

Cátedra de Gestión de Empresas – FICH/UNL
Análisis y Desarrollo de las Organizaciones – FIQ/UNL

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

ALBERT EINSTEIN:

- ✖ Si pretendes resultados diferentes no sigas haciendo lo mismo, una y otra vez...



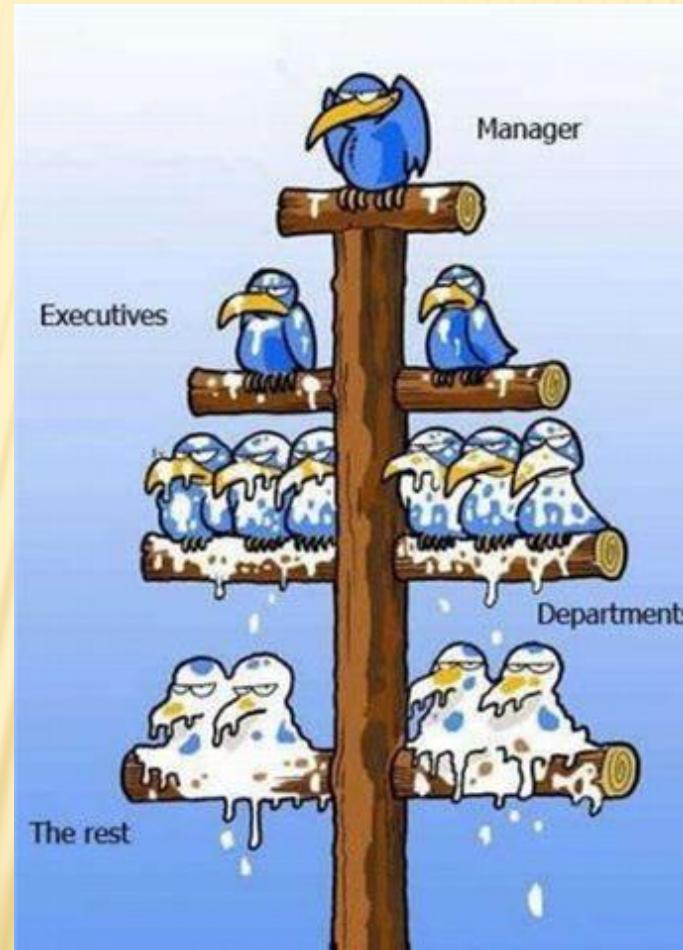
No importa cuantos recursos

tengas a tu disposición,
Si no los sabes usar, nunca serán suficientes.

CLASE 3



El Espacio Organizacional

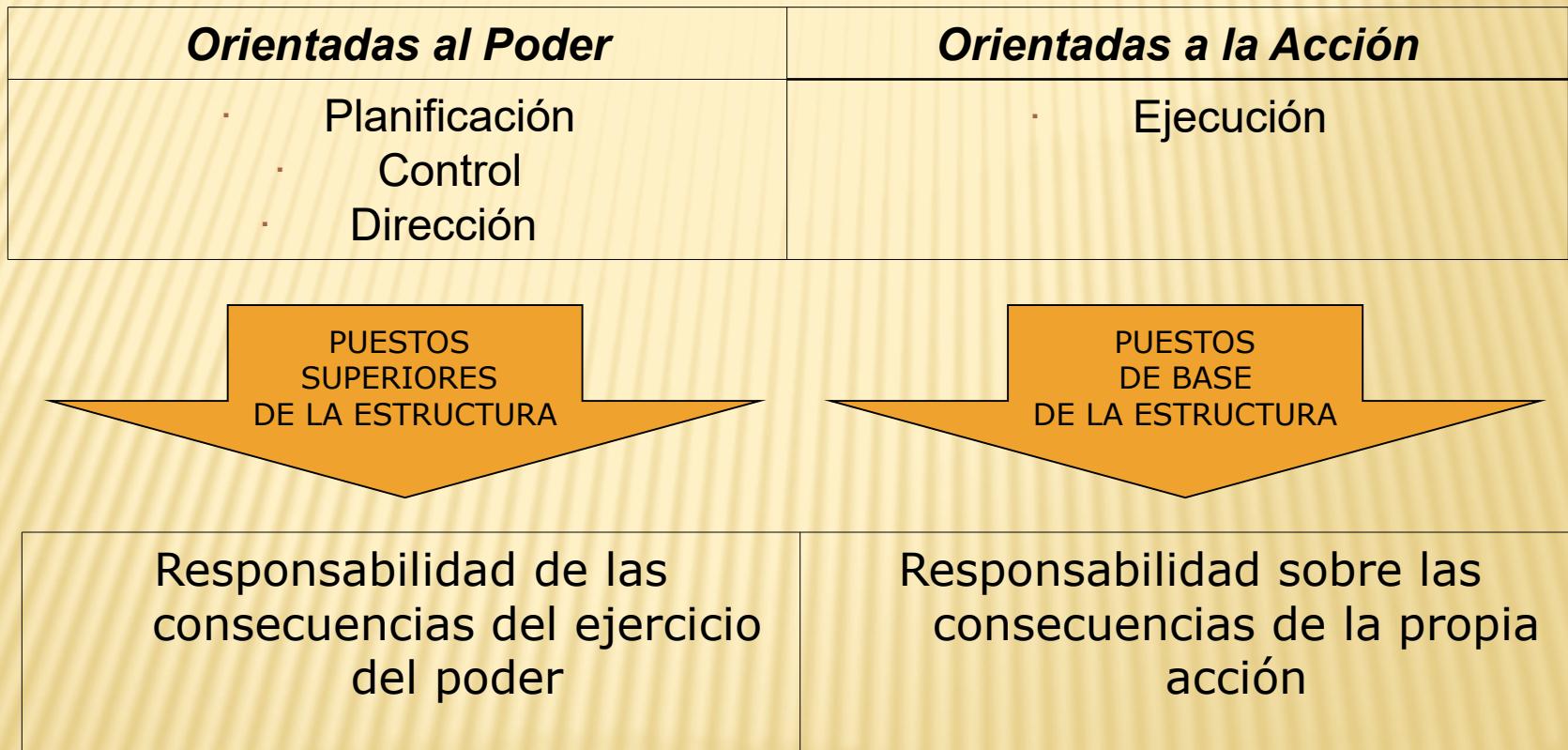


El Espacio Organizacional

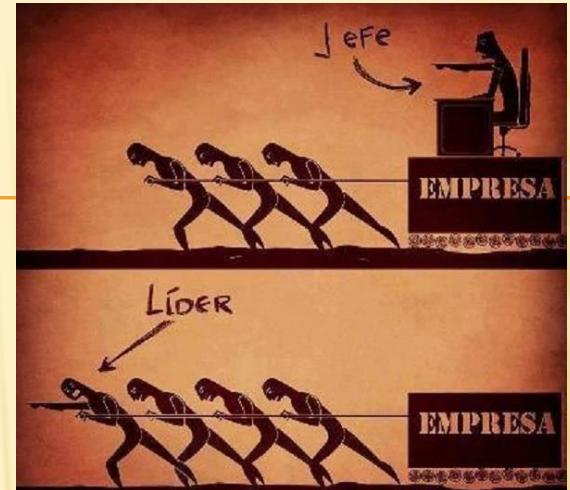
ORGANIZACIÓN / ESTRUCTURA / TRABAJO / SISTEMA SOCIAL: La conducta esta determinada por las decisiones de otros



ACTIVIDADES DE LOS RRHH



JEFE VS LIDER



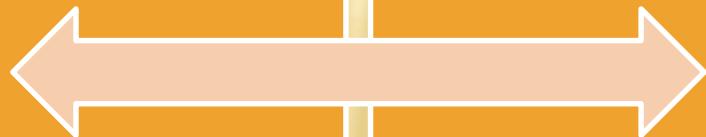
JEFE

- Autoridad formal
- Ordena
- Castiga



LÍDER

- Autoridad por respeto y confianza
- Inspira, guía
- Corrije, ayuda a mejorar



La División del Trabajo

**¿Cómo distribuir las tareas y responsabilidades?
¿Cómo desarrollar cada tarea en función de su naturaleza?**

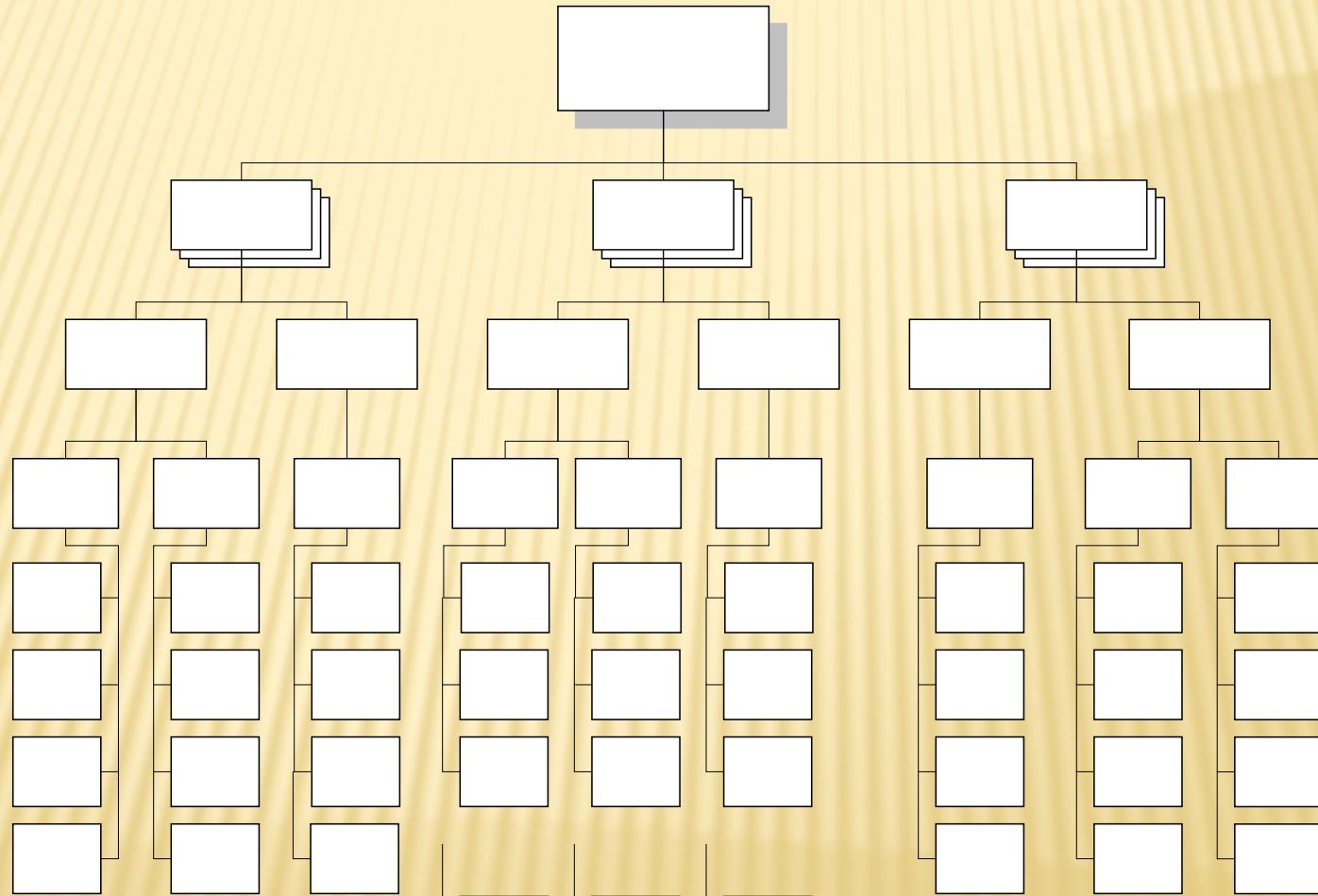
DIVISIÓN DEL TRABAJO

- ✖ La organización,
- ✖ Los procesos y
- ✖ El puesto de trabajo.
- ✖ El Desarrollo Institucional
 - + D.O.S.
 - + S.A.D.C.I.

LA ORGANIZACIÓN

- ✖ **ESTRUCTURA:** Expresión formal de la división del trabajo en una Organización, con el fin de definir quien hace que y quien es responsable de cada cosa.
 - + Organigrama,
 - + Manual de misiones y funciones,
 - + Planta de personal,
- ✖ Criterios para su formulación:
 - + Centro en los procesos
 - + Minimizar los niveles jerárquicos
 - + Minimizar las áreas bajo una misma supervisión
 - + No sectorizar el nivel operativo dentro de un área
 - + Motivar el trabajo interareas

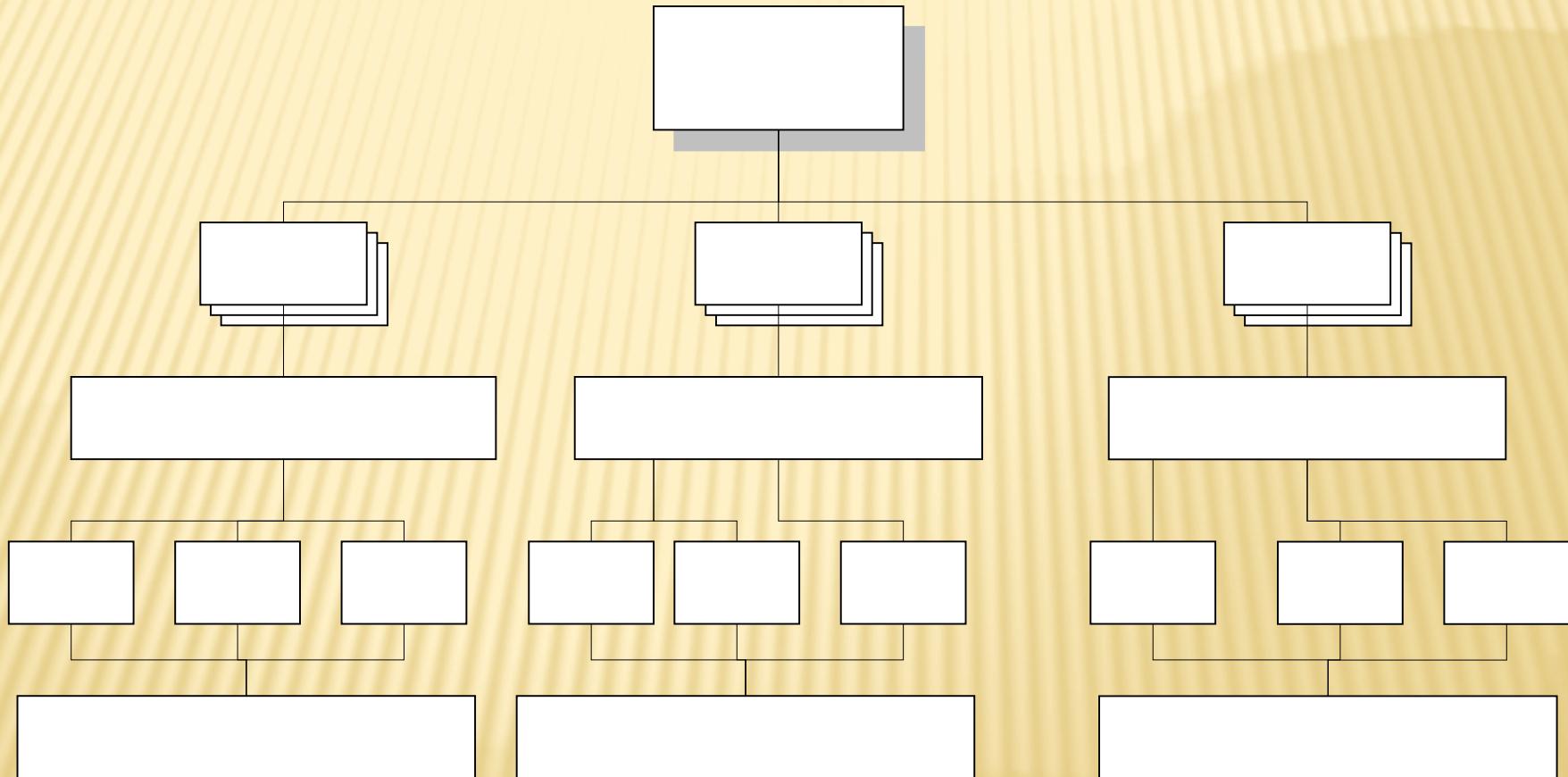
MODELO DE ARTICULACIÓN JERÁRQUICA



MODELO DE ARTICULACIÓN JERÁRQUICA

- La autoridad y la decisión tienden a concentrarse en manos de pocos puestos de trabajo
- Asimetría en la distribución del poder
- Delegación de decisiones en fragmentos cada vez más pequeños a cantidades cada vez mayores de puestos dependientes o subordinados
- Concentración de la información
- Evaluación en puestos especializados
- Asignación de la ejecución
- La energía necesaria para la decisión se independiza del tamaño de la organización

MODELO DE ARTICULACIÓN HORIZONTAL

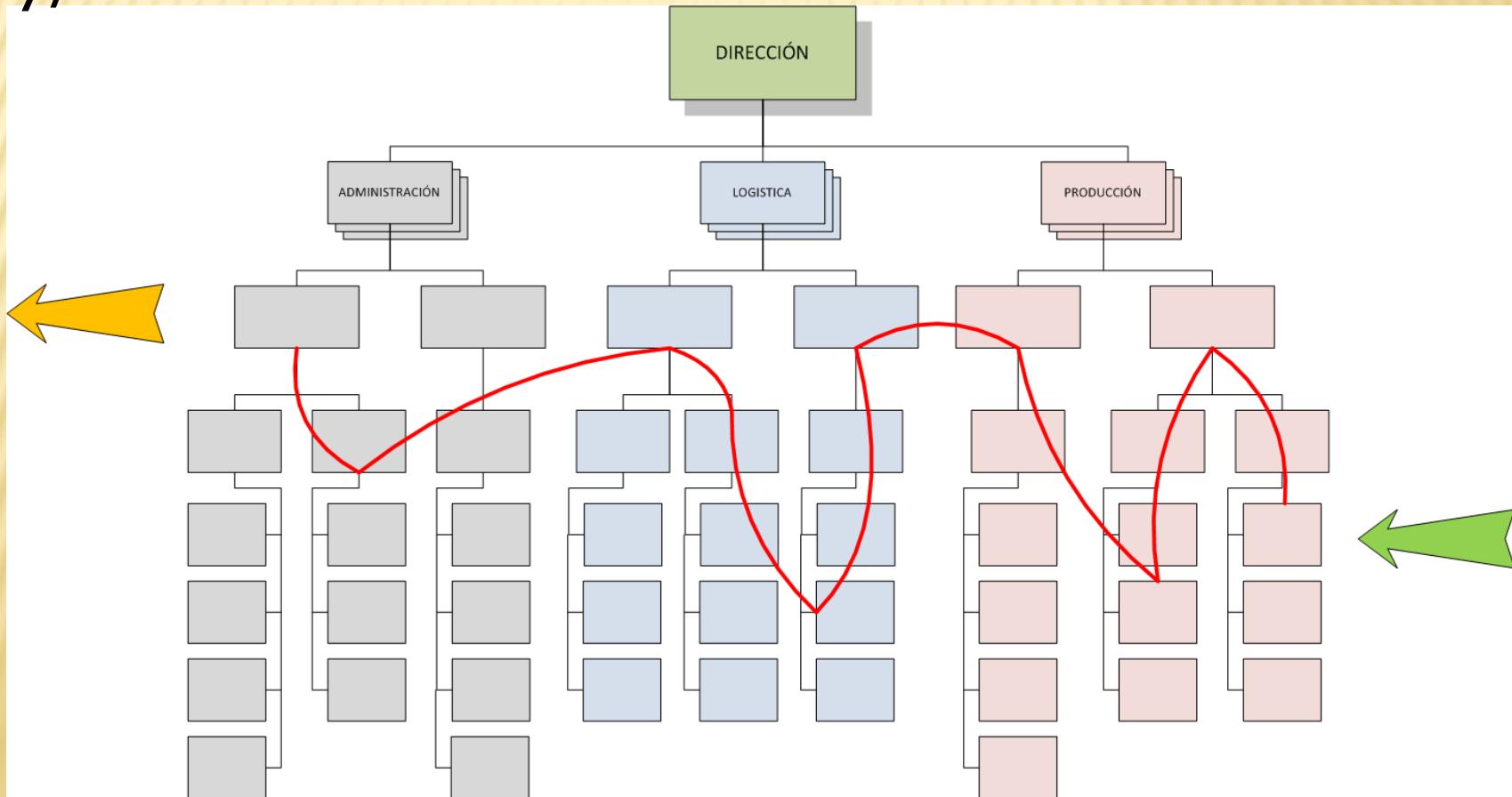


MODELO DE ARTICULACIÓN HORIZONTAL

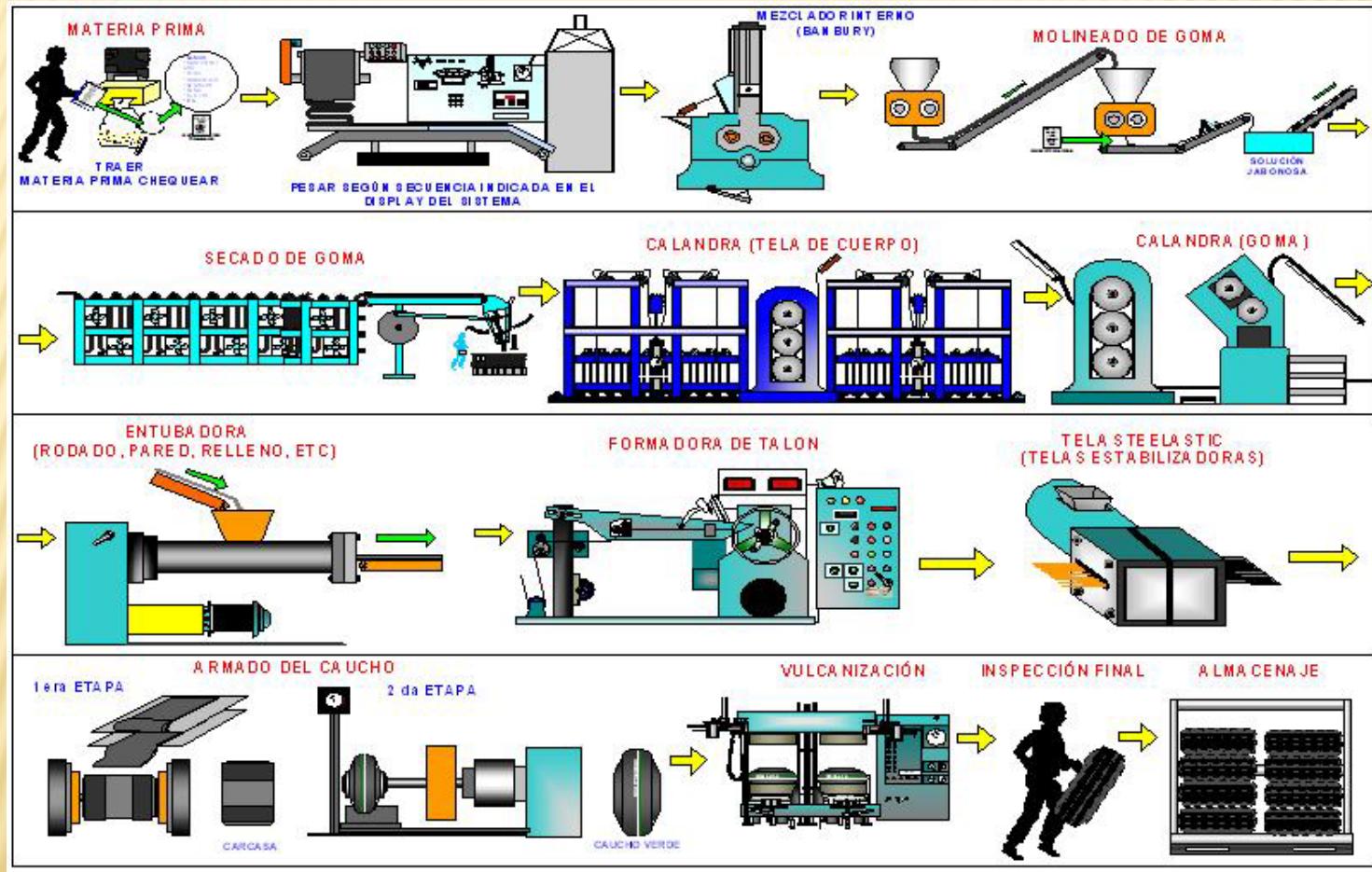
- Imagen: grupo de pares donde el conjunto decide sobre la tarea de cada uno
- Paridad respecto al poder
- Evaluación conjunta en las acciones a realizar
- Toma de decisiones compartidas
- Transparencia en la información
- Asignación conjunta de los recursos
- “Distribución” de la ejecución
- La energía requerida para planificar, controlar y decidir colectivamente debe dejar saldo suficiente para garantizar la producción
- Viable hasta cierto número de integrantes

LOS PROCESOS

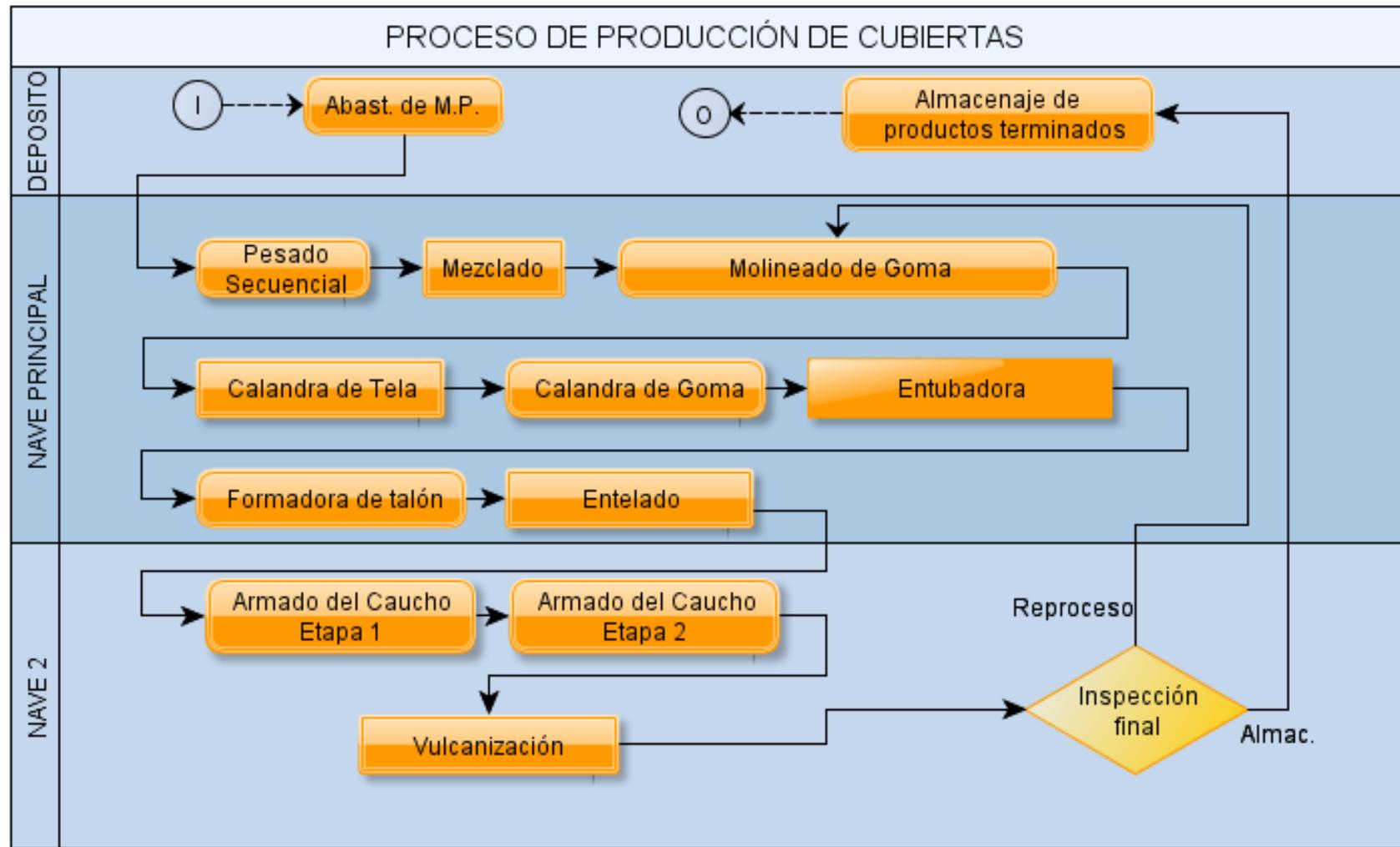
Serie interrelacionada de tareas que convierten insumos en productos, bienes y/o servicios



PROCESOS DE PRODUCCIÓN



PROCESOS DE PRODUCCIÓN



PROCESOS DE PRODUCCIÓN

DESCRIPCION DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CUBIERTAS

	TAREA	LUGAR	RESPONSABLE OPERATIVO/JERÁRQUICO	OPORTUNIDAD DE MEJORA
0	Orden de producción	Gerencia de Producción	Jefe de Producción	
1	Abastecimiento de Materia Prima para craquear	Depósito	Jefe de depósito – Operario de turno	
2	Pesado secuencial según indicación del display del sistema	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario de pesaje	
3	Procesado en mezclador interno tipo branbury	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario del mezclador	
4	Molinado de goma con proceso en solución jabonosa	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario del molino	
5	Secado de la goma	Nave Principal – Sector 1	Idem	
6	Procesado en calandra para formar la tela del cuerpo de la cubierta	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario de calandra	
7	Procesado en calandra para incorporar la goma	Nave Principal – Sector 1	Idem	
8	Ingreso en la entubadora para rodado, pared, relleno y complementos	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario de entubadora	
9	Formado el talón	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario de turno	
10	Estabilizado de la tela	Nave Principal – Sector 1	Jefe de producción en turno – operario de turno	
11	Armado – 1ra etapa	Nave 2	Jefe de producción en turno – Supervisor de armado - operario de armado	
12	Armado – 2da etapa	Nave 2	Jefe de producción en turno – Supervisor de armado - operario de armado	
13	Vulcanización	Nave 2	Jefe de producción en turno – operario de vulcanización	
14	Inspección final	Nave 2	Jefe de producción en turno – supervisor de calidad	
15	Almacenaje	Depósito	Jefe de Depósito – Operario de turno	

PROCESOS DE PRODUCCIÓN



OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Importancia

- + Problemática recurrente en las organizaciones
- + Alto impacto de los resultados
- + Semilla de cambio

Enfoque Organizacional

- Visión horizontal de la organización
- Énfasis en el proceso y en los resultados
- Orientación al cliente

~~ANALISIS DE LA CAPACIDAD~~

- ✖ Valoración del Diagrama de Flujo,
 - + pasos inútiles
 - + movimientos excesivos
 - + intervenciones recurrentes o inútiles
 - + controles

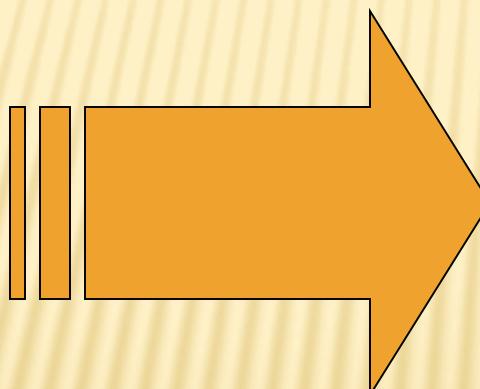
ANALISIS DE LA CAPACIDAD

- ✖ Valuación de cada tarea, de cada paso
 - + valor agregado, tasa de producción
 - + desperdicios generados, reprocesos necesarios
 - + documentación
 - + stocks, tiempos muertos, set up
 - + valuación de recursos (excesos o defectos)
- ✖ Valuación del Producto
 - + satisfacción del cliente,
 - + participación en el mercado,
 - + congruencia teleológica

DEFINIR Y MEDIR RENDIMIENTOS

- ✖ Medida del rendimiento: variable o indicador cuya variación cuantitativa refleja una variación cualitativa (mejora o deterioro) del proceso.
 - + Acciones: definirlas, determinar estándares, examinar valores actuales (media y desviación) y determinar problemas de rendimiento
 - + Métodos: medición de rendimientos y análisis del tiempo de ciclo, seguimiento de indicadores (como en los sistemas de calidad), análisis de variabilidad.

MEJORA/REDISEÑO

- ✖ Mejor
 - ✖ Más barato
 - ✖ Más rápido
- 
- ✖ Optimizar
 - ✖ Eliminar
 - ✖ Simplificar
 - ✖ Integrar
 - ✖ Automatizar
 - ✖ Informatizar

EL PUESTO DE TRABAJO

Perfil:

- + Ubicación en la estructura y en el proceso de producción
- + Misiones y funciones
- + Normas de calidad
- + Normas de higiene y seguridad

Competencias

- + Conocimientos: títulos, grado profesional, etc.
- + Saber hacer: habilidades prácticas, manejo de herramientas y equipos, etc.
- + Relaciones Interpersonales: trabajo en equipo, actitud hacia los jefes, relaciones públicas, etc.

EL PUESTO DE TRABAJO



Monofuncional Vs. Polifuncional

- ✖ Trabajo en equipo
 - + Como se forman
 - + Precauciones
 - + Roles
- ✖ Desarrollo de los RRHH
 - + Prioridad absoluta
 - + Participación
 - + Capacitación
 - + Carrera

TRABAJO EN EQUIPO

El **equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.



- " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

TRABAJO EN EQUIPO

Características del trabajo en equipo:

- + Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- + Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- + Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- + Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Fases

- + Formación
- + Liderazgo
- + Desarrollo
- + Técnicas de trabajo
- + Estrategias de fomento
- + Principales fallas

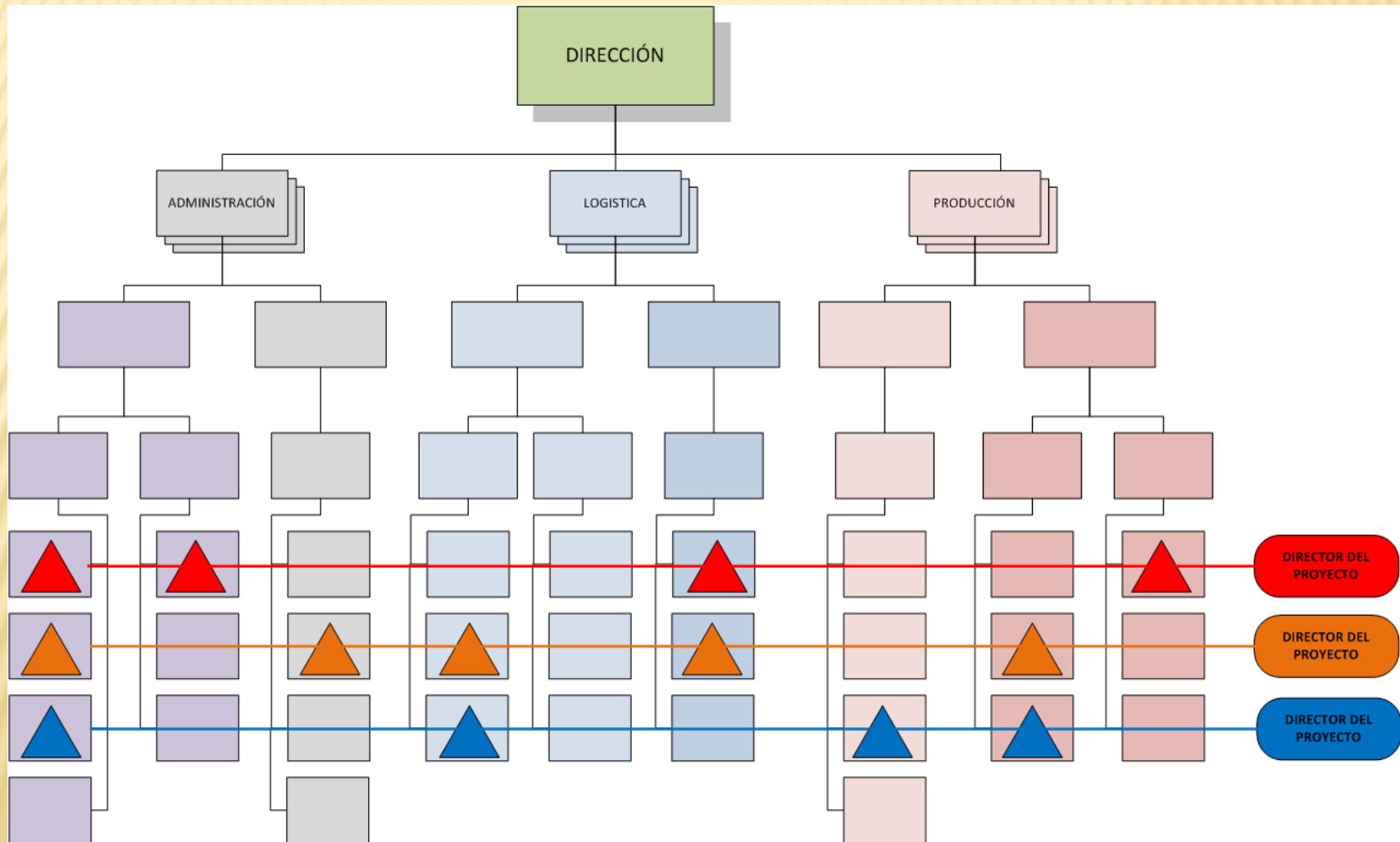
*Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.*

*Trabajar en equipo asegura el éxito
Henry Ford*

MODALIDADES DE TRABAJO

- + **Operativa:** se caracteriza porque los recursos se asignan al mantenimiento de una capacidad determinada de respuesta en el logro de resultados
- + **Por proyecto:** porque se asigna al logro de resultados concretos y puntuales acotados en el tiempo
- + **Por Programa:** porque se asigna a resultados concretos pero mantenidos en el tiempo y porque implica la articulación de recursos organizacionales que operan según otras modalidades
- + **Microplanificada:** porque se asignan a la realización de actividades metodológicamente adecuadas para el logro de resultados y no a los resultados mismos

MATRIZ INSTITUCIONAL



DESARROLLO INSTITUCIONAL

DESEARROLLO INSTITUCIONAL

- ✖ HACER MEJOR LO QUE SE ESTA HACIENDO
- ✖ HACER ALGO QUE HOY NO SE HACE

IMAGEN OBJETIVO
VS.
SITUACIÓN ACTUAL



DESARROLLO INSTITUCIONAL

✖ MISIÓN

- + Procesos Principales**
- + Minimizar Niveles**
- + Recursos Humanos**

✖ VISIÓN

- + Diagnóstico O.S.**
- + Déficits**
- + Estrategia**

DESARROLLO INSTITUCIONAL

• D.O.S.

- + Equipo
- + Consigna
- + Relevamiento
 - ✗ Teleológico
 - ✗ Jurídico
 - ✗ Económico - Financiero
 - ✗ Organizacional
 - ✗ Funcional
 - ✗ Control
 - ✗ Social y Personal
 - ✗ Físico - Tecnológico
 - ✗ Contexto
- + Análisis Crítico
- + Informe

• S.A.D.C.I.

- + Objetivos
- + Actividades / Recursos
- + Tareas
- + Mapa RI
- + Déficits
 - ✗ Reglas del Juego
 - ✗ R.I.I.
 - ✗ Organización
 - ✗ Política de Personal
 - ✗ Habilidades Individuales
- + Consolidación Déficits
- + Estrategia de Desarrollo