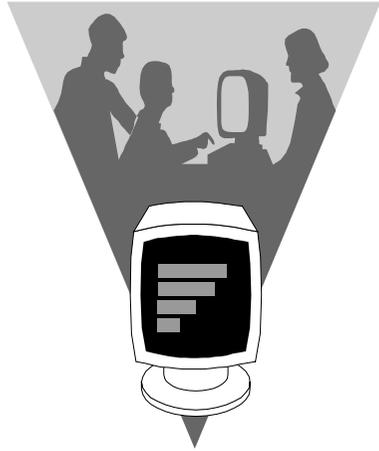


# **ORGANIZACIONES PARA INGENIEROS**



## **MODULO 6 PROBLEMAS**



**UdelaR FIng febrero de 2014 versión 12**

**Carlos A. Petrella, Alexandra Moyal**

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

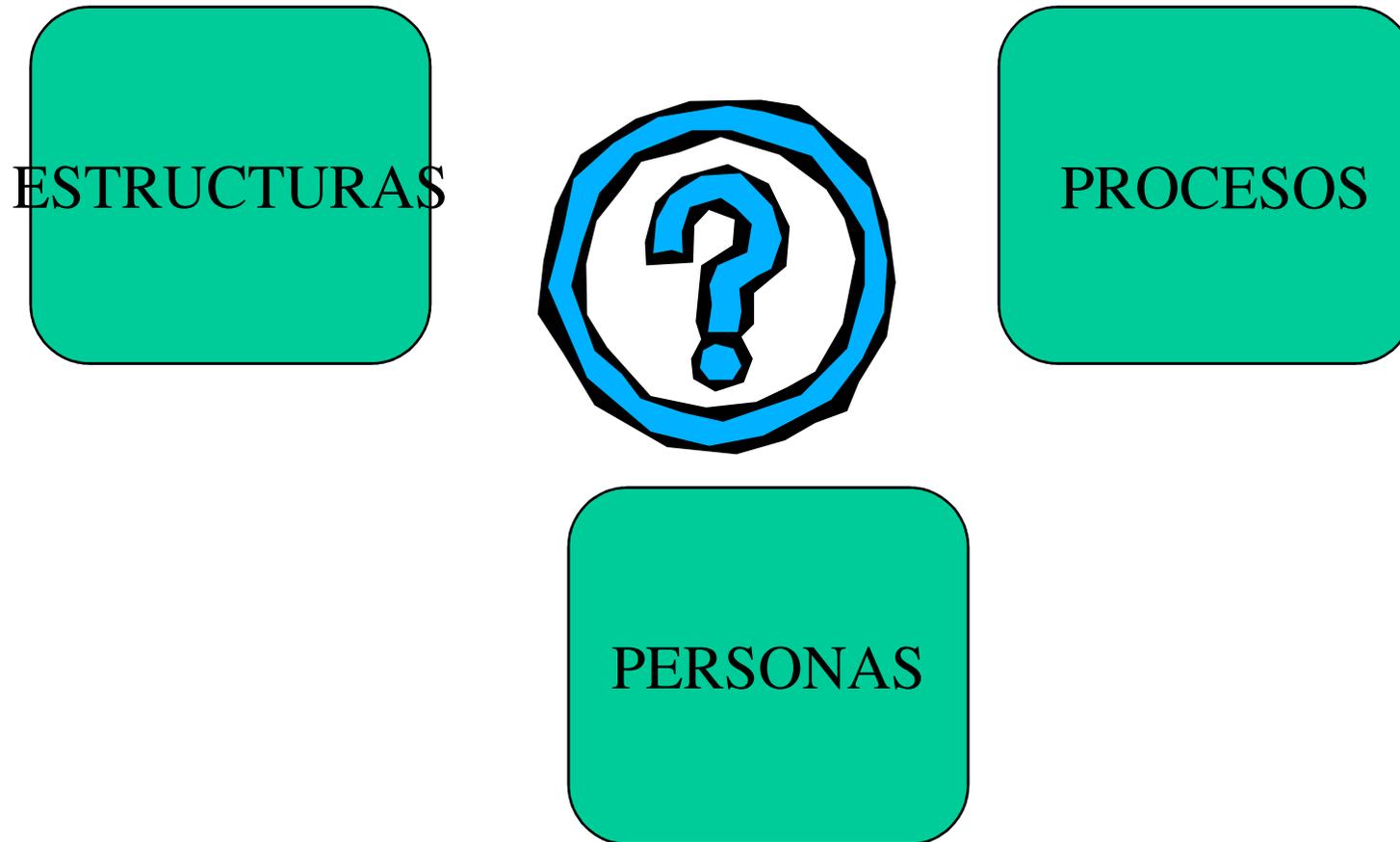
# Módulo 6



## **ORGANIZACIONES PROBLEMAS**

**Estructuras, Procesos y Personas  
+ Medio Ambiente, Tecnología y Ética**

# Repaso componentes de las Organizaciones



Problemas

# 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**



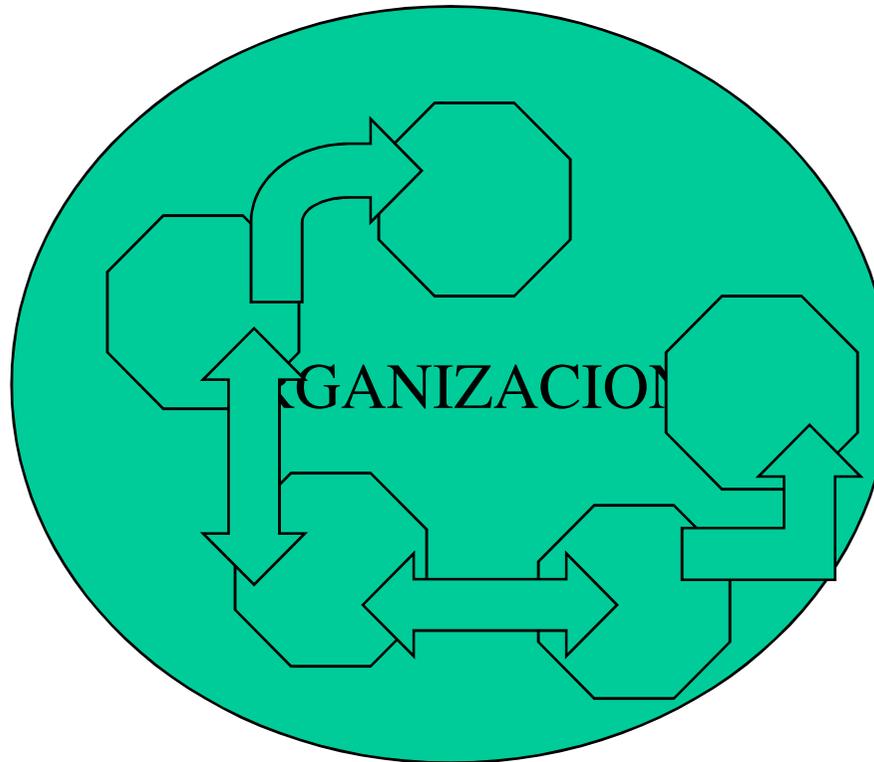
# Repaso de Administración



- **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

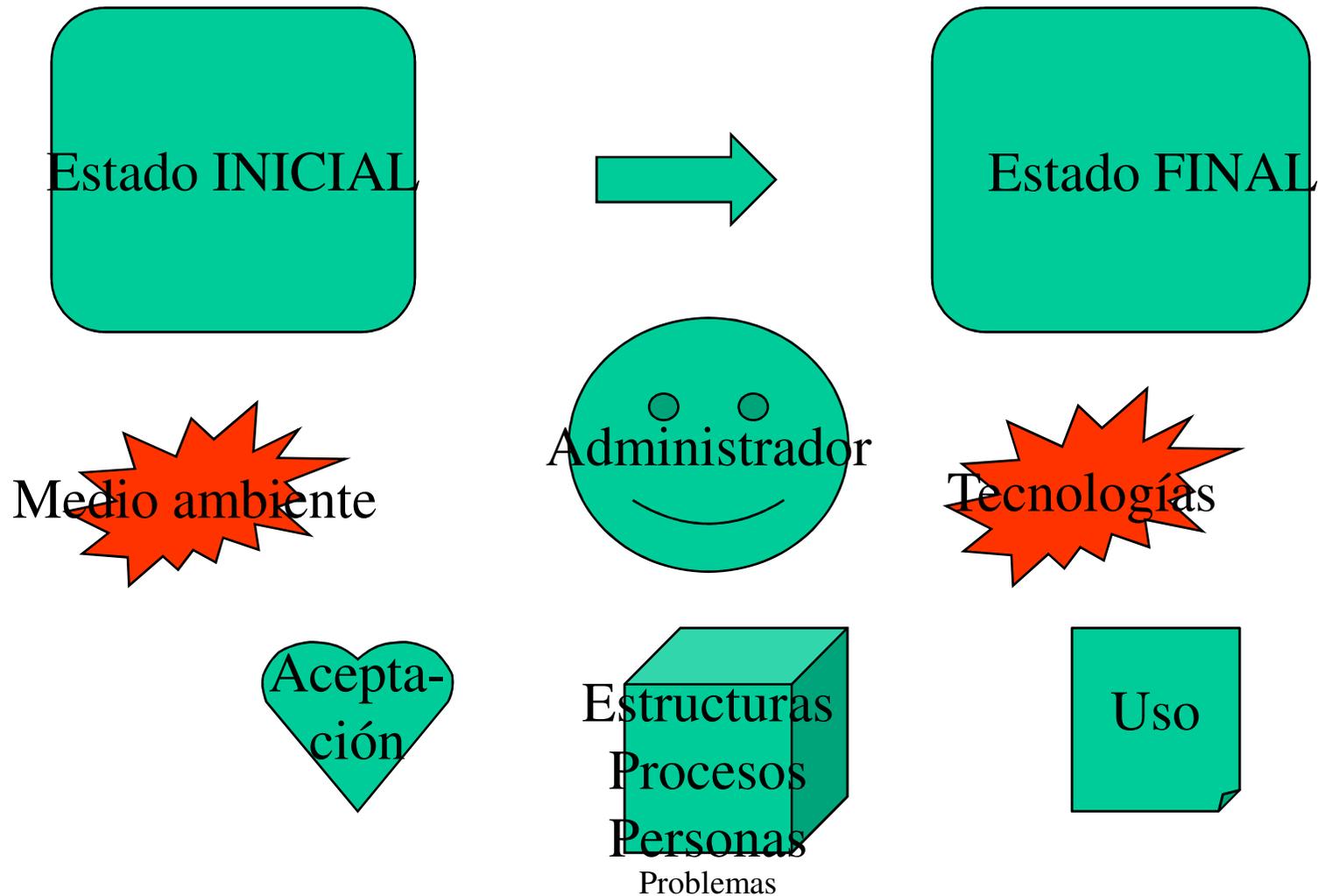
- Estructura
- Gente
- Procesos



Problemas

# Evolución de las Organizaciones

## Los problemas



# Los incidentes

- **Una situación no proyectada que se aparta de lo normal.**
- **Un hecho que no tiene todavía una explicación adecuada.**

# Enfoque con los incidentes

- **La norma afectada**
- **El agente “culpable”**
- **La irregularidad detectada**

# Búsqueda de incidentes

- **Los casos normales (deseados) claramente establecidos.**
- **Un hecho que se aparta de aquello que es considerado normal.**

# Los problemas

- **Una barrera identificada entre una meta y la situación actual.**
- **Un conflicto de intereses establecido entre distintos agentes de la organización.**
- **Insuficiencias en el relacionamiento con el entorno.**
- **Compromisos de responsabilidad política, económica, social o ambiental.**

# **Enfoque con los problemas**

- **Foco en las personas**
- **Foco en los procesos**
- **Foco en la estructura**

# Búsqueda de problemas

- **Identificación de los “factores” que están impidiendo cumplir con las metas**
- **Búsqueda de los “culpables” ante determinados incidentes**

# Relaciones

- **Incidente + Causa = Problema**

**(patrón identificado)**

# Los “factores”

- **La racionalización del análisis de los problemas en las organizaciones**

# Inventario racional

- **Identificación del conjunto de problemas que se deben enfrentar en las organizaciones**
- **Análisis de los problemas para comprender sus causas y sus consecuencias para la organización**



# Los “culpables”

- **La carga emocional en la identificación de los problemas**

# Inventario emocional

- **Identificación del conjunto de penas que se deben enfrentar en las organizaciones**
- **Discusión sobre las penas para bajar el nivel de conflictividad**

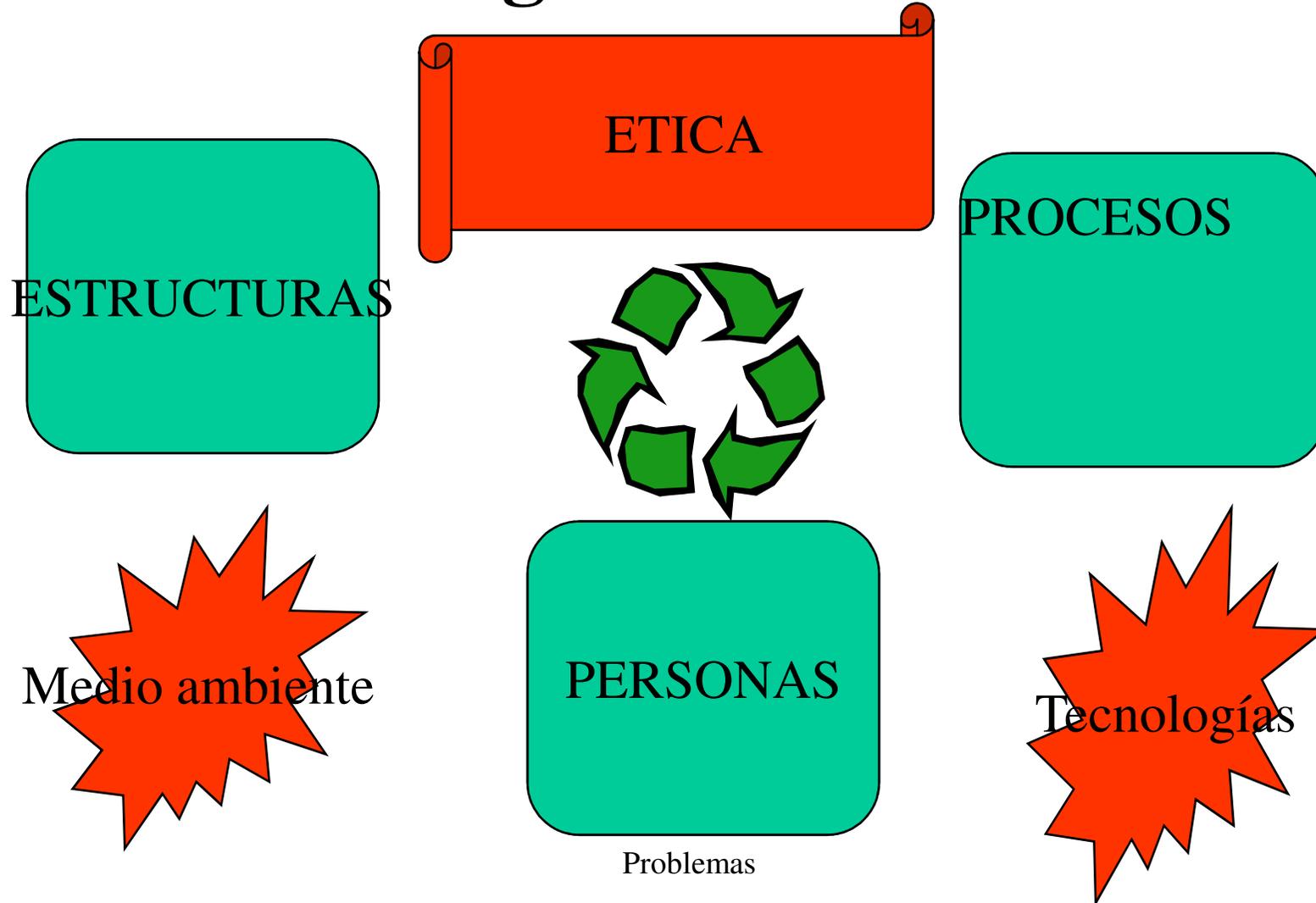


# Equilibrio de Inventarios

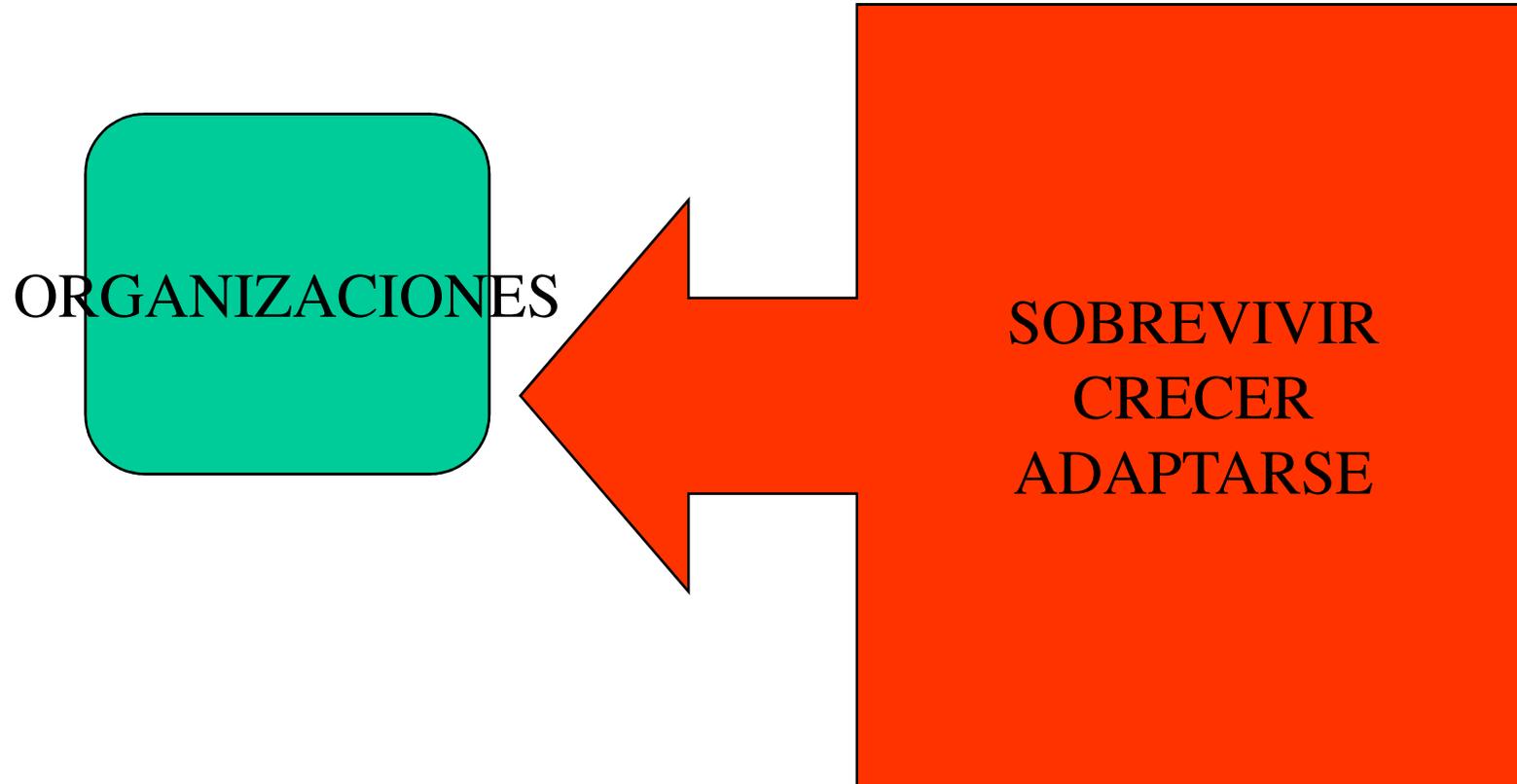
- **Conveniencia de identificar el conjunto de problemas que se deben enfrentar en las organizaciones.**
- **Necesidad de tener presente el conjunto de penas que se deben enfrentar en las organizaciones.**



# Los problemas en las Organizaciones

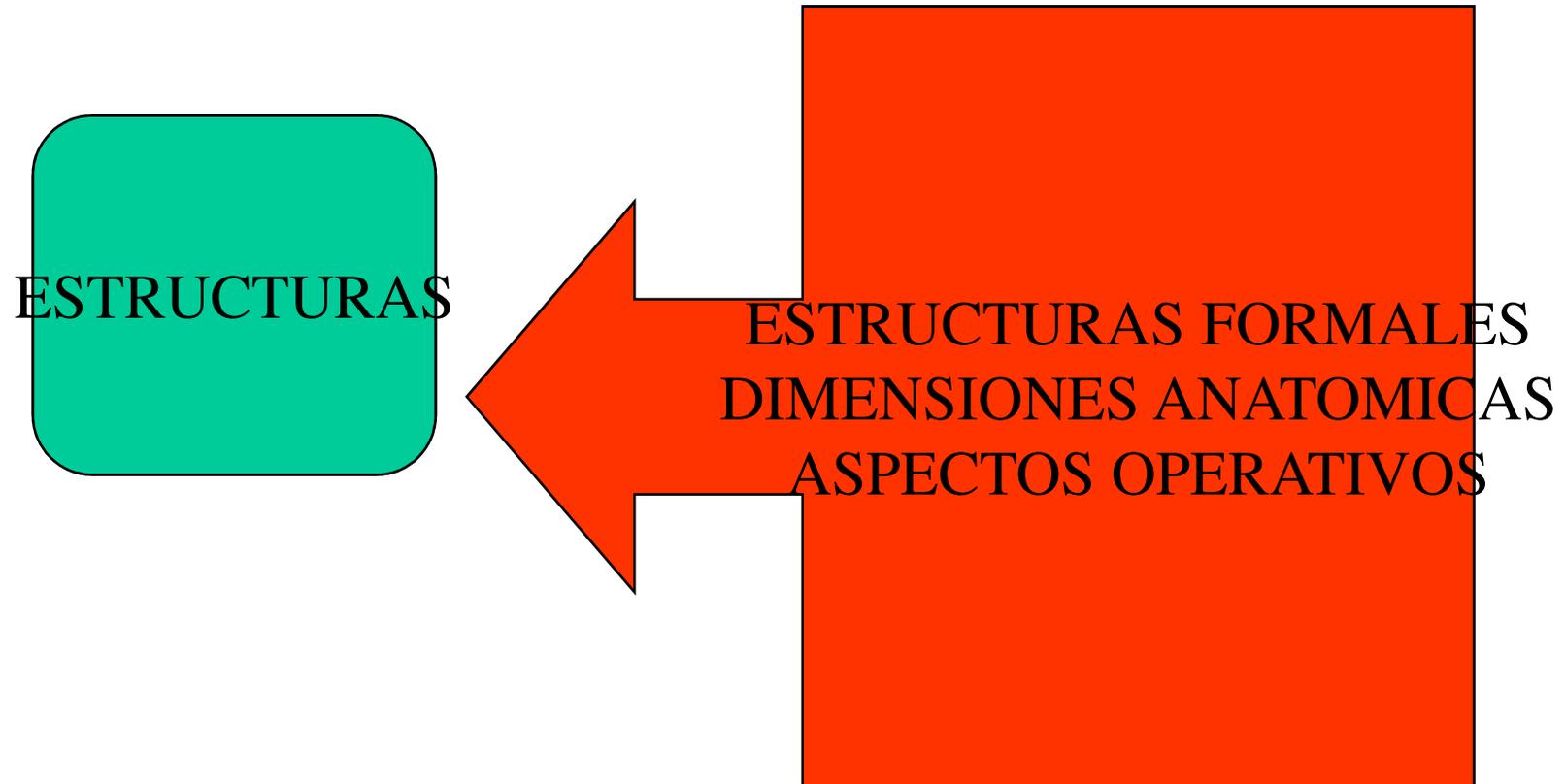


# Los problemas generales



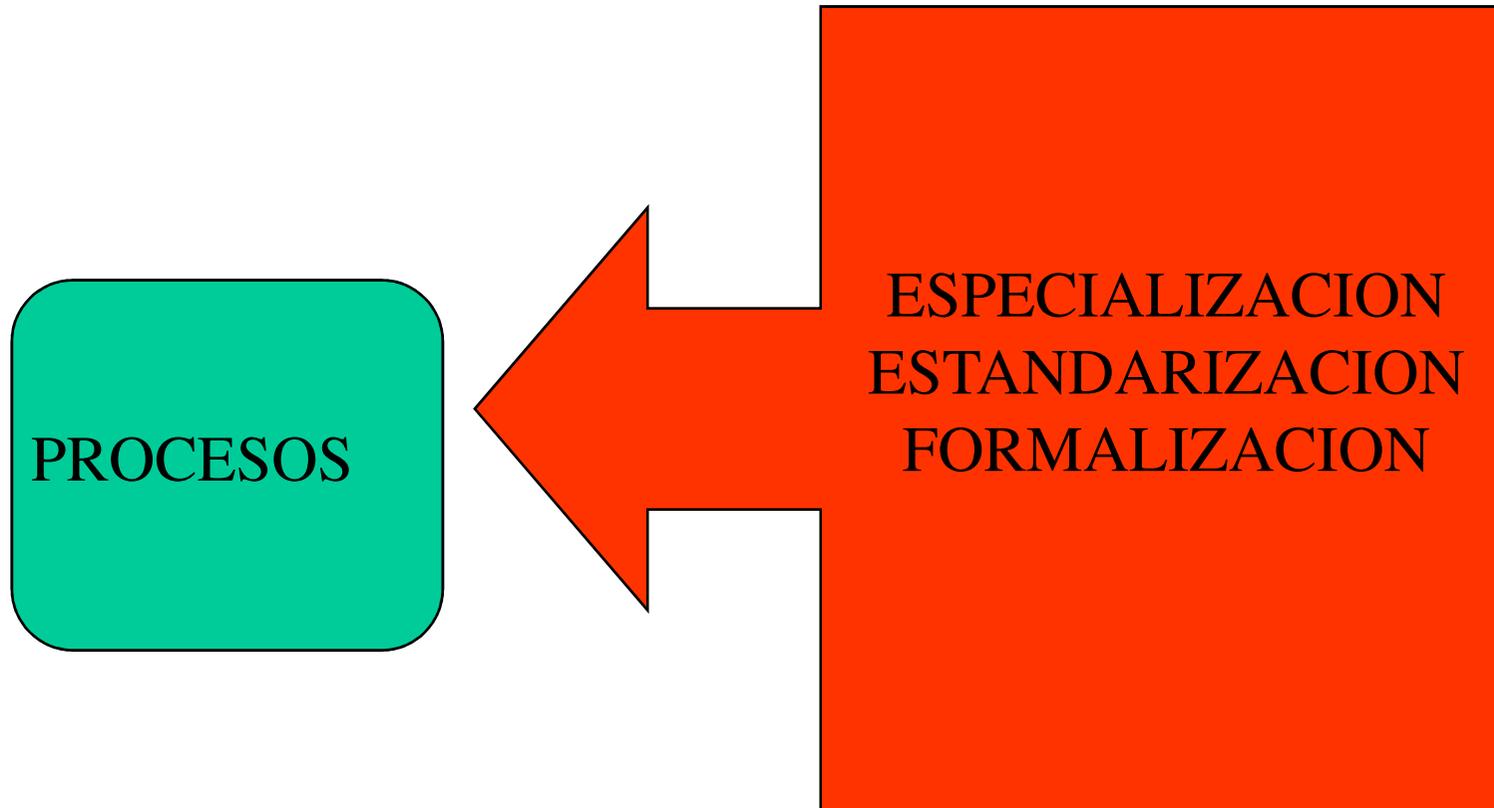
Problemas

# Los problemas en las Estructuras



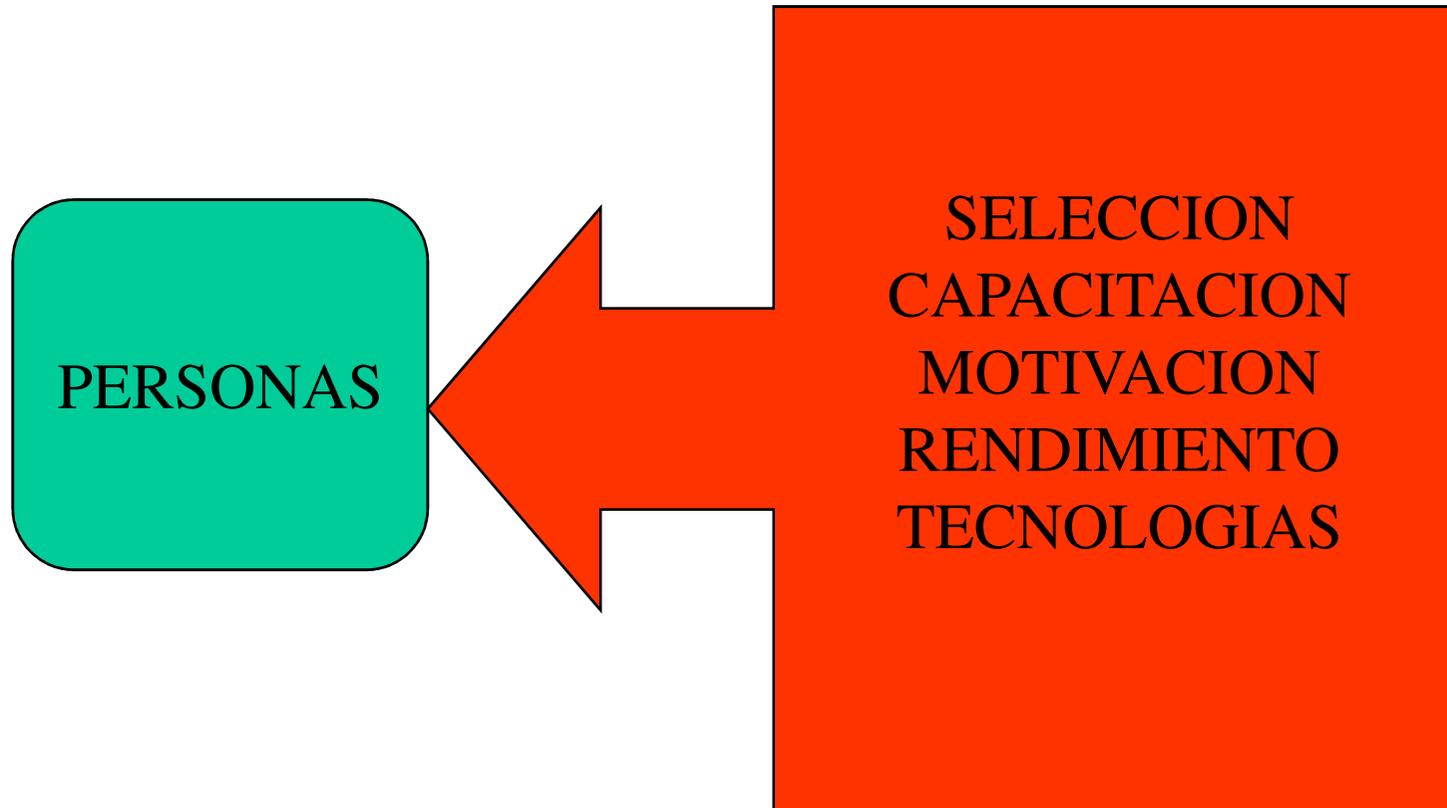
Problemas

# Los problemas en los procesos



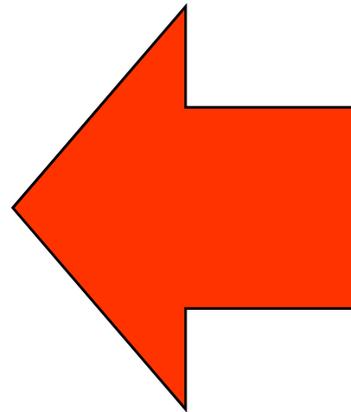
Problemas

# Los problemas en las personas



Problemas

# Los problemas en la integración

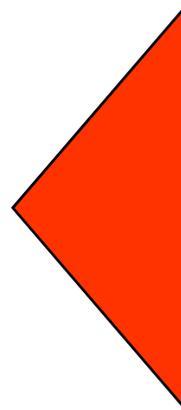


MENSAJES  
COMUNICACION  
CONFLICTOS  
NEGOCIACION

Problemas

# Los problemas con la tecnología

Tecnologías



INVESTIGACION  
DESARROLLO  
SELECCIÓN  
UTILIZACION  
DISCONTINUACION

Problemas

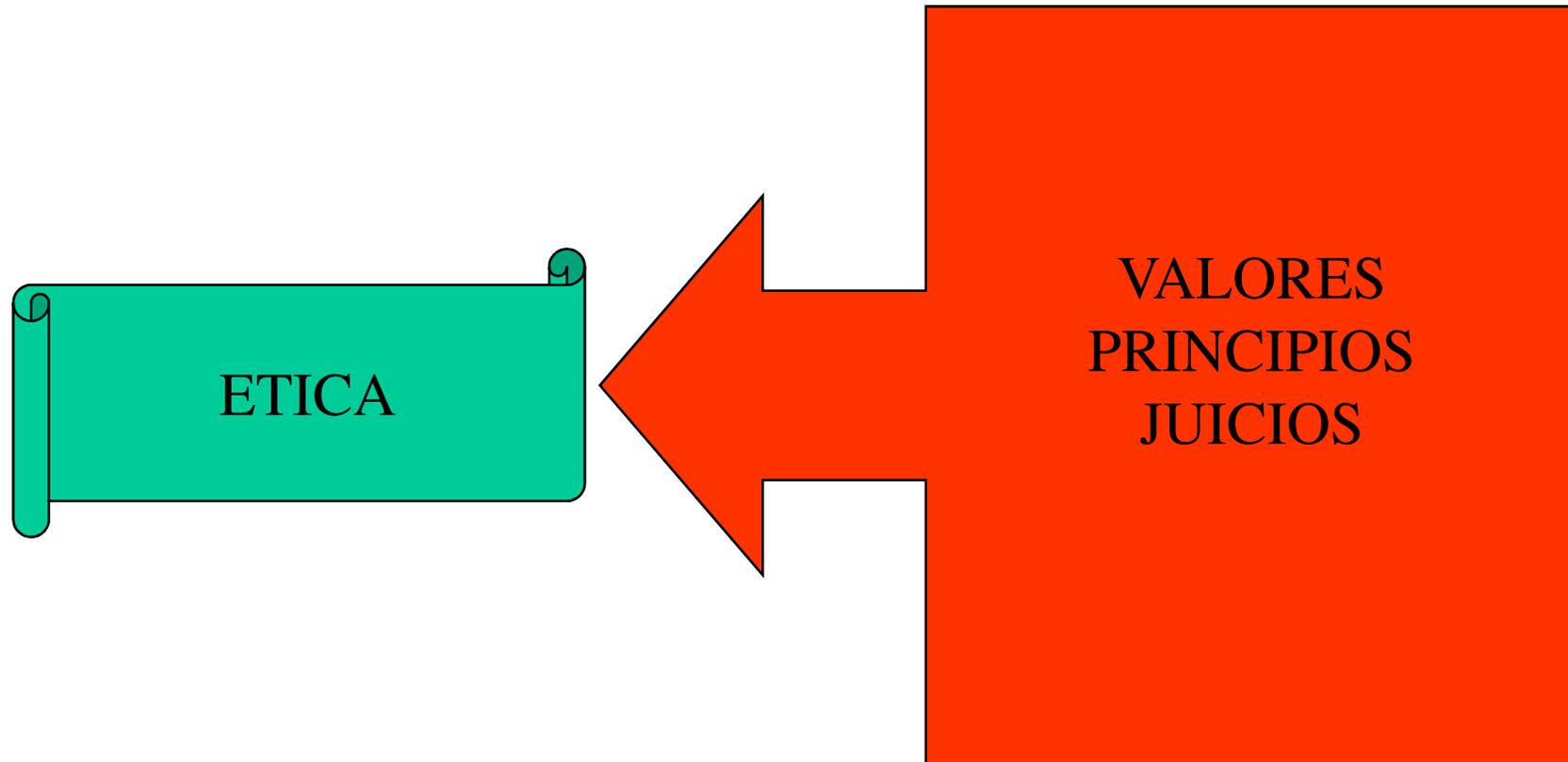
# Los problemas con el medio ambiente

Medio Ambiente

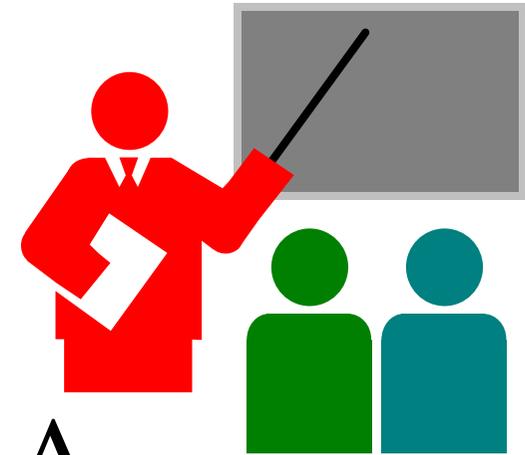


Problemas

# Los problemas éticos



Problemas



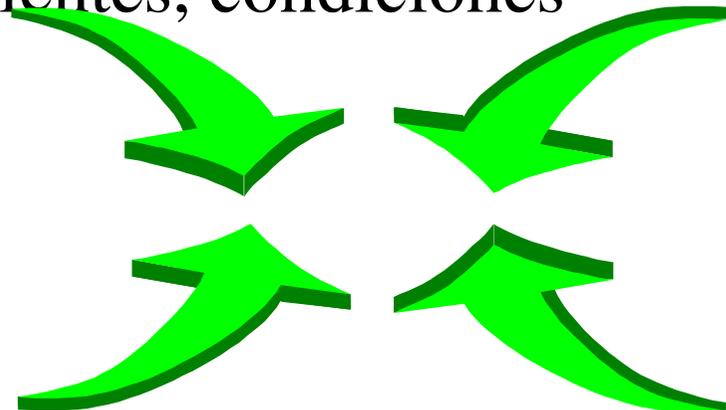
# UNA LECTURA RECOMENDADA

ORGANIZACIONES:  
COMPORTAMIENTO DEL  
INDIVIDUO Y DE LOS GRUPOS  
HUMANOS (DAFT Y STEERS)

# Los aspectos contextuales de los problemas

- La tecnología organizacional relacionada con la naturaleza del proceso de producción (acciones, conocimientos, maquinaria)
- El ambiente (competidores, gobierno, proveedores, comunidad, clientes, condiciones económicas)

Problemas



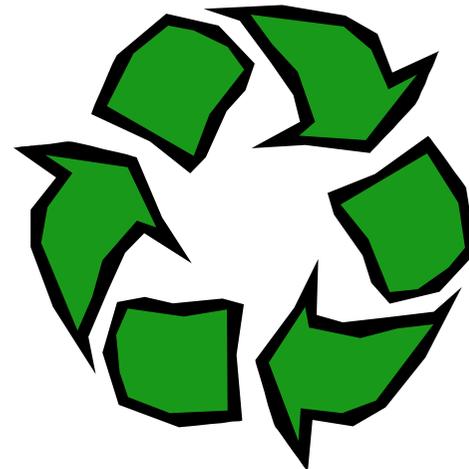
# Los aspectos estructurales de los problemas



- La formalización (cantidad de documentación escrita y formal de la organización)
- La complejidad (número de partes componente de la organización)
- El alcance del control (número de subordinados que dependen del director (Gerente o jefe))
- La centralización-descentralización (la autoridad para la toma de decisiones)
- Profesionalismo (educación y capacitación del personal)
- Configuración del personal (Distribución del personal administrativo, técnico y profesional)

# ¿Cómo intuir donde buscar?

- Los problemas operan como las dificultades en el momento de recorrer un camino
- Si no se hacia donde me propongo ir cualquier camino es bueno



Problemas

# Las metas como referencia

- Las metas define los resultados esperados en una organización
- Las metas son guías para la acción en las organizaciones
- Las metas establecen indirectamente estándares de desempeño



# Las metas como estímulo

- Las metas son fuentes de motivación para los agentes involucrados
- Las metas generan compromisos personales y colectivos de la gente



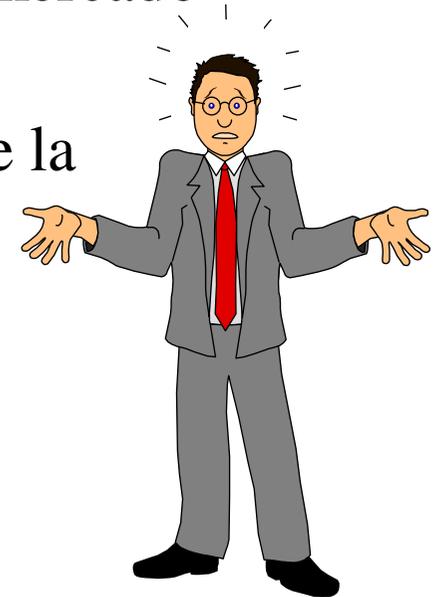
# ¿El incumplimiento de las metas como indicadores de problemas?

- Los problemas pueden asociarse con el incumplimiento de metas
- Una meta que no se cumple es un problema abierto en la organización



# Los detonantes para la identificación de problemas

- El estudio de los indicadores de la gestión institucional de la organización
- Las quejas de los servicios internos de la organización
- El estudio de los indicadores de la situación del mercado incluyendo socios y competidores
- Los reclamos de los clientes y los proveedores de la organización
- La opinión de los agentes sociales externos a la organización



# Los mecanismos de identificación de problemas



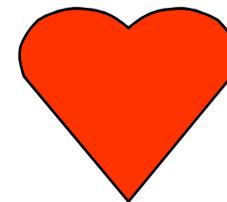
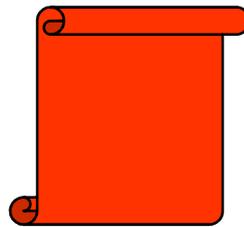
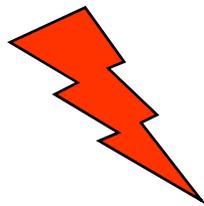
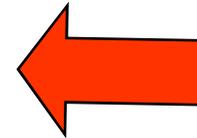
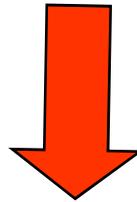
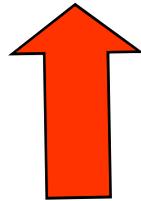
- El estudio del comportamiento de los indicadores para anticiparse a los problemas en las organizaciones
- La atención sistemática de quejas o reclamos para encarar los problemas
- La consideración rápida y eficaz de la opinión de los propios empleados a la organización
- La consideración permanente y proactiva de la opinión de los agentes externos a la organización

# El análisis de los problemas



- La identificación de las consecuencias de un problema para la organización
- La búsqueda de las causas de los problemas en la organización.

# La simbología para analizar problemas



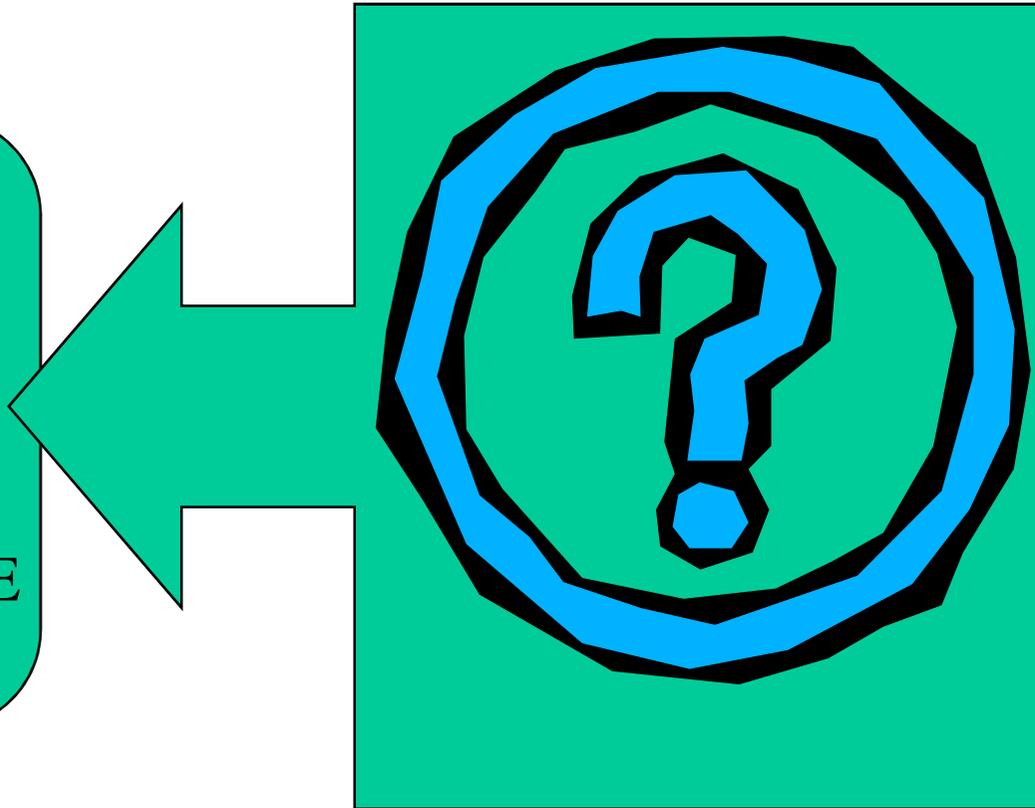
Problemas

# Preguntas clave UdelaR

- ¿Cuáles son los problemas que cuesta identificar en la UdelaR?
- ¿Cómo se pueden encarar los problemas identificados?
- ¿Cómo se pueden capitalizar las cuestiones comunes a todas las facultades?
- ¿Cómo se pueden considerar las peculiaridades de cada Facultad?

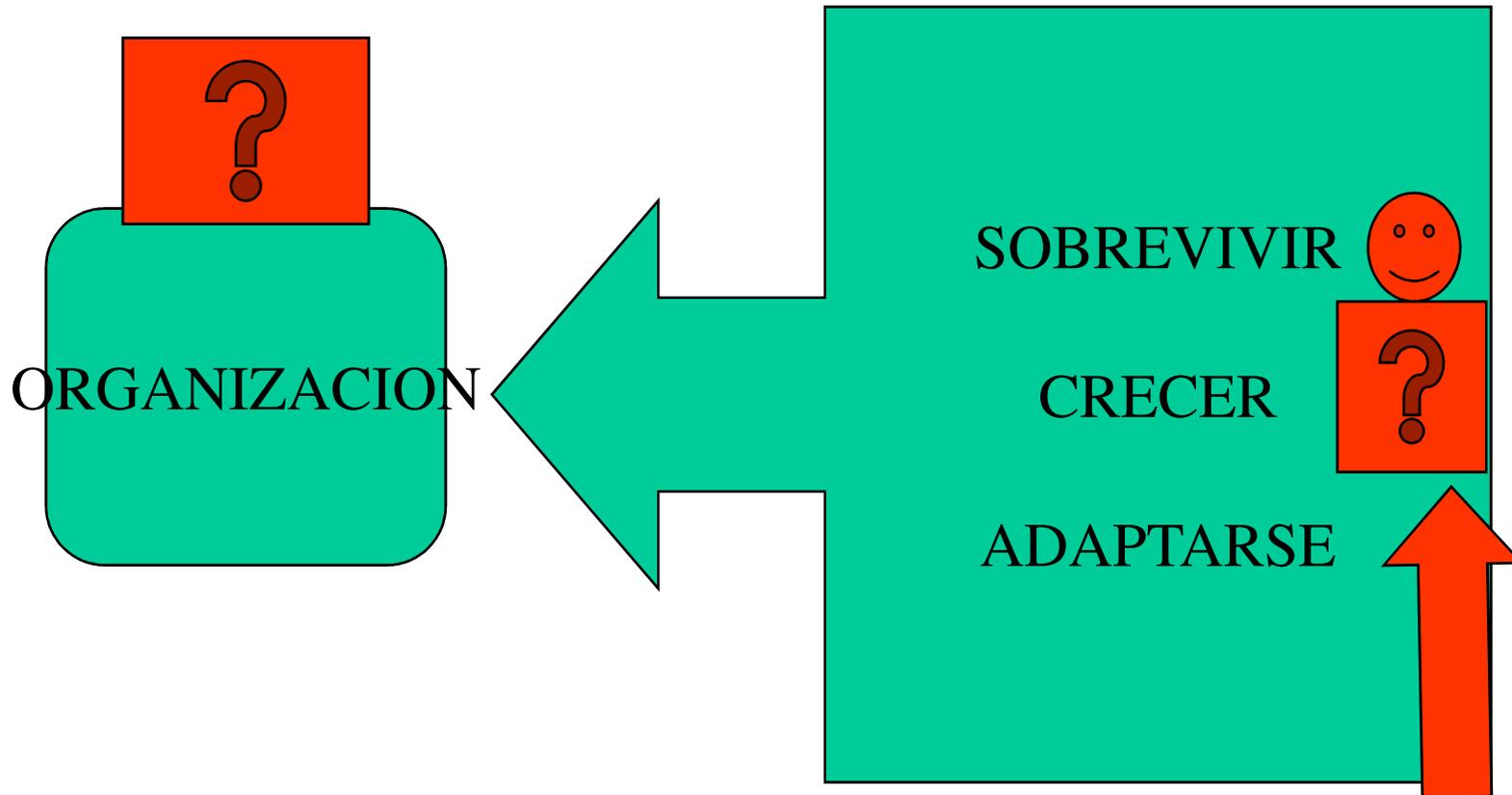
# Temas para análisis guiado en el contexto de la UdelaR

ESTRUCTURAS  
PROCESOS  
PERSONAS  
INTEGRACION  
TECNOLOGIA  
MEDIO AMBIENTE  
ETICA



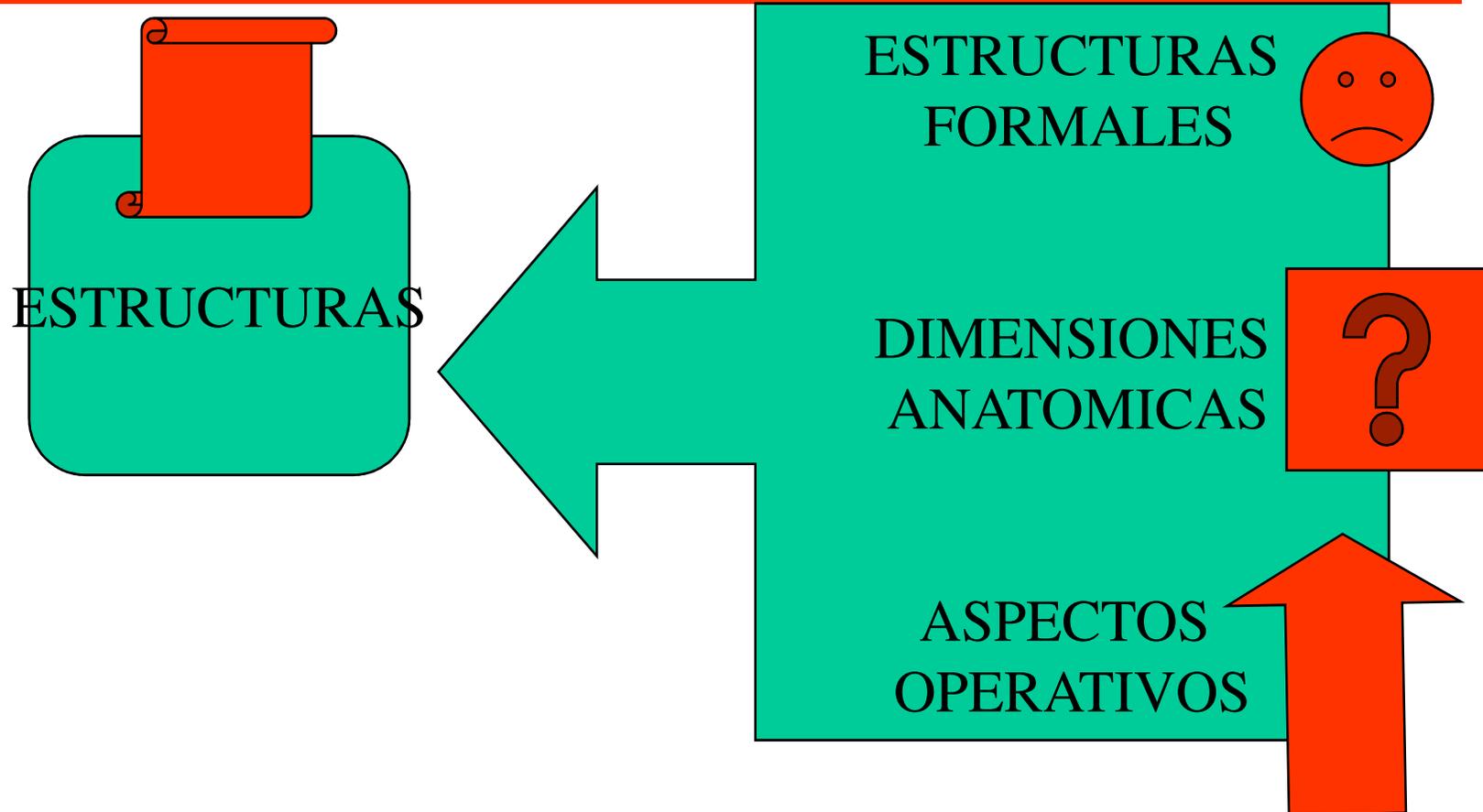
Problemas

# Los problemas generales de la UdelaR



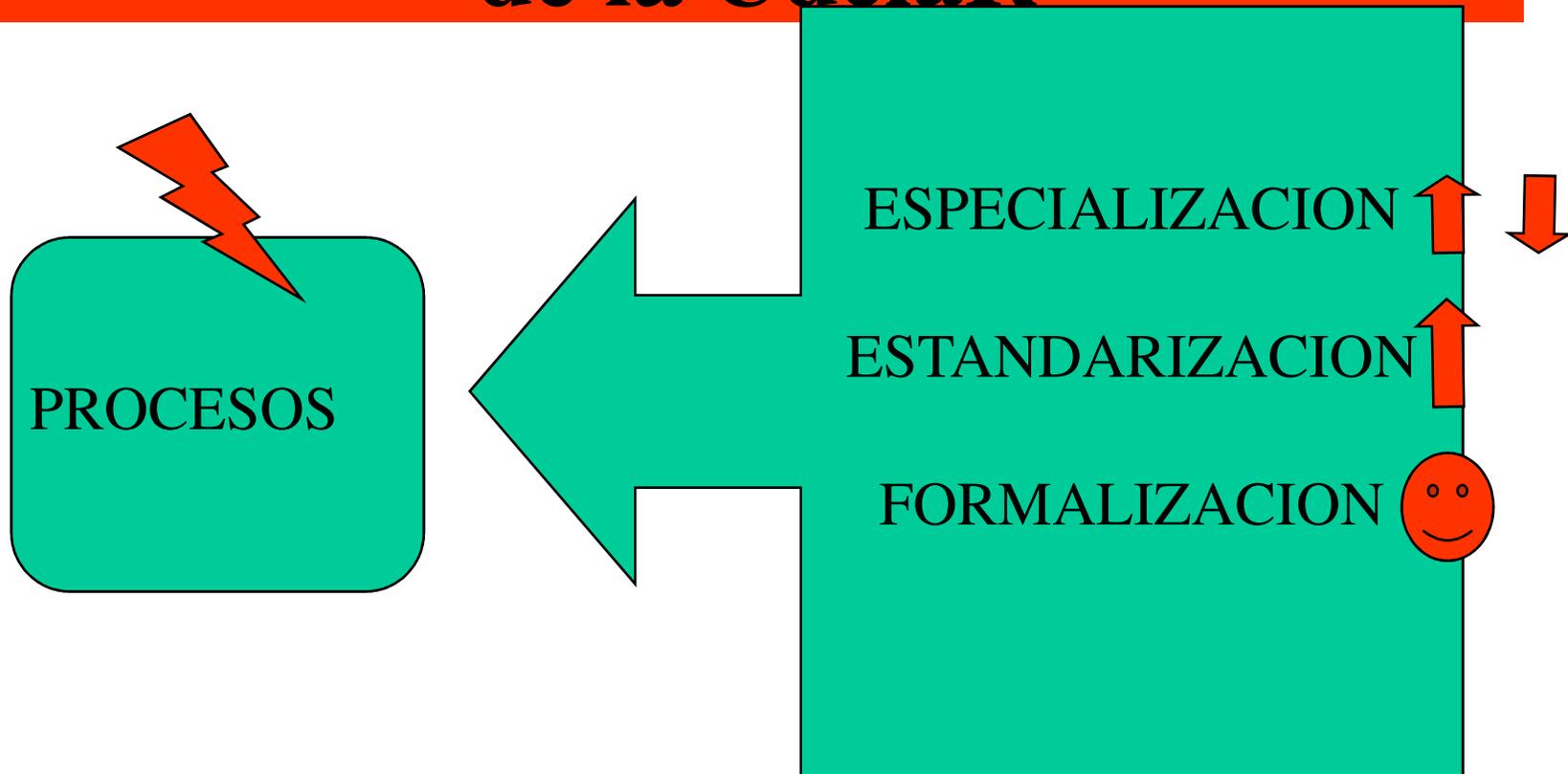
Problemas

# Los problemas en las Estructuras de la UdelaR



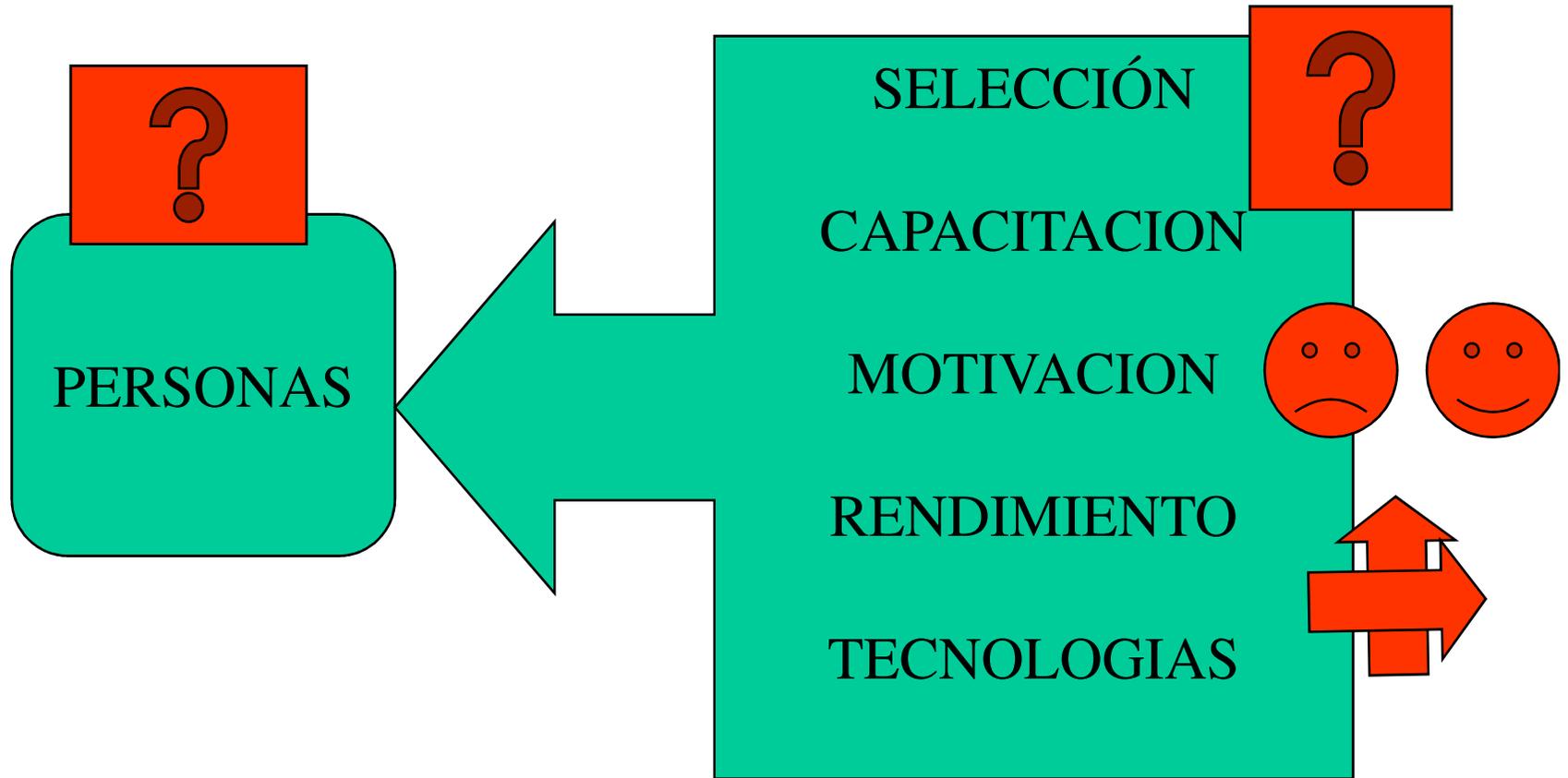
Problemas

# Los problemas en los procesos de la UdelaR



Problemas

# Los problemas en las personas de la UdelaR



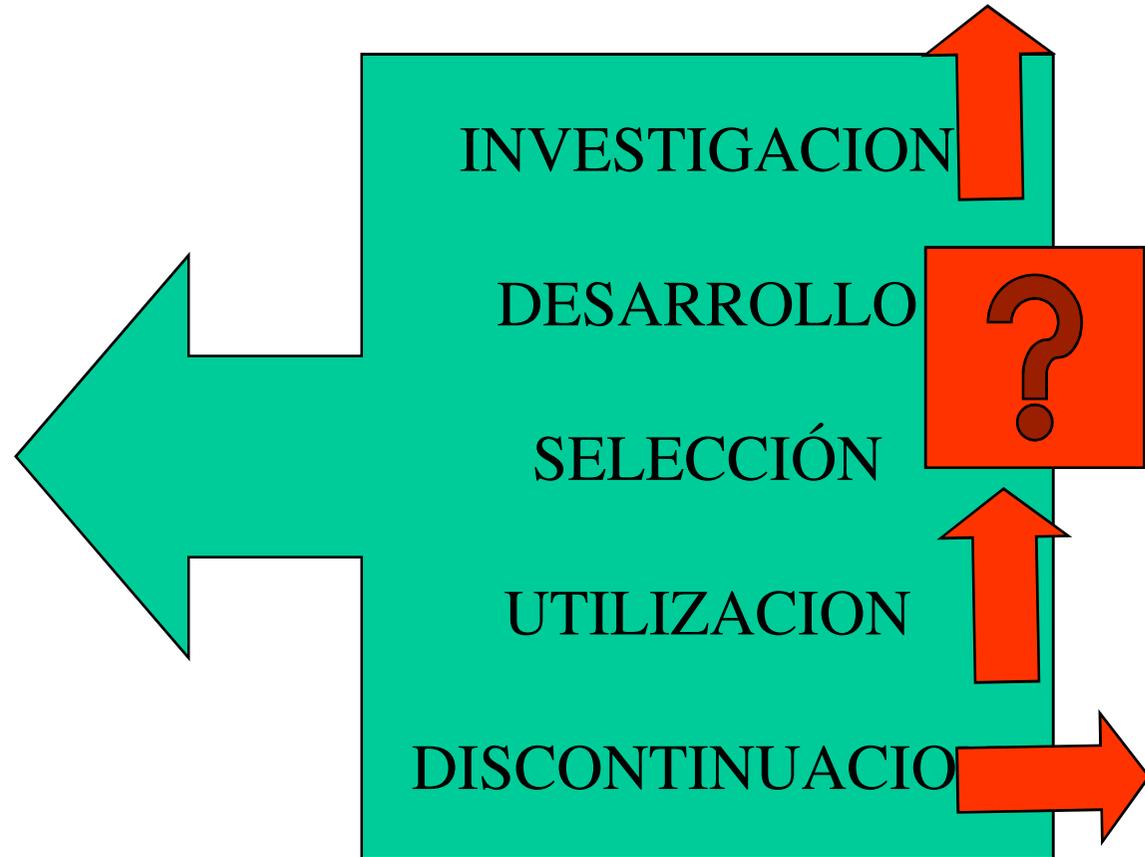
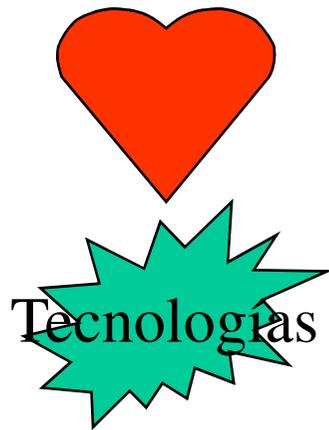
Problemas

# Los problemas en la integración de la UdelaR



Problemas

# Los problemas con la tecnología de la UdelaR



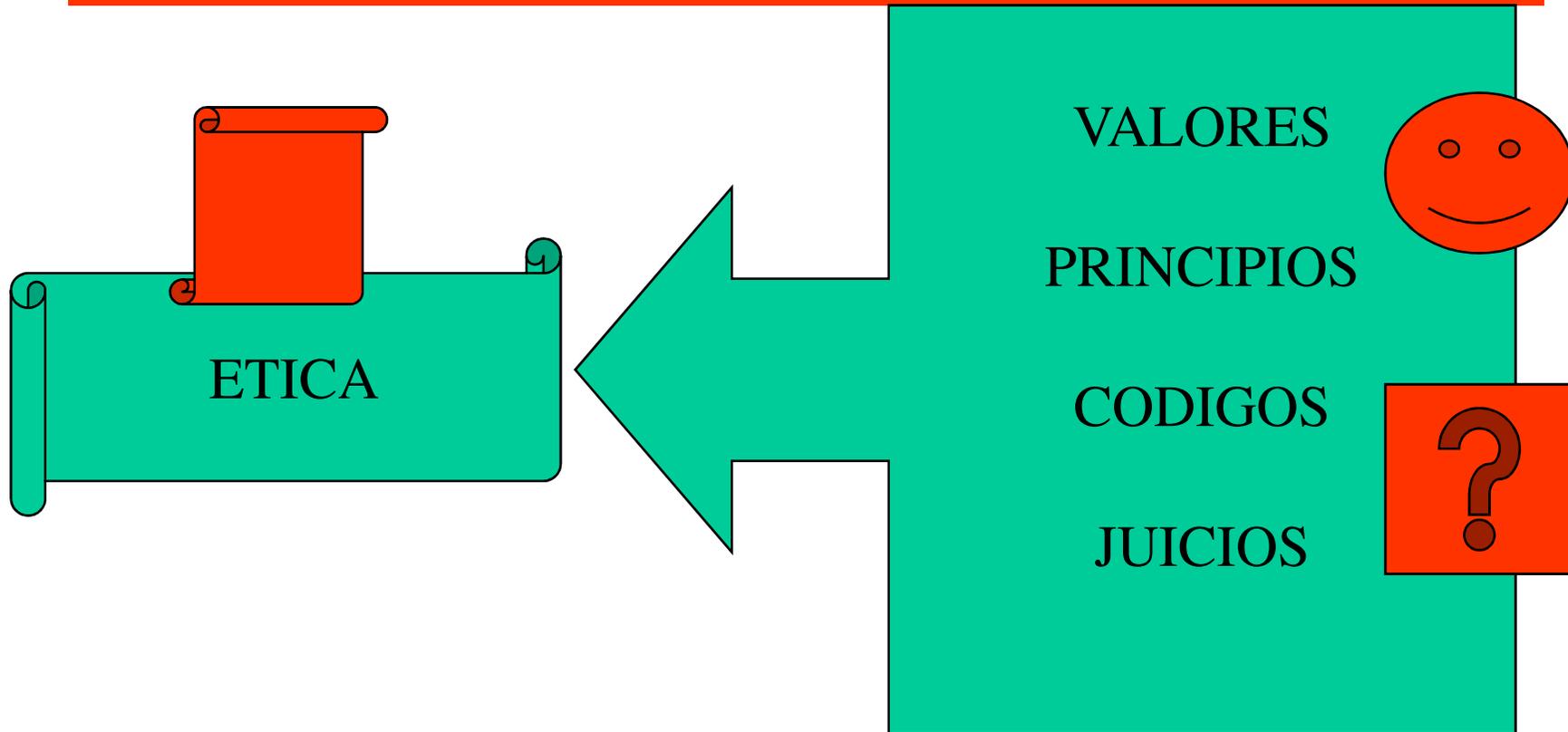
Problemas

# Los problemas con el medio ambiente de la UdelaR



Problemas

# Los problemas éticos de la UdelaR

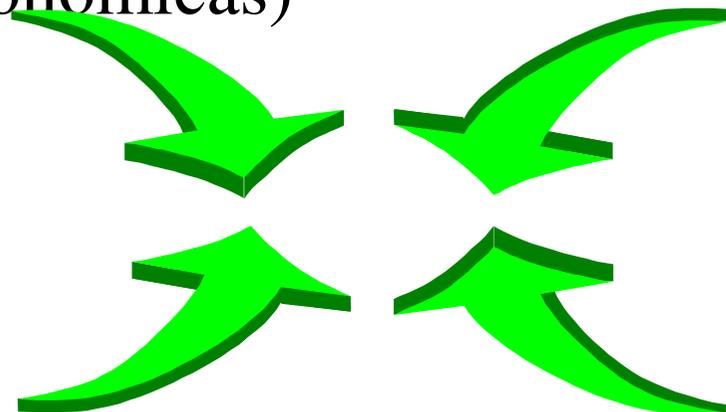


Problemas

# Los aspectos contextuales de los problemas de la UdelaR

- La tecnología organizacional relacionada con la naturaleza del proceso educativo (acciones, conocimientos, equipamiento)
- El ambiente (competidores, gobierno, egresados, estudiantes, condiciones económicas)

Problemas



# Los aspectos estructurales de los problemas de la UdelaR

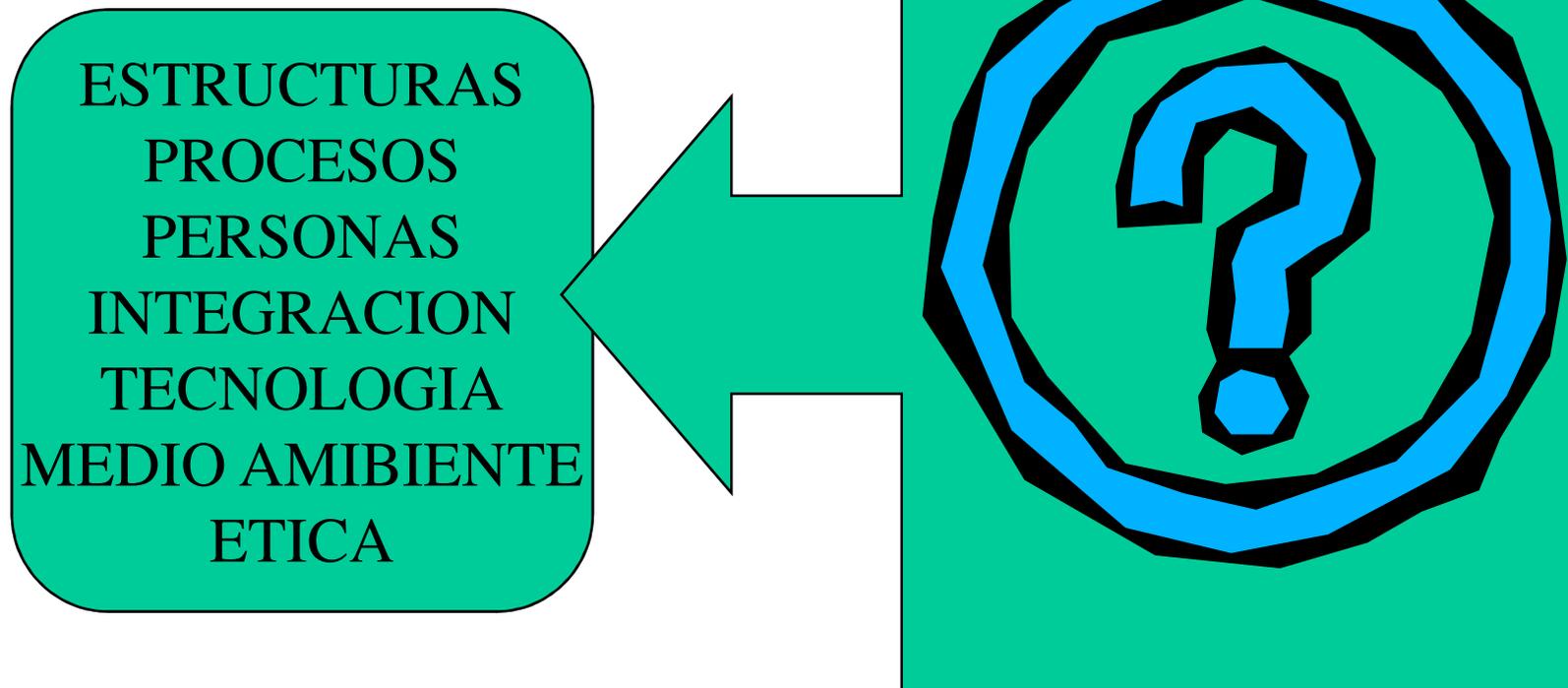
- La formalización (cantidad de documentación escrita y formal de la organización)
- La complejidad (número de partes componente de la organización)
- El alcance del control sobre todo a nivel de dependencias cogobernadas
- La centralización-descentralización en las diversas facultades o escuelas universitarias
- Profesionalismo en la administración de los recursos docentes y los administrativos
- Configuración del personal docente (análisis de su perfil y dedicación)



# Preguntas clave Fing

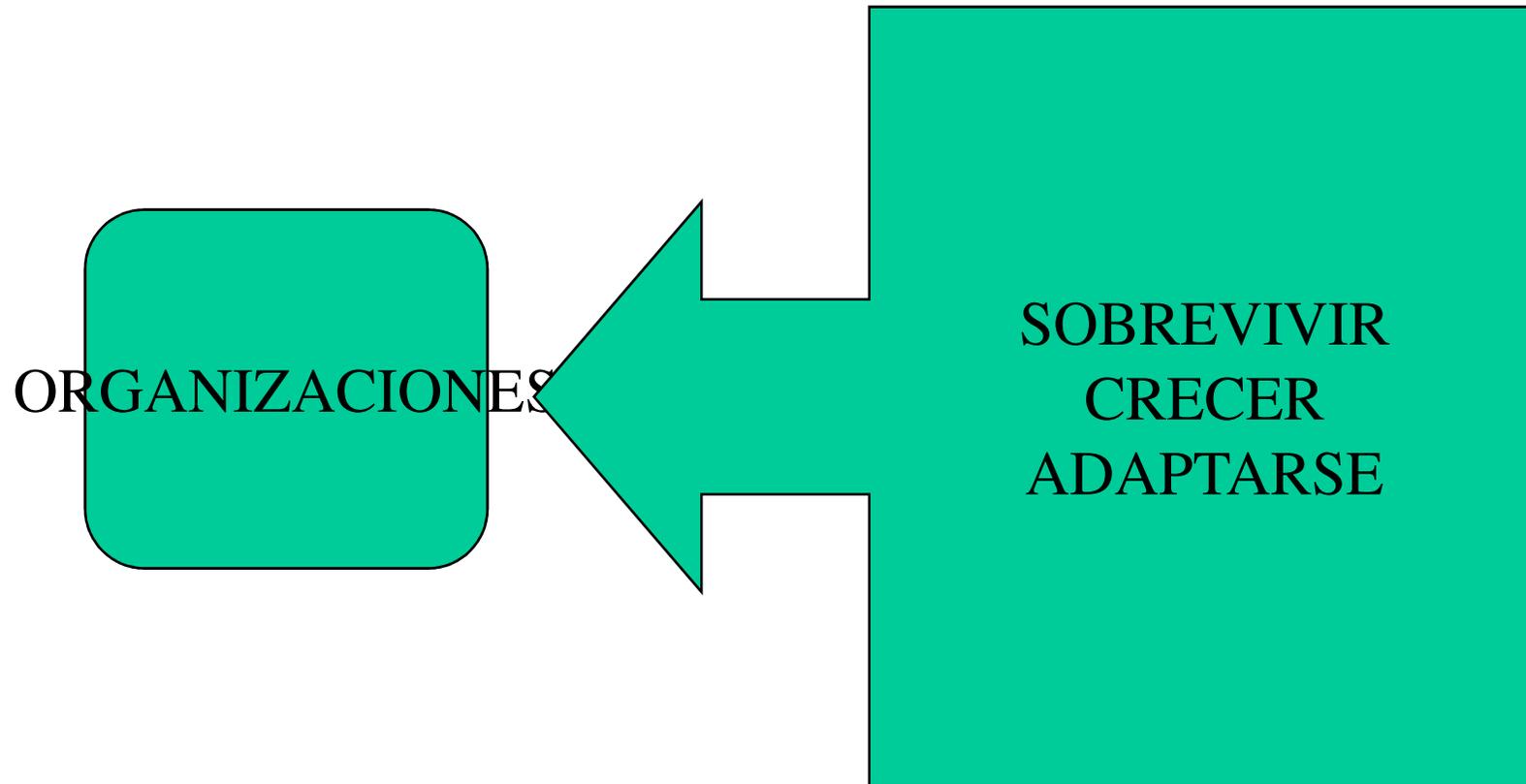
- ¿Cuáles son los problemas que cuesta identificar en la Fing?
- ¿Cómo se pueden encarar los problemas identificados?
- ¿Cómo se pueden capitalizar las cuestiones comunes a todas los institutos?
- ¿Cómo se pueden considerar las peculiaridades de sus Institutos?

# Temas para análisis grupal en el contexto de la FIng



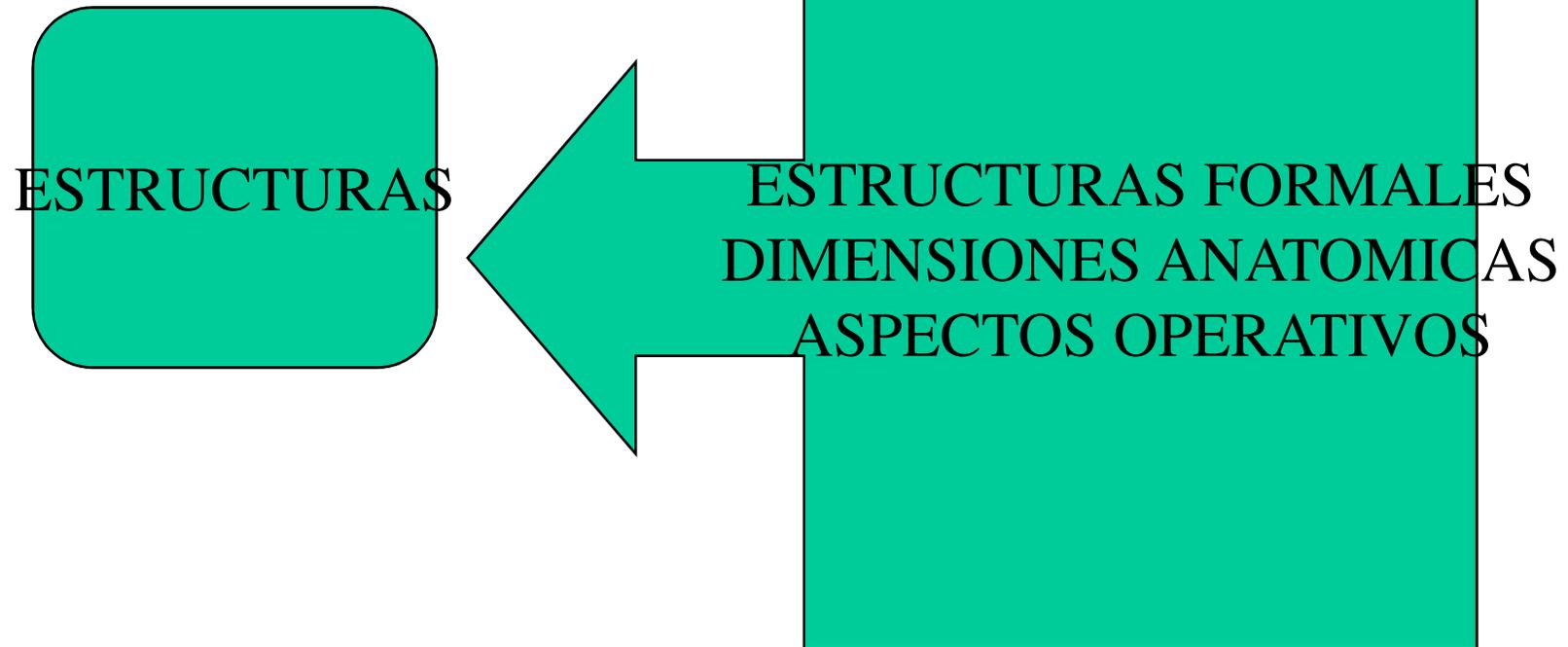
Problemas

# Los problemas generales de la FIng



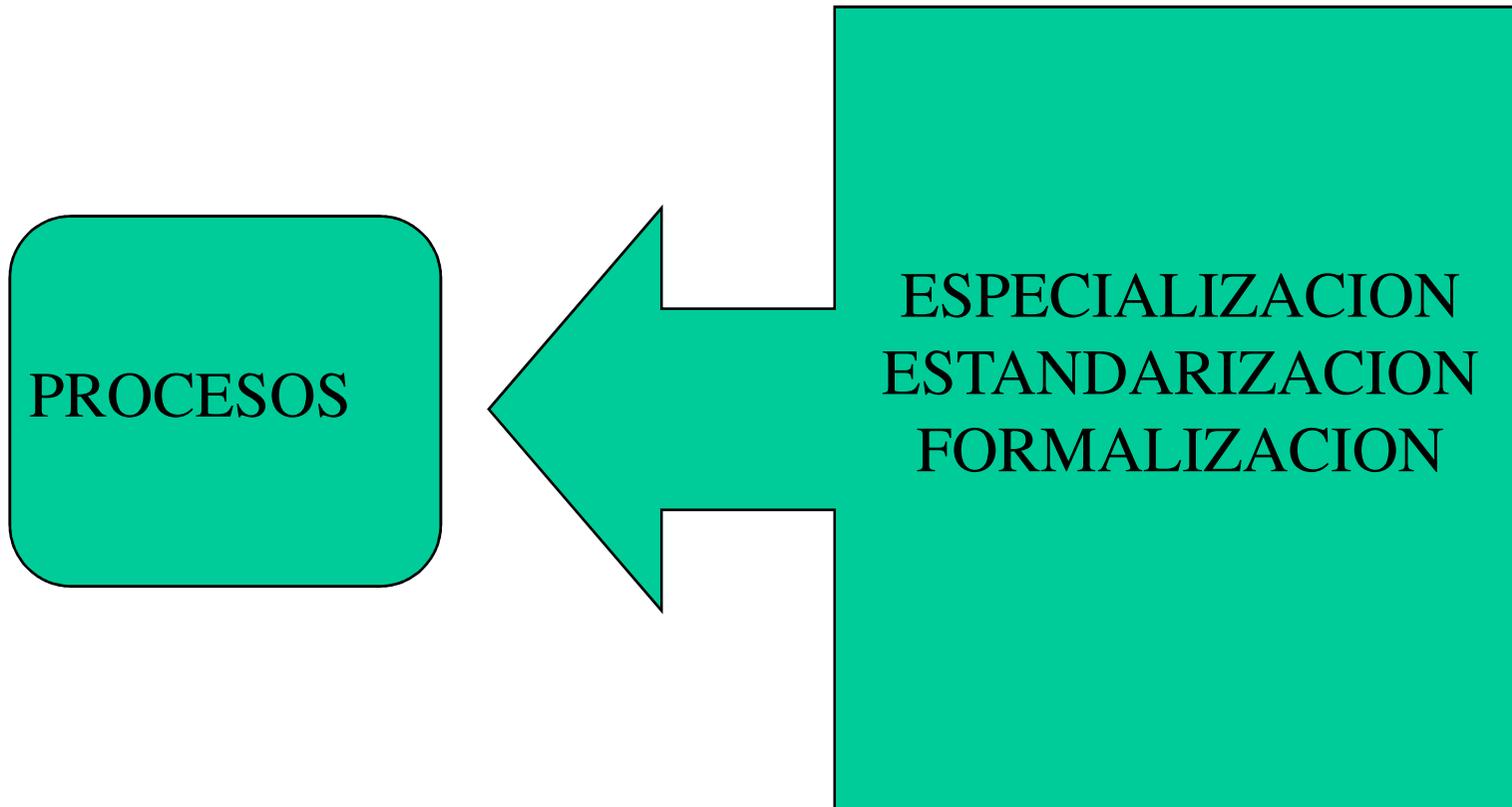
Problemas

# Los problemas en las Estructuras de la FIng



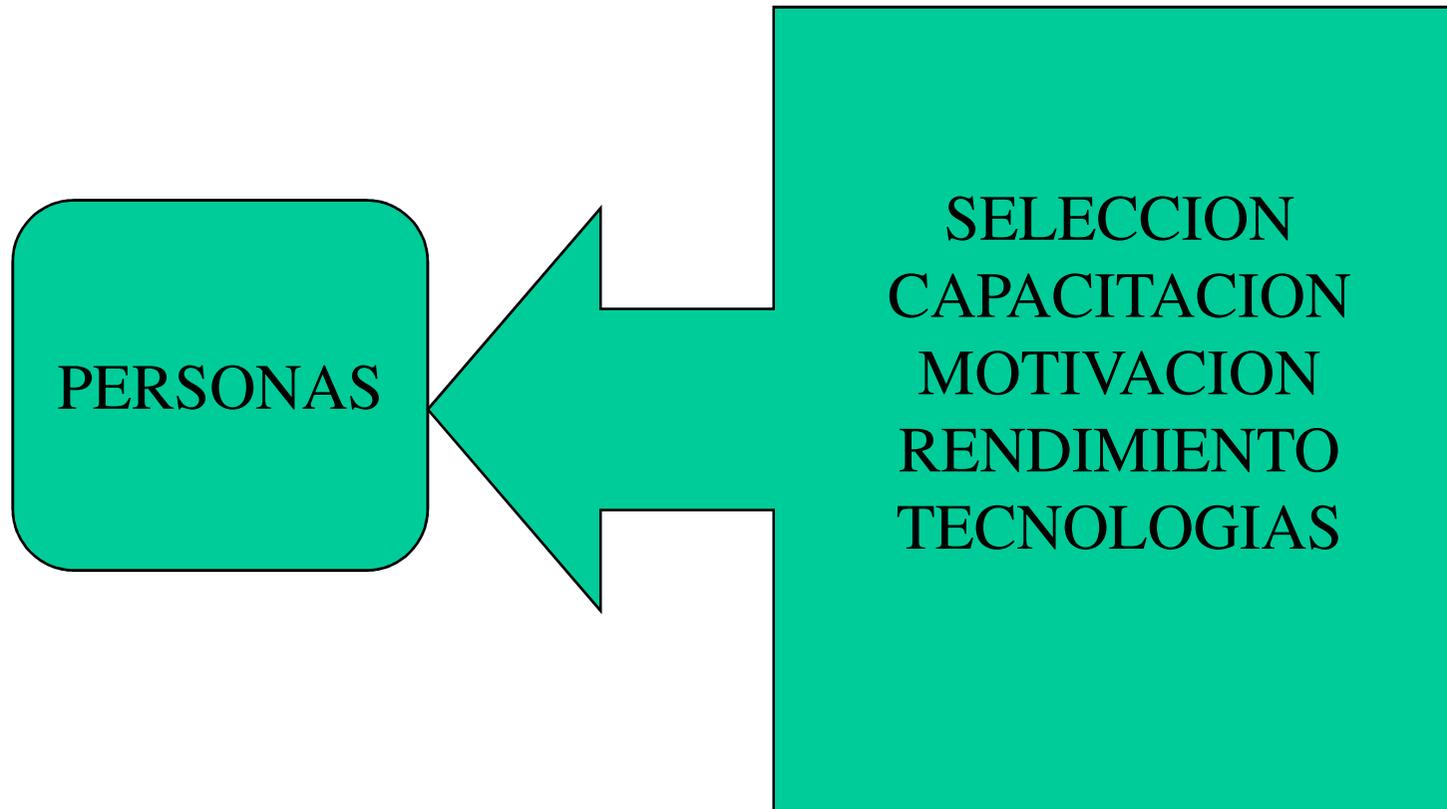
Problemas

# Los problemas en los procesos de la FIng



Problemas

# Los problemas en las personas de la FIng



Problemas

# Los problemas en la integración de la FIng



Problemas

# Los problemas con la tecnología de la FIng

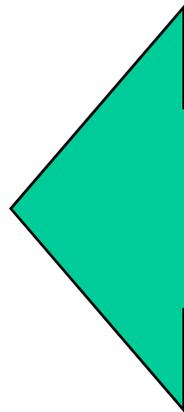
Tecnologías

INVESTIGACION  
DESARROLLO  
SELECCIÓN  
UTILIZACION  
DISCONTINUACION

Problemas

# Los problemas con el medio ambiente de la FIng

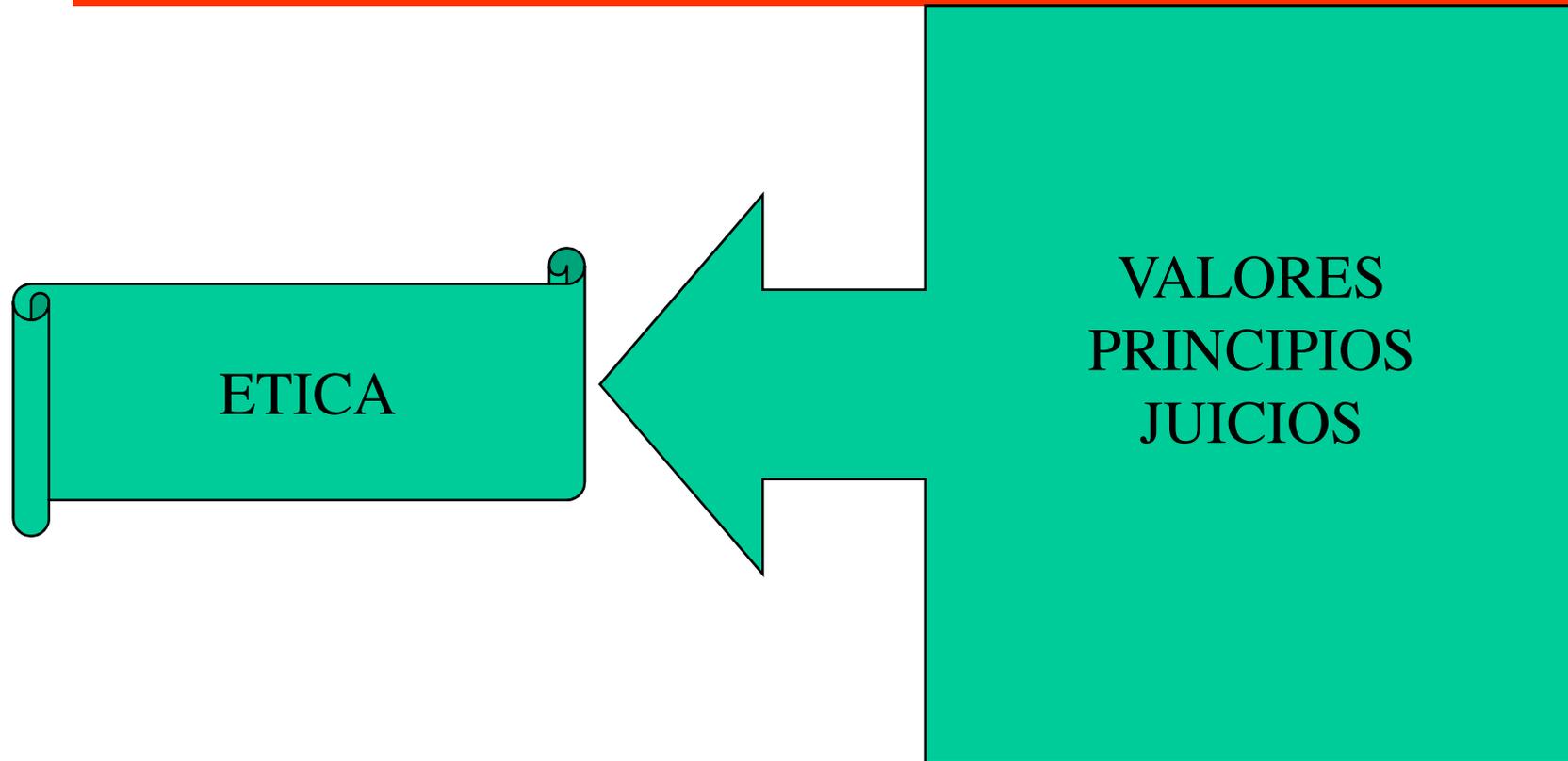
Medio Ambiente



NO CONTAMINACION  
PRESERVACION  
SUSTENTABILIDAD

Problemas

# Los problemas éticos de la FIng

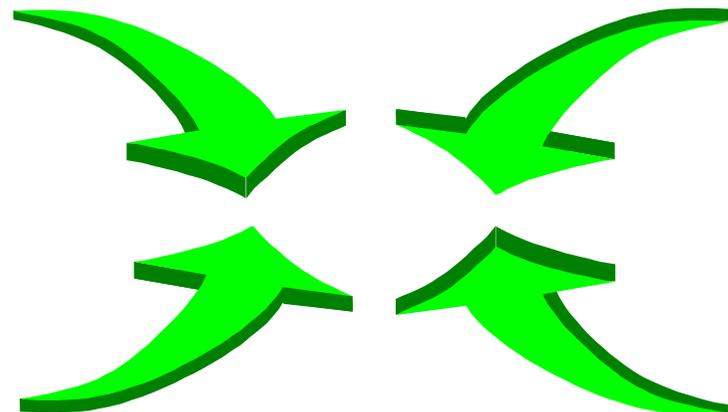


Problemas

# Los aspectos contextuales de los problemas de la FIng

- La tecnología organizacional relacionada con la naturaleza del proceso
- Consideraciones sobre el ambiente (ver los factores fundamentales)

Problemas



# Los aspectos estructurales de los problemas de la FIng

- La formalización (cantidad de documentación escrita y formal de la organización)
- La complejidad (número de partes componente de la organización)
- El alcance del control (número de subordinados que dependen del director (Gerente o jefe))
- La centralización-descentralización (la autoridad para la toma de decisiones)
- Profesionalismo (educación y capacitación del personal)
- Configuración del personal (Distribución del personal administrativo, técnico y profesional)



# Síntesis

- La visión de los grandes problemas en las organizaciones.
- La necesidad de conocer grandes los tipos de problemas de una organización.
- La importancia de considerar los aspectos singulares de cada organización.
- Transformar los problemas existentes en oportunidades para mejorar.

