

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...

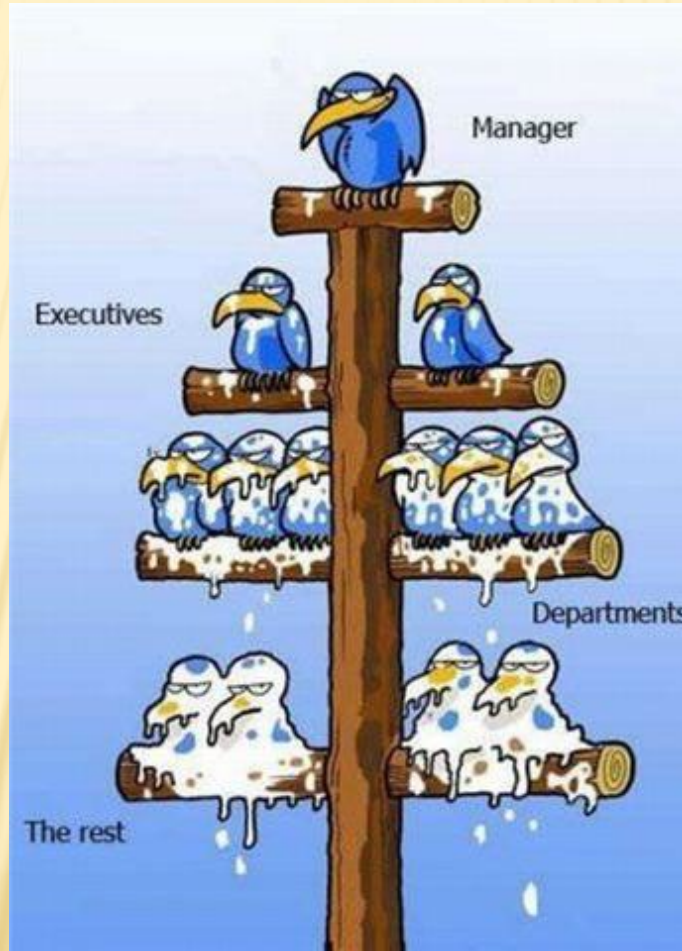


No importa cuantos recursos

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

<i>Orientadas al Poder</i>	<i>Orientadas a la Acción</i>
<ul style="list-style-type: none">· Planificación· Control· Dirección	<ul style="list-style-type: none">· Ejecución



PUESTOS
SUPERIORES
DE LA ESTRUCTURA

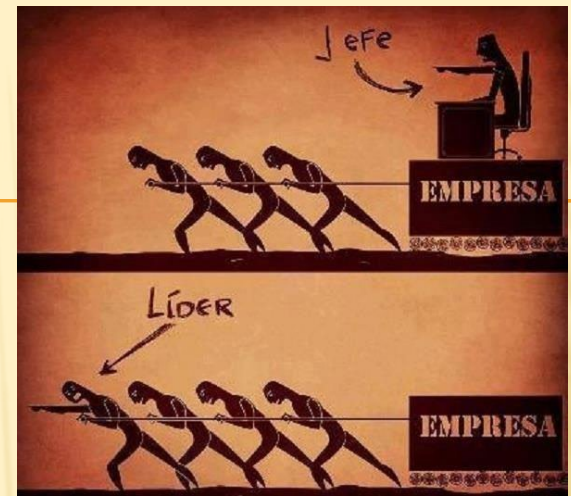
Responsabilidad de las
consecuencias del ejercicio
del poder



PUESTOS
DE BASE
DE LA ESTRUCTURA

Responsabilidad sobre las
consecuencias de la propia
acción

JEFE VS LIDER



JEFE

- Autoridad formal
- Ordena
- Castiga



LIDER

- 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***

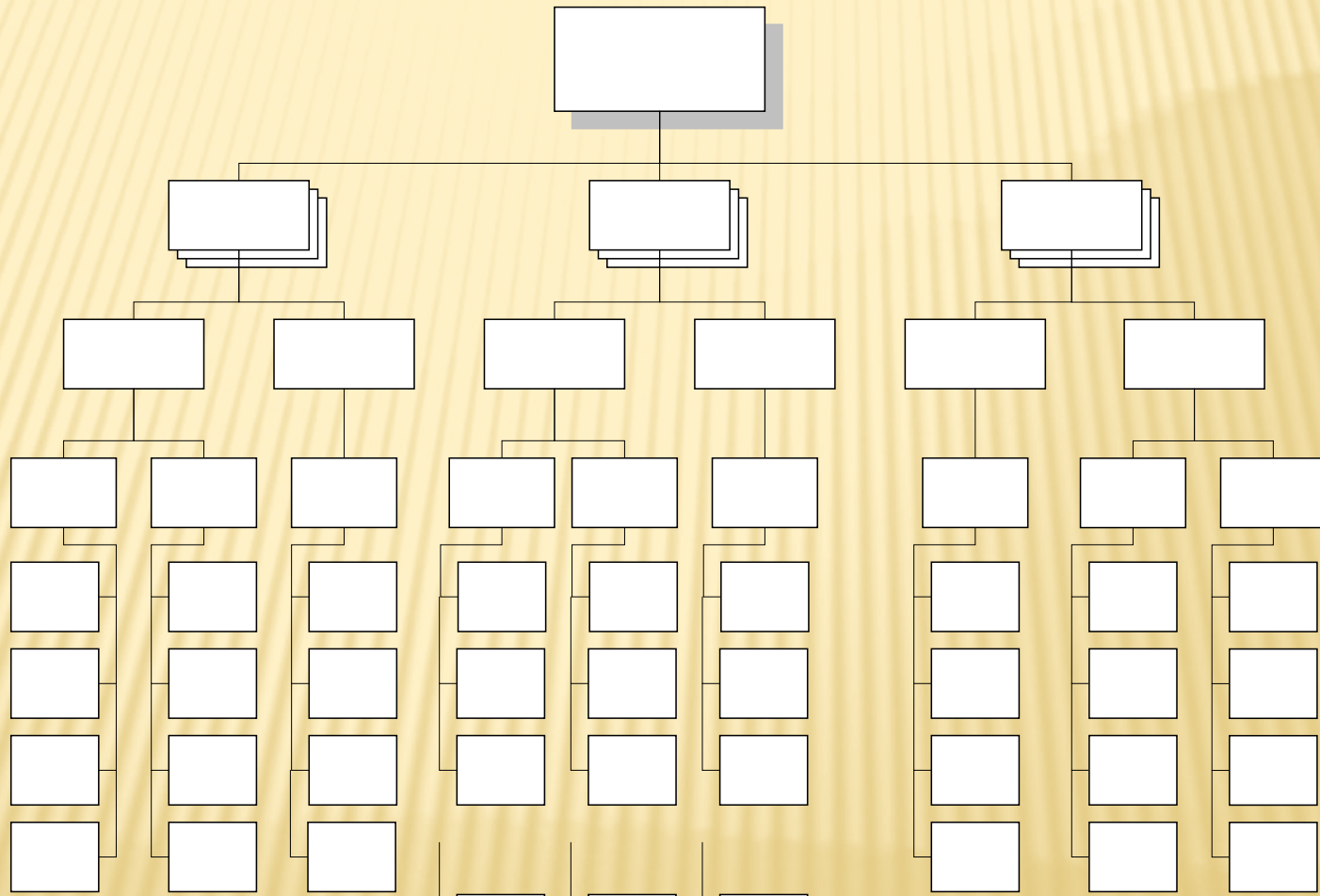
- ✗ La organización,
- ✗ Los procesos y
- ✗ El puesto de trabajo.
- ✗ El Desarrollo Institucional
 - + D.O.S.
 - + S.A.D.C.I.

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

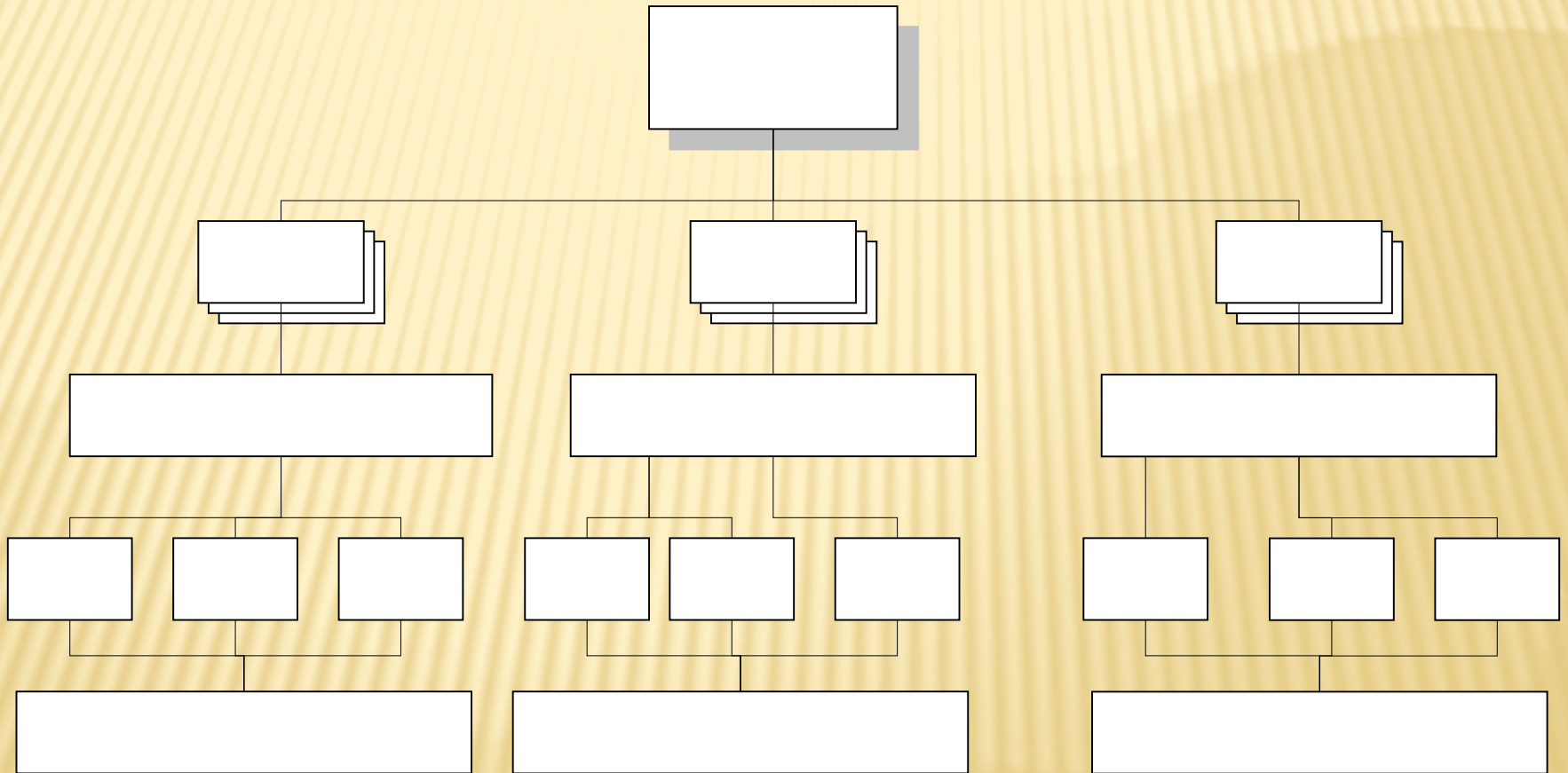
MODELO DE ARTICULACIÓN REFLEXIVA



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

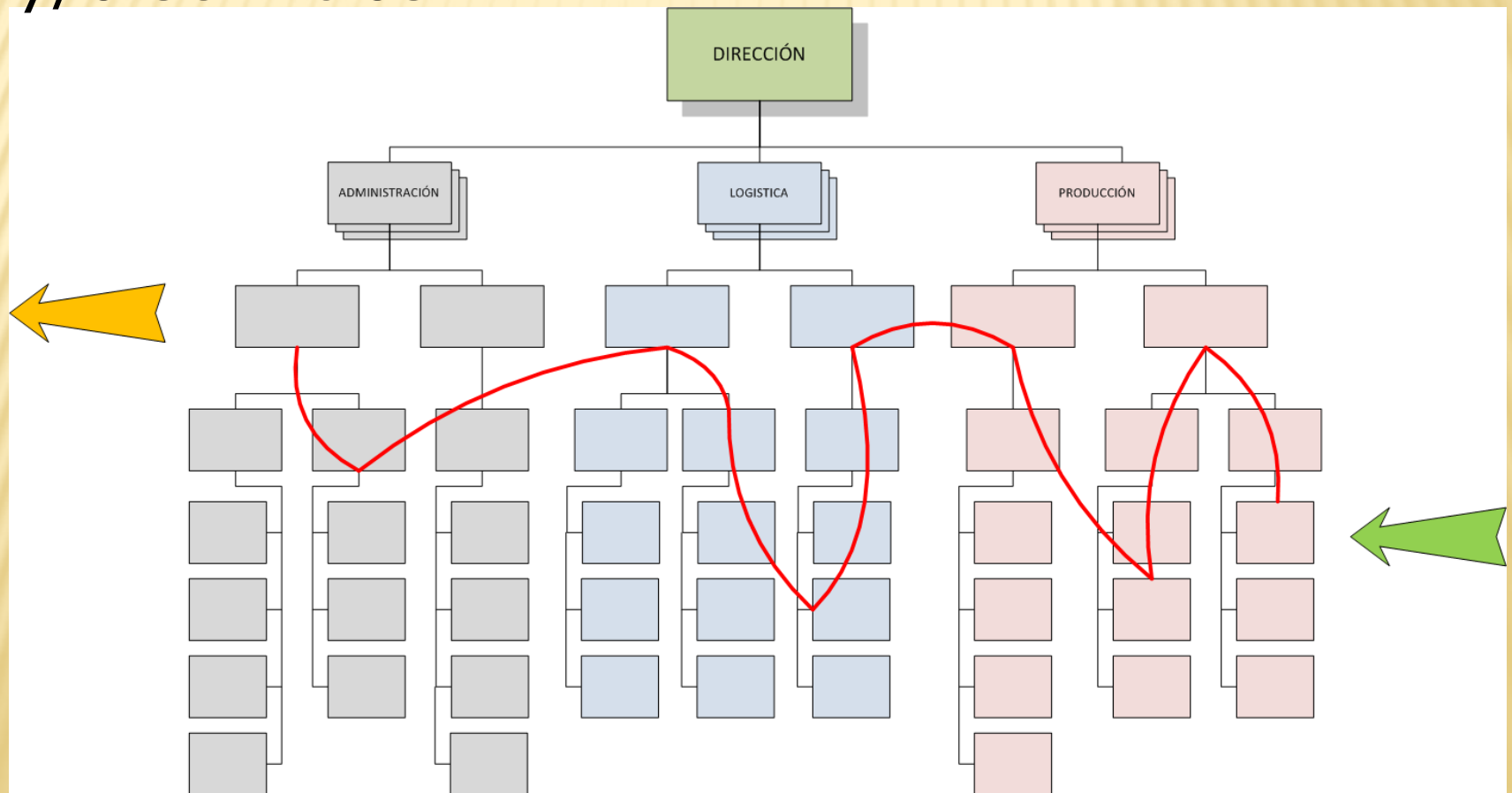


MODELO DE ARTICULACIÓN HORIZONTAL

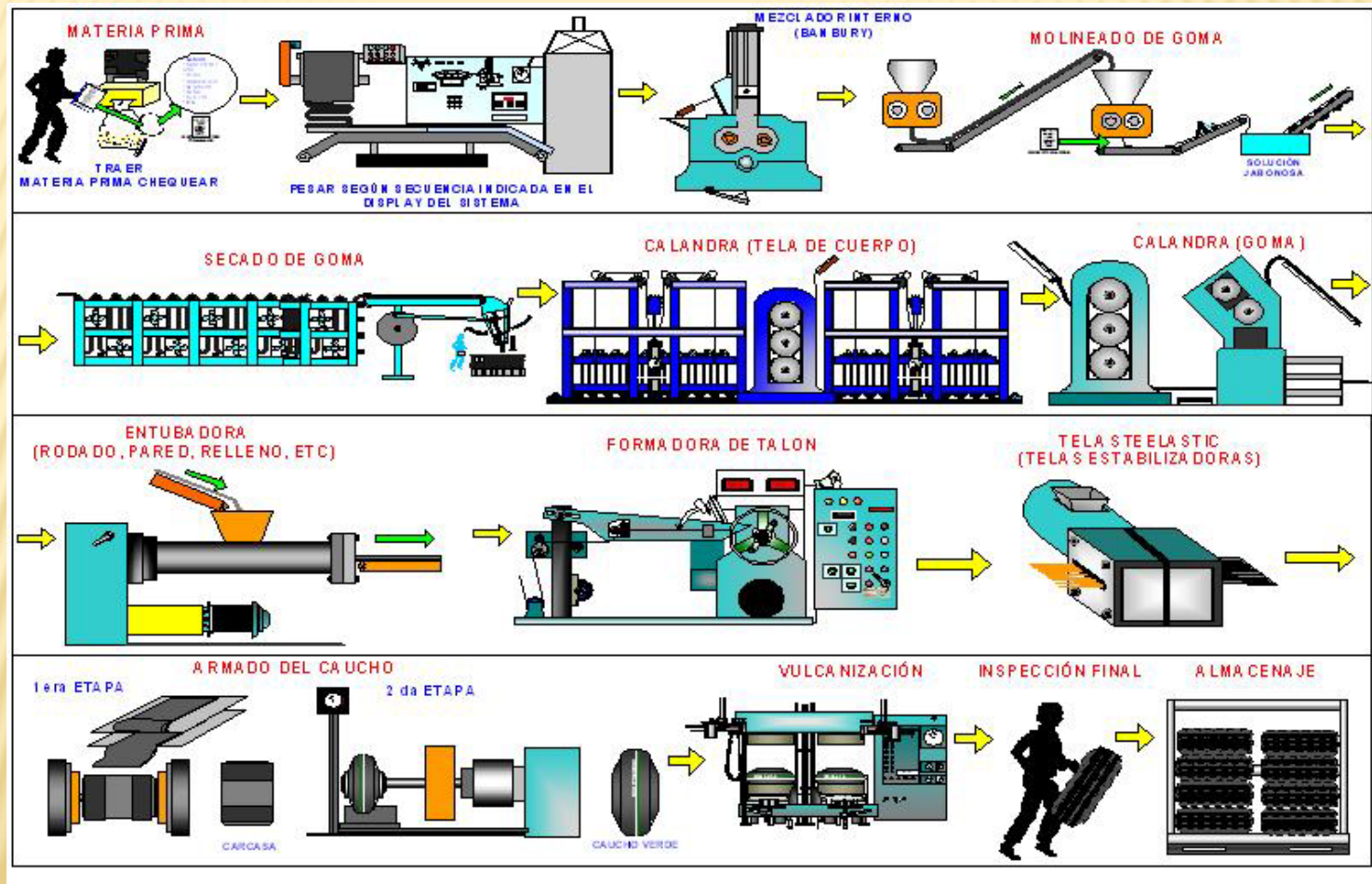
- ✖ Imagen: grupo de pares donde el conjunto decide sobre la tarea de cada uno
- ✖ Paridad respecto al poder
- ✖ Evaluación conjunta en las acciones a realizar
- ✖ Toma de decisiones compartidas
- ✖ Transparencia en la información
- ✖ Asignación conjunta de los recursos
- ✖ “Distribución” de la ejecución
- ✖ 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

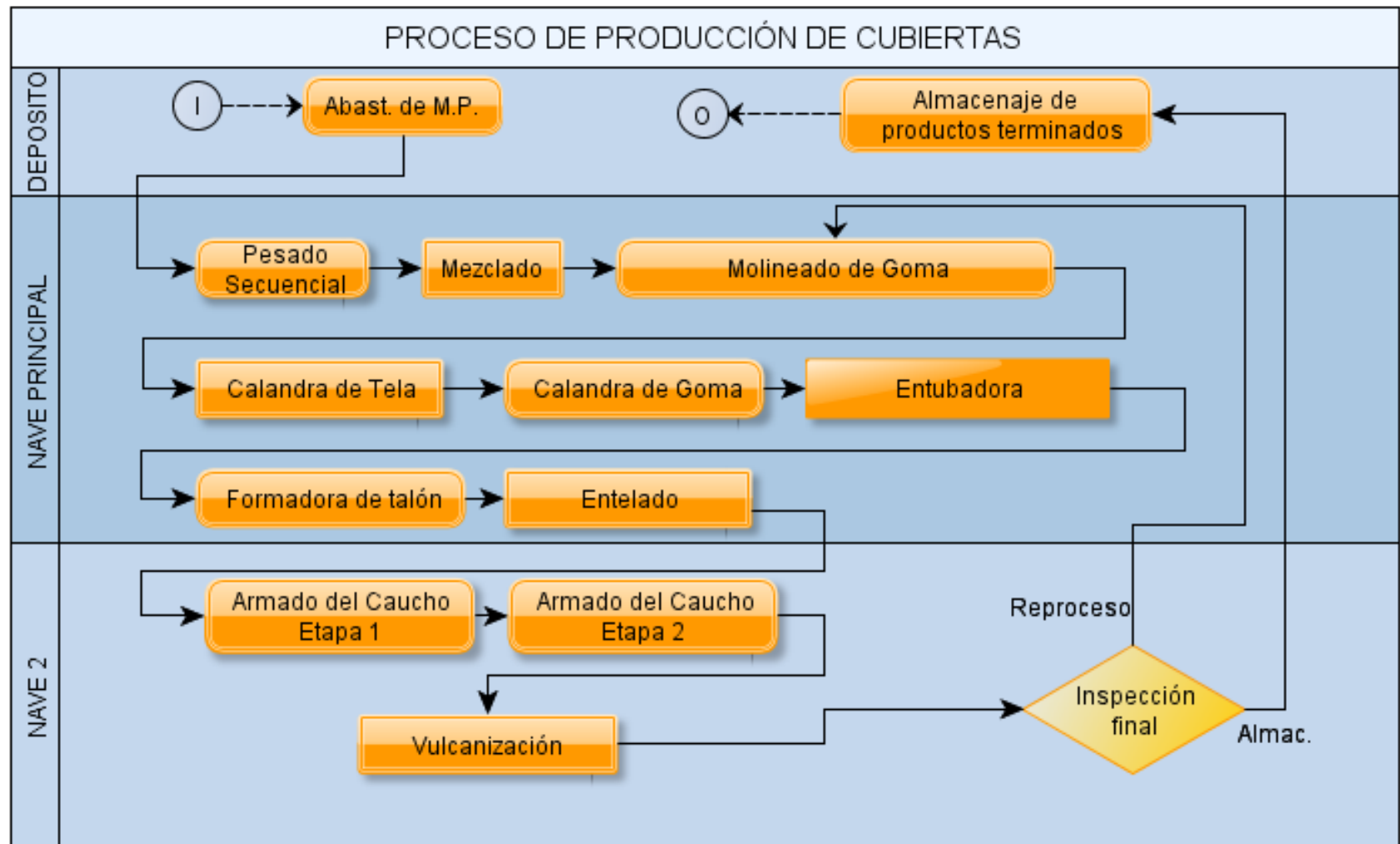
Serie interrelacionada de tareas que convierten insumos en productos, bienes y/o servicios



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

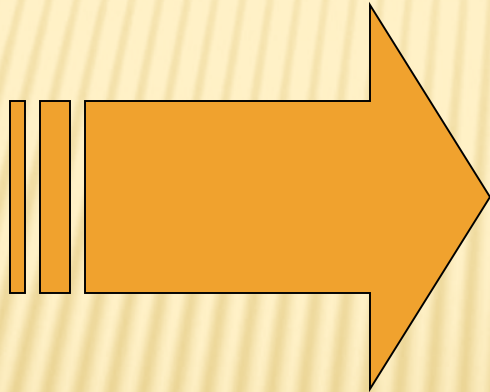
- + satisfacción del cliente,
- + participación en el mercado,
- + congruencia teleológica

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

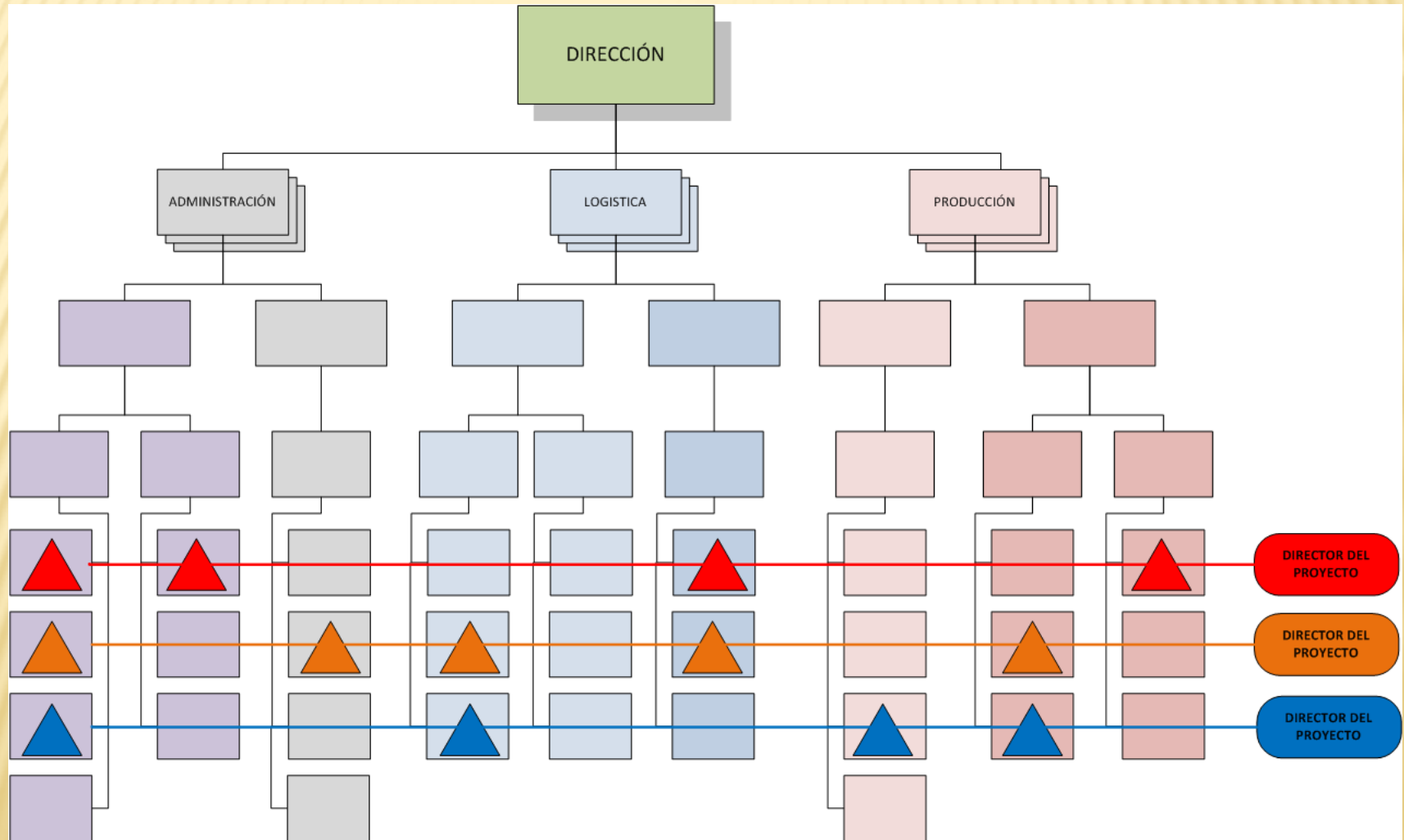
*Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el
progreso.*

*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

✗ HACER MEJOR LO QUE
SE ESTA HACIENDO

✗ HACER ALGO QUE HOY
NO SE HACE

IMAGEN OBJETIVO
VS.
SITUACIÓN ACTUAL

DÉFICITS C.I.

PROYECTO DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL

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
- + Déficit
 - × Reglas del Juego
 - × R.I.I.
 - × Organización
 - × Política de Personal
 - × Habilidades Individuales
- + Consolidación Déficit
- + Estrategia de Desarrollo