



**ORGANIZACIONES  
PARA  
INGENIEROS**



**MODULO 8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



UdelaR FIng febrero del 2006 versión 06  
Carlos A. Petrella  
Juan Trujillo y Rodrigo Díaz

Desarrollo organizacional

---

---

---

---


---

---

---

---

**MODULO 8**



**ORGANIZACIONES  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esquema**

- La presentación de la problemática del desarrollo organizacional
- Las teorías y prácticas relacionadas con el desarrollo organizacional
- El proceso del cambio organizacional paso a paso
- La consideración del equilibrio entre lo urgente y lo importante
- Los casos de ANCAP, TECNET, UdelaR y FIng

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### Repaso componentes de las Organizaciones

ESTRUCTURAS

PROCEDIMIENTOS

PERSONAS

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Repaso Organizaciones =  
estructura + gente + procesos**

- Estructura
- Gente
- Procesos



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**El cambio en las Organizaciones**



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---


---

---

---

**El gran reto para  
empezar cambiar**

- Saber claramente dónde estoy parado actualmente
- Tener claro hacia dónde quiero ir a partir de donde estoy
- Definir una meta y una forma de evaluarla antes de empezar



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---


---

---

---

### El gran reto para lograr cambiar

- ¿Con quiénes puedo contar para encarar el cambio?
- ¿Cómo puedo ir de donde estoy a dónde quiero ir?
- ¿Cuánto me cuesta ir de donde dónde quiero ir?



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### La gente condiciona el Plan a seguir para cambiar

- Un referente que opere como certificador del proceso a realizar
- Un liderazgo claro desde el principio con las autorizaciones correspondientes
- Una masa crítica de seguidores poder desarrollar los cambios



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

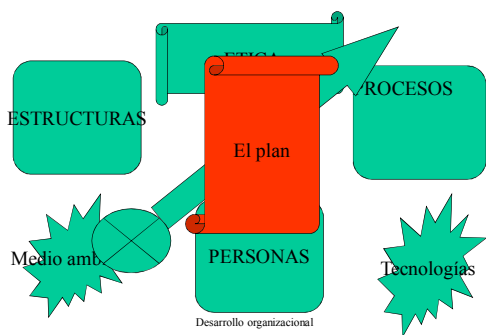
---

---

---

---

### EL PLAN A SEGUIR



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### El Plan a seguir para cambiar

- Un enfoque situacional para capitalizar las singularidades del caso
- El Big Bang como opción riesgosa a considerar
- La aproximación gradual mediante pequeños cambios



Desarrollo organizacional

---

---

---

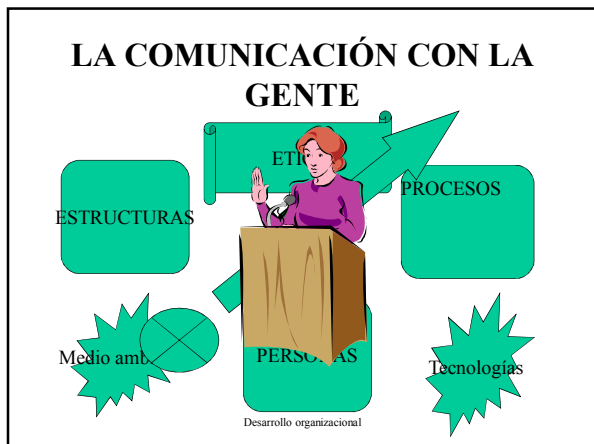
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### La comunicación con gente toda la gente afectada

- Un referente que opere como comunicador oficial del proceso a realizar
- Un sistema de comunicación ágil con seguidores, detractores e indiferentes
- Mecanismos de resolución de conflictos transparentes
- 

Desarrollo organizacional

---

---

---

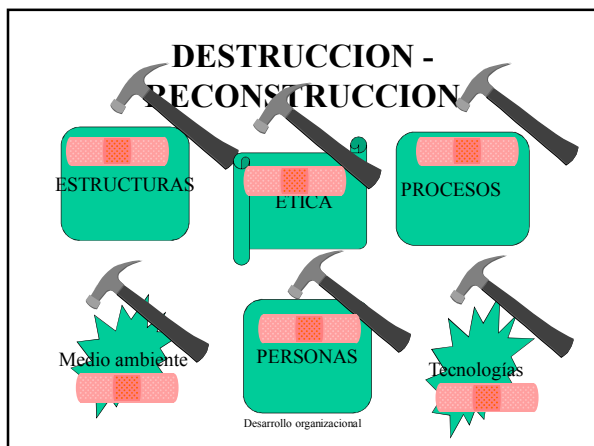
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

### El equilibrio entre lo que se destruye y lo que se construye

- Todo acto de creación es primero un acto de destrucción
- Destruir genera el compromiso de poner algo mejor en su lugar



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### TIEMPOS, PERSONAS Y \$



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### Los elementos claves en el proceso de cambio

- El plazo de obtención de los primeros resultados
- El pasaje por el punto de no retorno a la situación anterior
- El impacto sobre la gente que acompaña el proceso de cambio
- Los costos controlados con respecto a las disponibilidades financieras



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

## LA PARTIDA

• Corto plazo



• Largo plazo

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

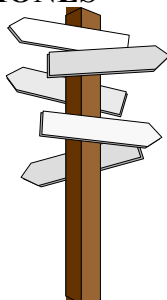
---

---

---

## DIRECCIONES

• Corto plazo



• Largo plazo

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

## LOS ESCENARIOS

• Corto plazo



• Largo plazo

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---


---

---



**METAS**

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**LOS SUPUESTOS**

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**ALCANCE ESPECIFICADO**

- De resultados rápidos
- De grandes reformas



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

## ORIENTACIONES

- **Orientación R (resultados)**
- **Orientación P (procesos)**



Desarrollo organizacional

The slide features two bullet points. The first, 'Orientación R (resultados)', is accompanied by an illustration of a male athlete in a blue and red uniform running and celebrating with his arms raised. The second, 'Orientación P (procesos)', is accompanied by an illustration of a person in a yellow shirt presenting to a group of three people seated at a table.

---

---

---

---

---


---

---

---

## LA DIRECCION

- **Corto plazo**
- **Largo plazo**



Desarrollo organizacional

The slide features two bullet points. The first, 'Corto plazo', and the second, 'Largo plazo', are both accompanied by an illustration of a person in a red shirt standing at a podium, pointing with a stick, addressing a group of seven people represented by stylized icons in green and blue.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ACUERDOS

- **Corto plazo**
- **Largo plazo**



Desarrollo organizacional

The slide features two bullet points. Both, 'Corto plazo' and 'Largo plazo', are accompanied by an illustration of two hands shaking in a firm grip, symbolizing an agreement or partnership.

---

---

---

---

---

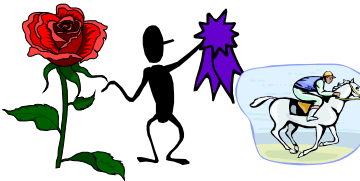
---

---

---

### LOS ESTIMULOS

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

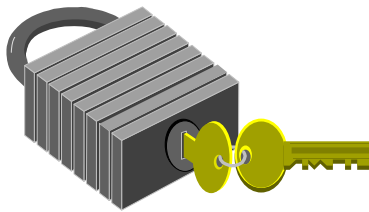
---

---

---

### LAS AUTORIZACIONES

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

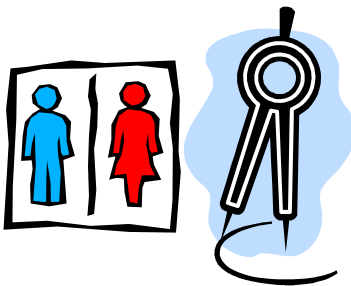
---

---

---

### LOS RECURSOS

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

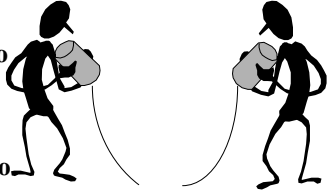
---

---

---

### LA COMUNICACION

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---


---

---

---

### LAS DECISIONES

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### LAS ACCIONES

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

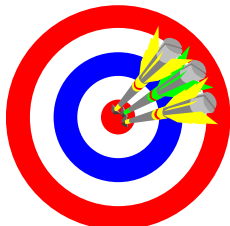
---

---

---

### LOS RESULTADOS

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### EL RENDIMIENTO

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### LAS RECOMPENSAS

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### LA RETROALIMENTACION

- Corto plazo
- Largo plazo



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

### LOS ASPECTOS GENERALES



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

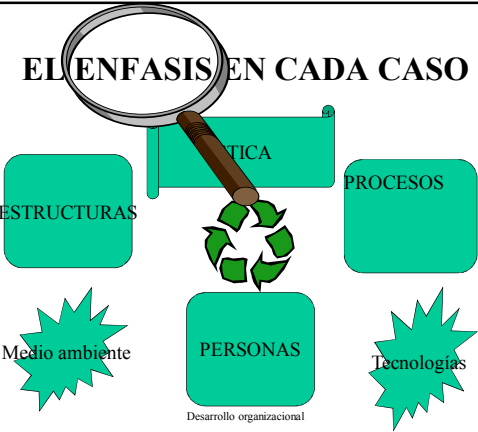
---

---

---

---

### EL ENFASIS EN CADA CASO



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

## La relación entre problemas y soluciones

- Los problemas son los detonantes usuales de la búsqueda de soluciones
- Las soluciones son la respuesta a los problemas percibidos

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

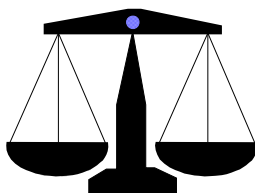
---

---

---

## EQUILIBRIOS

URGENTE - IMPORTANTE



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

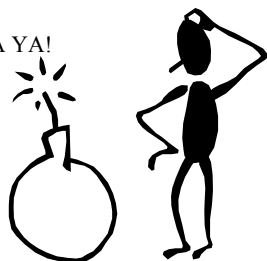
---

---

---

## TODO URGENTE

- ¡AYUDA YA!



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**TODO IMPORTANTE**

- ¡PENSADO!



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

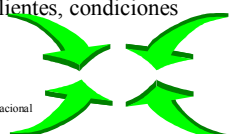
---

---

---

**Repaso: los aspectos contextuales del DO**

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



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---


---

---

---

**Repaso: los aspectos estructurales del DO**

- 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)



Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---





UNA CASO DE ESTUDIO  
RECOMENDADO

EL DESARROLLO DE  
ANCAP

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Problemas y soluciones  
en ANCAP**

- Los problemas urgentes en ANCAP
- Los problemas importantes en ANCAP

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---



UNA CASO DE ESTUDIO  
RECOMENDADO

EL DESARROLLO DE  
TECNET

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Problemas y soluciones en TECNET**

- Los problemas urgentes en Tecnet
- Los problemas importantes en Tecnet

Desarrollo organizacional

---

---

---


---

---

---

---

---



UNA LECTURA RECOMENDADA

EL DESARROLLO DE LA UdelaR

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Problemas y soluciones en la UdelaR**

- Los problemas urgentes en la UdelaR
- Los problemas importantes en la UdelaR

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---



**UNA LECTURA  
RECOMENDADA**

**EL DESARROLLO DE LA FIng**

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

**Problemas y soluciones  
en la FIng**

- Los problemas urgentes en la FIng
- Los problemas importantes en la FIng

Desarrollo organizacional

---

---

---


---

---

---

---

---

**Preguntas clave** 

- ¿Por qué cuesta tanto identificar los caminos para encarar el DO?
- ¿Cómo se puede encarar sistemáticamente la problemática del DO?
- ¿Cómo se pueden capitalizar las cuestiones comunes a todas las organizaciones?
- ¿Cómo se pueden considerar las peculiaridades de cada organización?

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---

## Síntesis



- La visión de los grandes caminos para encarar el DO.
- La necesidad de conocer los enfoques principales del DO
- La importancia de considerar los aspectos singulares del Uruguay y de cada organización

Desarrollo organizacional

---

---

---

---

---

---

---

---