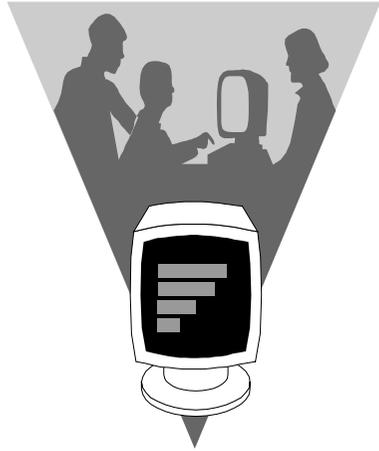


ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS



MODULO 4 PERSONAS



UdelaR FIng marzo 2014 versión 15
Carlos A. Petrella, Alexandra Moyal
Felipe Fajardo, Rodrigo Díaz, Gabriel Yerman e
Ivanna Rocha

MODULO 4



ORGANIZACIONES

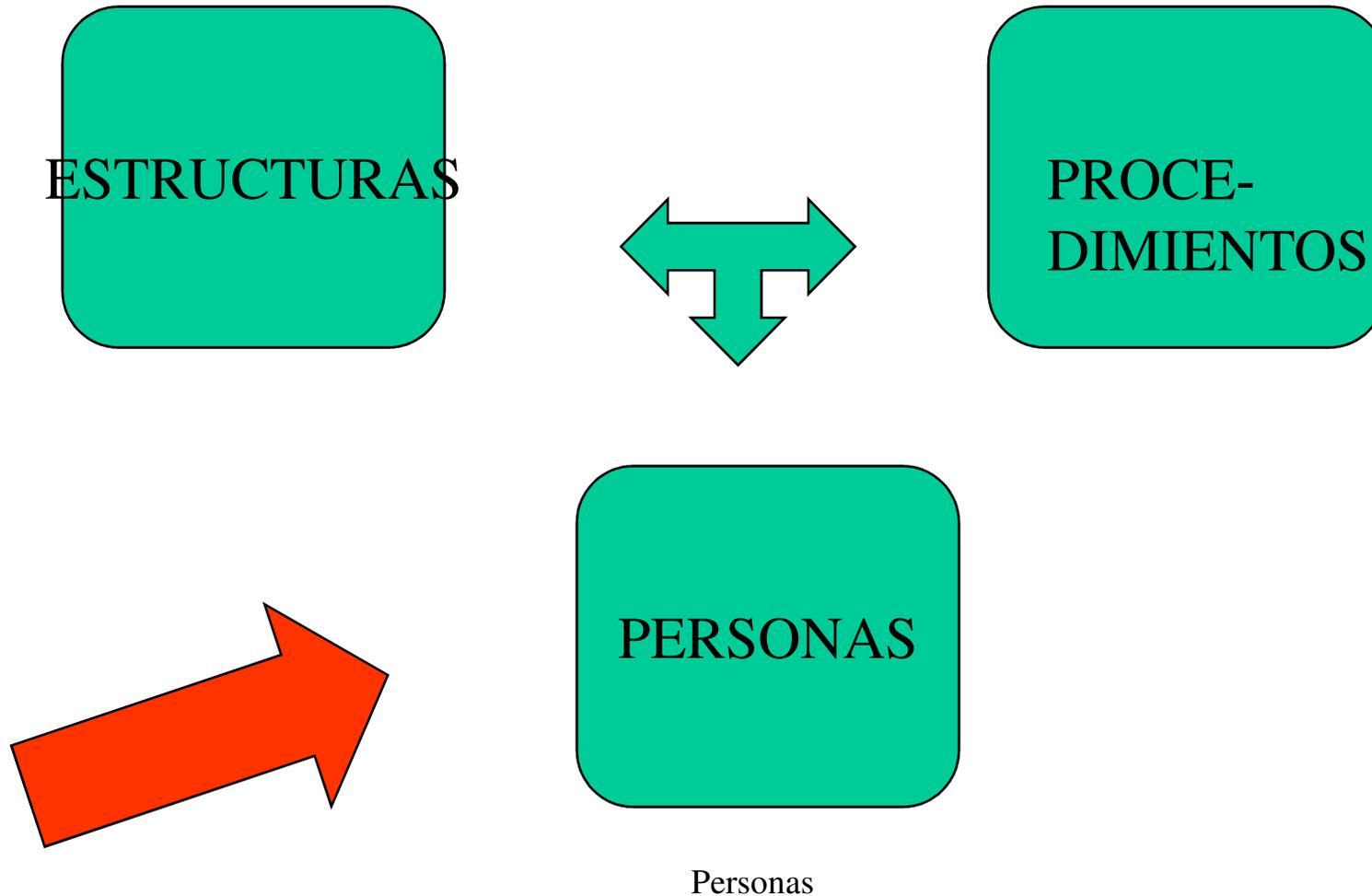
PERSONAS

Conducta humana

Esquema

- **La presentación de las personas en las organizaciones**
- **La teoría sobre personas en las organizaciones**
- **Las personas consideradas individualmente**
- **Las personas actuando en grupos formales o informales**
- **Los casos de estudio de la UdelaR y especialmente la FIng**

Repaso componentes de las Organizaciones



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**



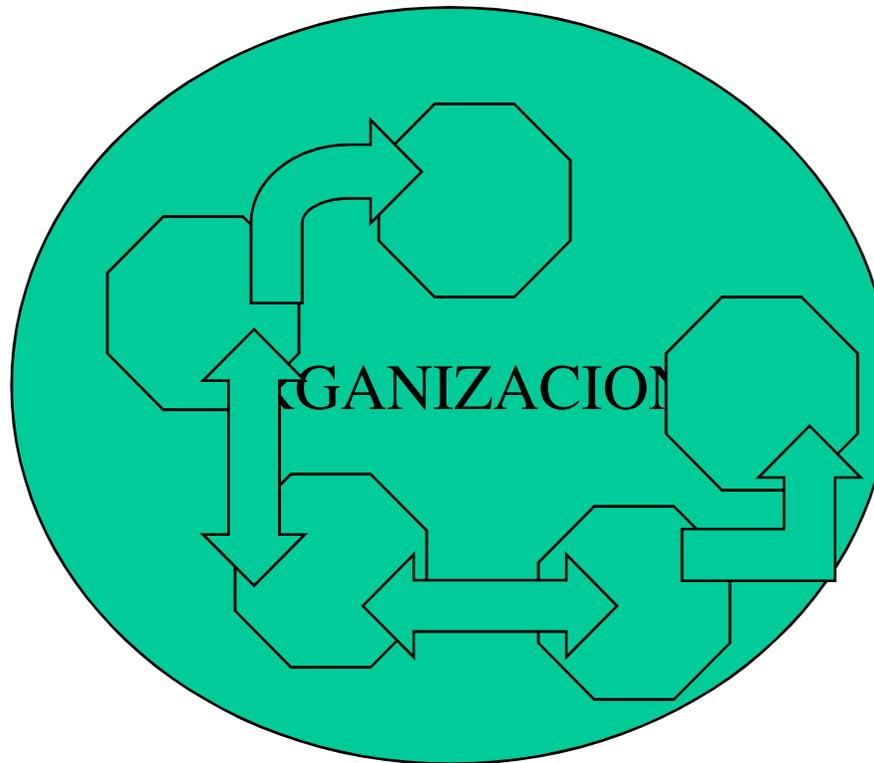
Repaso de Administración



- **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
- Procesos

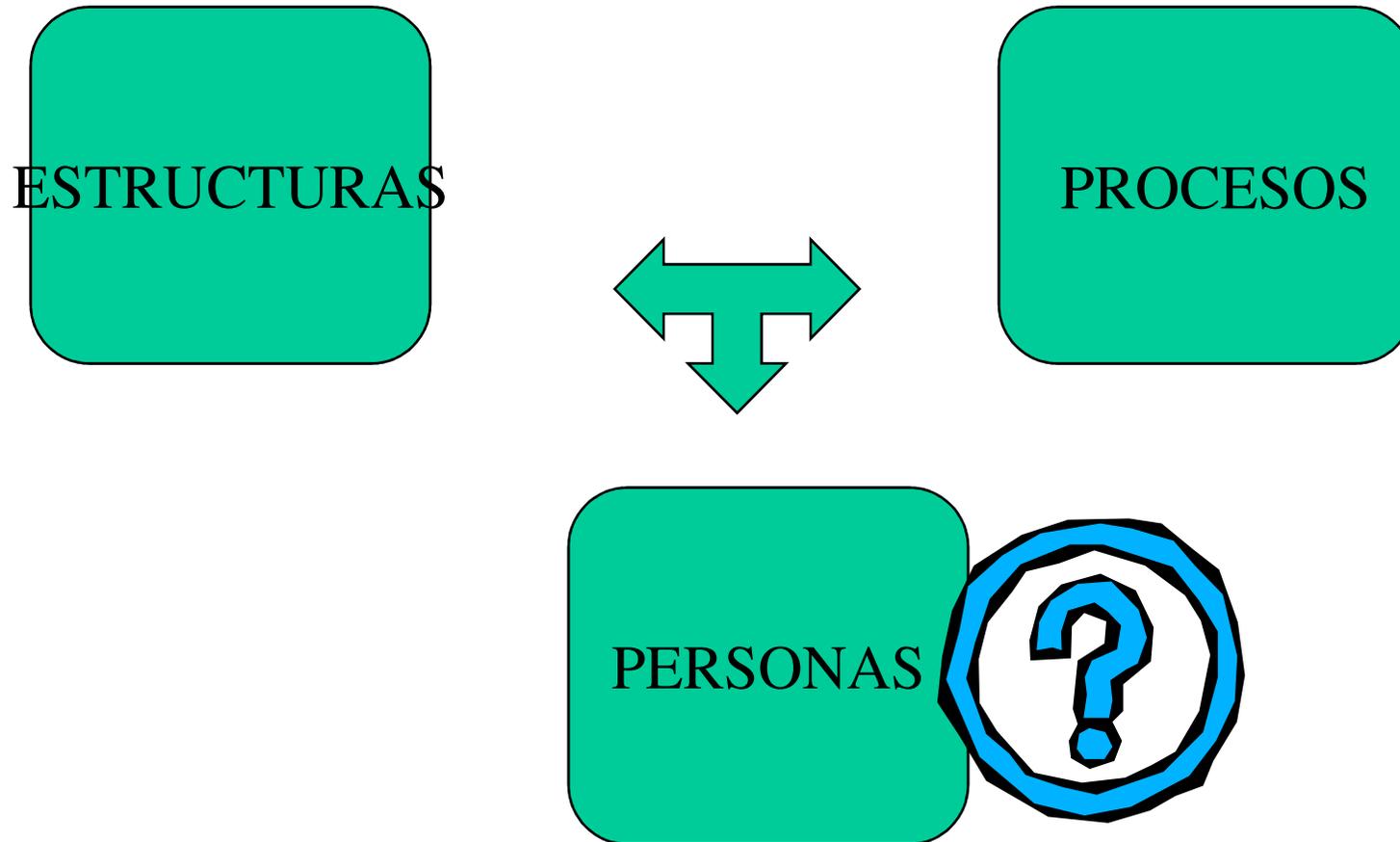


Personas

PERSONAS

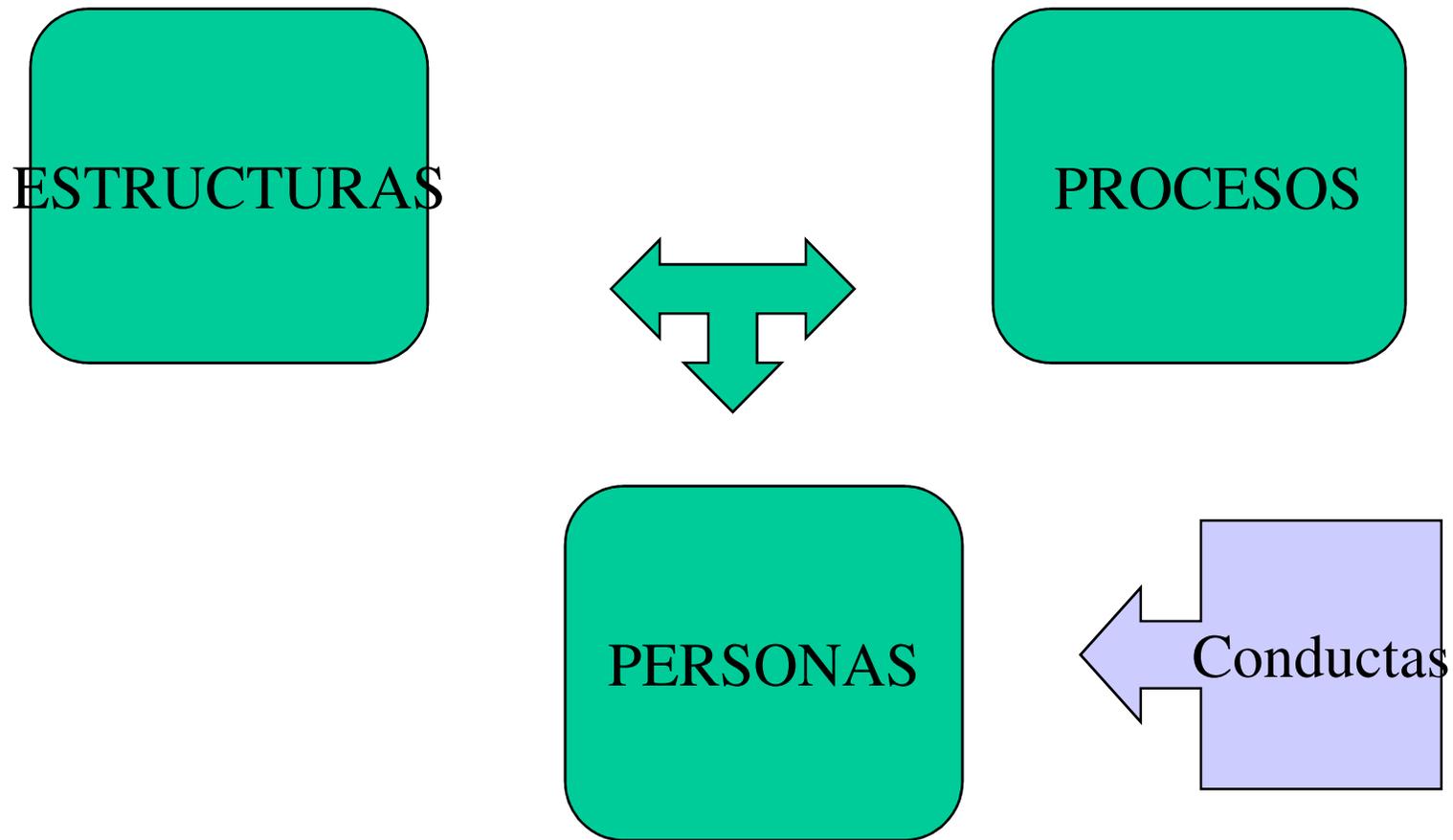
- **El músculo de las organizaciones**

¿La incógnita respecto de las personas?



Personas

¿Cómo sabemos de las personas?

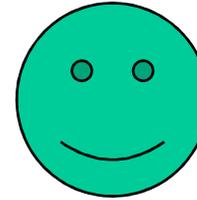


Personas

PERSONAS

- **El individuo**
- **El grupo**
- **La organización**

Los humanos en las organizaciones



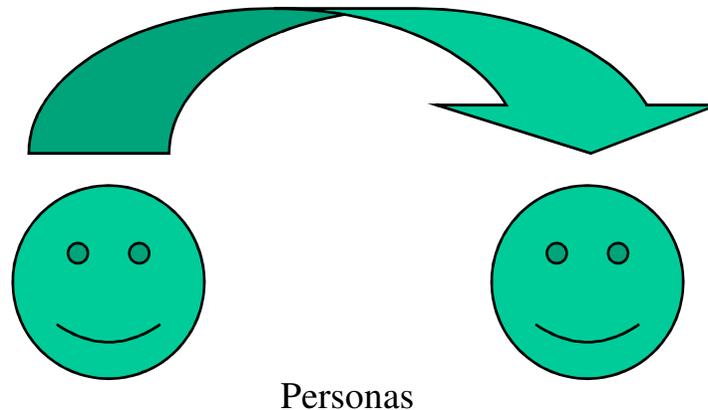
Las organizaciones son sistemas de interacción entre personas

En las organizaciones hay que prestar especial atención a las personas y sus actitudes

Las diferencias individuales

Las cualidades individuales son importantes para comprender a las personas

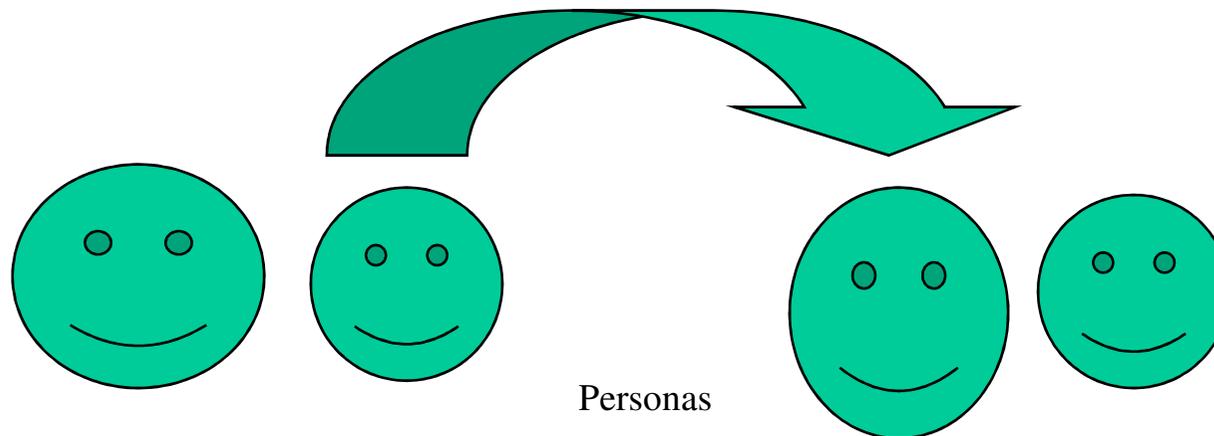
La posibilidad de interactuar con otras personas es muy importante en las organizaciones



Las diferencias grupales

Las conductas individuales varían cuando se actúa en grupos formales o informales

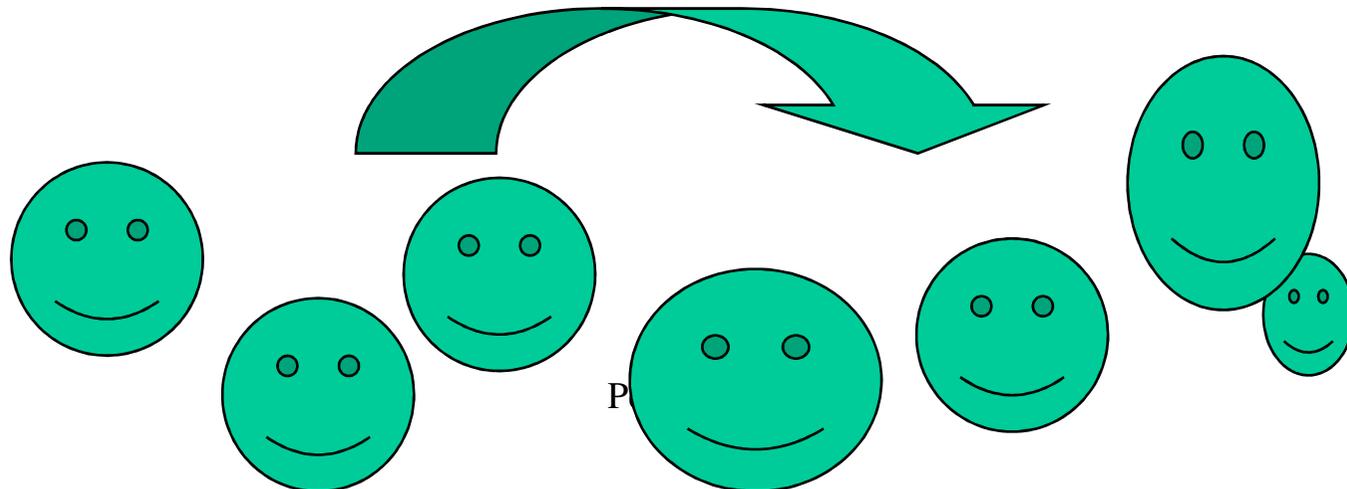
Las relaciones establecen redes informales entre personas que interactúan más allá de lo formal



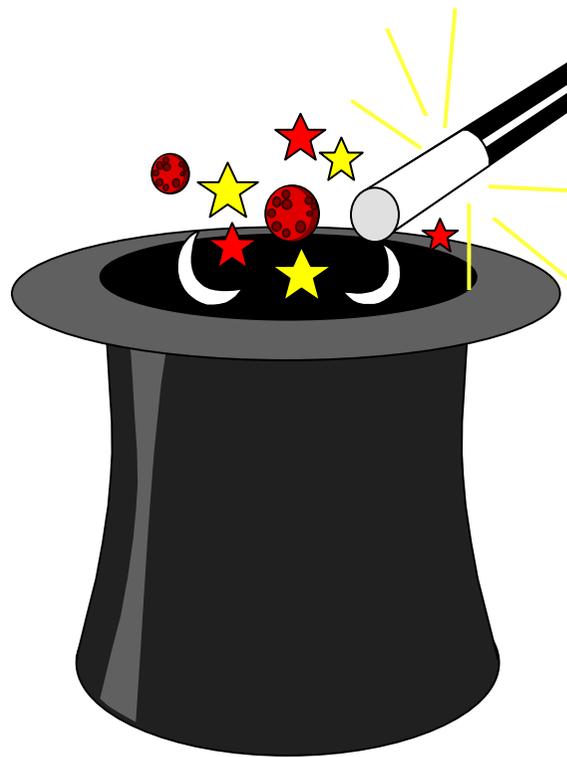
Las diferencias organizacionales

Las cualidades derivadas de la función y el cargo son importantes para comprender a las personas

La posibilidad de interactuar formalmente con otras personas deriva de la función y el cargo.

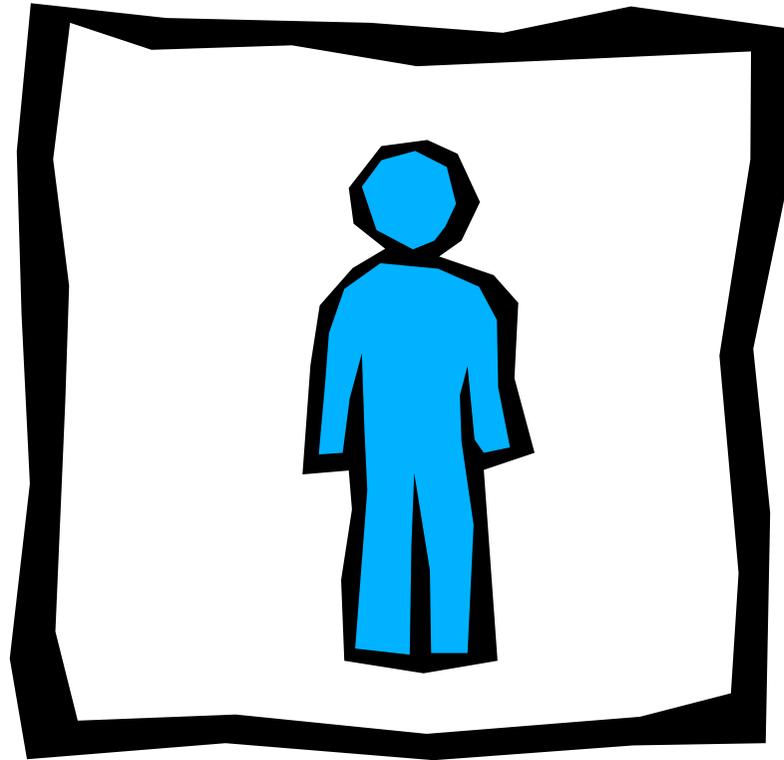


Las personas como oportunidades (No necesariamente mágicas)



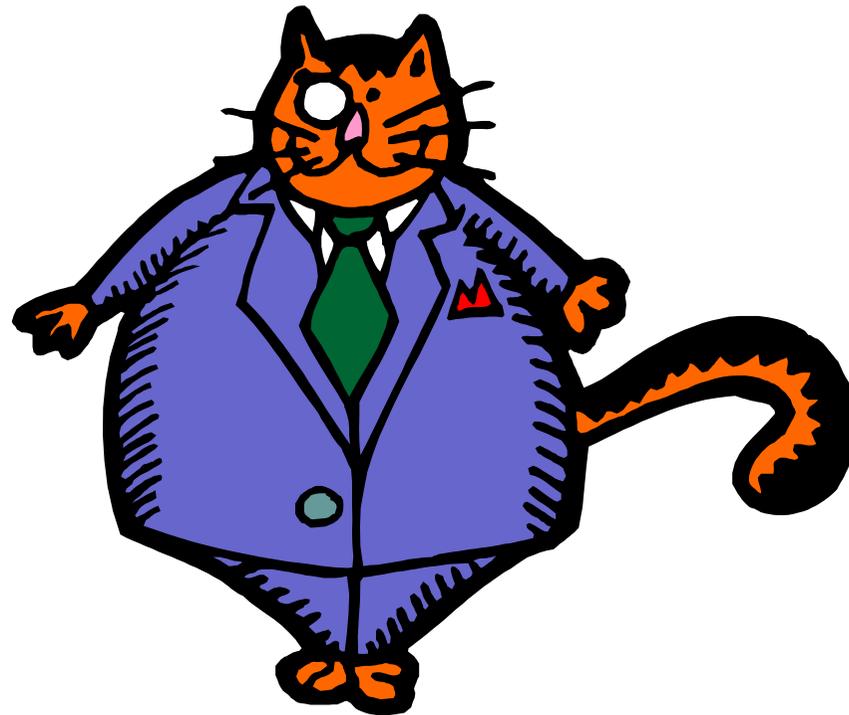
Personas

Las personas como incógnitas



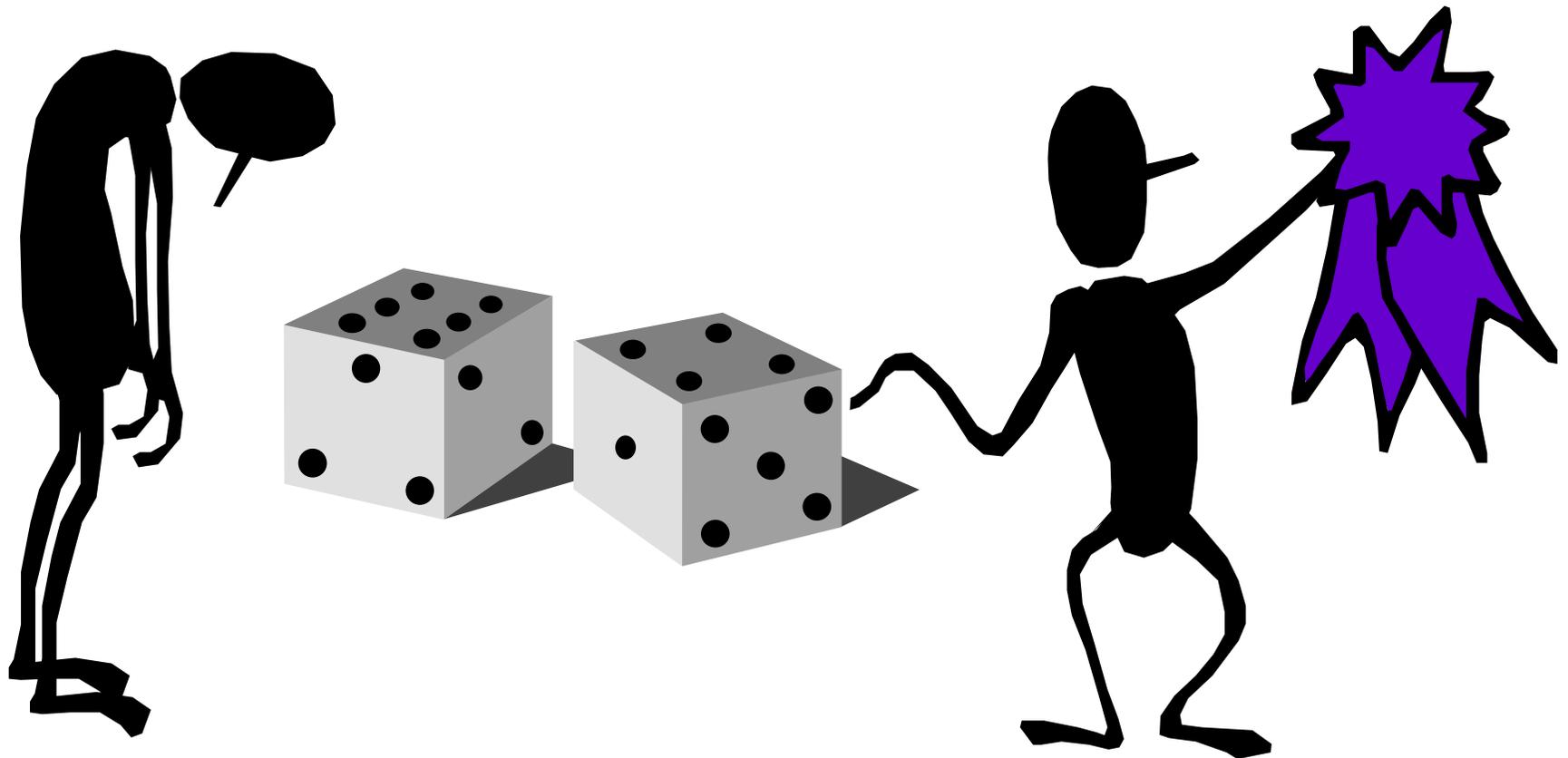
Personas

**Las personas
como amenazas
(No necesariamente reales)**



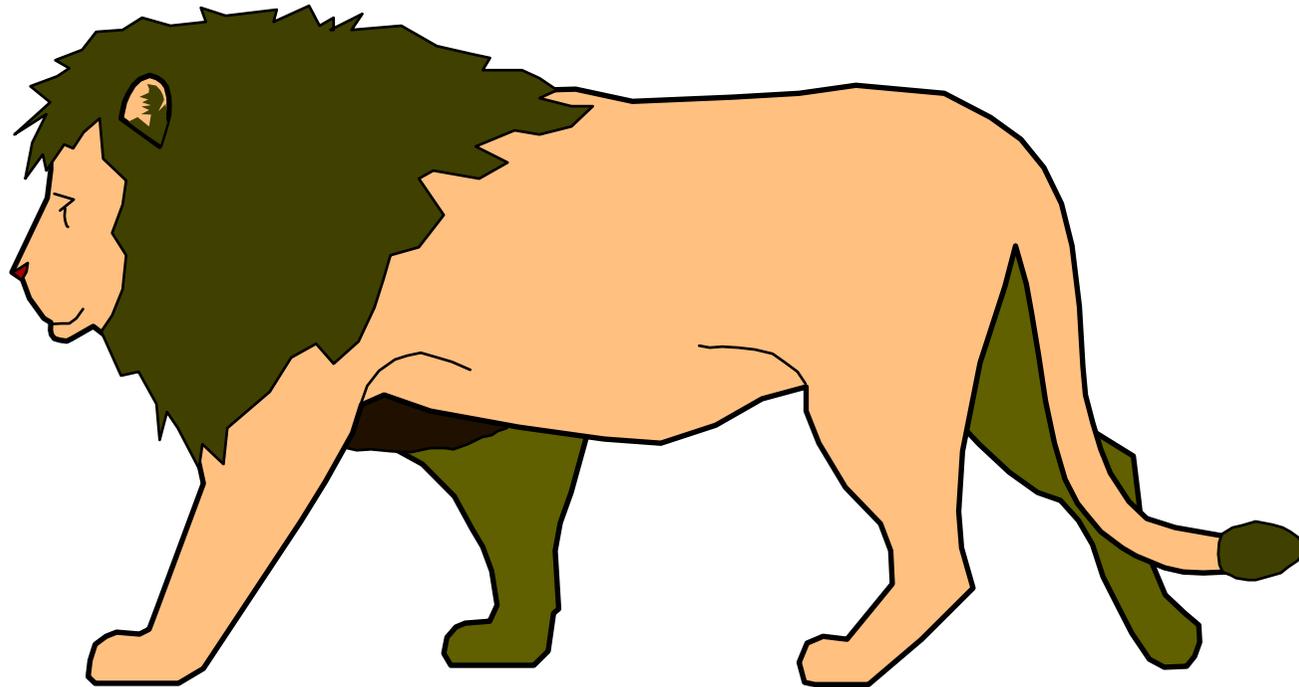
Personas

Las distintas posturas de las personas



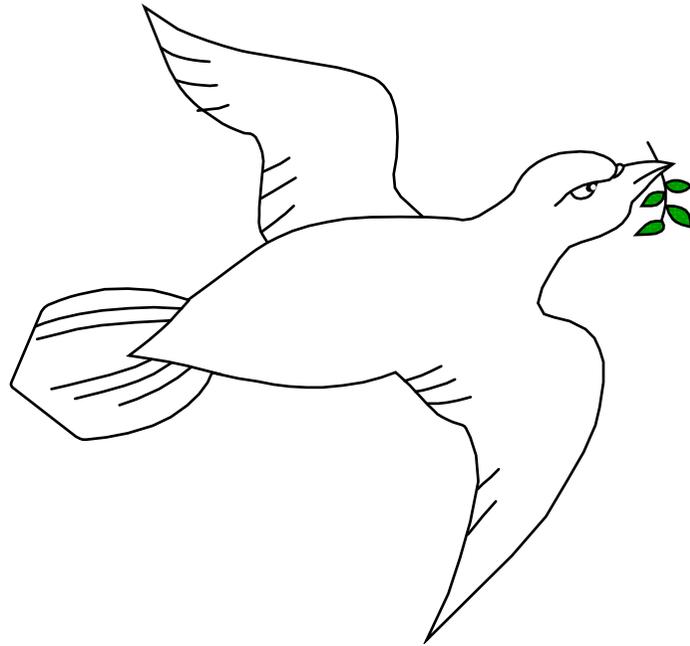
Personas

Los dominantes



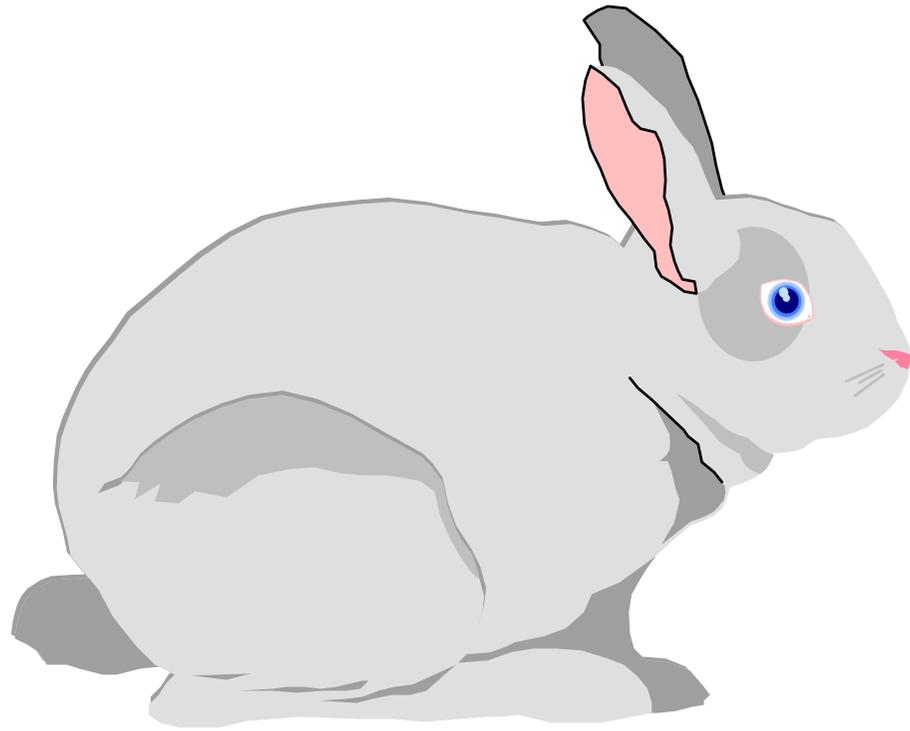
Personas

Los libres



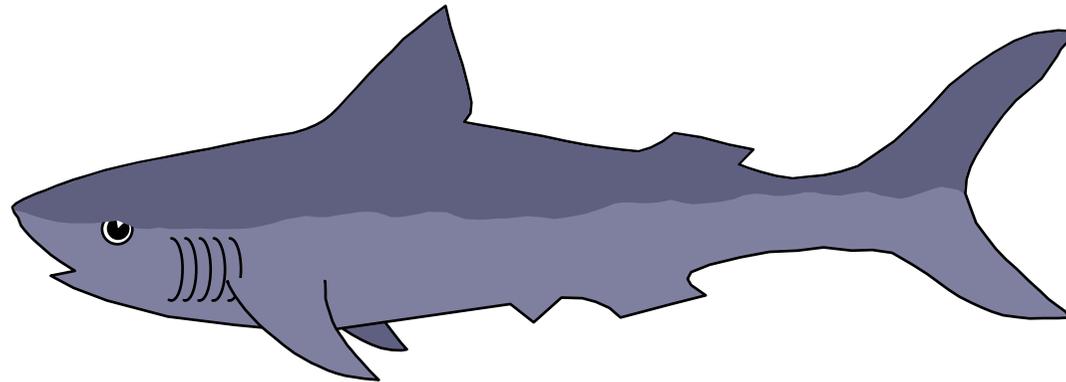
Personas

Los reproductores



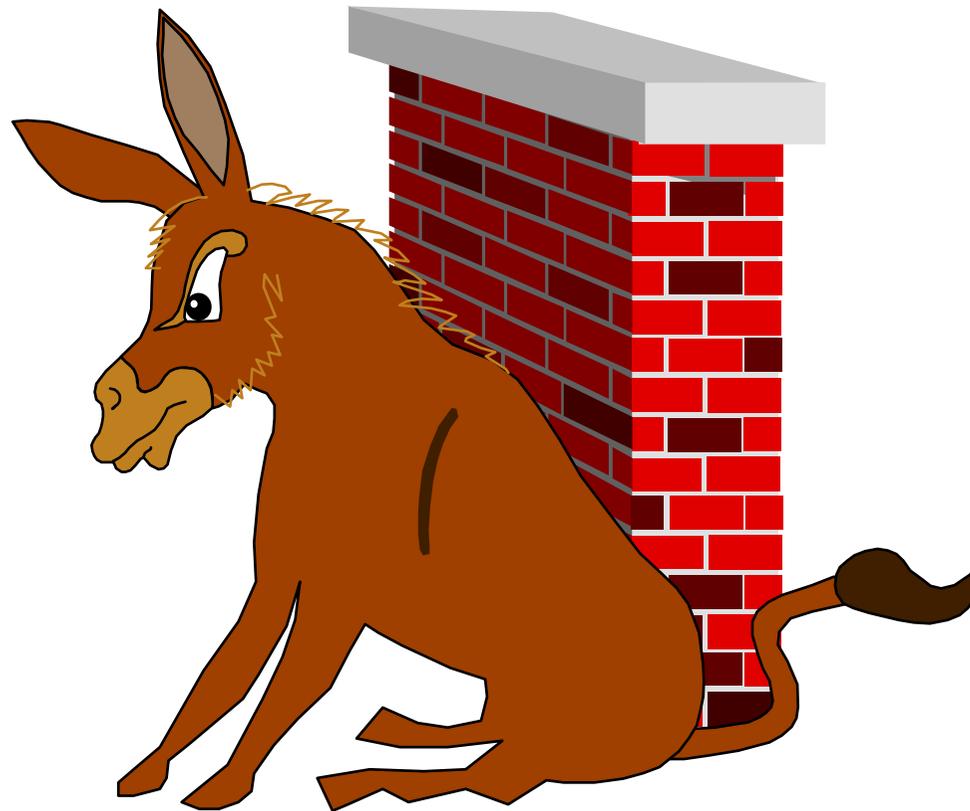
Personas

Los depredadores



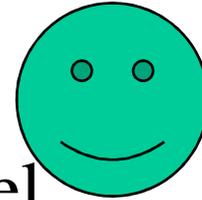
Personas

Los obstinados



Personas

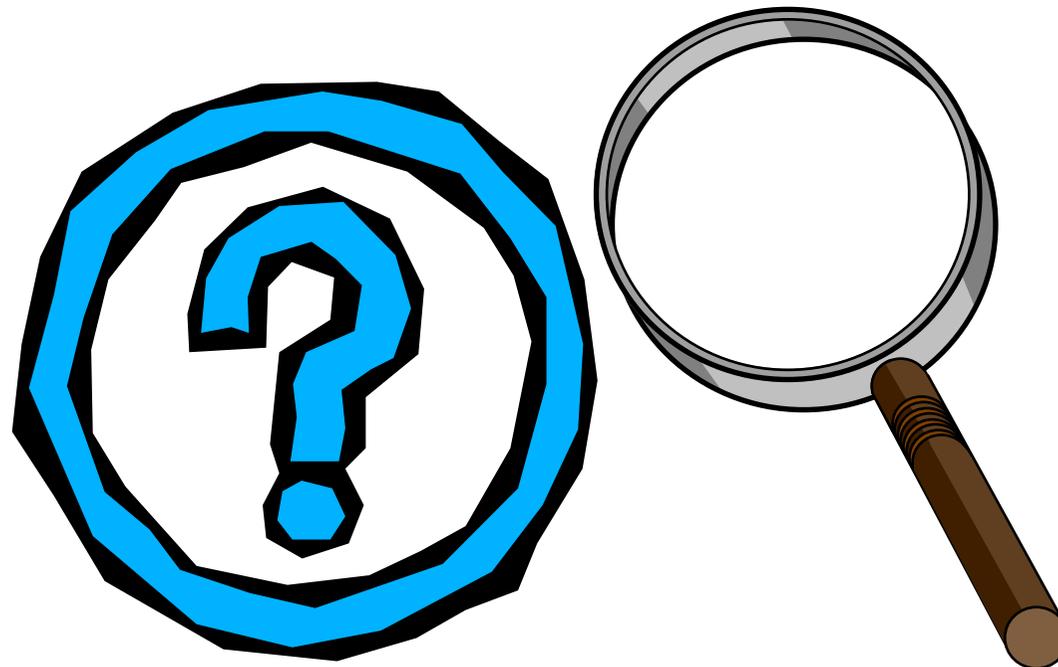
¿Cómo medir las cualidades personales?



Los inventarios de informes personales del individuo (preguntas estandarizadas)

- Los procedimientos experimental (Planteo de situaciones ficticias)
- Las calificaciones independientes realizadas por expertos (evaluación de cualidades)

Las relaciones entre personas



Personas

Relación dominante entre personas



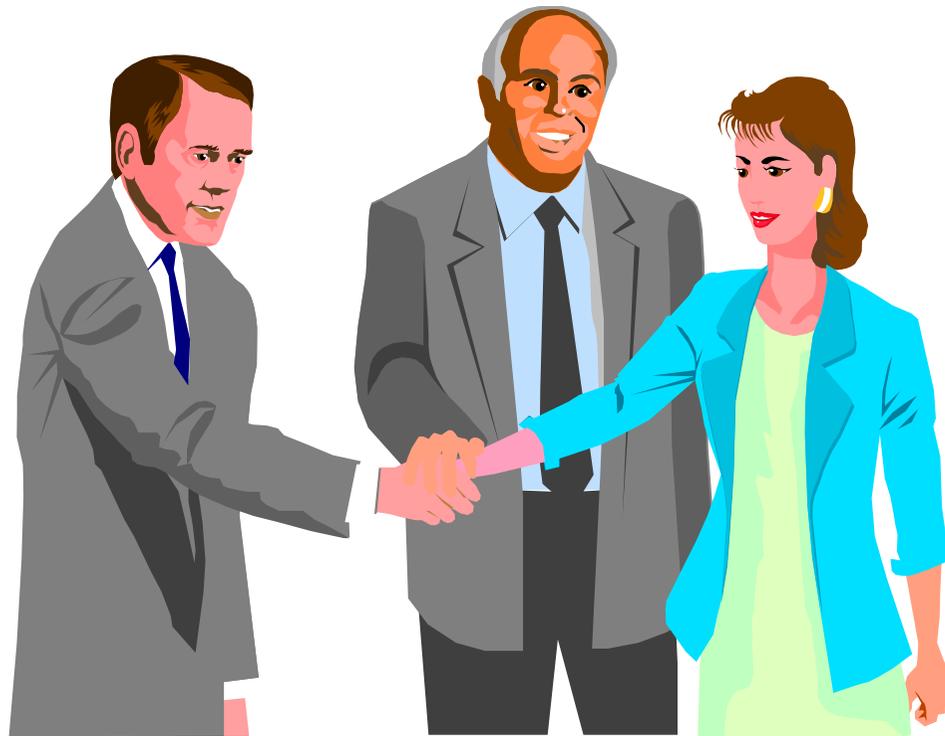
Personas

Relación neutra con las personas



Personas

Relación amigable con las personas



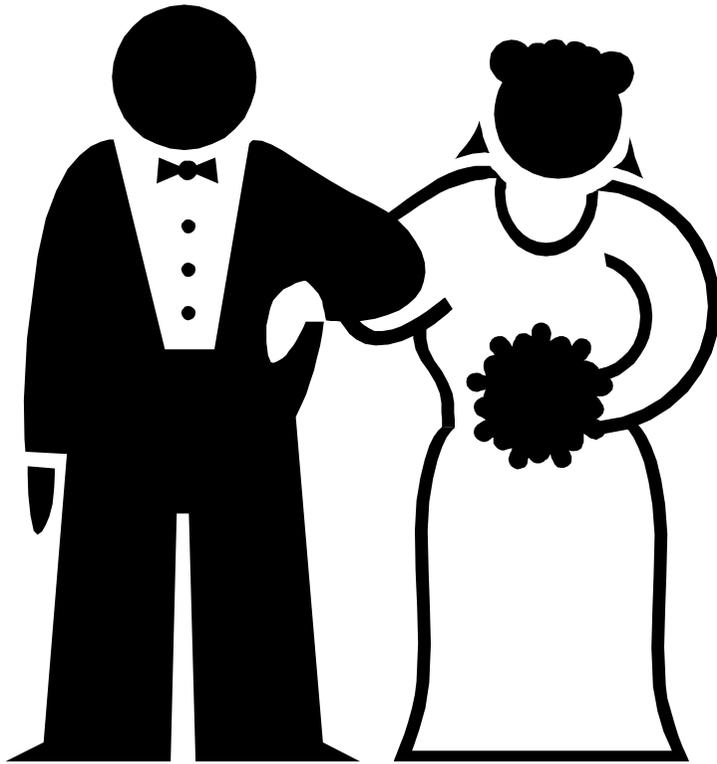
Personas

Relación conflictiva con las personas



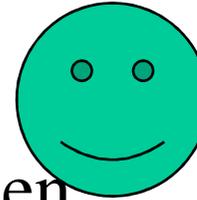
Personas

Relación “especial” con las personas



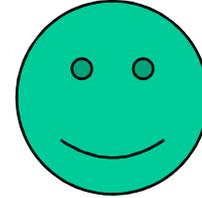
Personas

¿Apreciar las relaciones interpersonales?



- Los antecedentes previos de las personas en trabajos similares
- El comportamiento personal en situaciones críticas previas
- Las referencias personales de personas de confianza del que contrata

¿Los grandes tipos de relaciones?



- **El poder** en las organizaciones
- **Liderazgo-seguidores** en las organizaciones
- **Director con subordinados** en las organizaciones
- **Pares** en las estructuras de las organizaciones

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber qué es lo que realmente le importa a otra persona?**
- **¿Qué es lo que más le molesta a quiénes me rodean en el trabajo?**

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo relacionarme con otros a partir de lo que a los demás les importa realmente?**
- **¿Cómo convivir con lo que mas me molesta de quiénes me rodean en el trabajo?**

Problema sobre la relación entre personas



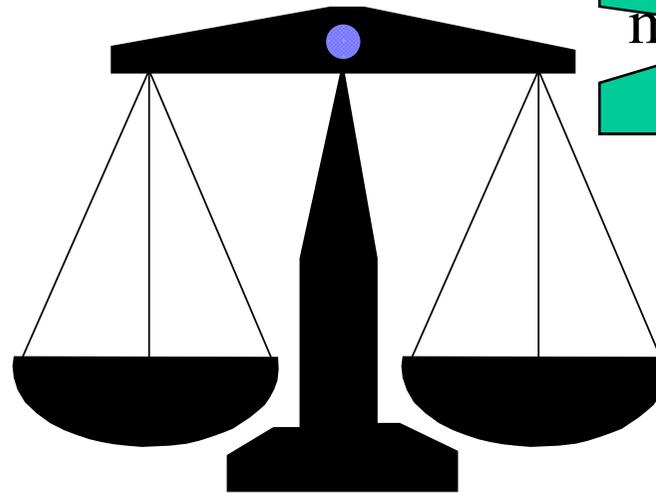
- **¿Cómo se calificaría Usted en su relación personal con la Facultad?**
- **¿Cómo se calificaría Usted en su relación institucional con la Facultad?**

Problema sobre la relación entre personas



- **¿Construya un FODA de su relación personal dentro de la Facultad?**
- **¿Construya un FODA de su relación institucional dentro de la Facultad?**

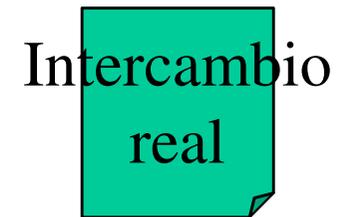
Evaluación de las relaciones entre personas



¿Qué es lo que pesa
más en la evaluación?

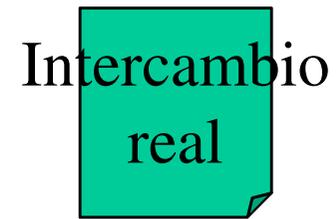
Personas

Evaluación centrada en la percepción



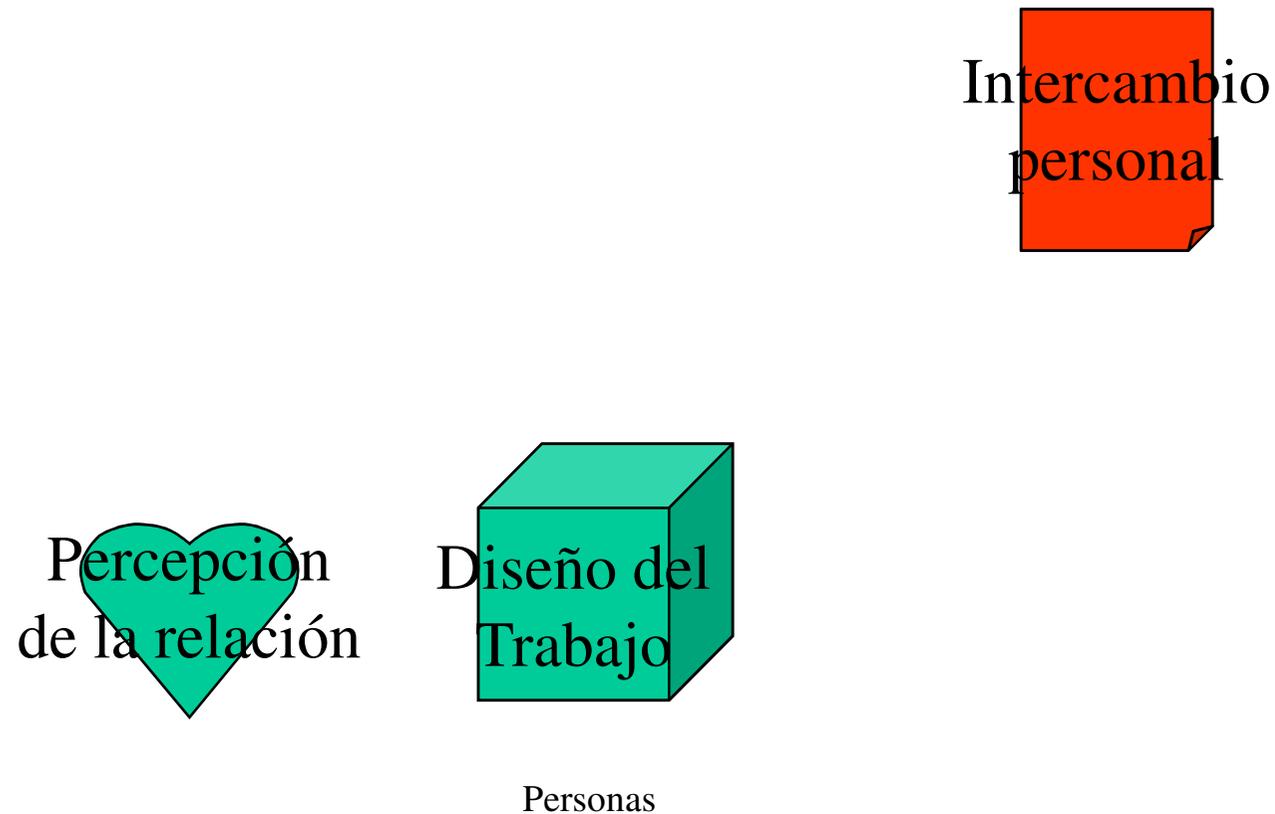
Personas

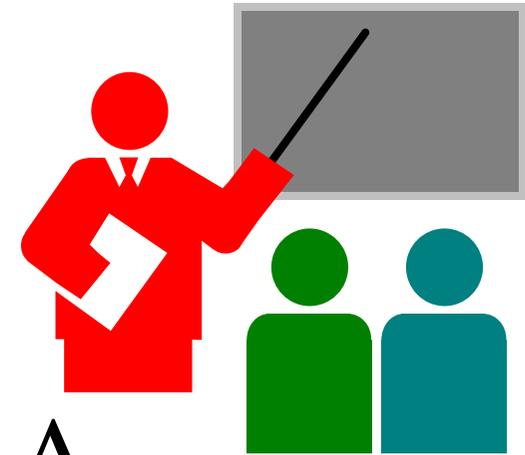
Evaluación centrada en el trabajo



Personas

Evaluación centrada en el intercambio personal





UNA LECTURA RECOMENDADA

COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Personas

Las personas en las organizaciones

- Dueños Competidores
- Empleados Clientes
- Asesores Proveedores
- Auditores Inspectores

Las personas en las organizaciones

- Los poderosos
- Los líderes
- Los directores
- Los seguidores
- Los indiferentes



Personas

EL PODER



- El poder es un mecanismo de relacionamiento interpersonal o grupal
- La acción provoca en otros individuos o grupos una acción que de otra forma no sería realizada

EL PODER (French y Raven)

- **El poder legítimo (aceptado)**
- **El poder de experto (sabe)**
- **El poder carismático (referente)**
- **El poder premiador (puede premiar)**
- **Poder Coercitivo (puede castigar)**



LA ACCION DEL PODEROSO



- Partícipe usualmente invisible en las decisiones trascendentes de la organización
- Observador de lo que acontece en la organización para actuar generalmente a través de otros

EL RESULTADO DE LA ACCION DEL PODEROSO



- La relación entre personas o grupos que tiene ciertas dependencias de poder
- El ejercicio del contrapoder que puedan desarrollar los subordinados

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber quiénes son los poderosos en la organización de la Fing?**
- **¿De qué manera se puede plantear la relación con los poderosos en la organización de la FIng?**

EL LIDERAZGO

- Liderazgo es un proceso de influencia de unas personas sobre otras
- La acción debe influir sobre la conducta de otras personas hacia el logro de ciertas metas

EL PROBLEMA DEL LIDERAZGO

- Los líderes y sus seguidores
- La conquista de los indecisos



Personas

EL LIDERAZGO

(Cuadrícula Blake y Mouton)

- El interés por las personas
- El interés por los resultados

Personas

EL LIDERAZGO

(Fielder Teoría de la contingencia)

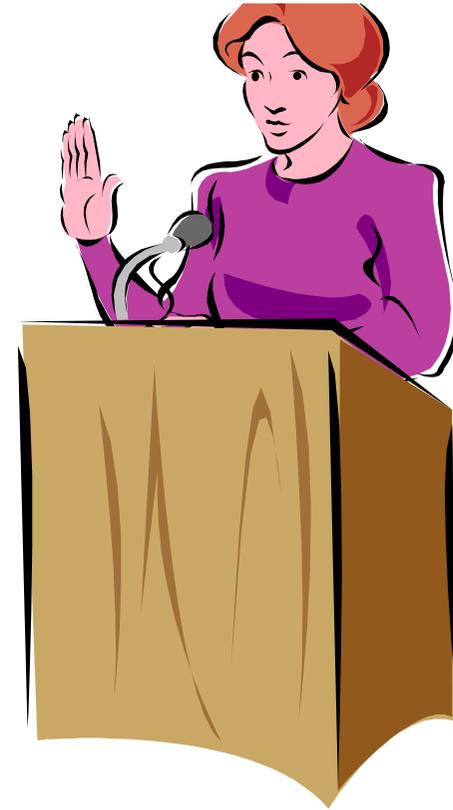
- Relaciones entre el líder y los miembros (El agrado o la confianza)
- La estructura de la tarea (La definición clara de la tarea a realizar)
- El poder legítimo (Poder relacionado con el cargo que ocupa el líder)

DESCRIPCION DEL CMP (Fielder Teoría de la contingencia)

COLABORADOR MENOS PREFERIDO

- Descripción favorable (Permisivo y orientado a las relaciones humanas)
- Descripción desfavorable (concentración en la tarea y dirección cercana)

EL LIDER



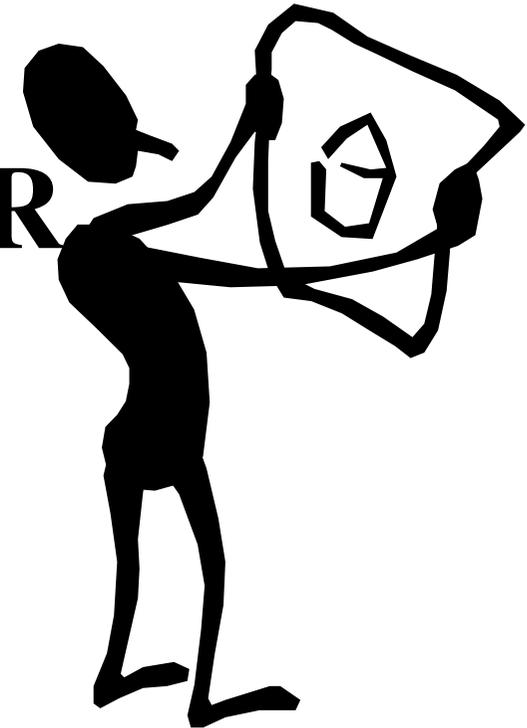
- Orienta las decisiones trascendentes de la organización
- Observador de lo que acontece en la organización para actuar directamente

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber quiénes son los líderes en la organización de la Fing?**
- **¿De qué manera se puede plantear la relación con los líderes en la organización de la FIng?**

EL DIRECTOR



- Quien tiene a su cargo otras personas dentro de la organización
- Planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar (Koontz y O'Donnell)

EL DIRECTOR

- Partícipe en el flujo de trabajo externo de la organización
- Líder en la organización (director, respuesta a subordinados, representante)
- Observador de lo que acontece en la organización para determinar “cómo van las cosas”

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber quiénes son los directores en la organización de la Fing?**
- **¿De qué manera se puede plantear la relación con los directores en la organización de la FIng?**

LOS INDIFERENTES

- Los que no participan
- Los que no se involucran



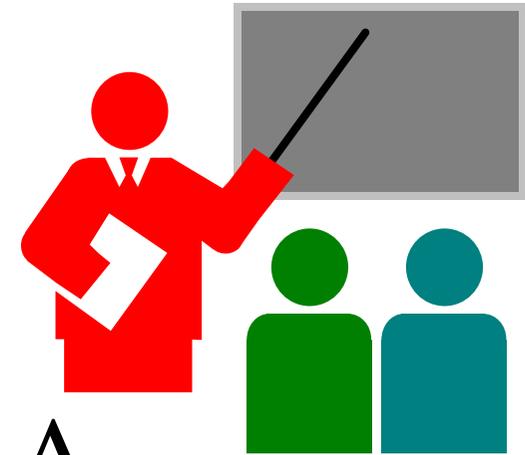
Personas

¿PARTICIPAR O INVOLUCRARSE?

- La gallina
- El chancho



Personas



UNA LECTURA RECOMENDADA

PARTICIPAR O INVOLUCRARSE

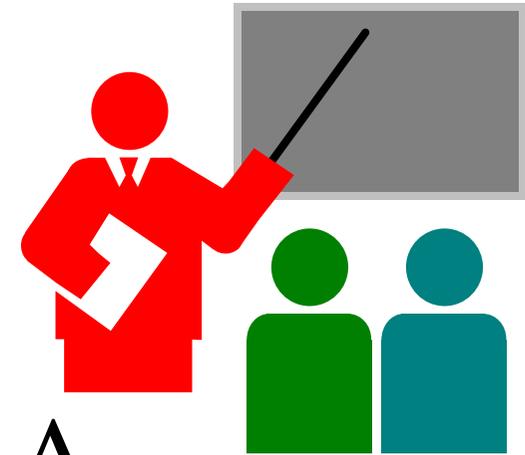
Artículo de Crónicas Económicas

Carlos A. Petrella

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber quiénes son los indiferentes en la organización de la Fing?**
- **¿De qué manera se puede plantear la relación con los indiferentes en la organización de la FIng?**



UNA LECTURA RECOMENDADA

LOS GERENTES
METEOROLOGOS

Artículo de Crónicas Económicas

Carlos A. Petrella

Personas

Ejercicios de relación entre personas



- **¿Cómo saber quiénes son los que actúan como meteorólogos en la organización de la Fing?**
- **¿De qué manera se puede actuar para que no existan más meteorólogos en la organización de la FIng?**



UN CASO DE ESTUDIO

RELACION ENTRE PERSONAS

La relación en un grupo de estudio

LOS INDIVIDUOS

- El empleado/cliente como unidad productiva básica en la organización
- La persona como unidad social en relación con las demás personas (empleados/clientes)?



Personas

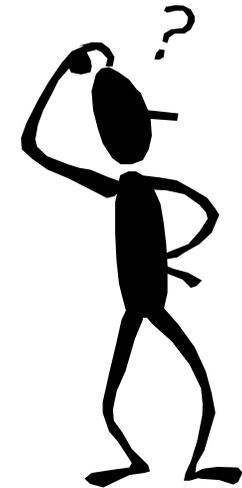
TIPOS INDIVIDUALES

- Los individuo autoritarios (**coercitivos**) que trabajan con planes precisos
- Los individuos especializados (**expertos**) que aportan su posición personal a pedido
- Los individuos referentes (**carismáticos**) que proyectan imágenes compartidas



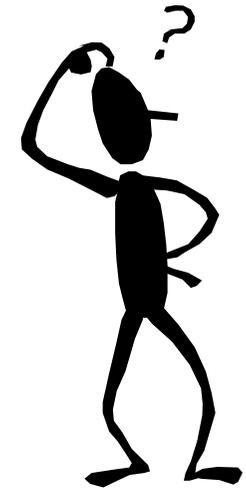
RELACIONES INDIVIDUALES

- La competencia
- La colaboración
- La prescindencia



NEGOCIACIONES INDIVIDUALES

- El escenario GANA-GANA
- El escenario GANA-PIERDE
- El Escenario PIERDE-PIERDE



RESULTADOS INDIVIDUALES

- El éxito
- El empate
- El fracaso



Ejercicios de relación entre personas



- **Identifique las personas que más influyen sobre su situación en FIng**
- **¿Qué puede hacer para mejorar su relación con esas personas?**

LOS GRUPOS

- Los grupos como unidades productivas agregadas en la organización
- Los grupos como unidades sociales en relación con otros grupos



Personas

TIPOS DE GRUPOS

- Los grupos estructurados y dirigidos mediante un fuerte liderazgo personal
- Los grupos de pares con roles especializados bien determinados y compromisos claros
- Los grupos de “compañeros” con funciones muy generales y compromisos difusos

Personas



FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL GRUPO

- Actividades en tareas asignadas al grupo
(HACER)
- Actividades constructivas del grupo
(SOBREVIVIR)
- Actividades de los integrantes en provecho propio
(CONVIVIR)

Personas



NORMAS DEL GRUPO

- Normas para hacer las tareas asignadas al grupo (NORMAS PARA HACER LA TAREA)
- Normas para realizar actividades constructivas del grupo (NORMAS PARA SOBREVIVIR)
- Normas para tolerar actividades de los integrantes en provecho propio (NOMAS PARA CONVIVIR)

Personas



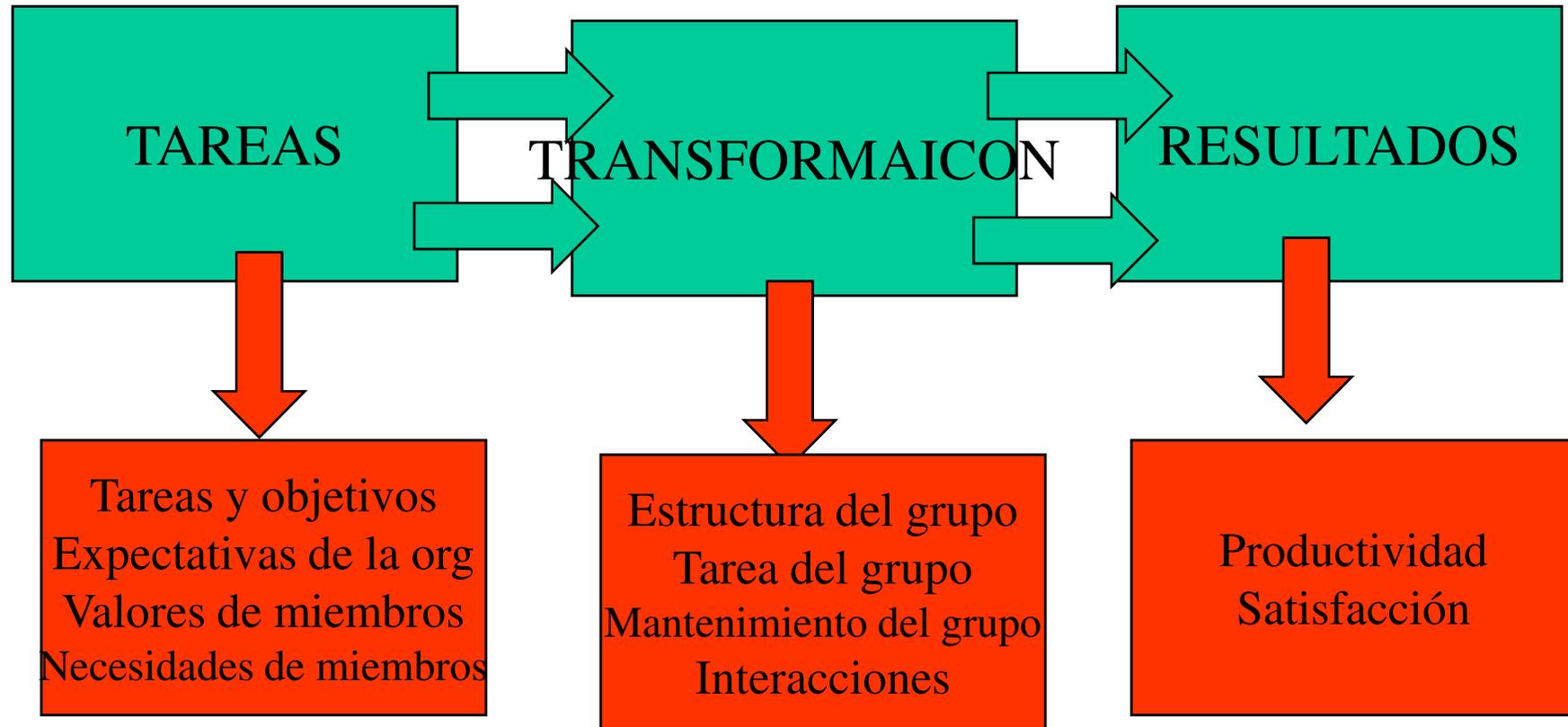
CARACTERISTICAS DEL GRUPO

- COHESION DEL GRUPO (Solidaridad interna entre sus integrantes)
- VALORES, ACTITUDES Y NORMAS COMPARTIDAS (Homogeneidad entre sus integrantes)
- AISLACION DEL ENTORNO (aumenta la relación ente sus miembros)

Personas

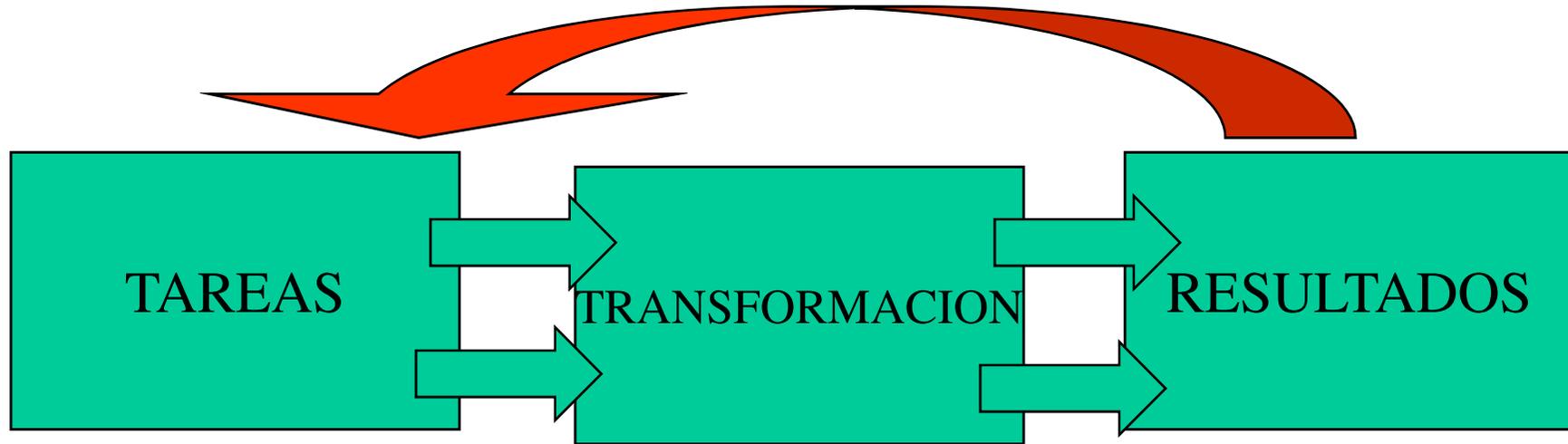


GRUPO COMO SISTEMA



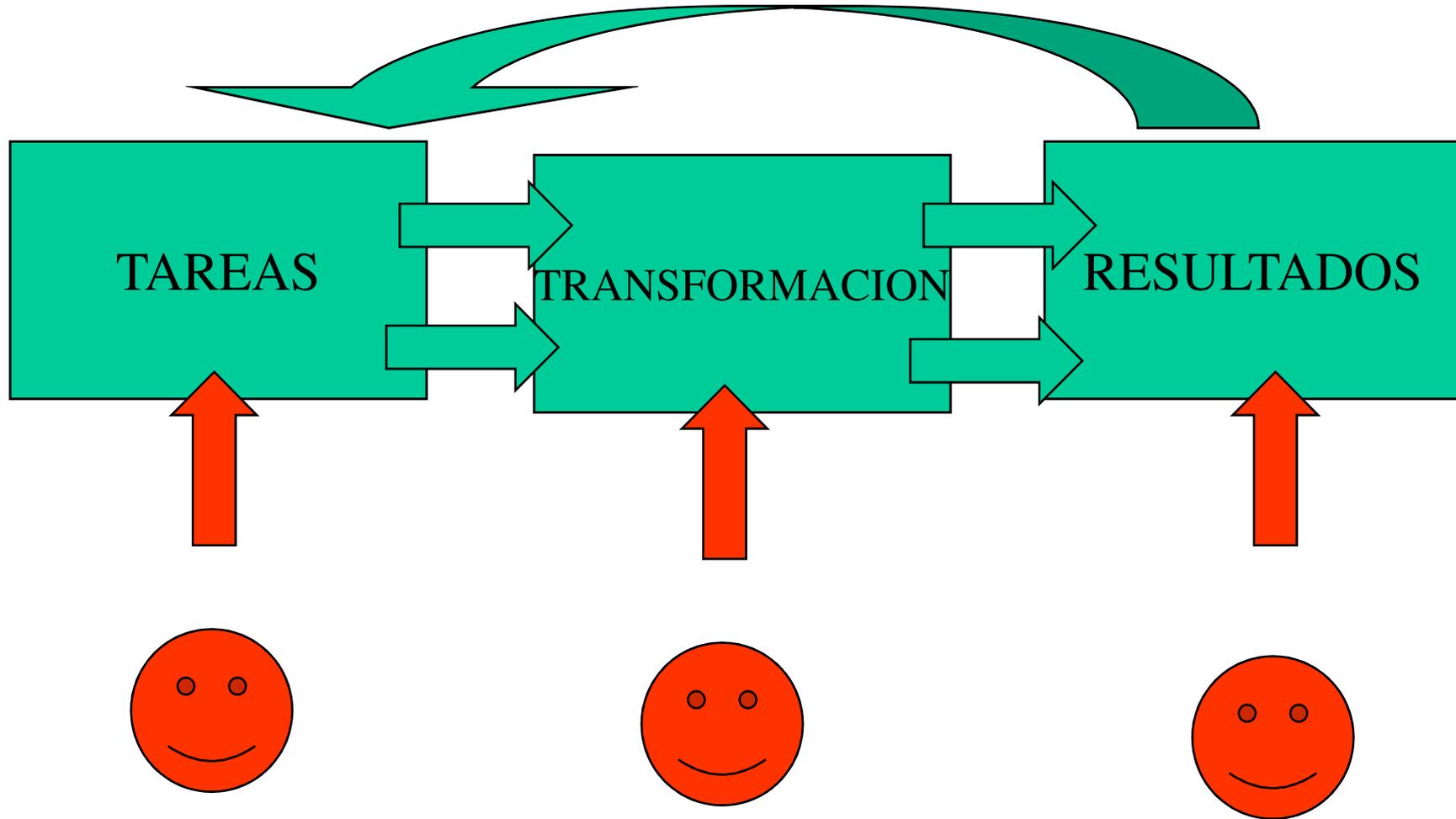
Personas

GRUPO COMO SISTEMA DINAMICO



Personas

GRUPO COMO SISTEMA ABIERTO



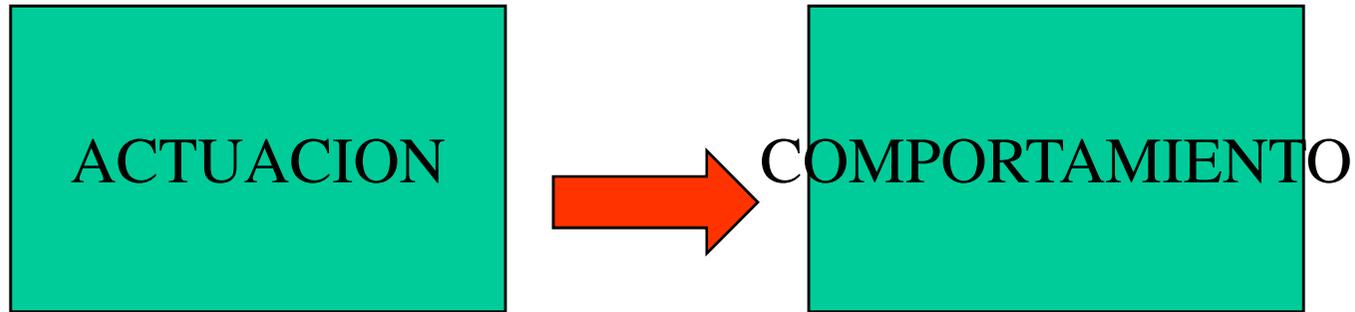
Personas

MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

- La motivación es el motor impulsor de las personas individualmente o en grupos
- El comportamiento es la forma de expresar su rendimiento

MODELO SISTEMICO

MOTIVACION- COMPORTAMIENTO



Personas

RELACIONES GRUPALES

- El conflicto
- La competencia
- La independencia



NEGOCIACIONES GRUPALES

- El escenario GANA-GANA
- El escenario GANA-PIERDE
- El Escenario PIERDE-PIERDE



Ejercicios de relación entre personas



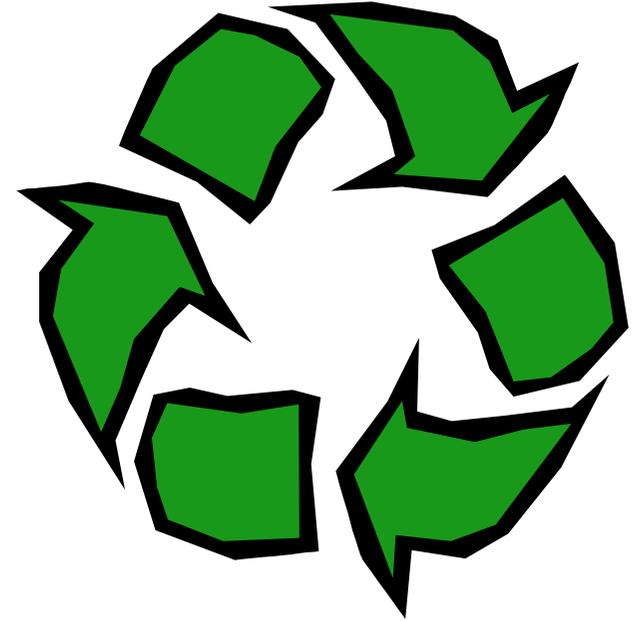
- **Identifique los grupos de personas que más influyen sobre su situación en FIng**
- **¿Qué puede hacer para mejorar el funcionamiento de esos grupos?**

LA ACTUACION

- La actuación de las personas (o los grupos) en las organizaciones es el conjunto de lo que las mismas hacen o dejan de hacer

TIPOS DE ACTUACION

- Centrado en lo que se hace
- Considerando lo que no se hace



BASES PARA ENTENDER LA ACTUACION

- Cumplir con el mínimo procurando pasar desapercibido
- Hacer lo que se requiere exclusivamente sin excederse
- Competir para mostrar la capacidad con los demás



Personas

EL COMPORTAMIENTO



- El comportamiento de las personas (o los grupos) en las organizaciones es la forma visible en que podemos apreciar lo que hacen o dejan de hacer a través de su trabajo

EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO

- Cantidad de rendimiento
- Calidad de rendimiento



BASES PARA ENTENDER EL COMPORTAMIENTO

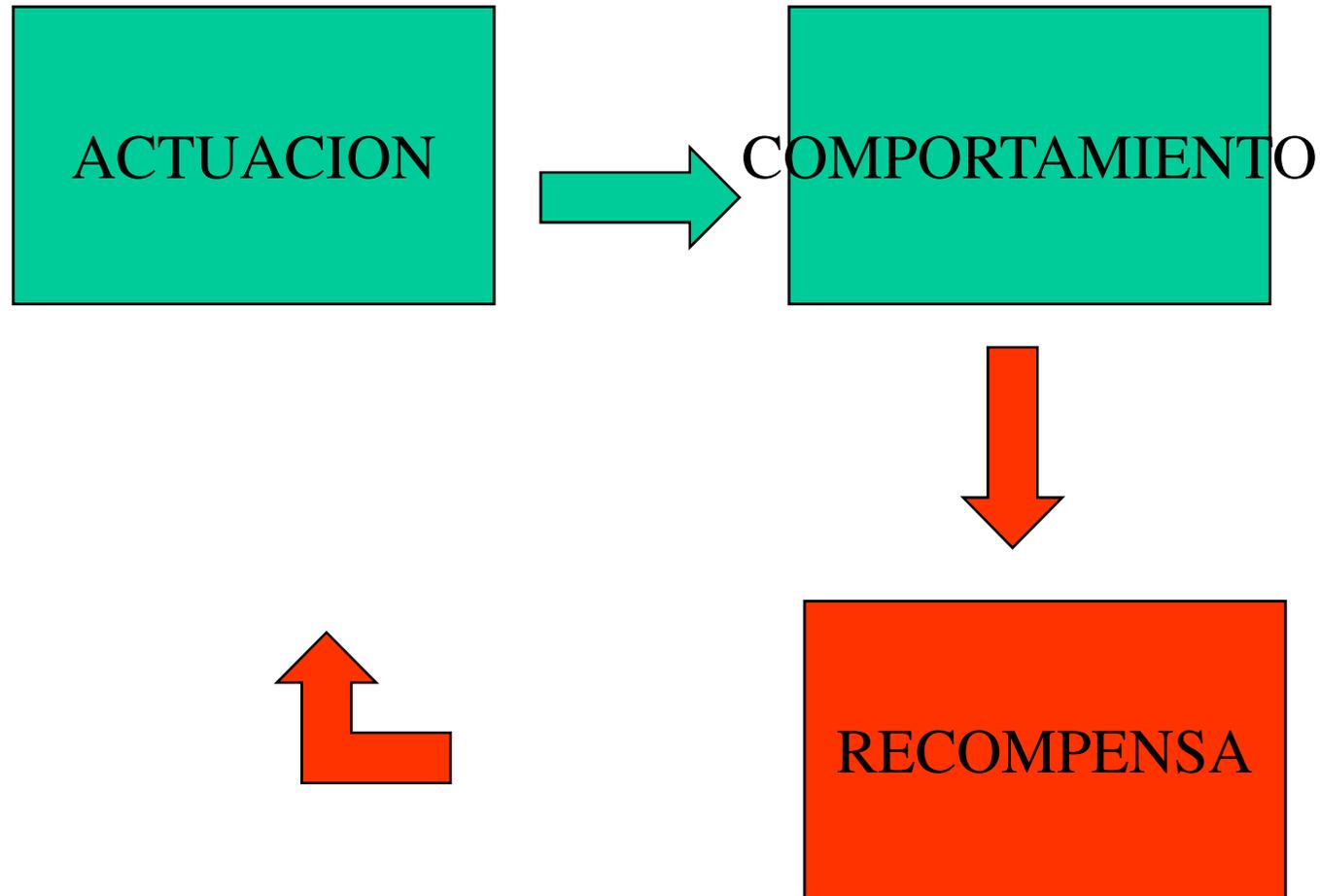
- La interacción en las organizaciones es un proceso de intercambio bilateral
- La interacción siempre entraña un sentido de obligaciones mutuas

Personas



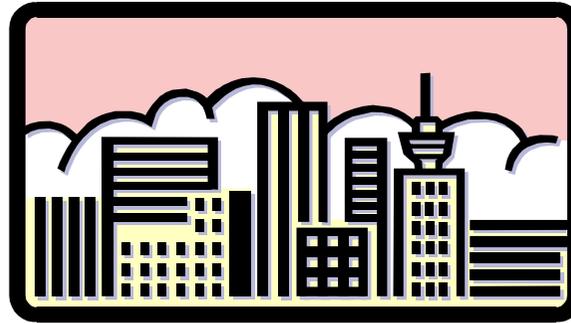
MODELO SISTEMICO

MOTIVACION- COMPORTAMIENTO



Personas

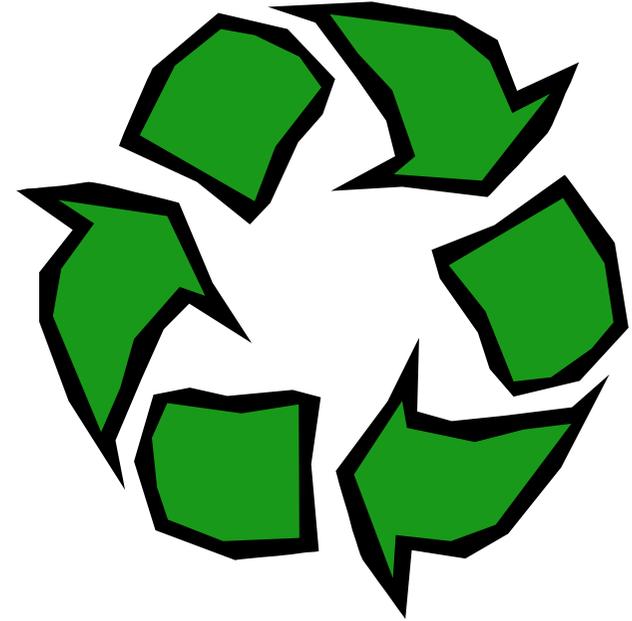
LA RECOMPENSA



- La recompensa es lo que las personas (o los grupos) reciben en las organizaciones por lo que hacen o dejan de hacer en su trabajo

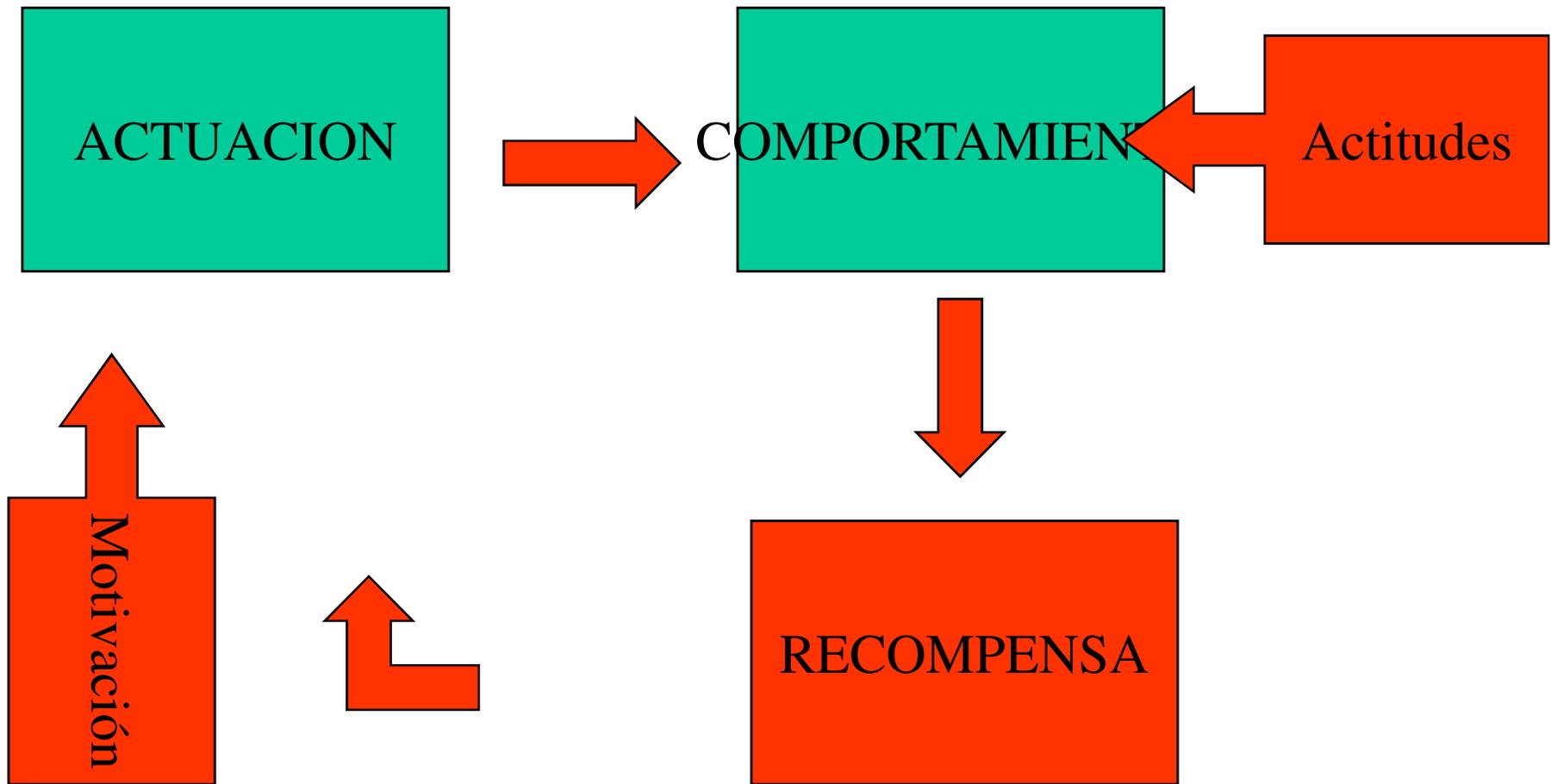
TIPOS DE RECOMPENSA

- Recompensa económica
- Recompensa social



MODELO SISTEMICO

MOTIVACION- COMPORTAMIENTO



Personas

LAS ACTITUDES

- La actitud se puede definir como “el mecanismo de dirección” para orientar el comportamiento de las personas (o los grupos)



Personas

TIPOS DE ACTITUDES

- Positivas



- Neutras

- Negativas



Personas

LA MOTIVACION

- La motivación se puede definir como “las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento”



Personas

TIPOS DE MOTIVACION

- De fuerza y coerción
- Económico/mecánico
- De crecimiento o de sistema abierto



BASES PARA ENTENDER LAS NECESIDADES

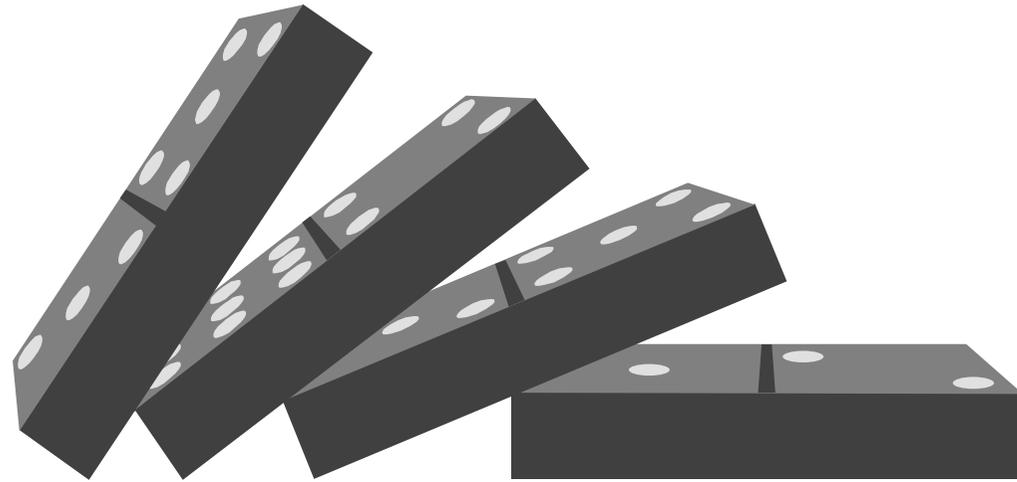
- Las necesidades en las organizaciones tienen como base lo que ya se tiene
- Los nuevos requerimientos se expresan según prioridades insatisfechas



Personas

JERARQUIA DE NECESIDADES (Maslow)

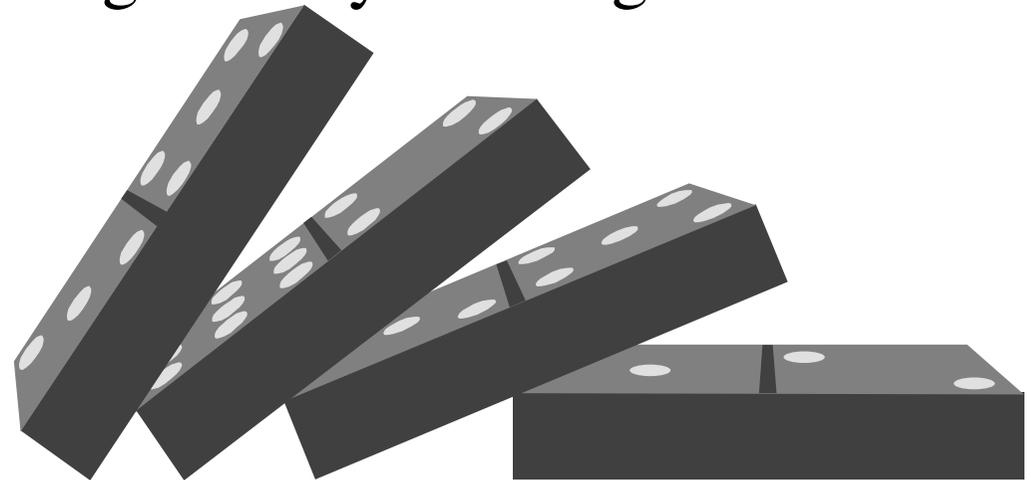
- De desarrollo
- Egóticas
- Sociales
- De seguridad
- Fisiológicas



Personas

MODIFICACION DE Alderfer a pirámide de Maslow

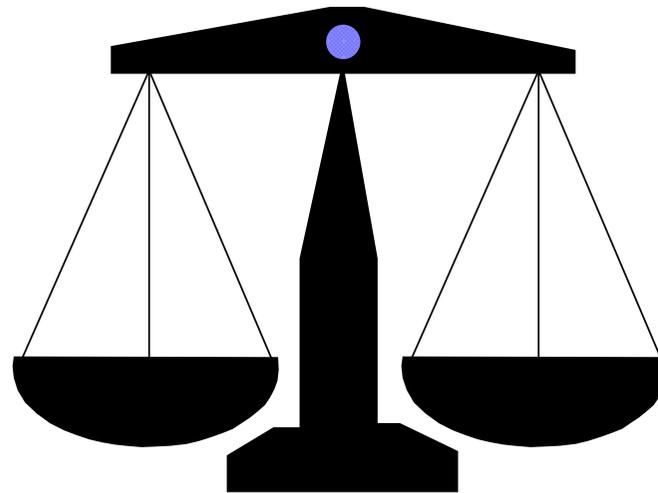
- DE CRECIMIENTO De desarrollo/Egóticas
- DE RELACION Egóticas/Sociales
- EXISTENCIALES De seguridad y Fisiológicas



Personas

LA MOTIVACION ES UN EQUILIBRIO

Motivación = Recompensa - costes personales



Personas

LOS INDIVIDUOS Y LA PRODUCTIVIDAD

OBLIGACION MUTUA

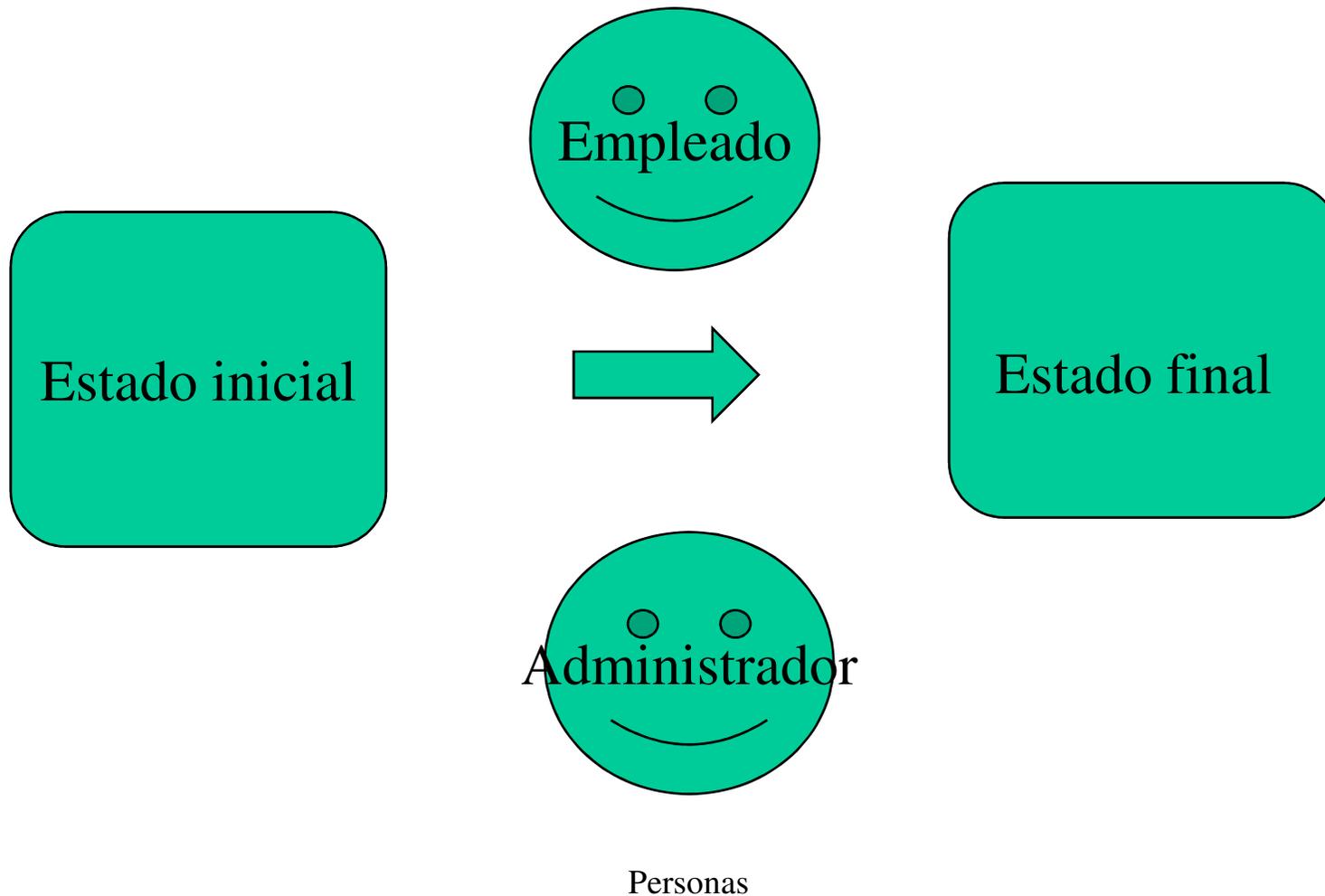
- Dinero por productividad
- Estimación por productividad

Ejercicios de relación entre personas

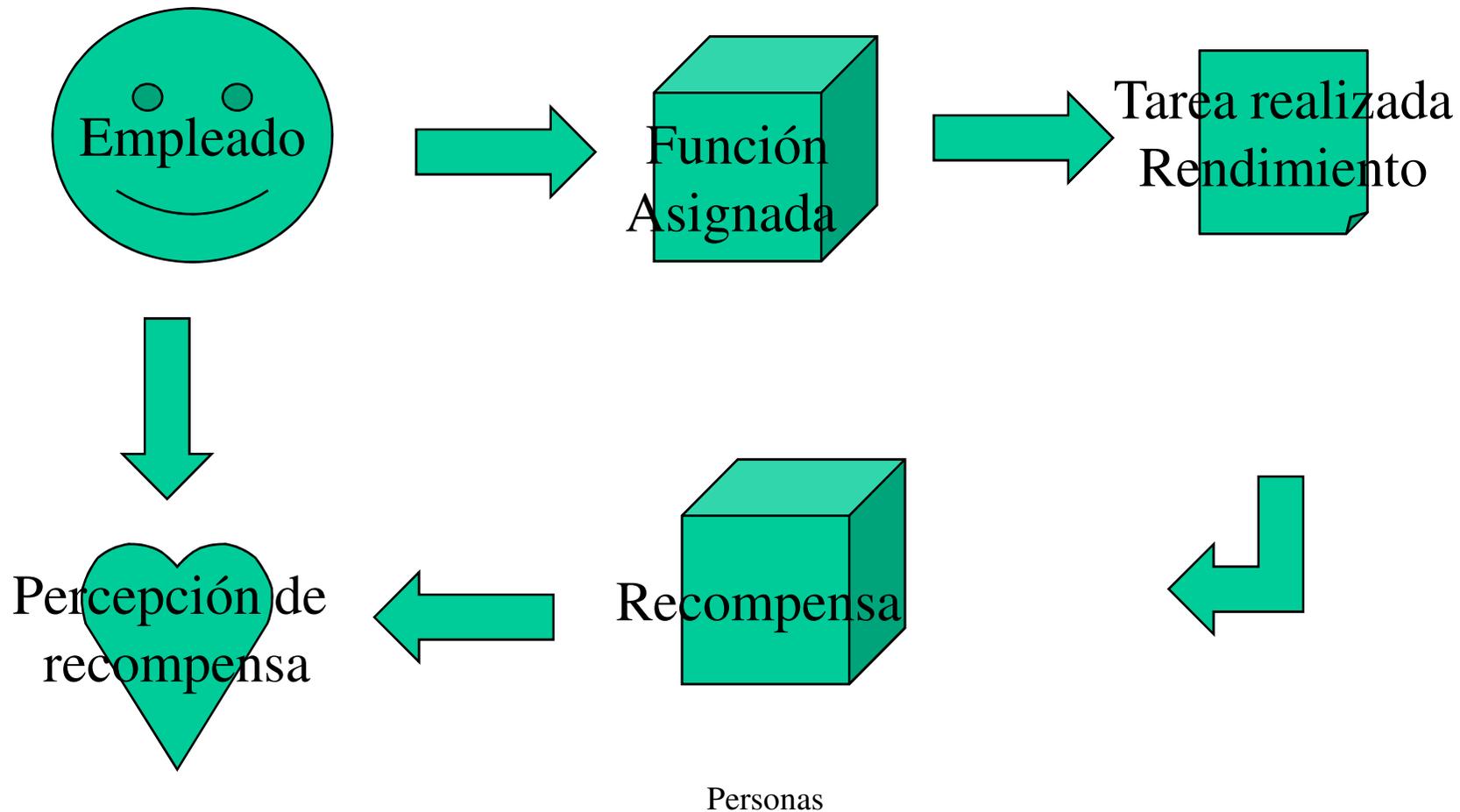


- **Describa el modelo de motivación-comportamiento del docente en la Fing**
- **Describa el modelo de motivación-comportamiento del estudiante en la Fing**

Cambios en las Organizaciones



Evaluación en las Organizaciones





UN CASO DE ESTUDIO

LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
DE ESTUDIO QUE INTEGRO EN
LA FACULTAD DE INGENIERIA

Personas

REFERENCIAS SOBRE
LOS INTEGRANTES
DE LOS GRUPOS DE ESTUDIO

Grupos de estudio universitarios



Ejercicios de Personas



- **¿Cómo son las personas del grupo de estudio que integro?**
- **¿Qué hacen las personas del grupo de estudio que integro?**
- **¿Cómo se puede determinar los problemas que tienen los integrantes del grupo?**
- **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen los integrantes del grupo?**
- **Cómo puedo mejorar la relación entre los integrantes y los resultados alcanzados?**

Preguntas clave



- ¿Por qué las personas de una organización son importantes para la gestión?
- ¿Cuál es la diferencia entre comportamiento grupal e individual?
- ¿Qué aporta la teoría para conocer a las personas en las organizaciones?
- ¿Cómo considero las peculiaridades de cada individuo dentro de una organización?

Síntesis



- La visión de las organizaciones como personas aporta el músculo.
- La necesidad de conocer la teoría de las relaciones humanas para trabajar con organizaciones.
- La importancia de considerar los aspectos singulares de las personas.
- Considerar aspectos situacionales en el análisis crítico de las relaciones.