN CASO DE ESTUDIO

LA ESTRUCTURA DE LA UdelaR

REFERENCIAS SOBRE
LA ESTRUCTURA
DE LA UdelaR

Ley orgánica universitaria



Ejercicios de Estructuras



- **¿Cuáles son las estructuras formales de la UdelaR y qué funciones tienen?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tiene la estructura de la UdelaR?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la estructura de la UdelaR?**

Problemas de Estructuras



- **¿Cómo encarar un proceso de mejora continua sobre las estructuras actuales de la UdelaR?**
- **¿Que escenarios de reingeniería estructural podrían plantearse en la UdelaR?**

Características de las estructuras de la UdelaR

- **Formalistas, estructuradas, burocráticas y mecanizadas.**
- **Informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas.**



UN CASO DE ESTUDIO

LA ESTRUCTURA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA

Estructuras

REFERENCIAS SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA FIng

Ley orgánica universitaria



Ejercicios de Estructuras



- **¿Cuáles son las estructuras formales de la FIng y qué funciones tienen?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tiene la estructura de la FIng?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la estructura de la FIng?**

Problemas de Estructuras



- **¿Cómo encarar un proceso de mejora continua sobre las estructuras actuales de la FIng?**
- **¿Qué escenarios de reingeniería estructural podrían plantearse en la FIng?**
-

Características de las estructuras de la FIng

- **Formalistas, estructuradas, burocráticas y mecanizadas.**
- **Informales, no estructuradas, no burocráticas y orgánicas.**



UN CASO DE ESTUDIO

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

En la UdelaR

Estructuras



REFERENCIAS SOBRE LA ORGANIACION INFORMAL de la UdelaR

¿Cómo identificarla?

Estructuras

Ejercicios de Estructuras



- **¿Cuáles son las estructuras informales de la UdelaR y qué funciones tienen?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tienen las estructuras informales de la UdelaR?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la estructura informal de la UdelaR?**

Problemas de Estructuras



- **¿Cómo encarar un proceso de mejora continua sobre las relaciones docente-alumno de la UdelaR?**
- **¿Que escenarios de reingeniería basados en cambios en las relaciones podrían plantearse en la UdelaR?**
-

La presencia de la organización informal

- **Los actos que permiten apreciar la organización informal.**
- **Los artefactos para analizar la organización informal**



UN CASO DE ESTUDIO

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

En la FIng

Estructuras



REFERENCIAS SOBRE LA ORGANIACION INFORMAL de la FIng

¿Cómo identificarla?

Estructuras

Ejercicios de Estructuras



- **¿Cuáles son las estructuras informales de la FIng y qué funciones tienen?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tienen las estructuras informales de la FIng?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la estructura informal de la FIng?**

Problemas de Estructuras



- **¿Cómo encarar un proceso de mejora continua sobre las relaciones docente-alumno de la FIng?**
- **¿Que escenarios de reingeniería basados en cambios en las relaciones podrían plantearse en la FIng?**
-



UN CASO DE ESTUDIO

LA ESTRUCTURA DEL GRUPO
DE ESTUDIO QUE INTEGRO EN
LA FACULTAD DE INGENIERIA

REFERENCIAS SOBRE
LA ESTRUCTURA
DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO

Grupos de estudio universitarios

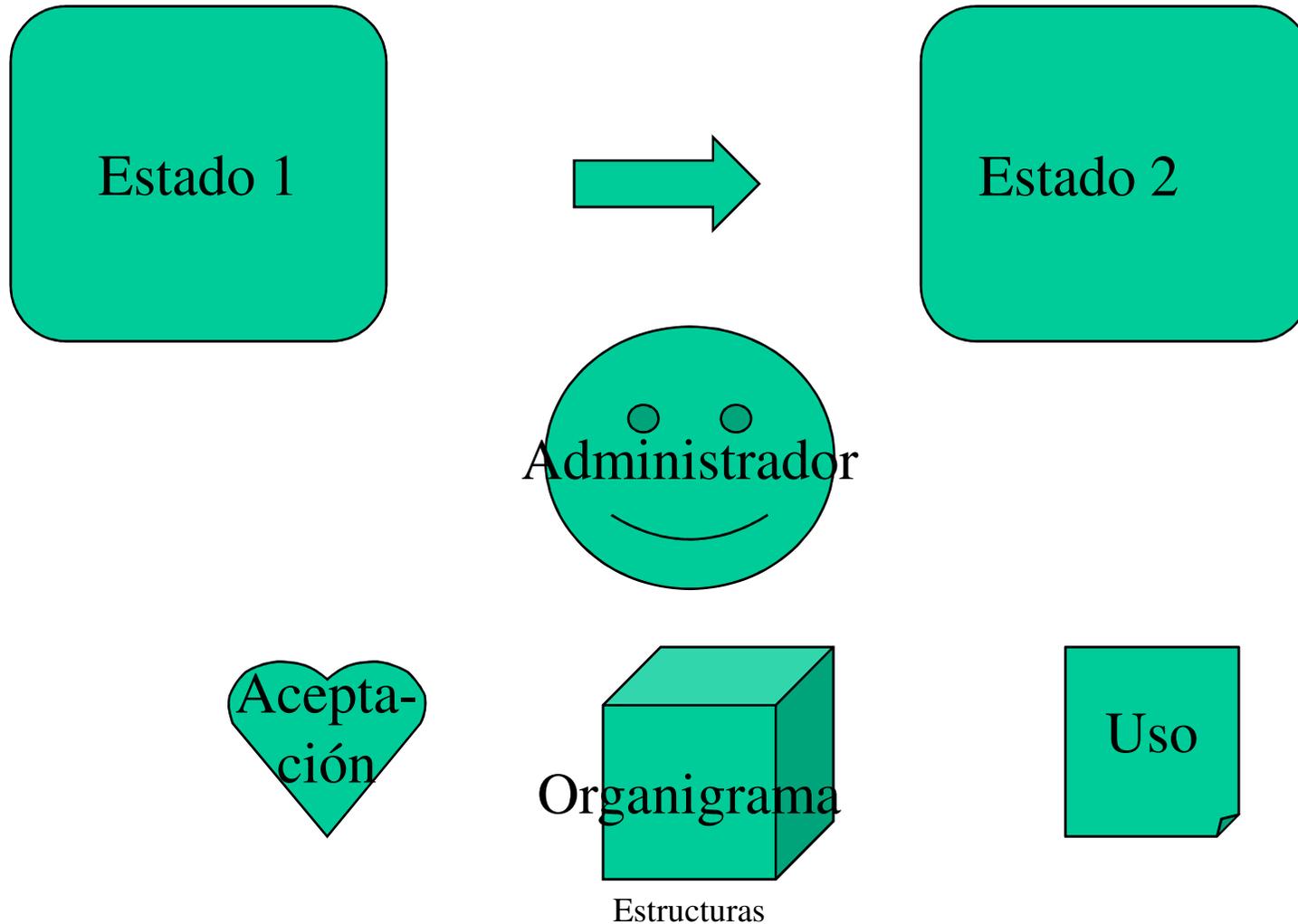


Ejercicios de Estructuras



- **¿Cuáles son las estructuras del grupo de estudio que integro?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tiene la estructura del grupo?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la estructura del grupo?**

Evolución de las Organizaciones como estructuras



Preguntas clave



- ¿Por qué la estructura de una organización es importante para la gestión?
- ¿Cuál es la diferencia entre la organización formal y la informal?
- ¿Qué aporta la teoría para conocer las estructuras de las organizaciones?
- ¿Cómo considerar las peculiaridades de cada caso en relación con la teoría?

Síntesis



- La visión de las organizaciones como estructuras aporta el esqueleto.
- La necesidad de conocer la teoría de las estructuras para trabajar con organizaciones.
- La importancia de considerar los aspectos singulares de las estructuras.