



**ORGANIZACIONES
PARA
INGENIEROS**




MODULO 12 TEORIAS Y PRACTICAS



UdelaR FIng marzo del 2007 versión 07
Carlos A. Petrella, Juan Trujillo y Rodrigo Díaz

Teorías y Prácticas

Parte 12



**ORGANIZACIONES
TEORIAS Y PRACTICAS**

Teorías y Prácticas


Esquema

- El enfoque de sistemas como marco de referencia
- Análisis comentado de las teorías relacionadas con estructuras, procesos y personas
- La consideración de aspectos ambientales tecnológicos y éticos
- Los problemas al procurar cambiar las organizaciones
- La práctica relacionada con el diseño organizacional y el desarrollo organizacional

Teorías y Prácticas

Las 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**



Teorías y Prácticas

Las organizaciones como Sistemas Abiertos

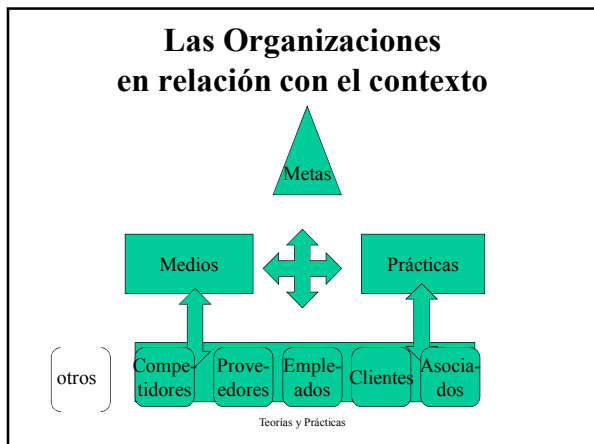


Teorías y Prácticas


Las Organizaciones como sistemas administrados



Teorías y Prácticas



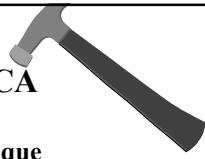
LAS TEORIAS



- Las teorías sobre la realidad son un medio para conocer la realidad
- La idea es poder anticipar el comportamiento real
- El objetivo es cambiar una realidad por otra mejor.


Teorías y Prácticas

LA PRACTICA



- La práctica es la forma en que transformamos la realidad
- La idea es utilizar la teoría para orientar la práctica
- El objetivo también es cambiar una realidad por otra mejor.

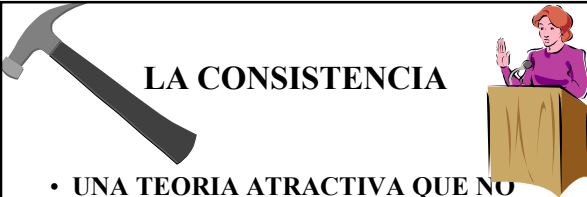
Teorías y Prácticas



EL PUENTE

- Los principios de procedimiento son el nexo entre teoría y práctica
- ¿Qué es lo que hay que subordinar? (Práctica a teoría o teoría práctica)

Teorías y Prácticas



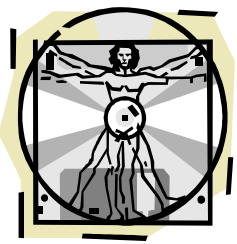
LA CONSISTENCIA

- UNA TEORIA ATRACTIVA QUE NO CIERRA CON LA REALIDAD
- UNA PRACTICA EFICIENTE QUE NO CUMPLE LOS PRINCIPIOS

Teorías y Prácticas

LA CLAVE

- Las personas



Teorías y Prácticas

EL DESARROLLO

- La propuesta
- La comunicación
- La negociación
- El acuerdo

Teorías y Prácticas

EL ATERRIZAJE

- En las estructuras, los procesos y las personas
- la consideración de las tecnologías, el medio y la ética

Teorías y Prácticas

Funciones en las organizacionales

Teorías y Prácticas

ESTRUCTURAS

- **El esqueleto de las organizaciones**

Teorías y Prácticas

Las estructuras organizacionales

Teorías y Prácticas

Cambios en las estructuras

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

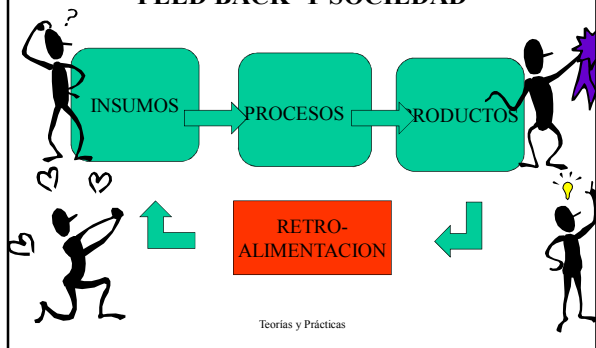
Teorías y Prácticas

PROCESOS

- El sistema digestivo de las organizaciones

Teorías y Prácticas

INSUMOS - PROCESOS PRODUCTOS + FEED BACK Y SOCIEDAD



Teorías y Prácticas

Descripción de procesos

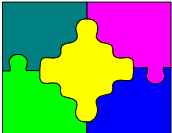


- Tiempos y movimientos necesarios para generar un producto
- Información generada en la creación de un producto

Teorías y Prácticas

Análisis por fragmentación

- **Descomposición de los procesos en actividades elementales**
- **Descripción por separado de cada actividad elemental**




Teorías y Prácticas

The image shows a central yellow puzzle piece surrounded by other colored pieces (green, blue, pink, teal) on a white background.

Análisis por simplificación

- **Construcción de descripciones iniciales de casos estándares**
- **Agregado gradual de las excepciones en los casos estándares**



Teorías y Prácticas

The image shows a red and yellow Yin-Yang symbol.

PERSONAS

- **El músculo de las organizaciones**

Teorías y Prácticas

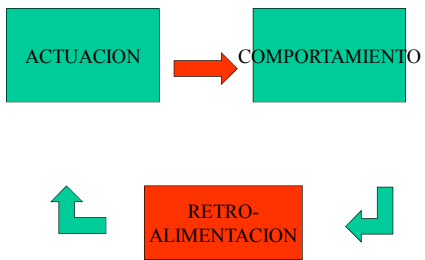
Las personas en las organizaciones

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



Teorías y Prácticas

MODELO SISTEMICO MOTIVACION- COMPORTEAMIENTO



Teorías y Prácticas

COMUNICACION

- El sistema nervioso de una organización

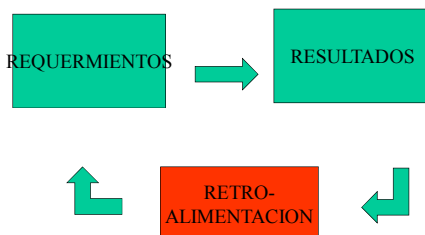
Teorías y Prácticas

La comunicación en las organizaciones

- La clave para poder hacer cosas en cualquier organización
- La necesidad de compartir una visión y concertar acciones para cambiar
-

Teorías y Prácticas

La comunicación como instrumento para el cambio



Teorías y Prácticas

TECNOLOGIAS

- Las herramientas para hacer

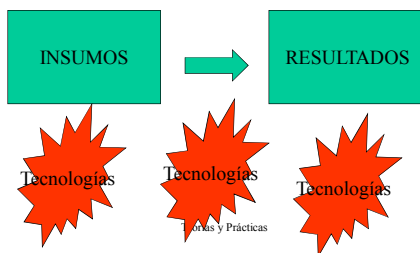
Teorías y Prácticas

Las tecnologías en las organizaciones

- Las oportunidades para hacer mejor algo que ya se hace
- La posibilidad de hacer algo que hasta ayer era imposible

Teorías y Prácticas

La tecnología como factor de cambio



Teorías y Prácticas

MEDIO AMBIENTE

- El soporte de calidad de vida y de sustentabilidad de las organizaciones

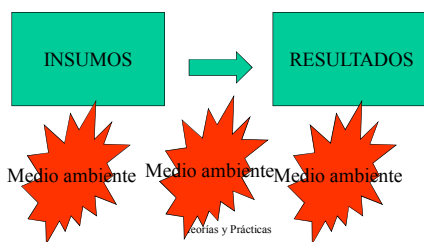
Teorías y Prácticas

El medio ambiente en las organizaciones

- Las oportunidades para mejorar la calidad de vida actual
- La posibilidad de construir un legado sustentable a largo plazo

Teorías y Prácticas

El medio ambiente como regulador de cambio



Teorías y Prácticas

ETICA

- El punto de referencia sobre lo que esta bien o mal

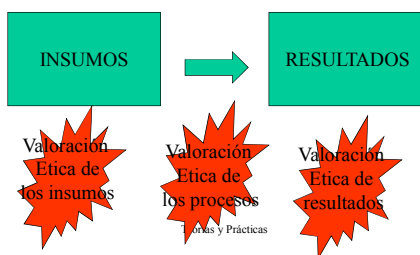
Teorías y Prácticas

La ética en las organizaciones

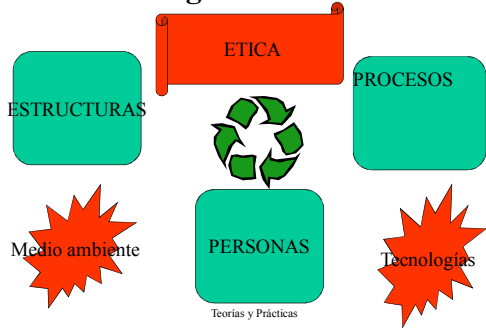
- Una guía para hacer las cosas con referencia a valores y principios
- Las oportunidades para distinguir lo que esta bien de lo que esta mal
- La posibilidad de actuar consistentemente con un código de ética

Teorías y Prácticas

La ética como referencia para el cambio



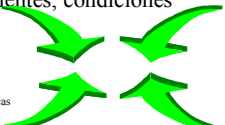
Los problemas en las Organizaciones



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)

Teorías y Prácticas



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)

Teorías y Prácticas



TEORIAS DE DISEÑO DE LA MACRO ORGANIZACION

- **La visión clásica de diseño de una organización**
- **El enfoque de sistemas en el cambio organizacional**
- **El abordaje focalizado en aspectos contingentes**

Teorías y Prácticas

TEORIAS DE DISEÑO DE LA MICRO ORGANIZACION

- Los puestos de trabajo de una organización
- La motivación de las personas en las organizaciones
- El desempeño productivo en las organizaciones

Teorías y Prácticas

El gran reto para empezar cambiar

- Saber exactamente 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



Teorías y Prácticas

El gran reto para lograr cambiar

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



Teorías y Prácticas

Preguntas clave



- ¿Por qué las estructuras, los procesos y las personas son importantes para la gestión?
- ¿Qué aporta la teoría para conocer el funcionamiento de las organizaciones?
- ¿Cómo considero las peculiaridades de cada caso en relación con la teoría?

Teorías y Prácticas

Síntesis



- La visión de las organizaciones desde diferentes ángulos
- La necesidad de conocer la teoría para trabajar con organizaciones
- La importancia de considerar los aspectos singulares de cada organización y su contexto

Teorías y Prácticas
