

1. Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

Sunday, May 3, 2020 5:00 PM

¿Quién es el gerente?

Un **gerente** es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona; podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización, como empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa. Tenga en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas.

En el nivel gerencial más bajo, los **gerentes de primera línea** (o de línea frontal) administran el trabajo de los empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes. Muchas veces los gerentes de primera línea ostentan títulos como supervisores o hasta gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina. Los **gerentes de nivel medio** administran el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Pueden tener títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división. Los gerentes de nivel medio son responsables principalmente de poner en acción la estrategia de la compañía. En los niveles superiores de la organización están los **gerentes de alto nivel**, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de mayor alcance y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Por lo general se les conoce como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director operativo o director general.



¿Dónde trabajan los gerentes?

Es obvio que los gerentes realizan su trabajo en organizaciones, pero ¿qué es una organización? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.

En primer lugar, cada empresa cuenta con un **propósito definido**, generalmente expresado en

las metas que pretende lograr. En segundo, las organizaciones están **conformadas por personas**; se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una **estructura deliberada** que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Dicha estructura puede ser abierta y flexible, sin responsabilidades laborales específicas o, por el contrario, con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos.

Muchas de las organizaciones actuales se estructuran más al estilo de Google, con arreglos de trabajo flexibles, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abiertos y alianzas con proveedores. En tales organizaciones el trabajo se define en términos de tareas a ejecutar.

¿Por qué son importantes los gerentes?

La primera razón por la que los gerentes son importantes estriba en que las organizaciones requieren de sus aptitudes y habilidades gerenciales o administrativas, sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos. En virtud de que las organizaciones tienen que lidiar con los desafíos actuales (cambios en la dinámica de la fuerza laboral, el clima económico mundial, los cambios tecnológicos, la siempre creciente globalización, etcétera), los gerentes juegan un papel determinante en la identificación

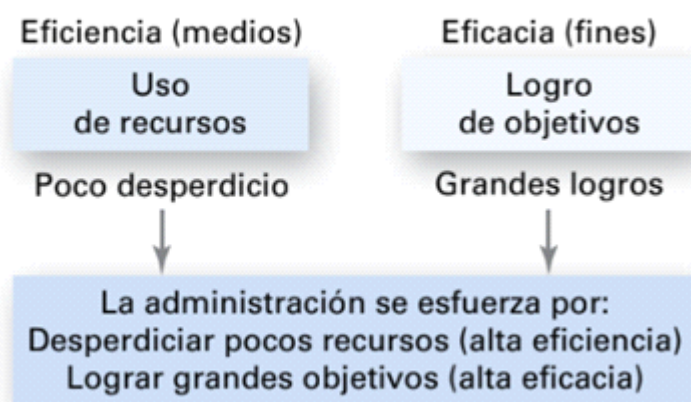
de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas.

¿Qué hacen los gerentes?

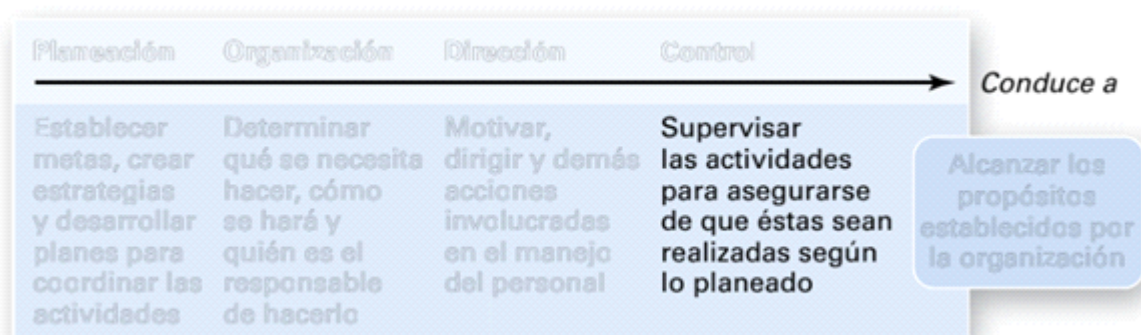
La **administración** implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. Se ocupa, entre otras cosas, de garantizar que las actividades laborales sean ejecutadas con eficiencia y eficacia por las personas responsables de llevarlas a cabo, o por lo menos eso es lo que deberían hacer los gerentes.

El término **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos.

La **eficacia** suele definirse en términos de “hacer lo correcto”, es decir, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa.



Funciones administrativas



Planeación, los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, para el logro de los objetivos organizacionales. Esta función se denomina **organización**. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones.

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de **dirección**. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal; es decir, están dirigiendo.

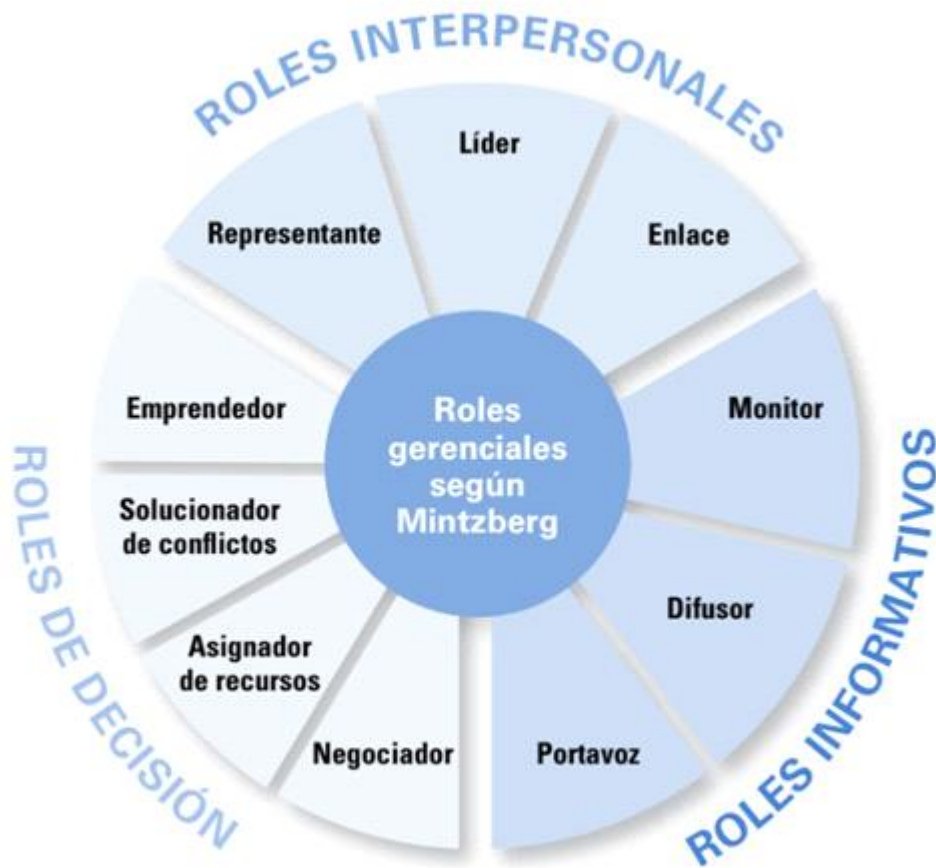
La última función administrativa es el **control**. Una vez que se han establecido los objetivos y los planes (planeación); que se han puesto en acción la disposición de las tareas y la estructura (organización), y que se ha contratado, capacitado y motivado al personal (dirección), es necesario evaluar si las cosas han sido ejecutadas de acuerdo con lo planeado. Los gerentes supervisan y evalúan el desempeño para asegurarse de que los objetivos se cumplan y de que el trabajo sea realizado como se debe. El desempeño real es comparado con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se han logrado, es labor del gerente corregir la situación. Este proceso de supervisar, comparar y corregir es la función de control.

Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración

El concepto de **roles gerenciales** se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por un gerente y los cuales se espera que éstos encarnen.

Los **roles interpersonales** tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y con otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son: *representante, líder y enlace*. Los **roles informativos** involucran la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres roles informativos son: *monitor, difusor y vocero*. Por último, los **roles de**

decisión implican la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al *emprendedor*, al *solucionador de conflictos*, al *asignador de recursos* y al *negociador*. Mintzberg propuso que, al desempeñar estos roles, las actividades de los gerentes incluyen tanto la reflexión(pensamiento) como la acción (ejecución).



Habilidades gerenciales

¿Qué tipo de habilidades requieren los gerentes? Robert L. Katz propuso que los gerentes necesitan contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: *técnicas*, *humanas* y *conceptuales*.

Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales.

Gerentes de alto nivel	Conceptuales	Humanas	Técnicas
Gerentes de nivel medio	Conceptuales	Humanas	Técnicas
Gerentes de niveles inferiores	Conceptuales	Humanas	Técnicas



Estas habilidades tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea, porque por lo general son ellos quienes dirigen a los empleados que utilizan herramientas y técnicas para generar los productos o servicios ofrecidos por la organización a sus clientes.

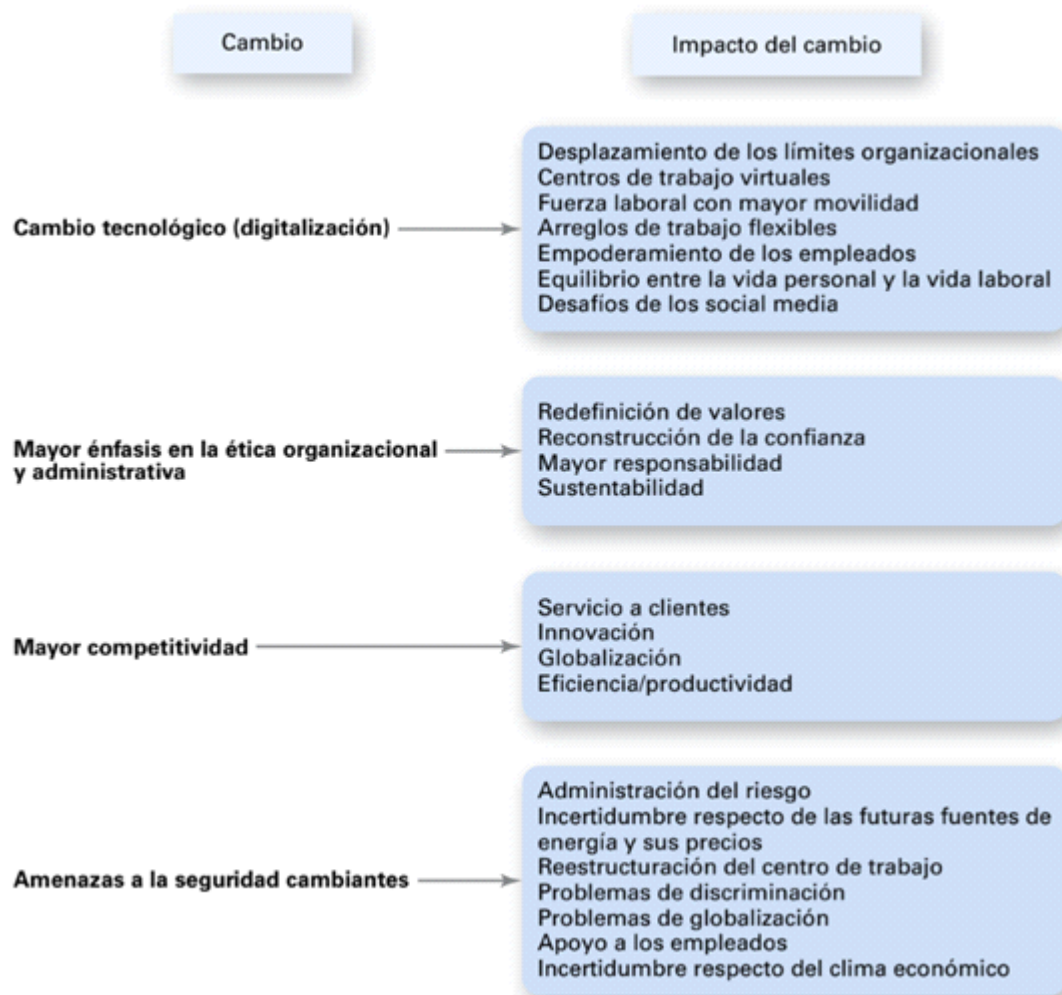
Importancia de las **habilidades interpersonales**, mismas que implican la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Dado que todos los gerentes tienen que tratar con personas, estas habilidades tienen la misma relevancia en todos los niveles administrativos. Los gerentes con buenas habilidades humanas consiguen lo mejor de sus subordinados. Saben cómo comunicarse con ellos, motivarlos, dirigirlos e inspirarles entusiasmo y confianza.

Las **habilidades conceptuales** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Empleando tales habilidades, los gerentes logran ver la organización como un todo, comprender las relaciones que hay entre varias subunidades y visualizar de qué manera se inserta la organización en un entorno más amplio. Gracias a esto, los gerentes pueden dirigir de manera eficaz el trabajo de los empleados. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

En el demandante y dinámico entorno laboral actual, los empleados que quieran ser activos valiosos para la empresa deben actualizar constantemente sus habilidades, y el desarrollo de las habilidades gerenciales puede ser particularmente benéfico.

Como se está transformando el trabajo gerencial

En el mundo actual los gerentes enfrentan incertidumbres globales de orden político y económico, entornos laborales cambiantes, problemas éticos, riesgos de seguridad y el avance tecnológico. Durante el resto del libro analizaremos esos y otros cambios, y veremos cómo afectan la manera en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Ahora queremos concentrarnos en seis de estos cambios: los clientes, la tecnología, los social media, la innovación, la sustentabilidad y los empleados.



Enfoque en el cliente:

“Sin los clientes, la mayor parte de las organizaciones desaparecerían.”

En Banana Republic, el gerente de la experiencia del cliente es el responsable de garantizar que los clientes disfruten de una experiencia

de alta calidad dentro de sus tiendas. Este gerente también es responsable de contratar y capacitar a los empleados, así como de apoyar la colocación de productos, el marketing y las estrategias promocionales. Sin embargo, estamos descubriendo que las actitudes y el comportamiento de los empleados juegan un papel importante en la satisfacción del cliente y en el rendimiento de la inversión.

Los gerentes ahora reconocen que proporcionar un servicio al cliente consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y el éxito en el entorno competitivo de la actualidad.

Un buen servicio al cliente da resultado. Un estudio reciente encontró que es muy probable que casi todos los clientes (92%) cuyo problema es resuelto durante el primer contacto con el personal de servicio, continúen recurriendo a esa compañía.⁴³ Cuando el problema no se resuelve durante el primer contacto, la cifra se reduce casi a la mitad (51%).

Los empleados constituyen una parte muy importante de la ecuación. La **conclusión** es evidente: los gerentes deben crear una organización sensible a los clientes, con empleados amistosos, corteses, accesibles, informados, listos para responder a sus necesidades y dispuestos a hacer lo que sea necesario para complacerlos.

Enfoque en la tecnología

Los gerentes enfrentan cada vez más desafíos en su trabajo debido a que la tecnología ha transformado la forma en que se hacen las cosas. La computación en la nube, los social media y la robótica son ejemplos de tecnología. Lograr que los empleados se integren a ella constituye un desafío para muchos gerentes, y deben trabajar con ellos para que comprendan por qué la nueva tecnología mejora las formas habituales de realizar negocios.

La programación de software es capaz de sistematizar la toma de decisiones humanas y las tareas físicas, las cuales pueden ser realizadas por maquinaria. Sin embargo, los avances tecnológicos no han podido replicar las interacciones humanas y la tecnología no ha logrado sustituir el juicio de las personas. Particularmente en los entornos de equipos, los trabajadores confían en la pericia de los otros miembros y son más capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes de lo que permite un software.

Enfoque en social media

Hoy en día, la nueva frontera está representada por los **social media** o

redes sociales, formas de comunicación electrónica a través de las cuales los usuarios crean comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos. Y los empleados no sólo las utilizan en su vida personal, sino también para propósitos de trabajo. Es por ello que los gerentes necesitan comprender y administrar tanto el potencial como los riesgos implícitos en los social media.

Más frecuentemente, muchas compañías animan a sus empleados a utilizar los social media para convertirse en **trabajadores activistas**. Para estos propósitos, los trabajadores activistas dan mayor visibilidad a sus centros de trabajo, defienden a sus empleadores de las críticas y actúan como partidarios, tanto en línea como fuera de línea.

Internamente, las sociales medias también son problemáticos cuando los empleados presuntuosos los utilizan para alardear sus logros, cuando los gerentes los usan para publicar mensajes dictatoriales a los empleados o cuando los trabajadores los utilizan para discutir o quejarse de algo o alguien que les desagrada en el trabajo; en esos casos, los social media pierden su utilidad. Para evitarlo es preciso que los gerentes recuerden que estas plataformas representan una herramienta que debe ser bien administrada para resultar beneficiosa.

Enfoque en la innovación

En la actualidad, para tener éxito en los negocios es indispensable la innovación. Innovar significa explorar nuevos territorios, asumir riesgos y hacer las cosas de manera diferente. La innovación no es exclusiva de las organizaciones de alta tecnología ni de las empresas tecnológicamente sofisticadas.

Un ejemplo de ellas, conocida como “equipo de cierre” —consistente en que un grupo de trabajadores programaban sus horarios de manera que les permitieran coincidir al final de la jornada, cerrar juntos la tienda y salir de ella como equipo— tuvo un notable impacto en las actitudes y el nivel de compromiso de los trabajadores.

Enfoque en la sustentabilidad

Desde una perspectiva de negocios, la **sustentabilidad** ha sido definida como “la capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios”.

Enfoque en el empleado

Por lo general, los gerentes exitosos brindan una retroalimentación del desempeño que sirve para evaluar el trabajo de los empleados y ofrecen las bases para hablar sobre oportunidades de desarrollo. Una evaluación del desempeño eficaz depende de que las expectativas del desempeño se comuniquen con claridad, de que se proporcionen los recursos que los empleados necesitan para tener una buena atracción y de la retroalimentación sobre el cumplimiento de las expectativas. Asimismo, las conversaciones sobre las aspiraciones profesionales de un empleado en el contexto del desempeño previo, fomentan el desarrollo y ayudan a motivar a los trabajadores para obtener resultados excelentes. Cuando las evaluaciones del desempeño funcionan de esta manera, la compañía es capaz de construir una base firme de talentos. Las prácticas de desarrollo también pueden sustentar una estructura que sirva como base para las recompensas. Los gerentes eficaces se esfuerzan por recompensar a los trabajadores con salarios o sueldos base competitivos y ofrecen ascensos que reconocen el desempeño previo y el potencial futuro.

¿Por qué estudiar administración?

Universalidad de la administración



La administración es necesaria en todas las organizaciones, por lo que se deben encontrar formas de mejorar la manera en que las empresas son administradas. ¿Por qué? Porque todos los días interactuamos con organizaciones, y aquellas que están bien administradas (en este libro se nombran muchos ejemplos de ellas) consiguen una base de clientes leales, crecen y prosperan, incluso durante épocas difíciles. Las empresas mal administradas terminan perdiendo clientes e ingresos.

Recompensas y desafíos del gerente

Recompensas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización puedan trabajar a su máxima capacidad• Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación• Ayudar a otras personas a encontrar un sentido de propósito en su trabajo y a realizarse a través de él• Dar apoyo, dirigir y proteger a sus subordinados• Trabajar con diversas personas• Recibir reconocimiento y ganar estatus en la organización y en la comunidad• Jugar un papel de influencia en los resultados organizacionales• Obtener una remuneración apropiada en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles• Todas las organizaciones necesitan contar con gerentes competentes	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar arduamente• Algunas responsabilidades podrían ser más rutinarias que propiamente administrativas• Tener que lidiar con personalidades muy diversas• Muchas veces, tener que trabajar con recursos limitados• Motivar a los trabajadores en situaciones de incertidumbre y caos• Combinar los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de empleados heterogéneo• El éxito depende del desempeño laboral de otras personas

Adquirir conocimiento sobre la vida laboral

Una gran cantidad de estudiantes a menudo comentan a los autores de este libro que no están planeando seguir una carrera en administración. Sus metas profesionales consisten en convertirse en contadores, analistas financieros, investigadores de mercados o programadores de computadoras. Los estudiantes preguntan: ¿por qué debo tomar un curso de administración? Y los autores responden: porque conocer conceptos de administración y saber cómo piensan los gerentes les ayudará a obtener mejores resultados en el trabajo y avanzar en su carrera.

2. Toma de Decisiones

Sunday, May 3, 2020 5:15 PM

El Proceso de Toma de Decisiones

Paso 1: Identificación del problema

Todas las decisiones tienen su origen en una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos. Los problemas pueden no ser siempre evidentes, y no se debe confundir un problema con un síntoma de este.

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión

Por ejemplo, si la compañía necesita nuevas computadoras, la memoria, almacenamiento, vida útil de la batería so todos criterios relevantes que influyen la decisión.

Paso 3: Ponderación de los criterios

Se le puede asignar un valor del 1 al 10 a cada criterio para determinar su importancia y poder ordenarlos en orden de relevancia.

Paso 4: Desarrollo de alternativas

Se listan las alternativas viables. En el ejemplo, se listan distintos modelos de computadoras.

Paso 5: Análisis de las alternativas

Utilizando los criterios de decisión, se evalúan las alternativas. La calificación total de cada opción es la suma de la ponderación de sus criterios correspondientes.

Paso 6: Selección de una alternativa

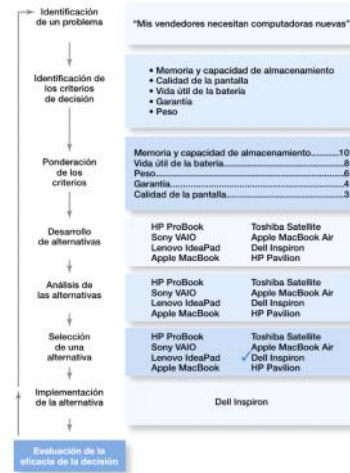
Se elije la alternativa más conveniente, determinada por el total más alto en el análisis de alternativas.

Paso 7: Implementación de la alternativa

La decisión se pone en práctica dándola a conocer a los involucrados para lograr que se comprometan con ella. Es más efectivo involucrarlos que solo decirles lo que hay que hacer. Quizá se deba ir reevaluando el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra.

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

Para determinar si se resolvió el problema, es necesario evaluar el resultado obtenido.



	Memoria y capacidad de almacenamiento	Duración de la batería	Peso	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Apple MacBook Air	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206



Modelos de la Toma de Decisiones (perspectivas de como los gerentes toman decisiones)

Racionalidad

Los gerentes eligen opciones lógicas y consistentes para obtener el máximo valor. Quien toma decisiones racionales es completamente objetivo y lógico. El problema que enfrenta es claro y libre de ambigüedades, el individuo tiene una meta clara y específica, y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias.

Debido a que los las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización, los supuestos de racionalidad no son muy realistas.

Racionalidad Limitada

Los gerentes toman decisiones racionales, pero están limitados por su capacidad para procesar la información. Los gerentes "se conforman" con una solución aceptable.

Intuición

La toma intuitiva de decisión es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Puede complementar los modelos anteriores.

Administración basada en evidencias

La ABE es el uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa. Todo proceso de toma de decisiones es susceptible de mejora mediante el uso de evidencias relevantes y confiables.

Cuatro elementos fundamentales:

1. Pericia y el criterio
2. Evidencia externa evaluada
3. Opiniones y preferencias de los afectados por la decisión
4. Factores organizacionales (contexto, circunstancias, integrantes)

Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

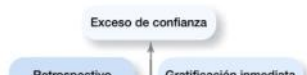
Tipos de Decisiones

- **Problemas estructurados y decisiones programadas:** La meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información del mismo es completa y de fácil definición. Lo más probable es que exista una rutina estandarizada para manejar la situación. Un procedimiento es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. Una regla es una aseveración explícita que informa a los gerentes qué se puede o no se puede hacer. Las políticas son lineamientos para la toma de decisiones.
- **Problemas no estructurados y decisiones no programadas:** Problemas nuevos o poco comunes en los que la información disponible es ambigua o incompleta. Las decisiones son únicas y no recurrentes. A medida que los gerentes ascienden en la jerarquía, los problemas se vuelven menos estructurados.

Condiciones para la toma de decisiones

- **Certidumbre:** Situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conoce el resultado de cada alternativa.
- **Riesgo:** Situación en la que el responsable de tomar las decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Los gerentes cuentan con datos históricos basados en sus experiencias personales previas o con información secundaria que les permite asignar probabilidades a distintas alternativas.
- **Incertidumbre:** Situación en la que el responsable de tomar decisiones no tiene certeza ni estimaciones probabilísticas razonables. Aparecen las opciones maximax (maximizar el máximo beneficio posible) y maximin (maximizar el mínimo beneficio posible) dependiendo de si se es optimista o pesimista sobre la situación.

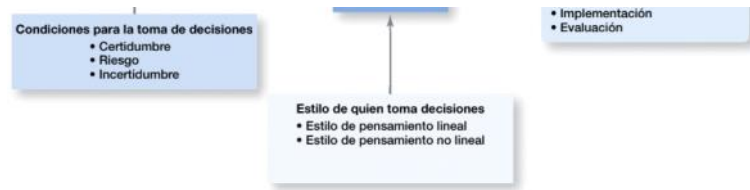
Sesgos y errores en la toma de decisiones



Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel gerencial	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitivas, rutinarias	Nuevas, poco comunes
Información	Disponible	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco temporal de resolución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de...	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad



RIESGOS Y ERRORES EN LA TOMA DE DECISIONES



Toma de decisiones eficaz en el mundo actual

El mundo empresarial de nuestros días gira en torno de la toma de decisiones (muchas veces riesgosas) casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo.

Pautas para la toma eficaz de decisiones

- Comprender las diferencias culturales
- Crear estándares para una buena toma de decisiones
- Saber cuándo rendirse
- Usar un proceso de toma de decisiones eficaz:
 1. Enfocarse en aquello importante
 2. Ser lógico y congruente
 3. Tomar en cuenta el pensamiento objetivo y subjetivo y combinar el pensamiento analítico con el intuitivo
 4. Demandar únicamente la información y análisis necesarios para resolver un dilema en particular
 5. Fomentar y guiar la recopilación de datos relevantes
 6. Ser simple, confiable, flexible y fácil de usar
- Desarrollar su capacidad para pensar con claridad

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

Consiste en abordar los problemas administrativos tal como los diseñadores abordan los problemas de diseño. El pensamiento de diseño plantea que los gerentes deben abordar esa tarea de forma colaborativa e integral, con el objetivo de lograr una profunda comprensión de la situación. El pensamiento de diseño implica ampliar la propia perspectiva y obtener nuevas ideas a partir de las habilidades de observación e investigación, sin depender exclusivamente del análisis racional.

Datos masivos y toma de decisiones

Es la enorme cantidad de información cuantificable que puede analizarse por medio de procesamientos altamente sofisticados de datos. Los datos masivos sirven como herramientas muy poderosas en la toma de decisiones.

8. Planeación de las actividades laborales

Friday, May 8, 2020 5:22 PM

El qué y el por qué de la planeación

¿Qué es la planeación?

Consiste en definir metas de la organización, establecer estrategias para lograrlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales. En este contexto se habla de la planeación formal, por escrito.

¿Por qué planean los gerentes?

La planeación da

1. Da dirección
2. Reduce la incertidumbre
3. Minimiza el desperdicio y la redundancia
4. Establece metas y estándares

Objetivos y planes

Tipos de metas

Las metas son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son elementos fundamentales de la planeación.

Una sola meta es incapaz de definir apropiadamente el camino de una organización. Las metas de una compañía pueden clasificarse como estratégicas o financieras.

- **Metas establecidas:** declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir.
- **Metas reales:** metas que realmente persigue una organización

Tipos de planes

- **Planes estratégicos:** abarcan toda la organización y determinan sus metas generales.
- **Planes operativos:** abarcan exclusivamente un área operativa de la organización
- **Planes de largo plazo:** su marco temporal supera los tres años
- **Planes de corto plazo:** cubren un año o menos
- **Planes específicos:** definidos con claridad sin dejar lugar a la interpretación
- **Planes direccionales:** son flexibles y establecen lineamientos generales
- **Planes únicos:** se utilizan una sola vez y están diseñados para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular
- **Planes permanentes:** son de implementación continua y ofrecen guía para actividades repetidas



Establecimiento de metas y desarrollo de planes

Métodos para el establecimiento de metas

En el establecimiento tradicional de las metas, los objetivos establecidos por los gerentes de alto nivel se difunde hacia otros niveles de la organización y se convierten en submetas para cada una de sus áreas. Se supone que los altos ejecutivos pueden ver el "panorama general".

Una desventaja de este método es que la claridad de la meta comienza a perder claridad a medida que se difunde a los niveles bajos.

Cuando la jerarquía de metas está definida claramente, se conforma una cadena de medios fines: una red integrada de metas en la que el logro de los objetivos de un nivel sirve como medio para alcanzar los propósitos que se persiguen en el nivel siguiente. Como alternativa al establecimiento tradicional de metas, existe la **administración por objetivos**, proceso que consiste en establecer metas consensuadas y en utilizarlas para evaluar el desempeño de los empleados. Los programas de APO consisten de:

- Especificidad de las metas
- Toma de decisiones participativa
- Vigencia temporal explícita
- Retroalimentación con base en el desempeño

Los pasos de la APO son:

- 1) Se formulan los objetivos y estrategias generales
- 2) Los principales objetivos se asignan a las unidades divisionales y departamentales
- 3) Los gerentes establecen los objetivos específicos en colaboración con sus gerentes de unidades
- 4) Se establecen objetivos específicos con la colaboración de todos los miembros de cada departamento
- 5) Se especifican los planes de acción, que definen como se alcanzaran los objetivos
- 6) Se implementan los planes de acción
- 7) El progreso hacia el logro de los objetivos se revisa periódicamente y se proporciona retroalimentación
- 8) El logro exitoso de los objetivos es reforzado mediante recompensas basadas en el desempeño

Características de las metas bien redactadas

- Escritas en términos de resultados más que de acciones
- Medibles y cuantificables
- Claras en relación con un marco temporal
- Desafiantes pero alcanzables
- Se presentan adecuadamente por escrito
- Se transmiten a todos los miembros de la organización necesarios

Pasos para el establecimiento de metas

1. Revisar la misión o propósito de la organización
2. Evaluar los recursos disponibles
3. Determinar las metas ya sea de forma individual o con la ayuda de otras personas
4. Poner las metas por escrito y transmitir las a todos aquellos que deban conocerlas
5. Revisar los resultados y verificar si se han logrado las metas

Desarrollo de planes

Factores de contingencia en la planeación

1. Nivel organizacional
2. Grado de incertidumbre del entorno
3. Duración de los compromisos a futuros

Modelos de planeación

En el modelo tradicional, la planeación es tarea exclusiva de los gerentes de alto nivel, quienes suelen recibir apoyo de un departamento de planeación formal. Aunque este método consigue que la planeación gerencial sea rigurosa, sistemática y coordinada, con mucha frecuencia se limita a desarrollar "el plan", es decir, una gruesa



carpeta (o varias) llena de información irrelevante que se coloca en un anaquel y que en la vida real nadie utiliza como guía para coordinar los esfuerzos laborales. Otro método de planeación consiste en buscar la mayor participación de los miembros de la organización en el proceso. Los planes son desarrollados por miembros de la organización de diversos niveles.

Temas contemporáneos relativos a la planeación

¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos?

En los entornos inciertos, los gerentes deben desarrollar planes específicos pero flexibles. Los responsables de dirigir a la organización deben estar listos para cambiar de trayectoria cuando las condiciones lo exijan. Es necesario mantenerse alerta sobre los cambios del entorno que puedan tener un impacto en la implementación de los planes. Es necesario permitir a los niveles más bajos de la organización establecer sus propias metas.

¿Qué pueden hacer los gerentes para aprovechar la exploración del entorno?

El análisis del entorno externo que llevan a cabo los gerentes puede verse mejorado por la exploración del entorno: una revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergentes. Otra forma de exploración del entorno es la inteligencia competitiva, el proceso de obtener información sobre competidores para que se puedan anticipar sus acciones. Es posible usar como fuentes de información a las exposiciones comerciales y la interrogación del personal de ventas. De todas maneras, hay que tener cuidado de que la inteligencia competitiva no provenga de fuentes ilícitas o no éticas.

Herramientas digitales

La inteligencia de negocios consiste en datos que los gerentes pueden usar para tomar decisiones más efectivas. Para entender esta gran cantidad de datos, se utilizan herramientas digitales: tecnología que permite que el usuario recabe, visualice y analice datos, como Excel o Google Analytics, o las redes sociales.

- Herramientas para visualización de datos: sirven para organizar y resumir datos para presentarlos visualmente
- Computación en la nube: permite la integración de múltiples fuentes de datos en un solo lugar
- Internet de las cosas: permite que los objetos cotidianos generen y almacenen datos sobre su propio desempeño

9. Administración Estratégica

miércoles, 8 de abril de 2020 2:05 p. m.

¿Qué es la administración estratégica?

La **administración estratégica** es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las **estrategias** de la organización? Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y mantendrá satisfechos a sus clientes para cumplir sus metas.

Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de **modelo de negocios**, que se refiere sencillamente a qué hará una compañía para ganar dinero. El modelo de negocios se concentra en dos aspectos: 1. si los clientes valorarán lo que la empresa proporciona y 2. si la empresa puede generar ingresos económicos a partir de su actividad.

¿Por qué es importante la administración estratégica?

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más relevante radica en que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. ¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? (Recuerde el ejemplo de Blackberry y Apple). Las investigaciones en general han encontrado una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. En otras palabras, aparentemente las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño, lo que la hace muy importante para los gerentes.

Otra razón de su importancia tiene que ver con el hecho de que los gerentes de organizaciones de todos tipos y tamaños se enfrentan continuamente a situaciones en constante cambio (como se analizó en el capítulo 7). Los gerentes afrontan esta incertidumbre utilizando el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir qué medidas deben tomar. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de negocios de una amplia gama de industrias tuvieron que hacer frente a la recesión global, se enfocaron en flexibilizar sus estrategias. En Office Depot, por ejemplo, los gerentes de diversas tiendas de la cadena informaron a sus gerentes corporativos que los clientes con mayores limitaciones económicas ya no querían comprar bolígrafos o papel para impresión en grandes volúmenes. Por consiguiente, la empresa creó letreros especiales para anunciar la venta individual de bolígrafos Sharpie e introdujo paquetes de cinco resmas de papel, de la mitad del tamaño del paquete normal de papel.

Por último, la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas. Cada parte necesita trabajar en conjunto con las demás para cumplir con las metas de la compañía, y la administración estratégica contribuye al logro de ese propósito. Por ejemplo, con más de 2.1 millones de empleados a nivel mundial trabajando en sus distintos departamentos, áreas funcionales y puntos de venta, Walmart Stores, Inc. utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar el trabajo de la fuerza laboral en aquello que, de acuerdo con las metas corporativas, tiene mayor relevancia.

Proceso de administración estratégica



Paso 1: Identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización

Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Sin embargo, a veces la declaración de misión puede resultar demasiado restrictiva.

11. Diseño de la Estructura Organizacional

Friday, May 29, 2020 2:51 PM

Seis elementos del diseño organizacional

Propósitos de la función de organizar (función administrativa que implica disponer y estructurar el trabajo para lograr las metas organizacionales)

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y deptos. Específicos
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales
- Coordinar las diversas tareas organizacionales
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y deptos.
- Establecer líneas formales de autoridad
- Asignar y depurar los recursos organizacionales

Especialización del trabajo

Es la acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo. Al especializarse en una parte de un proceso, los empleados incrementan la productividad y la calidad del trabajo. También conocido como división del trabajo.

Departamentalización

Son los criterios mediante los cuales se agrupan ciertos puestos de trabajo. Se reagrupan las actividades laborales para que se ejecuten de forma coordinada e integrada. Una tendencia popular es la utilización de equipos interfuncionales, equipos de trabajo conformados por individuos de distintas especializaciones.

Cadena de mando

Las personas necesitan saber quién es su jefe, la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos a los más bajos de la organización. Ayuda a especificar quien le reporta a quien. Surge el termino de autoridad, el derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados que hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas. Hay dos tipos de autoridad:

- Autoridad de línea: faculta a la gente para dirigir el trabajo de un empleado
- Autoridad de personal: puestos de trabajo con cierta autoridad creados para respaldar a quienes tienen autoridad de línea

Del uso de la autoridad surge la responsabilidad, obligación de desempeñar una obligación asignada.

El principio de unidad de mando establece que cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente (dualidad de mando en organigrama)

Tramo de control

Es la cantidad de empleados que un gerente puede manejar eficientemente. Antes se consideraba que no debería supervisarse a más de seis subordinados, pero ahora se cree que no hay un "número mágico". Se debe encontrar un balance, ya que los tramos más grandes significan menos empleados y por lo tanto menos gastos, pero un tramo demasiado grande puede causar ineficiencia.

Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles organizacionales más altos, y la descentralización es el grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles más bajos. El balance más conveniente depende de la situación. Actualmente hay tendencia a la descentralización, conocida como empoderamiento de los empleados, más que nada cuando los gerentes de nivel bajo están "más cerca de la acción"

Formalización

Es el nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización y el grado en que la conducta de los empleados está determinada por reglas y procedimientos. En organizaciones muy formales, los puestos de trabajo están formalmente descritos, hay varias reglas y los procedimientos están claramente definidos. Los empleados tienen poco "libertad" en su trabajo. Hoy en día, si bien siempre hay algo de formalidad, muchas organizaciones se apoyan menos en reglas y estandarización estricta.

Estructuras mecanicista y orgánica

Organización mecanicista

Fue el resultado de combinar los seis elementos estructurales. Alta especialización, departamentalización rígida, cadena de mando clara, tramos de control estrechos, centralización y alta formalización. Altamente impersonal.

Organización Orgánica

Es altamente adaptativa y flexible. Equipos interfuncionales, interjerárquicos, libre flujo de información, tramos de control amplios, descentralización y baja formalización. Se pueden dar cambios rápidos y es más personal.

Factores de contingencia que afectan la decisión estructural

Factores que afectan la decisión entre mecanicista y orgánica

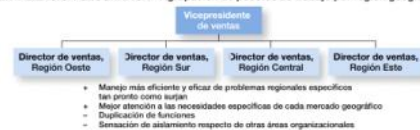
Estrategia

La estructura de la organización debe facilitar el logro de sus metas. Los cambios en la

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL—Agrupación de puestos de trabajo por función



DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA—Agrupación de puestos de trabajo por región geográfica



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS—Agrupación de puestos de trabajo por línea de producto

Fuente: Informe anual de Bombardier.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS—Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES—Agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes



Miembros en cada nivel

	(El más alto)	Suponiendo un tramo de 4	Suponiendo un tramo de 8	
Nivel organizacional	1	1	1	
	2	4	8	
	3	16	64	
	4	64	512	
	5	256	4096	
	6	1024		
	7	4096		
	(El más bajo)			
	Tramo de 4:	= 4096	Tramo de 8:	= 4096
	Empleados:		Empleados:	
	Gerentes (niveles 1-6) =	1365	Gerentes (niveles 1-4) =	585

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none">El entorno es estable.Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel.Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones.Las decisiones tienen relativamente poca importancia.La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar.La compañía es grande.La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede.	<ul style="list-style-type: none">El entorno es complejo e incierto.Los gerentes de nivel bajo son capaces y tienen experiencia en la toma de decisiones.Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones.Las decisiones son relevantes.La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.La compañía está dispersa geográficamente.La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.

estrategia corporativa provocan modificaciones en la estructura organizacional. Ciertos diseños estructurales funcionan mejor con diferentes estrategias organizacionales. La organización orgánica da buenos resultados cuando la organización quiere innovar. La organización mecanicista funciona mejor para las empresas que buscan un estricto control de costos.

Tamaño

El tamaño de la organización afecta su estructura. Las organizaciones grandes tienden a mostrar mayor especialización, departamentalización y centralización que las pequeñas.

Tecnología

Para demostrar la conexión entre la tecnología de una empresa y su estructura, Joan Woodward dividió a las empresas en tres tipos de tecnologías.

	Producción por unidades	Producción en masa	Producción por proceso
Características estructurales:	Poca diferenciación vertical	Diferenciación vertical moderada	Mucha diferenciación vertical
	Poca diferenciación horizontal	Mucha diferenciación horizontal	Poca diferenciación horizontal
	Poca formalización	Mucha formalización	Poca formalización
Estructura más efectiva:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

En general, cuanto más rutinaria la tecnología, más mecanicista es la estructura.

Incertidumbre del entorno

Algunas organizaciones operan en entornos estables con poca incertidumbre pero otras lo hacen en entornos dinámicos y complejos. Al ajustar la estructura de la organización, se intenta minimizar la incertidumbre. En entornos estables se prefieren los diseños mecanicistas, y en los complejos con incertidumbre, los diseños orgánicos debido a la necesidad de flexibilidad en el entorno siempre cambiante.

Diseños organizacionales tradicionales

Son los diseños que tienden a ser más mecanicistas

Estructura simple

Poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización

Estructura funcional

Agrupar especialidades ocupacionales similares o relacionadas

Estructura divisional

Conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónomas



Organización para la flexibilidad en el siglo XXI

Debido a la necesidad actual de organizaciones más orgánicas, surgen nuevas formas de organizar el trabajo.

Estructuras de equipos

La totalidad de la empresa está constituida por grupos o equipos de trabajo (Como Google). Los empleados tienen poder.

Estructura matricial

Asigna especialistas provenientes de distintos departamentos funcionales para trabajar en uno o varios proyectos

Estructura de proyectos

Los empleados trabajan continuamente en diferentes proyectos.

Organización sin límites

Su diseño no está acotado por límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura indefinida.

Organización virtual

Consta de un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados temporalmente en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo

Fuerzas de tarea

Comisión de trabajo temporal que sirve para resolver un problema específico y a corto plazo que afecta a varios departamentos.

Trabajo a distancia

Los empleados trabajan desde casa y se vinculan al centro de trabajo por medio de una computadora

Semana laboral comprimida

Periodo en el que los empleados trabajan más horas por día pero menos días por semana

Figura 11-9

Ejemplo de una organización matricial

	I&D	Marketing	Servicio al cliente (SC)	Recursos humanos (RH)	Finanzas	Sistemas de información (SI)
Producto 1	Grupo de I&D	Grupo de marketing	Grupo de SC	Grupo de RH	Grupo de finanzas	Grupo de SI
Producto 2	Grupo de I&D	Grupo de marketing	Grupo de SC	Grupo de RH	Grupo de finanzas	Grupo de SI
Producto 3	Grupo de I&D	Grupo de marketing	Grupo de SC	Grupo de RH	Grupo de finanzas	Grupo de SI

Horario flexible

Sistema de programación en el que se pide a los empleados que trabajen un número específico de horas por semana, siendo libres de cómo distribuir las

Puestos de trabajo compartidos

Dos o más personas ocupan un mismo puesto de trabajo de tiempo completo

Fuerza laboral contingente

Los trabajadores contingentes son trabajadores temporales e independientes cuyo empleo depende de la demanda de sus servicios

14. Administración de la comunicación

Friday, May 29, 2020 4:17 PM

La naturaleza y la función de la comunicación

¿Qué es la comunicación?

Es la transferencia y comprensión de significados. Lo más importante para la comunicación es la comprensión de significados. Existe la comunicación interpersonal (entre dos o más personas) y la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación dentro de una organización)

Funciones de la comunicación

- Controlar el comportamiento de los empleados: por ejemplo, se utiliza como control cuando se pide a los empleados que transmitan a su gerente cualquier queja relacionada con el trabajo.
- Motivar: al indicar claramente lo que se debe hacer, que tan bien esta llevado a cabo su labor y que podrían hacer para mejorar su desempeño.
- Proporcionar información: sobre como los empleados deben hacer su trabajo.

Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal

Para que se lleve a cabo la comunicación debe haber un mensaje (propósito). Este se transmite entre un emisor y un receptor, se convierte (codificación) y se transmite al receptor a través de algún medio (canal), quien traduce el mensaje del emisor.

Métodos

Preguntas para evaluar los métodos de comunicación

1. **Retroalimentación:** ¿Qué tan rápido puede responder el receptor el mensaje?
2. **Capacidad de la complejidad:** ¿El método es capaz de procesar eficazmente los mensajes complejos?
3. **Potencial de difusión:** ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir con este método?
4. **Confidencialidad:** ¿Los emisores pueden estar razonablemente seguros de que sus mensajes serán recibidos sólo por aquellos a quienes desean hacerlos llegar?
5. **Facilidad de codificación:** ¿El emisor puede utilizar este canal con rapidez y facilidad?
6. **Facilidad de decodificación:** ¿El receptor puede decodificar rápida y fácilmente los mensajes?
7. **Restricciones de tiempo y espacio:** ¿Los emisores y los receptores necesitan comunicarse al mismo tiempo y en el mismo espacio?
8. **Costo:** ¿Cuál es el costo de utilizar este método?
9. **Calidez interpersonal:** ¿Qué tan apto resulta este método para transmitir calidez interpersonal?
10. **Formalidad:** ¿Este método permite la formalidad requerida?
11. **Facilidad de interpretación:** ¿Este método permite recibir o encontrar fácilmente la información relevante en el mensaje?
12. **Oportunidad:** ¿El emisor o el receptor pueden ejercer el control suficiente sobre el momento en que se da el mensaje?

Es importante tener en cuenta la comunicación no verbal (transmitida sin palabras) expresada mediante el lenguaje corporal y la entonación verbal.

Barreras

- Cognitivas: La sobrecarga de información ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento. Se utiliza el filtrado, manipulación de la información para que el receptor la perciba de manera más favorable.
- Emociones: Las emociones pueden influir sobre como un receptor interpreta un mensaje. Si la persona se siente amenazada, tiende a reaccionar en formas que entorpecen la comunicación
- Socioculturales: Las palabras tienen distintos significados para distintas personas. La edad, educación y origen cultural son variables que influyen en el lenguaje utilizado. Dentro de los departamentos de una organización también hay jergas.
- Cultura nacional: Por ejemplo, a los chinos les disgusta el correo de voz.

Superación de las barreras

- Uso de la retroalimentación: Debido a que muchos problemas de comunicación son atribuidos a imprecisiones y malentendidos, resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación.
- Simplificación del lenguaje: Se debería intentar comunicar en términos claros y fáciles de entender.
- Escucha activa: Se trata de escuchar (búsqueda activa de significado) en vez de oír (acción pasiva)
- Control de las emociones: Calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse

Comunicación organizacional efectiva

Comunicación formal e informal

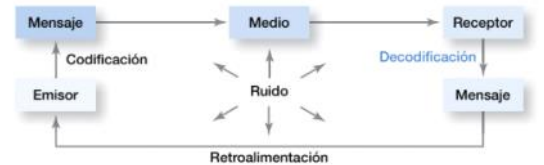
- Formal: Se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización
- Informal: No está definida por la jerarquía estructural de la organización

Dirección del flujo de la comunicación

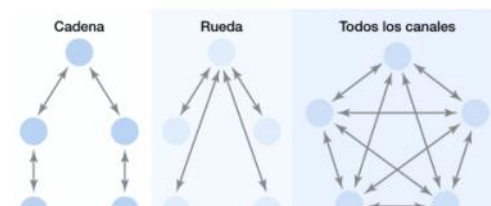
- Descendente: Fluye hacia abajo de la jerarquía, de un gerente a sus empleados
- Ascendente: Fluye hacia arriba de la jerarquía, de los empleados hacia sus gerentes.
- Transversal: Se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles
- Lateral: Ocurre entre empleados del mismo nivel

Redes

Tipos:



Alto potencial de retroalimentación	Bajo potencial de retroalimentación
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraPor teléfonoConferencia por computadora	<ul style="list-style-type: none">Publicaciones
Alta capacidad de complejidad	Baja capacidad de complejidad
<ul style="list-style-type: none">Cara a cara	<ul style="list-style-type: none">Tableros de noticias
Alto potencial de difusión	Bajo potencial de difusión
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraTableros de noticiasCorreo electrónico	<ul style="list-style-type: none">Correo postalCintas de audio y video
Alta confidencialidad	Baja confidencialidad
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraCorreo de voz	<ul style="list-style-type: none">PublicacionesTableros de noticiasCintas de audio y videoTeleconferencia
Alta facilidad de codificación	Baja facilidad de codificación
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraPor teléfono	<ul style="list-style-type: none">Publicaciones
Alta facilidad de decodificación	Baja facilidad de decodificación
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraPor teléfonoLíneas de asistencia telefónicaCorreo de voz	<ul style="list-style-type: none">MemorandosCorreo postalFaxPublicaciones
Alta restricción de espacio	Baja restricción de espacio
<ul style="list-style-type: none">Cara a caraReuniones grupalesPresentaciones formales	<ul style="list-style-type: none">MemorandosCorreo postalFaxPublicacionesCorreo de voz
Alto costo	Bajo costo
<ul style="list-style-type: none">Reuniones grupalesPresentaciones formalesVideoconferencia	<ul style="list-style-type: none">Tableros de noticias
Alta calidez personal	Baja calidez personal
<ul style="list-style-type: none">Cara a cara	<ul style="list-style-type: none">MemorandosTableros de noticias
Alta formalidad	Baja formalidad
<ul style="list-style-type: none">Correo postalPublicaciones	<ul style="list-style-type: none">Cara a caraTeléfonoCorreo de voz
Alta facilidad de interpretación	Baja facilidad de interpretación
<ul style="list-style-type: none">MemorandosCorreo postalFaxPublicacionesTableros de noticias	<ul style="list-style-type: none">Presentaciones formalesCara a caraTeléfonoReuniones grupalesCintas de video y audioLíneas de asistencia telefónicaCorreo electrónicoConferencia por medio de computadoraCorreo de vozTeleconferenciaVideoconferencia

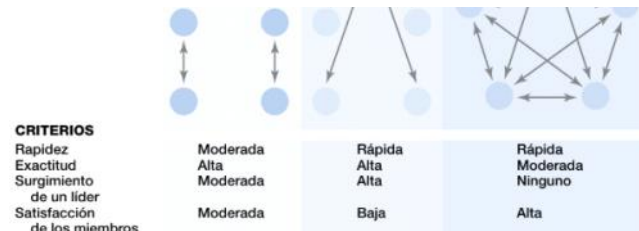


- Lateral: Ocurre entre empleados del mismo nivel

Redes

Tipos:

- En cadena: La comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera ascendente como descendente.
- De rueda: Comunicación entre un líder fuerte e identificable y los demás miembros de un equipo
- Todos los canales: La comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo
- Rumores: Es la red de comunicación informal de la organización. Para minimizar sus consecuencias negativas, hay que comunicarse de manera abierta, completa y honesta.



Diseño del lugar de trabajo y comunicación

El diseño del lugar de trabajo influye en la comunicación. El diseño debe apoyar cuatro tipos de labor de los empleados: trabajo enfocado, colaboración, aprendizaje y socialización. Las cercas y barreras, eliminadas por los lugares de trabajo abiertos, son parte de los elementos que tienen un impacto determinante en la comunicación. Otro elemento es la disponibilidad del equipo, mobiliario y formas de trabajo adaptables.

La comunicación en la era de internet y los social media

El entorno laboral 24/7

Antes los empleados no se comunicaban entre sí después de las horas laborales. Gracias a la tecnología, esto está cambiando. Los empleados pueden ser localizados en cualquier momento y es posible comunicarse con ellos estén donde estén.

Trabajo desde cualquier parte

Los empleados no necesitan estar en su escritorio para comunicarse con otros miembros de la organización

Social media

Los empleados ahora pueden leer, comentar e intercambiar artículos relacionados en el mismo canal.

Los problemas de comunicación en las organizaciones actuales

Manejo de la comunicación en un mundo conectado de manera digital

- Problemas legales y de seguridad
- Interacción personal

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

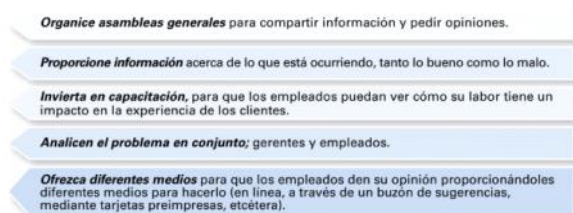
Es necesario facilitar la comunicación a los empleados y compartir sus conocimientos para que puedan aprender unos de otros como hacer su trabajo con mayor efectividad y eficacia. Una forma en que las organizaciones pueden lograr esto consiste en construir bases de datos de información en línea y permitir que los empleados tengan acceso a ellas.

El papel de la comunicación en el servicio al cliente

El tipo de comunicación que se lleva a cabo puede tener un impacto significativo en cuanto satisfecho se sienta el cliente con el servicio. Los gerentes deben asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se comuniquen de manera adecuada con ellos: siendo conscientes de los tres componentes en cualquier proceso de entrega de servicio, el cliente, la organización de servicio y el proveedor individual del servicio.

Obtención de información de los empleados

Las compañías necesitan obtener información de sus empleados



Comunicación ética

Es la que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos y no busca encubrir engaño alguno

Convertirse en un mejor comunicador

Afine sus habilidades de persuasión

Son las destrezas que permiten que una persona influya en los demás para cambiar sus creencias o su conducta

Afine sus habilidades orales

Son las destrezas relacionadas con la capacidad para comunicar información e ideas mediante el discurso hablado, con la finalidad de que los demás las comprendan.

Afine sus habilidades de escritura

Son las destrezas para comunicarse de manera eficaz con un texto, según sean las necesidades del público

Afine sus habilidades de lectura

Son las destrezas que permiten una buena comprensión de los enunciados y los párrafos escritos, en documentos relacionados con el trabajo

¿De qué se ocupa un Ingeniero en Sistemas de Información?

Diseña sistemas, proyecta sistemas, analiza sistemas y resuelve problemas.

Puede ocupar puestos de actividad docente, actividad científica, actividad de gerencia de recursos y otros.

La programación no es más que una herramienta del Ingeniero en Sistemas, así como un Ingeniero Civil sabe usar un martillo.

El ingeniero utiliza la ciencia para modificar un estado de la realidad que no es deseado.

La ciencia es

- Un conjunto sistematizado de conocimientos adquiridos mediante un riguroso método
- Un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación o el razonamiento, sistemáticamente estructurado.

El ISI tiene la responsabilidad de:

- Construir artefactos que solucionan un problema
- Instruir al usuario en el buen uso de ese artefacto
- Monitorear que el artefacto construido funcione

¿Qué construye un ISI?

Construye artefactos para que alguien, al utilizarlo correctamente, pueda solucionar un problema. La labor del ISI siempre implica la construcción de dispositivos orientados a la solución de problemas determinados, lo cual incluye monitorear su buen uso.

Sistema

Es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común

Dato

Representación formal de un hecho o concepto, apta para su comunicación entre seres humanos o dispositivos automáticos.

Noticia

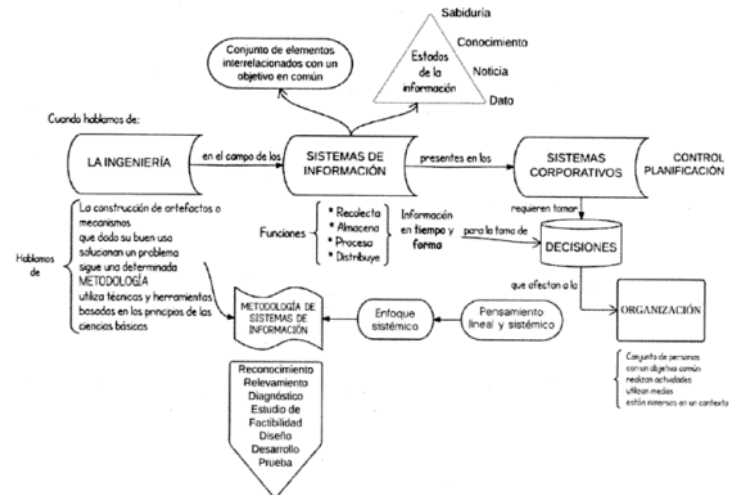
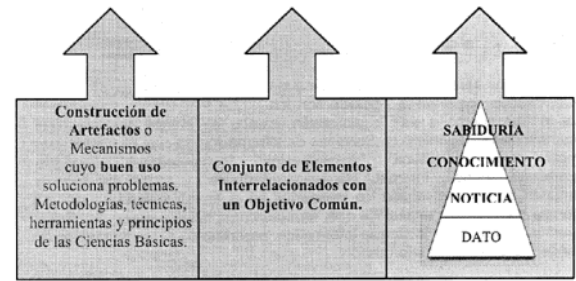
Resulta de la carga significativa puesta en el dato. Cuando cargamos de sentido un dato, se transforma en noticia.

Sistema de información

Es un sistema capaz de recolectar, almacenar, procesar y distribuir información en tiempo y forma para la toma de decisiones dentro de una organización.

Organización

Conjunto de individuos con un objetivo común que desarrollan actividades, utilizan medios y están inmersos dentro de un contexto.



La discusión en torno a los sistemas de información como disciplina científica

Sunday, May 3, 2020

6:44 PM

Breve punteo histórico

a) Los inicios

El campo académico de los SI encuentra sus orígenes en 1960, en los estudios aplicados a las Ciencias de la Computación dirigidos a sistematizar el diseño de aplicaciones de procesamiento de datos en las organizaciones.

b) El reconocimiento del campo

Puede rastrearse en los primeros diseños curriculares de los estudios sobre aplicaciones computacionales alrededor de 1970. En 1972 la ACM publico una curricula de dos años para un Master en computación aplicado a negocios, cuya intención era la de crear un conocimiento adecuado al diseño computacional basado en sistemas de información.

c) Los estudios internacionales

Se destacaba el grupo de investigadores de Norteamérica y de Reino Unido, Alemania y países escandinavos. Para 1991 se delinea un perfil internacional sin un único centro geográfico.

d) La institucionalización internacional

La Association for Information Systems ha sido uno de los hechos más relevantes en lo que se refiere a la institucionalización del campo académico de los sistemas de información como una comunidad internacional.

Cómo definir las competencias en los sistemas de información

En una primera definición se enmarca como "sistema herramental" asumiendo que los SI son artefactos de tecnología computarizada que satisfacen requerimientos de información.

Hay una segunda aproximación al concepto, que enmarca a los SI como un "sistema social basado en tecnología"

Hay modelos de análisis diferenciados

- **Modelo de Producción:** modelo en el que se trabajó en los inicios basados en la mecánica del input/output donde la automatización de procesamiento de datos busca la eficacia computacional del proceso en sí y del almacenamiento.
- **Modelo Interactivo:** en vez de datos duros, se habla de información. El sujeto es incorporado activamente al proceso.

Los sistemas de información y su objeto de estudio

Áreas temáticas en las investigaciones sobre los sistemas de información

- 1) Aplicaciones basadas en TIC para el funcionamiento organizacional
- 2) El proceso de desarrollo de sistemas
- 3) Gestión de los sistemas de información
- 4) La valuación de los sistemas de información
- 5) El impacto social de los sistemas de información

Fundamentos teóricos de los sistemas de información

- a) La teoría de los sistemas
- b) Racionalismo organizacional
- c) Estructuralismo
- d) Teoría crítica

Los sistemas de información como disciplina científica: voces a favor y en contra

Es notable reconocer que, como insiste Avgerou, la mayor fortaleza de los estudios sobre los sistemas de información, esto es, su capacidad de respuesta frente a un fenómeno determinado que implica casi todos los aspectos del comportamiento organizacional es, al mismo tiempo, visto como su mayor debilidad. Y esto es así, ya que las investigaciones han estado durante mucho tiempo orientadas a dar respuesta a temas específicos surgidos de la industria, el gobierno y las instituciones, y, para cubrir la complejidad de los fenómenos, se ha visto en la necesidad de crear conocimiento de impacto inmediato en la práctica, nutrido de teorías y métodos provenientes de una variedad de disciplinas científicas constituidas, en vez de abocarse a la producción teórica de naturaleza propia.

De esta manera, la **interdisciplinariedad** (la diversidad temática y el pluralismo teórico y metodológico) como respuesta efectiva al **carácter multifacético** del fenómeno-objeto de investigación y estudio, fue criticada duramente desde el costado más purista de la academia, y cuestionada, no solo por su impacto presente, sino por su potencial futuro como disciplina científica.

Tendencialmente, el ala más tradicionalista de la academia, favorece **estructuras de conocimiento monolíticas**, que se tensan cuando entran en contacto con la complejidad del cambio asociado a la penetrante innovación técnica.

Aun más, teniendo en cuenta la mención previa a Thomas Khun ("para que haya disciplina, debe haber una comunidad que acuerde acerca de los tópicos centrales"), el hecho de que, a nivel mundial, haya una gran demanda de carreras vinculadas a los sistemas de información y un alto nivel de convocatoria en las conferencias sobre el tema, están dando por cierto el importante interés de dos fuerzas significativas en la academia: los estudiantes y la comunidad de investigadores.

Así es como, en función de lo expresado anteriormente, seguimos el argumento de Casanovas y Tomassino al concluir que "podemos entonces entender a Sistemas de información como disciplina a través de la lente del pensamiento sistémico (...), como una disciplina con identidad propia (...) independiente de sus disciplinas raíces y referenciales, que ha alcanzado una identidad clara enfocando en la necesidades de los individuos y la sociedad como un todo."

Teoría general de sistemas

Friday, May 8, 2020 6:48 PM

Los comienzos

Ludwig von Bertalanffy establece las primeras formulaciones de la TGS, con un doble propósito: constituir un campo de acción integrado por las Ciencias Sociales y las Ciencias Naturales, y contribuir a saldar el reduccionismo producido por los enfoques mecanicistas en la Ciencia. El **paradigma mecanicista** sustentaba la explicación del mundo en base a tres procesos elementales

- Análisis: la necesidad de desintegrar las cosas para estudiarlas
- Reduccionismo: asumir que el mundo puede ser comprendido por las propiedades de las partes que lo componen
- Determinismo: las relaciones entre las partes están determinadas por cadenas de causa-efecto.

En 1954 aparece la Society for Systems Research. Sus objetivos eran:

- Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en diferentes campos científicos, facilitar la transferencia entre ellos
- Estimular el desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos
- Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores

El principal objetivo de la TGS es producir teorías y formulaciones conceptuales que creen condiciones de aplicación en la realidad empírica. Centra sus esfuerzos en la búsqueda sistemática de la Ley y el Orden en el universo. Según van Bertalanffy, la realidad es una "interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica psicológica cultural, lingüística etc.

K. Boulding señala cinco postulados de las TGS

- El orden, regularidad y carencia de azar son preferibles al caos
- El carácter ordenado del mundo empírico hace que el mundo sea bueno, interesante y atrayente
- Hay orden en el ordenamiento del mundo exterior o empírico: una ley de leyes
- Para establecer el orden, la cuantificación y matematización son altamente valiosos
- La búsqueda de la ley y el orden implica la búsqueda de los referentes empíricos de este orden de esta ley

Clasificación de sistemas

- **Cerrados:** no hay intercambio de materia con el entorno, solo se establecen intercambios de energía.
- **Aislados:** no hay interacción alguna con el entorno
- **Abiertos:** realizan intercambios de energía y de materia con el exterior y ejercen una influencia sobre él y son influenciados por

este

Según von Bertalanffy

- **Reales:** entidades cuya existencia es independiente de la mirada del observador. Ej: una planta
- **Abstractos:** modelos conceptuales, construcciones que corresponden con la realidad pero son producto de la elaboración del observador. Ej: una teoría científica

Según Boulding

- **Estructuras estáticas o Frameworks:** sistemas sin gran diversidad. Ej: Roca
 - **Sistemas dinámicos simples o Clockworks:** presentan movimientos predeterminados y con tendencia hacia el equilibrio. Ej: Movimiento planetario
 - **Sistemas cibernéticos o Control Mechanism or Cybernetics Systems:** sistemas equilibrantes que logran autorregularse gracias a la transmisión e interpretación de información. Ej.: Termostato
 - **Sistemas abiertos u Open Systems:** tienen una diferenciación interna gracias a su relación con el entorno, por lo que no sostienen una situación de equilibrio permanente. Automantienen la estructura y autorreproducción. Ej: Célula
 - **Nivel Genético-social o Genetic Societal Level:** Organismos inferiores que presentan diferenciación de funciones, en los que pueden distinguirse la reproducción del propio sistema y del individuo funcional. Ej: Girasol
 - **Reino animal o Animal level:** mayor capacidad de procesamiento de información del entorno y de la propia información del sistema. Capacidad de aprendizaje y de imagen sobre si mismos
 - **Nivel humano o Human Level:** aparece el lenguaje, simbolismo y capacidad de autoconciencia
 - **Organizaciones Sociales o Social Organizations:** las relaciones entre los hombres crean organizaciones. Ej: la familia, la sociedad, la empresa.
- Sistemas trascendentales:** Se encuentra la esencia, lo final y lo absoluto, se incluyen sistemas aun no descubiertos

Según Beer

- **Sistema determinista simple:** posee pocos componentes e interrelaciones entre sus elementos. Comportamiento dinámico previsible. Ej: cerrojo de ventana
- **Sistema determinista complejo:** mecanismo sumamente complicado pero predecible. Ej: calculadora
- **Sistema simple probabilístico:** altamente elaborado, sus elementos están fuertemente interconectados, comportamiento impredecible. Ej: lanzar una moneda
- **Sistema complejo probabilístico:** altamente elaborado,

elementos fuertemente interconectados, comportamiento impredecible. Ej: el volumen de agua de un río

- **Sistema excesivamente complejo y determinista:** categoría vacía ya que algo excesivamente complejo no puede describirse ni predecirse.

Sistema excesivamente complejo y probabilístico: no puede ser descrito exactamente ni producirse precisamente. Ej: la economía de un país

Según Ackoff

- **Sistemas que mantienen su estado:** solo reaccionan
- **Sistemas que persiguen una o varias metas:** sistemas que responden de manera diferente al mismo tipo de condiciones y de cambios. Comportamiento variable.
- **Sistemas con un propósito:** persiguen metas múltiples con una propiedad común. Comportamiento variable y seleccionado por el sistema.
- **Sistemas con voluntad:** varias metas y un propósito, meta seleccionada a voluntad. Ej: Personas

Conceptos fundamentales

- **Sinergia**
Todo sistema es sinérgico cuando el examen de sus componentes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento.
- **Homeostasis**
Alude al equilibrio de un sistema, es la propiedad que define su nivel de respuesta y de adaptación a las transformaciones del ambiente.
- **Entropía**
Desorden, probabilidad, caos, incertidumbre. Tendencia al desgaste, la máxima entropía es la muerte del sistema.
- **Interrelación**
Los elementos del sistema establecen redes de relaciones, roles, funciones, jerarquías. Si un elemento modifica su condición, establece una variación en todo el sistema.
- **Retroalimentación**
Un sistema se retroalimenta porque la modificación del estado de uno de los elementos modifica el estado de otros y al mismo sistema. Hay retroalimentación cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas de los sistemas en el contexto, reingresan a él como recursos o información
- **Isomorfismo**
La existencia de semejanzas y correspondencias formales entre diversos tipos de sistemas.

- **Equifinalidad**
A partir de las condiciones iniciales disímiles y por diferentes caminos, es posible alcanzar el mismo estado final.
- **Frontera-Límite**
La frontera del sistema es aquella línea abstracta, dinámica y más imaginaria que separa al sistema de su entorno.
- **Ambiente o contexto**
Es el escenario que se dibuja a partir de un conjunto de situaciones, objetos y condiciones que rodean al sistema influyéndolo, y sobre el cual el mismo sistema interviene también.
- **Permeabilidad**
Esta dada por la interacción que el sistema mantiene con el medio, cuanto más permeable, más abierto estará
- **Subsistema**
Los elementos que forman los sistemas pueden ser sistemas en sí: subsistemas
- **Suprasistema**
Son sistemas que abarcan el sistema que se toma como punto de referencia
- **Rango**
Dimensiones o niveles que diferencian y categorizan a los subsistemas
- **Recursividad**
Todo sistema contiene dentro de sí mismo otros sistemas que poseen funciones y características similares al sistema en el que están contenidos
- **Entrada o "Input"**
Recursos que el sistema obtiene del ambiente para poner en marcha sus actividades
- **Procesamiento o "Throughput"**
El proceso que se da en sistemas abiertos del cual se convierten entradas y salidas para ser utilizadas por el sistema o el entorno
- **Salida o "Output"**
Corriente de productos procesados por el sistema a partir de las entradas ingresantes

Una metodología para la ingeniería en sistemas de información

Thursday, May 14, 2020 8:07 PM

Una metodología apropiada

La intersección entre el enfoque sistémico y la metodología necesaria para las buenas prácticas ingenieriles se conoce como **Metodología de Sistemas de Información**.

Etapas de la metodología de Sistemas de Información

Reconocimiento

- En que consiste: Un primer contacto con la organización. Estructura, cultura, necesidades e intereses. Establecer límites para identificar desde y hasta donde trabajar.
- Objetivo: Conocer los requerimientos y expectativas del cliente, así como las áreas afectadas por la problemática del usuario.
- Se utilizan técnicas de recolección de información, se usan herramientas como entrevistas, cuestionarios, observaciones etc.
- Se elaboran los informes necesarios, que cuentan con objetivos del informe y del cliente, reseña histórica del cliente, tamaño estructura y dispersión geográfica, objetivo del proyecto, área involucrada en el proyecto.

Relevamiento

- Se obtiene un conocimiento exhaustivo de la organización
- Tiene como objetivo construir un modelo de la realidad de la organización, ahondando en los procesos involucrados
- Se recolectan antecedentes, falencias en el funcionamiento y el modo en que el sistema de información se desarrolla en la actualidad, y como el cliente desea que se comporte.
- De las técnicas de recolección de información, la entrevista es la más preponderante.
- De las técnicas de documentación, los más útiles son los resultados de entrevistas y reconocimientos.

Diagnostico

- Se determina y formaliza el problema y sus causas. Se hace en base al modelo construido en el relevamiento. Debe ser objetivo y riguroso.
- Su objetivo es reconocer y definir el problema, establecer sus causas y plantea soluciones posibles

Métodos

- Método sociotécnico de sistemas: toda organización es un sistema compuesto por subsistemas. Se determina que relaciones hay entre subsistemas.
- Método GAP analysis: trabaja en la diferencia entre lo que una organización consigue y lo que pretende conseguir.
- Método de análisis de campo de fuerzas: considera que hay fuerzas trabajando en direcciones opuestas, operando sobre el comportamiento de los miembros de la organización
- Se identifica el diagnóstico funcional, que evalúa la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación organizacionales, y el diagnóstico cultural, que descubre los valores y principios intrínsecos de la organización y si los miembros adhieren a los valores.

Estudio de factibilidad

- Se evalúan las alternativas del punto anterior, se elige el camino más apropiado según criterios económico-financieros, técnicos-operativos, legales etc.
- Tiene como objetivo analizar cada alternativa para elegir la más viable

Tipos

- Técnico: evalúa si el producto solución es técnicamente implementable
- Operativo: se valora la capacidad organizacional para hacer frente al cambio
- Económico: se evalúa si es necesaria la implementación de acuerdo a una relación costo/beneficio

Diseño

- Tiene como objetivo construir un modelo de la solución. Se realiza análisis y diseño sobre datos y procesos, desde una perspectiva conceptual a una física.
- Cuanto mejor diseñado este un sistema solución, más fácil de implementar será, más posibilidades de mantenimiento y transformación tendrá, y de mayores niveles de confiabilidad y bajos costos disfrutara

Métodos

- Analizar y Diseñar procesos: se toman en cuenta las operaciones del negocio y los requerimientos de funcionamiento
- Analizar y Diseñar datos: se organizan los distintos modelos de datos que ayuden a diseñar la base de datos para que la solución se ajuste al modelo de funcionamiento
- Diseñar y organizar los componentes físicos: teniendo en cuenta todos los componentes físicos que hagan posible el funcionamiento del sistema
- Planificar el Desarrollo de los componentes físicos: se planifica la forma en que pueden ser construidos e implementados los componentes físicos.

Desarrollo

- Su objetivo es la construcción de lo diseñado como solución

Prueba

- Su objetivo es encontrar la mayor cantidad de fallas y realizar las correcciones necesarias.

Actividades

- Planeación de pruebas: alcance de prueba, tipos de prueba, estrategia de prueba, criterios de salida
- Diseño de pruebas
- Ejecución de las pruebas
- Medición de la seguridad de los modelos de Prueba

Técnicas

- Revisiones formales
- Pruebas de unidad
- Pruebas de integración

- Pruebas de sistema
- Pruebas de aceptación

Implementación

- La fase dedicada a instalar la propuesta desarrollada y aprobada. Se desactivan los productos previos, por lo que pueda haber resistencia al cambio.

Herramientas

- Hardware
- Software
- Personal
- Bases de datos
- Documentación
- Procedimientos

Técnicas

- Compromiso de alta gerencia
- Planes anticipados
- Selección de la aplicación inicial correcta
- Implementación de abajo hacia arriba
- No subestimar la inercia
- Despersonalización del conflicto

Mantenimiento

- Se sostiene la solución en el tiempo.
- Acciones: correctivas, perfectivas y adaptativas

Sustitución

- La cancelación de la solución implementada en etapas anteriores

Técnicas de Recolección de Información

Conceptos básicos

Las etapas de la Metodología de SI se alimentan de la información de la organización. El proceso de recolección implica la extracción de la materia prima con la que el profesional llevara adelante su desarrollo.

Se recaba:

- Información cualitativa: opiniones, creencias, reflexiones
- Información cuantitativa: datos numéricos, cantidades

Técnicas

- Interactivas: el recolector de información forma parte del proceso induciendo las respuestas que necesita.
- No intrusivas: el recolector no se involucra en el proceso

Muestreo

- Objetivo: obtener información a través del análisis de los elementos mas representativos de la población
- Ventajas: bajo costo y mas conveniencia, recolección agil, es efectivo en relacion cantidad de encuestados/profundidad de datos

Diseño

- Identificar que se va a recolectar
- Identificar quienes seran afectados
- Definir el periodo de tiempo a analizar
- Identificar como es seleccionada la población afectada
- Identificar cuantos se veran afectados

Entrevista

Genera un vinculo entre los participantes

Preparación

- Introducirse en el tema
- Determinar el objetivo específico
- Identificar los actores
- Alistar a los actores
- Establecer la estructura y tipo de preguntas a realizar

Tipos de preguntas

- Abiertas: permiten al entrevistado expresarse en su punto de vista
- Cerradas: respuestas limitadas y concretas
- Averiguaciones: ir mas alla de la respuesta original y obtener mas información

Estructuras

- Pirámide (Metodo inductivo): se va de lo particular a lo general
- Embudo (Método deductivo): se va de lo general a lo particular
- Rombo (Método mixto): se va de lo particular a lo general a lo particular

Documentación

- Grabación: se puede volver a ella pero el entrevistado puede sentirse menos comodo
- Escritura: se pierde contacto con el entrevistado pero se siente mas comodo

Tips

- Generar un ambiente propicio
- Marcar el ritmo de la conversación
- Sostener el tono de la entrevista
- Delimitar claramente el comienzo y final de la entrevista

Cuestionarios

SEGÚN EL TIPO DE PREGUNTAS	Cuestionario Abierto	Cuestionario Cerrado
	Permite obtener amplias DESCRIPCIONES sobre sentimientos, opiniones y experiencias generales; otorgan mayor libertad, tiempo y espacio para la elaboración de las respuestas.	Permite obtener INFORMACIÓN ESPECÍFICA Y PUNTUAL sobre ciertos hechos, ya que limitan las respuestas posibles, forzando a los individuos a que tomen una posición y formen su opinión sobre los aspectos relevantes para el cuestionario.
SEGÚN LA MODALIDAD	Presencial	A distancia
	Se cita a las personas involucradas en el lugar físico preacordado y se reparte el cuestionario por escrito.	Se envía el cuestionario por correo postal, e-mail, o se realizan telefónicamente.

TIPO DE PREGUNTAS	EJEMPLOS
Preguntas cerradas	¿Cuántos son los integrantes del equipo A? ¿En la UTN existe el título de Ingeniería en Sistemas de Información? ¿Se encuentra de acuerdo con la publicación de fecha 5-57?
Preguntas abiertas	¿Cuál es tu opinión del equipo? ¿Cuál es la operativa cotidiana? ¿Qué se plantea en la última publicación?
Averiguaciones	PREGUNTA INICIAL ¿Cuántos son los integrantes del equipo A? AVERIGUACIÓN ¿Por qué? PREGUNTA INICIAL ¿En la UTN existe el título de Ingeniería en Sistemas de Información? AVERIGUACIÓN ¿Conocés otra Facultad que otorgue ese título? PREGUNTA INICIAL ¿Se encuentra de acuerdo con la publicación de fecha 5-57? AVERIGUACIÓN ¿Por qué? Deme su opinión al respecto

Uso de escalas: se asignan numeros a un atributo para medirlo, se usan para evitar:

- Falta de definicion
- Tendencia al centro
- Arrastre

Encuestas

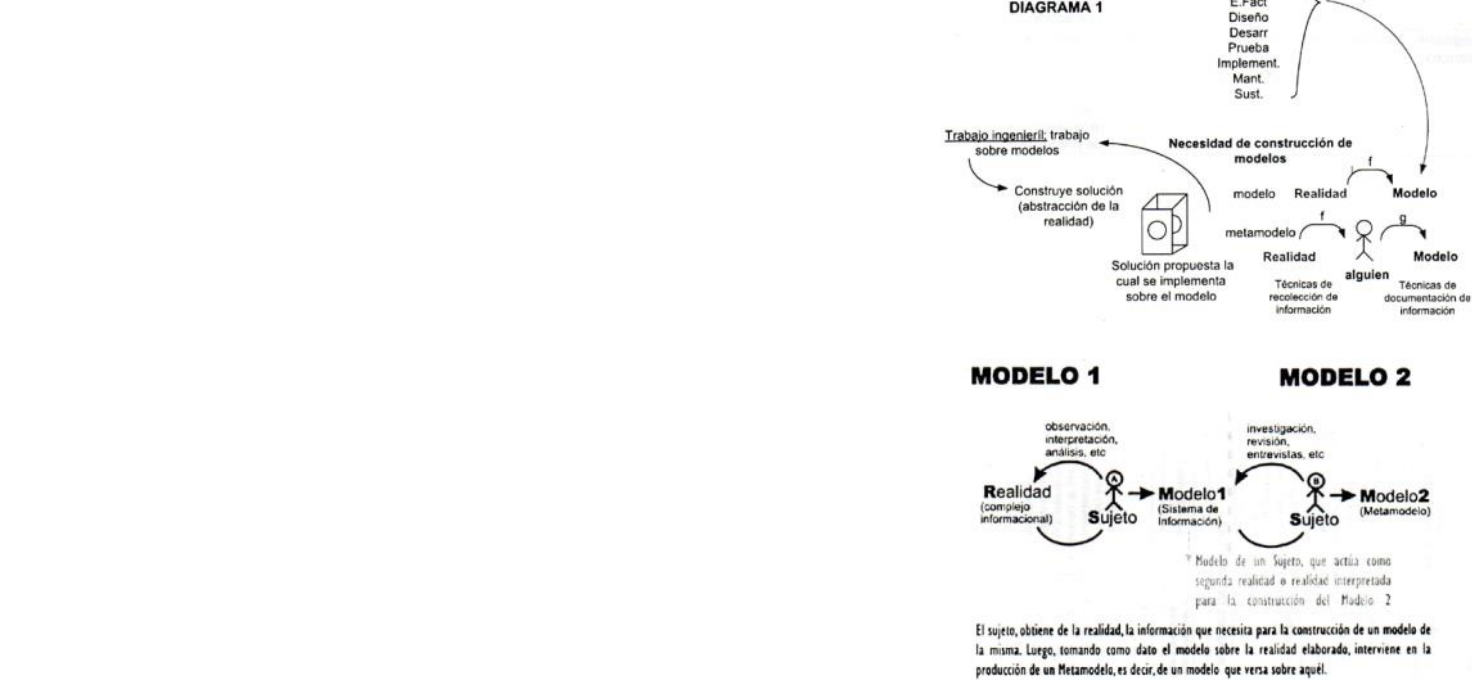
A diferencia de los cuestionarios, se usan preguntas más cerradas. El interes está en conocer opiniones concretas.

Otros métodos

DOCUMENTACIÓN CUANTITATIVA	DOCUMENTACIÓN CUALITATIVA	OBSERVACIÓN
-Informes sobre un determinado estado de situación: de las ventas, de los gastos, de stock, etc.	-Memorándums, notas y correos electrónicos.	-El sujeto (individuo o grupo de individuos) desconoce que es blanco de la observación.
-Informes de desempeño	-Sitios Web, Intranets, Carteleras y House Organs.	-El sujeto sabe que es observado por un analista que se mantiene al margen, sin generar ningún tipo de vínculo o interacción.
-Registros, formularios y balances	-Manuales de Procedimiento, de Políticas, de Estilo, etc.	-El sujeto sabe que es observado por un analista que, ocasionalmente, interactúa con él, realizándole algún tipo de pregunta.

La Construcción de Modelos

Parte de la actividad ingenieril es trabajar sobre modelos contruidos en base a la realidad. Los modelos utilizados en la ISI tienen una complejidad superior al no estar basados sobre objetos tangibles. Los modelos basados en SI son modelos de modelos, ósea, metamodelos.



Las organizaciones y sus sistemas de información

Thursday, May 21, 2020 8:32 PM

Los sistemas de información en las organizaciones

El producto solución es siempre un artefacto construido para resolver un problema determinado en el contexto específico de una organización.

Una organización es un conjunto de personas con un objetivo común que desarrollan actividades y utilizan medios dentro de un contexto.

Cuanto más arraigado este el pedido a un origen en la alta gerencia, más complejas serán las soluciones

La administración se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano

El gerente administra y lo hace en vistas a:

- Misión: la razón de ser de la organización
- Objetivos: el estado que desea alcanzar la organización
- Visión: el rumbo que se preve para tomar las decisiones
- Estrategias: modelos integrales y coherentes de toma de decisiones, derivan en planes tácticos: plan de hardware, software, desarrollo, recursos humanos y contingencias
- Políticas: Las estrategias están vinculadas a una política que opera como marco de acción. La política constituye en el entretejido que reviste el trabajo interrelacionado de todos. Procura unir verticalmente todos los niveles jerárquicos de la organización, otorgando pautas para la toma de decisión. La política y la estrategia orientan el armado de los planes.
- Estilos: acciones concretas

Ciclos de Vida del Software

Todos los sistemas tienen una vida útil atravesada por un ciclo: nacen, crecen y mueren. Hay 3 tipos de ciclos de vida

- En cascada: se pretende definir el modo en el que el producto, en un estado elemental, evoluciona hacia el resultado que deseamos obtener
- En espiral: se funda en la repetición de una serie de ciclos que reproducen las mismas fases arrojando como resultado un producto ampliado. El espiral se mantiene hasta que la relación costo/beneficio no cierre en función de los riesgos. Se deben evaluar constantemente los costos.
- Prototipado: se trata de la construcción de un modelo, maqueta. Un conjunto de interfaces interconectadas que permiten identificar entradas y salidas válidas.

Los ciclos de vida son los estados intermedios que atraviesa un objeto desde que nace hasta que muere. Todo proyecto software tiene un ciclo de vida asociado. A través de un mapa de actividades, se puede observar la completa evolución del proceso.

- Todo producto software nace por la necesidad que puede ser satisfecha mediante un producto cuyo lenguaje es comprensible por una computadora
- El ciclo de vida de desarrollo de sw avanza hacia la construcción del software
- El ciclo de vida útil envuelve todo el proceso que se despliega desde el nacimiento hasta la muerte y estados intermedios.

Los ciclos de vida de desarrollo de software en las organizaciones

- Gestión del proyecto: articular los procesos de un proyecto en un todo más grande
- Gestión de configuración: arbitrar todo lo que se genera a lo largo del proyecto para garantizar un rápido acceso.
- Gestión de calidad: administrar el nivel de satisfacción de las actividades y del producto. Hay requisitos (condición de cumplimiento para poder ser algo) y expectativas (deseos que una persona tiene sobre un objeto, sujeto o evento). La calidad se trata de encontrar la manera de ofrecer el producto adecuado para satisfacer las necesidades del cliente

Requisitos y Requerimientos

Los requisitos pueden ser tácitos (no hablados y no formalmente establecidos). Siempre pueden aparecer requisitos que no se establecieron al principio. Los objetivos y los requisitos deben estar entrelazados. Al fijarse objetivos, se asientan deseos sobre elementos

que no se poseen. Los requisitos son las características inherentes a un objeto para ser considerado como tal mientras que los Requerimientos son el conjunto de percepciones externas para que el objeto sea reconocido como lo que es.

Para conocer un algo, es preciso definir un conjunto de atributos representativos. Luego observar ese conjunto en distintos intervalos para saber su comportamiento.

La trazabilidad es el conjunto de requisitos que han variado asociado a los requisitos originales.

Mediante la educación y la extracción se obtiene información para definir requisitos

Tipos de requisitos

- Definido por el cliente
- Definido por el grupo de desarrollo

- Requisito funcional: una característica utilitaria sobre el quehacer
- Requisito no funcional: las características con las que se da cuerpo al quehacer

- Requisitos obligatorios: deben cumplirse sin excepción
- Requisitos deseados: su ausencia no pone en riesgo objetivos del proyecto pero los favorece

Herramientas para la resolución de problemas

Friday, May 22, 2020 6:51 PM

Brainstorming

Se pone en conocimiento a un grupo de personas sobre una determinada situación y todo el grupo emite ideas

Diagrama de cause-efecto

Sirve para visualizar rápidamente las implicancias entre las causas y los efectos de modo ordenado

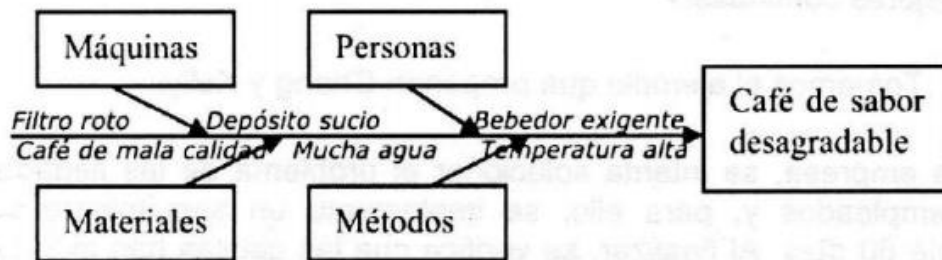
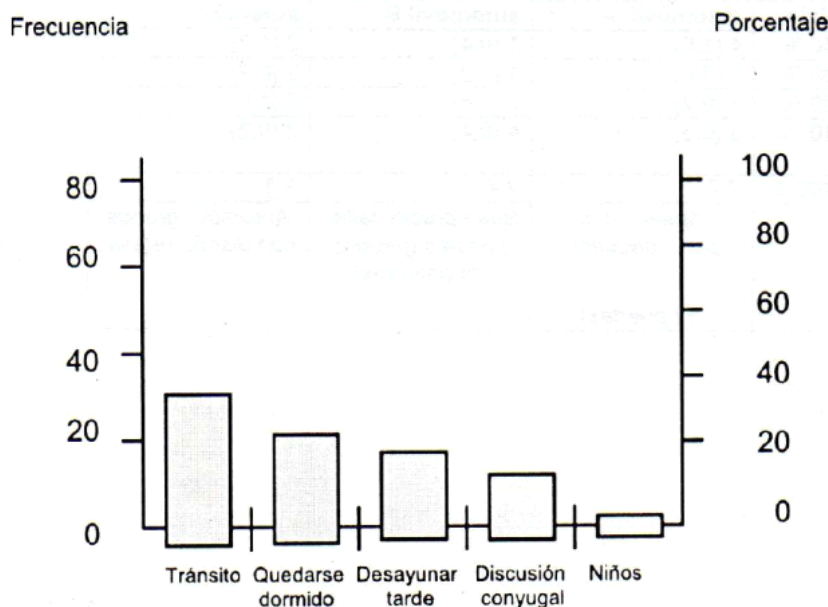


Diagrama de pareto

Grafico de barras que permite visualizar la importancia y periodicidad relativa con la que se suceden las causas de un determinado problema
Ejemplo: llegadas tarde en una empresa



Clasificación de criterios

Nos permite evaluar un conjunto de soluciones en función de reglas y parametros fijados con anterioridad.

Criterio	Valor	Alternativas (calificación 1 a 5)		
		automóvil A	automóvil B	automóvil C
Papeles al día	40 %	4 (1,6)	1 (0,4)	3 (1,2)
Costo	30 %	2 (0,6)	4 (1,2)	3 (0,9)
Tamaño	20 %	1 (0,2)	2 (0,4)	5 (1,0)
Diseño (utilitarios)	10 %	3 (0,3)	4 (0,4)	2 (0,2)
Totales	100 %	2,7	2,4	3,3
Resumen		<i>Papeles al día pero pequeño (2 puertas)</i>	<i>Buen precio, faltan papeles (deudas de patentes)</i>	<i>Automóvil grande con diseño regular</i>

Plan de acción

Documento escrito y estructurado realizado con el objetivo de cumplir una estrategia preestablecida

5. Los Subsistemas Corporativos

Saturday, June 6, 2020

4:09 PM

Introducción

La organización como estructura y como sistema

Se estructura conforme a la interacción de los sistemas que forman su medio ambiente (clientes, proveedores, gobierno, competidores etc) e incluye subsistemas necesarios para cumplir su misión.

Grupos de subsistemas:

- Sistemas de los recursos: humanos, financieros, logístico y tecnológico
- Sistemas operativos: atienden al cumplimiento de las tareas que requiere la actividad de la empresa
- Sistemas decisional: planificación, decisión, información y control

La Planificación en las Organizaciones

La planificación es el proceso consciente y sistemático diseñado por los niveles superiores de la organización para la toma de decisiones sobre cursos de acción futuros. Se concreta en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que permitan coordinar las líneas de acción futuras.

La planificación por etapas

- Definición de Misión y Objetivos
- Confección de Estrategias
- Desarrollo de los planes

La planificación por niveles y sus responsables

- Planificación a nivel corporativo
- Planificación de unidad de negocios
- Planificación funcional

Principios rectores del comportamiento innovador

- Principio participativo
- Principio de continuidad
- Principio holístico

Tipos de planes

Según su alcance

- Planes estratégicos
- Planes operacionales

Según la dimension temporal u horizonte de planificación

- Planes a largo plazo o estructurales
- Plan anual o de gestión
- Planes a corto plazo u operativos

Según la especificidad de los temas a abordad

- Planes direccionales

- Planes específicos

Según la frecuencia de la utilización

- Plan de uso único
- Plan permanente

Tipos de objetivos

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Objetivos estratégicos
- Objetivos financieros
- Objetivos reales

Como estableces objetivos organizacionales

- Método tradicional: El carácter jerárquico de la organización se traduce en el establecimiento de unos objetivos en los niveles superiores, que se imponen hacia abajo, tomando forma de subobjetivos para cada área de la organización
- Administración por objetivos: Implica un proceso de establecimiento de acuerdos entre los directivos, los mandos medios y los empleados en general, en torno a los objetivos y las evaluaciones de desempeño del cumplimiento de los mismos.

Características que debe reunir un objetivo formulado correctamente

- Específicos
- Mensurables
- Consensuados
- Realistas
- Planificados

Tipos de metas

La meta es el objetivo puesto en marcha

- Genéricas o corporativas
- Específicas
- Estratégicas
- Tácticas
- Operacionales
- Empresariales

Misión de la organización

Declaración amplia sobre los propósitos de la organización

La formulación de estrategias en la planificación organizacional

Herramientas para el análisis del entorno

- Análisis FODA
- Mátriz BCG

La Decisión en las Organizaciones

Elementos de la decisión

- Objetivo
- Alternativas
- Contexto
- Restricciones
- Resultados
- Información
- Criterio de elección
- Decidor

La decisión como proceso

- Entrada de información
 - Funcion de transferencia
 - Salida
- 1) Identificar y definir el problema
 - 2) Establecer criterios de decisión
 - 3) Desarrollar alternativas
 - 4) Analizar las alternativas
 - 5) Escoger una alternativa
 - 6) Implementar la alternativa
 - 7) Evaluar los resultados

Clasificación de las Decisiones

Por su estandarización

- No programadas
- Programadas

Por su naturaleza

- Estratégicas
- Tácticas
- Operativas o Logísticas

La comunicación en las Organizaciones

La comunicación debe entenderse como la transferencia y comprensión de significados

Las funciones de la comunicación

- Control
- Motivación
- Expresión de las emociones
- Información

Esquema básico de la comunicación

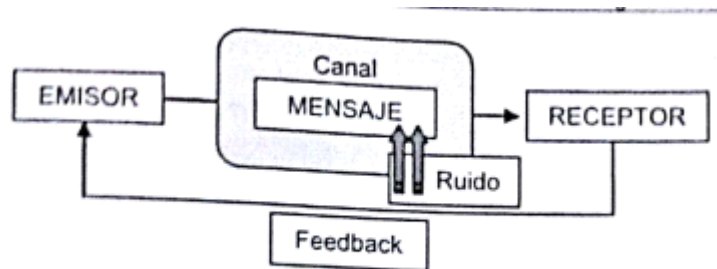


Ilustración 4: Esquema de la Comunicación

El proceso de control

Control por etapas

- Medición
- Comparación
- Corrección

Características del control

- Economía
- Operatividad
- Congruencia
- Relevancia
- Oportunidad

El control como proceso dinámico

- Control preventivo
- Control concurrente
- Control de retroalimentación

Niveles de control

- Control posicional
- Control de gestión
- Control operativo

Instrumentos de control

Para el control posicional

- Análisis de la situación de la organización y su entorno
- Análisis del comportamiento organizacional en relación al comportamiento de los competidores

Para el control de gestión

- Control presupuestario
- Auditoría de gestión
- Tablero de mando

Para el control operativo

- Contabilidad
- Control de producción
- Diagrama PERT
- Análisis de punto de equilibrio
- Cursogramas

6. Administración y Gerencia

Saturday, June 6, 2020

5:29 PM

El Perfil del Gerente

COMPORTAMIENTO	CARACTERISTICAS	EL CAMBIO ES PERCIBIDO COMO	ACTITUD FRENTE AL CAMBIO
BUROCRATA	Inactivo Conservador Formalista Estabilizador	Crisis	Lo sabotea
ADAPTATIVO	Controlador Conciliador Reactivo	Crisis	Se adapta
ANTICIPATIVO	Proactivo Planea para el futuro Pronostica Predice	Una posibilidad: positiva o negativa	Se adelanta
INNOVADOR	Intuitivo Creativo Estratega Planea el futuro	Oportunidad	Lo promueve

La Función del Gerente

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar

Rol del Gerente

Roles interpersonales

- Rol de representante
- Rol de líder
- Rol de enlace

Roles informativos

- Rol de supervisor o tutor
- Rol de divulgador o difusor
- Rol de vocero

Roles de decisión

- Rol de empresario o emprendedor
- Rol de mediador de conflictos o moderador
- Rol de distribuidos/asignador de recursos
- Rol de negociador

Habilidades Administrativas

- Habilidad técnica
- Habilidad humana
- Habilidad conceptual

	FUNCION (Fayol)	ROL (Mintzberg)	HABILIDAD (Katz)	Ejemplo
ALTA GERENCIA	Planear Organizar Dirigir Controlar	Decisión (empresario)	Conceptual	Fijar objetivos y criterios de desempeño en base a la información técnica y contable disponible en función del modelo comercial de la empresa.
MANDOS MEDIOS		Información (vocero)	Humana	Presentar, explicar y defender propuestas surgidas del trabajo colectivo.
NIVELES INFERIORES		Interpersonal (líder)	Técnica	Formar redes de trabajo, dar a conocer el procedimiento laboral cotidiano y vigilar el buen desempeño y aplicación de las técnicas involucradas en cada proceso.

7. Documentos Comerciales

Friday, June 12, 2020 3:13 PM

¿Qué son los documentos comerciales?

Son constancias escritas que se realizan de acuerdo a las operaciones comerciales efectuadas. Respaldan la exactitud de las operaciones registradas en los libros de contabilidad, por lo que constituyen una prueba fehaciente del intercambio. Deben conservarse 5 años hasta que termine el año fiscal.

Partes de un comprobante escrito

Tamaño

- Medidas mínimas 15x20cm

Encabezamiento

- Lugar y fecha de emisión del documento
- Datos personales de comprador y vendedor (dirección, teléfono, e-mail)
- Logotipo de la empresa emisora
- Nombre y número de documento (Factura, Nota de débito, Nota de crédito, etc.)
- Número de CUIT del comprador y vendedor
- Ingresos Brutos y Caja de Previsión Social del emisor
- Condición frente al IVA del comprador y vendedor.

Detalle (descripción literal y numérica de la operación)

- Código del artículo
- Cantidad del producto
- Precio Unitario y precio Total

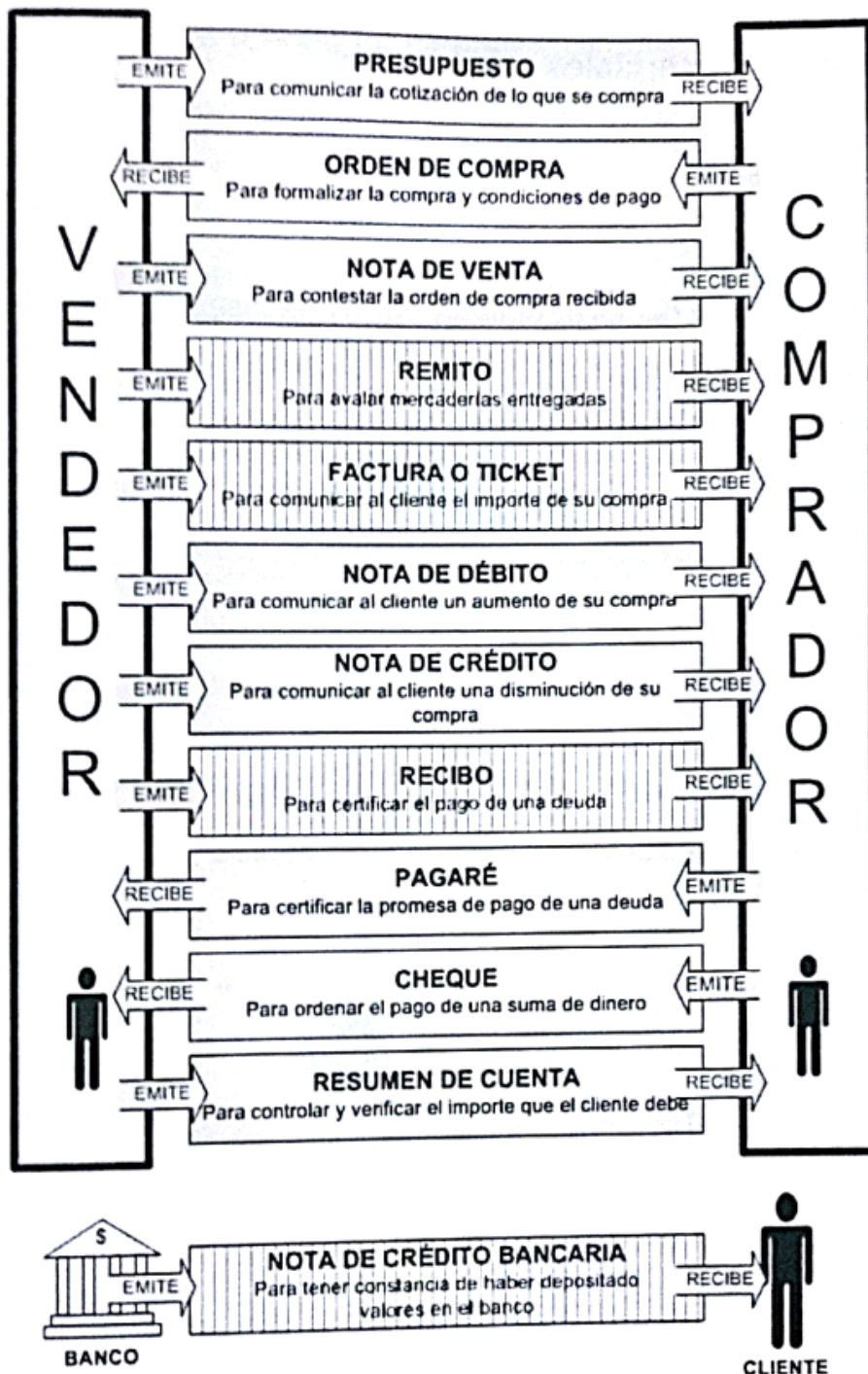
Delimitación de responsabilidad

- Firma o inicial de las personas que intervienen
- Datos de la imprenta que imprimió el documento: nombre, N° de CUIT y fecha de emisión, número de habilitación, desde y hasta qué número de documento se ha impreso, fecha de vencimiento, CAI
- Original/Duplicado/Triplicado

¿Por qué un Ingeniero en Sistemas debe conocerlos?

Un ingeniero que tenga como proyecto llevar adelante un emprendimiento personal, no puede quedar al margen de la información básica que le permitirá estar en regla con las prescripciones legales.

¿Cómo se utilizan?



Documentos comerciales electrónicos

- ORDEN DE COMPRA (ORDERS)
- RESPUESTA A LA ORDEN DE COMPRA (ORDRSP)
- CATALOGO DE PRECIOS (PRICAT)
- SOLICITUD DE CAMBIO DE LA ORDEN DE COMPRA (ORDCHG)
- AVISO DE DESPACHO (DESADV)
- FACTURA NOTA DE CREDITO O DEBITO (INVOIC)
- AVISO DE REMESA (REMADV)
- AVISO DE RECIBO (RECADV)
- INFORME DE INVENTARIO (INVRPT)
- ARCHIVOS BINARIOS (EXE.WK1.DEF)
- INFORMACIÓN DE TEXTO (GENRAL)

Orden de Compra o Nota de Pedido

Una Orden de Compra es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando los detalles de la compra: la cantidad de producto solicitado, precio, fecha de entrega esperada, condiciones de pago, forma de entrega y toda información relevante. Debe contener:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y número de orden del comprobante
- Nombre y domicilio del comprador y del vendedor
- Numero de CUIT; Ingresos Brutos; Caja de Previsión Social y condición frente al IVA del destinatario.
- Detalle de las mercaderías solicitadas
- Condiciones de pago y entrega
- Firma del comprador o encargado de la compra
- Datos de la empresa que imprime el documento
- Ejemplares original para el vendedor y duplicado para el comprador

Remito o Conforme

Es un documento que confecciona el vendedor y acredita la entrega de las mercaderías vendidas. El comprador controla las mercaderías recibidas contra la nota de pedido y en caso de estar conforme, firma el remito, lo cual queda como constancia para el vendedor de que ha recibido el pedido correctamente. Debe contener:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y número de orden del comprobante. Identificación del Modelo "A", "B", o "C"
- Numero de CUIT; Ingresos Brutos; Caja de Previsión Social y condición frente al IVA del emisor.
- Número de CUIT y condición frente al IVA del destinatario
- Detalle de las mercaderías remitidas
- Lugar de entrega
- Medio por el cual se envían las mercaderías
- Firma de las persona que recibe las mercaderías
- Nombre, fecha de emisión del formulario y numero de CUIT de la imprenta que confecciona el modelo del formulario
- Ejemplares original para el comprador, duplicado y firmado por el comprador para el vendedor y triplicado y firmado por el comprador para la empresa de transporte

Factura

Es el documento que el vendedor entrega al comprador comunicándole el importe que debe abonar por las mercaderías que ha adquirido, y la forma de pago establecida. A su vez, implica la obligación del vendedor de entregar las mercaderías que allí se detallan.

¿QUIÉN LA EMITE?	¿QUÉ MODELO?	¿PARA QUIÉN?
RESPONSABLE INSCRIPTO	A	RESPONSABLE INSCRIPTO
	B	EXENTO MONOTRIBUSTISTA CONSUMIDOR FINAL
MONOTRIBUTISTA EXENTO	C	TODOS LOS CONTRIBUYENTES

Todos los comerciantes y prestadores de servicios están obligados a entregar un ticket

valido o factura cuando la operación supera los \$10. Debe contener:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y número de orden del comprobante. Identificación del Modelo "A", "B" o "C"
- Nombre y domicilio del vendedor y comprador
- Detalle de las mercaderías vendidas (cantidad, descripción, precio unitario y total)
- Condiciones de venta
- Número de remito
- Total bruto, impuestos, responsabilidad ante AFIP, importe neto e importe a pagar
- Número de inscripción del vendedor de ingresos brutos, caja de previsión e impuestos internos
- Número de CUIT; Ingresos Brutos; Caja de Previsión social y condición frente al IVA del emisor
- Número de CUIT y condición frente al IVA del destinatario
- Detalle de las mercaderías remitidas
- Lugar de entrega
- Ejemplares original para el comprador, duplicado para el vendedor y triplicado para que el comprador lo ponga a disposición de la AFIP en caso de que la operación implique discriminación y pago del IBA detallado.

La factura electrónica es la manera en la cual el contribuyente percibe autorización para la emisión de comprobantes, en reemplazo de los talonarios preimpresos u preautorizados. El CAE es un numero de 14 dígitos que se otorga para brindar validez fiscal a las facturas tradicionales emitidas manualmente. El CAEA es el que representa una excepción fiscal limitada a aquellos contribuyente con un volumen masivo de facturación que se ven imposibilitados a generar un CAE para cada factura. Los responsables inscriptos al IVA, monotributistas categoría "H" o superior, e IVA exentos, tienen obligación de emitir factura electrónica.

Recibo

Es el documento que confecciona una persona, acreditando haber recibido de otra, una cantidad de mercancía o suma de dinero, se utiliza como comprobante de pago. Debe incluir:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre de quien recibe y de quien entrega
- Nombre y número de orden del comprobante
- Cantidad recibida de letras y números
- Detalle de que es lo que se recibe
- Motivo por el cual se recibe
- Firma y aclaración de la persona que recibe
- Número de inscripción en ingresos brutos; caja de previsión social y condición frente al IVA del emisor
- Numero de CUIT del comprador y vendedor
- Datos de la empresa que imprimió el comprobante
- Ejemplares: original para el comprador o pagador, duplicado o talón para vendedor o beneficiario y triplicado para comprador o pagador

Resumen de Cuenta

Es el documento que envía el vendedor al comprador en forma periódica para informar sobre las operaciones efectuadas entre ambos vía cuenta corriente, detallando el saldo al día de la fecha. Debe incluir:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y domicilio del vendedor y comprador
- Nombre y número de orden del comprobante
- Saldo del periodo anterior
- Fecha, numero e importes de las facturas y notas de débito (Debe)
- Fecha, numero e importes de los recibos y notas de créditos
- Saldo a la fecha
- Ejemplares: original para el comprador o cliente y duplicado para el vendedor o proveedor

Pagaré

Expresa el compromiso legal de una persona a pagar una suma de dinero, en un plazo determinado, a otra persona.

Personas intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Librador, pagador o firmante</u>: es quien firma el pagaré y se compromete a pagar. - <u>Beneficiario</u>: es la persona cuyo nombre figura en el pagaré, para que a ella (o a su orden) se realice el pago. - <u>Tenedor</u>: es la persona a la cual el beneficiario le ha transferido el documento por medio del endoso, tiene el poder de cobrarlo o endosarlo nuevamente.
Personas que opcionalmente pueden llegar a intervenir	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Endosante</u>: es la persona que transfiere el Pagaré. Puede haber más de un endosante. - <u>Aval</u>: es la persona que garantiza el pago del Pagaré.
Tipos de Vencimientos	<ul style="list-style-type: none"> - <u>A la vista</u>: se paga en el momento en que se presenta el documento para su cobro. - <u>A tantos días/ meses</u>: de su fecha de emisión. - <u>A día fijo o determinado</u>: se expresa el día de su vencimiento.
Partes de un Pagaré	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Talón</u>: queda en poder del librador y representa una deuda documentada. - <u>Cuerpo</u>: se entrega al beneficiario y representa el documento a cobrar.

Endoso: es el acto por el cual una persona transfiere a otra los derechos de cobro de un documento que le pertenece.

Cómo realizar un endoso: existen dos modos de endosar un pagaré	
Endoso en Blanco	El beneficiario realiza su firma al dorso del documento.
Endoso Completo	El beneficiario realiza su firma al dorso del documento, y detalla la fecha y los datos personales del nuevo beneficiario.

Clausula protesto: alude al derecho de reclamar por el pago de la letra de cambio. Es decir, el protesto es el acto por el cual el beneficiario o tenedor de un documento deja constancia ante un escribano público de que el pagare no ha sido abonado a su vencimiento.

El pagaré debe incluir:

- Lugar y fecha de emisión
- Lugar y fecha de pago (vencimiento)
- Nombre del beneficiario
- Importe en letras y números
- La cláusula "o a su orden"
- Sellado correspondiente
- Motivo por el cual se emite
- Nombre y firma del librador

Nota de crédito Bancaria o Boleta de Deposito

Es el documento que el banco entrega a sus clientes declarando haber recibido un depósito en dinero u otros valores en cuenta corriente. Debe incluir:

- Nombre del banco
- Lugar y fecha del depósito
- Nombre y número del comprobante
- Nombre, domicilio y número de la cuenta corriente del cliente
- Importa total depositado en números y letras
- Detalle de los valores que se depositan
- Firma y nombre del depositante
- Plazo en que el depósito debe ser acreditado
- Firma del cajero y sello del banco

Cheque

Es una orden de pago librada contra un banco en el cual el librador tiene fondos depositados a su orden en cuenta corriente o autorización para girar en descubierto (librar cheques sin fondos o sin autorización)

Personas intervinientes	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Librador o firmante</u>: es quien emite el cheque y ordena su pago. - <u>Beneficiario</u>: es la persona que recibe el cheque para cobrarlo. - <u>Banco</u>: es la institución crediticia contra la cual se ha girado o librado el cheque y que debe pagarlo. - <u>Endosante</u>: es quien transfiere el cheque por medio del endoso a favor del banco
Formas de Emisión	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Al portador</u>: no detalla el nombre de la persona que está autorizada a cobrar el cheque. El banco lo abona a quien se presente en ventanilla para su cobro o depósito en Cuenta Bancaria. - <u>A favor de una determinada persona</u>: en este caso se especifica el nombre del beneficiario acompañado de la cláusula "a la Orden" o sin ella. El banco se lo abonará solamente a la persona allí indicada. - <u>Cheque cruzado</u>: lleva dos líneas transversales en el ángulo superior izquierdo que indican que no puede ser cobrado sino que debe ser depositado en cuenta corriente o caja de ahorro. - <u>Cheque del viajero</u>: se confecciona con el objetivo de evitar el riesgo que significa el traslado de dinero en efectivo durante un viaje. Puede hacerse efectivo en la Casa Central del Banco o en las Sucursales del país o del exterior. - <u>Cheque certificado</u>: el banco certifica que el librador tiene fondos suficientes para su pago. La certificación se inserta en el reverso del cheque y la misma tiene una duración de 5 días hábiles.
Partes de un cheque	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Talón</u>: sirve para cobrar el cheque en el banco. - <u>Cuerpo</u>: se entrega al beneficiario con o sin el talón de cobro.

El cheque debe incluir:

- Lugar y fecha de emisión
- Nombre y número del comprobante
- Nombre y domicilio del banco contra el cual se libra el cheque
- Especificación de si es al portador o a favor de una determinada persona
- La cantidad expresada en letras y números
- Nombre del titular y número de la cuenta
- Firma del librador

El cheque electrónico es posible gracias a la "chequera electrónica", que consiste en una tarjeta plástica que guarda datos necesarios para poder operar.

8. El Impuesto al Valor Agregado

Friday, June 12, 2020 3:52 PM

¿Qué significa "Valor Agregado"?

Es el aumento del valor del producto por acción u efecto del trabajo de una persona sobre el valor de la materia prima y del capital fijo o constante. Equivale al valor de venta menos el valor de compra

¿Qué es el Impuesto al Valor Agregado (IVA)?

Es un impuesto al consumo, lo paga el consumidor final cada vez que compra algo o contrata algún servicio. Todas las personas que intervienen una operación de compraventa, cobra o pagan el IVA. Es un impuesto indirecto, ya que el Estado no lo percibe directamente del consumidor final, si no del comerciante que se lo cobra al consumidor.

Porcentajes y excepciones

El IVA constituye el 21% del precio final del producto. Existen tasas diferenciales para ventas o prestaciones de servicios. El poder ejecutivo puede reducir con carácter general las alícuotas y establecer otras diferenciales inferiores hasta en un 50% de la tasa general

Productos exentos del IVA

- Libros, diarios y publicaciones periódicas
- Estampillas de correo
- Billetes para viajar en transportar públicos y boletos de teatro
- Agua natural
- Pan común y leche sin aditivos
- Exportaciones

Servicios exentos del IVA

- Escuelas privadas
- Obras sociales
- Transporte internacional de personas y transporte nacional que no supere los 100km
- Agencias de lotería
- Servicio doméstico

15. Introducción a los Cursogramas

Sunday, May 3, 2020 1:13 PM

Los cursogramas constituyen modelos gráficos que representan los procesos rutinarios llevados a cabo por una organización. Su utilización permite una representación global y esquemática de los procedimientos administrativos.

Introducción a los Cursogramas

Que son y para qué sirven?

Son herramientas de trabajo que representan gráficamente el movimiento de los documentos correspondientes a un procedimiento. Nos ayudan a:

- Visualizar los procedimientos rápidamente
- Confeccionar normas afectadas a procesos específicos
- Analizar rutinas y detectar errores
- Modificar procedimientos

Limitaciones

- Debido al constante cambio de los sistemas, la actualización de los cursogramas se torna compleja
- No se especifica como manejar información como faxes, mails o llamadas
- No permite visualizar todos los procesos simultáneamente, ni la dependencia entre los procesos, ni los procesos informales, ni las jerarquías entre procesos
- No permite diferenciar documentos lógicos de documentos físicos

Ventajas

- Permite detectar errores en procedimientos
- Facilita la visualización de los mismos
- Permite detectar falacias

Desventajas

- Se debe mantener periódicamente la herramienta (más costos)
- Algunas situaciones no tienen representación exacta
- Aplica la subjetividad del analista

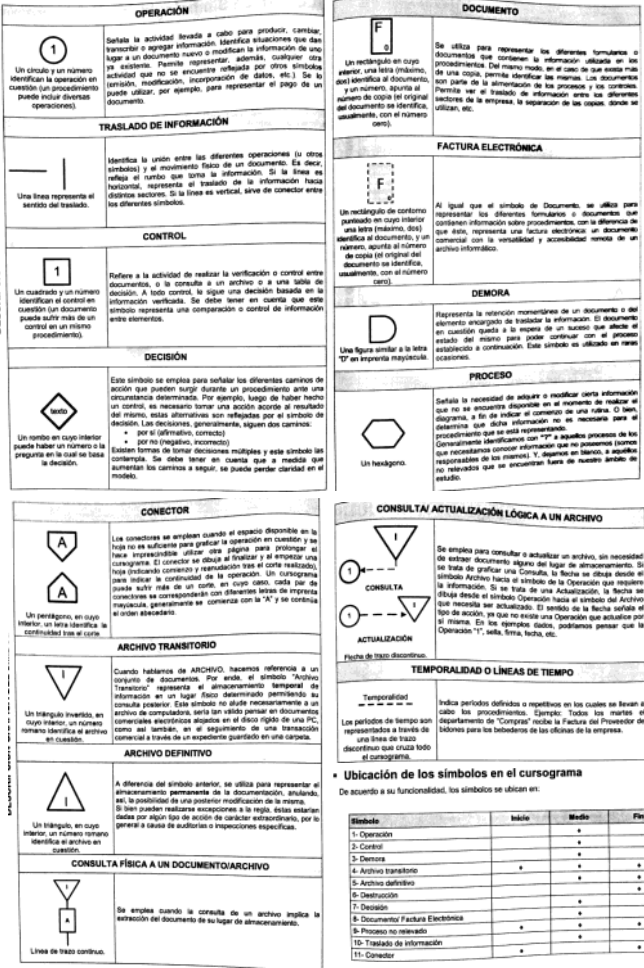
La Simbología

El cursograma debe representar una rutina de una manera simple. Su objetivo es comprender un proceso y observar cómo fluye la información dentro de una organización. Se genera entonces una brecha entre las situaciones reales y las normativas de IRAM. Una simbología adecuada debería cubrir todas las actividades de una organización y al mismo tiempo atender a la nitidez en la visualización para una fácil comprensión.

Principios básicos del Diagrama

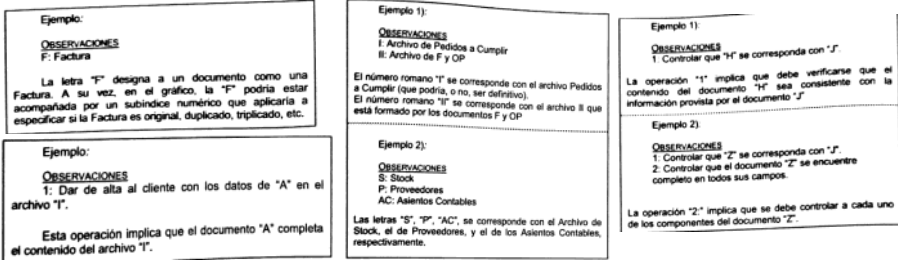
El armado del diagrama

Está formado por columnas representando diferentes sectores de la organización. Cada columna incluye las operaciones que llevan a cabo. Se grafica de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. La línea punteada vertical se utiliza para separar entidades ajenas a la empresa (por ejemplo, el cliente). En la última columna, llamada "Observaciones" se muestra el significado de los símbolos utilizados.

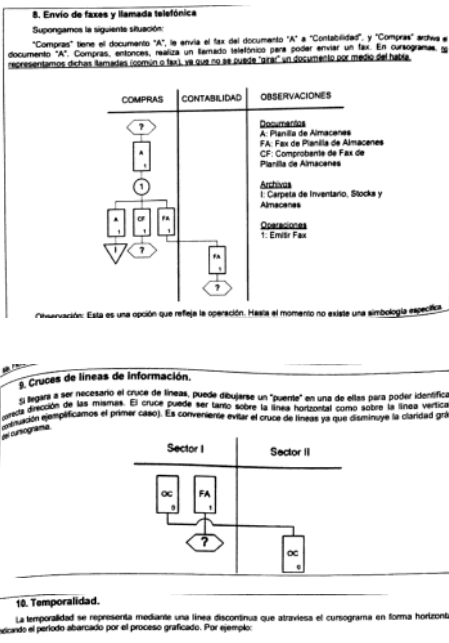
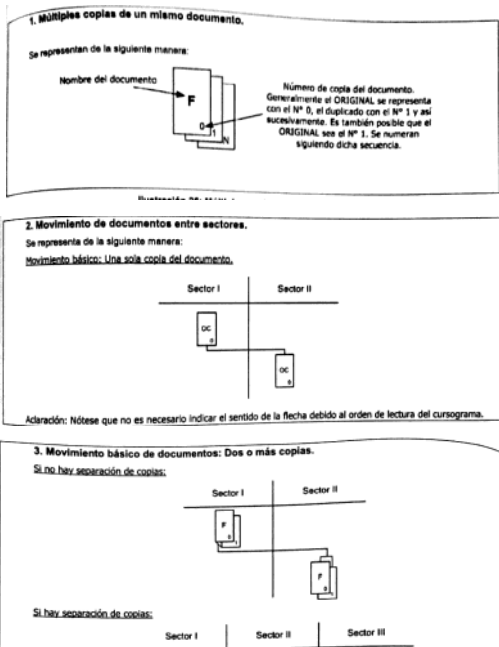


Referencias y observaciones

- Documentos: se puntualiza la sigla y/o letra utilizada para la identificación del documento y el nombre del mismo
- Archivos: se señalan mediante números romanos. Para los archivos comúnmente utilizados pueden usarse letras
- Operaciones: se escriben en infinitivo y se refieren con números ascendentes
- Controles: se escriben en infinitivo y se refieren con números ascendentes



Como graficar procedimientos: ejemplos



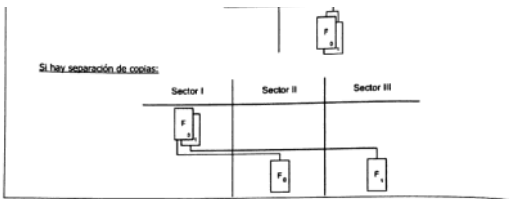
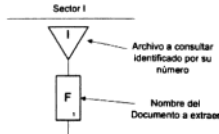


Ilustración 28: Movimiento básico de documentos, dos o más copias

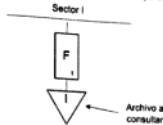
4. Consultas físicas a un archivo.

Recordemos, en principio, que un Archivo está compuesto por múltiples Documentos. Entonces, la operación de consulta física se grafica incluyendo en el Cursograma, el Documento a extraer del Archivo a consultar.



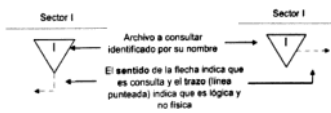
5. Actualización física de un archivo.

Teniendo en cuenta lo dicho en el punto anterior, Graficamos la actualización física de un Archivo, haciendo referencia al Archivo a consultar y dándole ingreso al Documento que se incorpora al mismo.



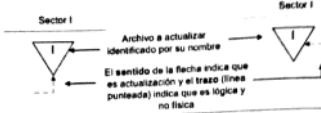
6. Consulta lógica de un archivo.

Ambas formas son válidas:



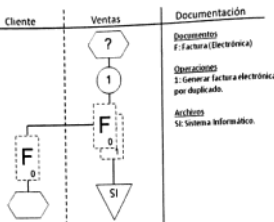
7. Actualización lógica de un archivo.

Ambas formas son válidas:



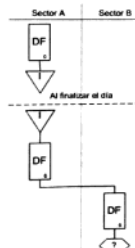
13. Factura Electrónica.

El uso de la factura electrónica, genera la controversia sobre cuál es el original y cuál, el duplicado. A efectos pedagógicos y usos prácticos, el presente material propone sustituir la numeración tradicional (Original, Duplicado, Triplicado, etc.) haciendo la salvedad de que todas las facturas tienen el mismo valor impositivo. Es importante resaltar que, al almacenar las facturas en el Sistema Informático, cualquier sector de la organización, puede acceder a ellas cuando lo necesitare.



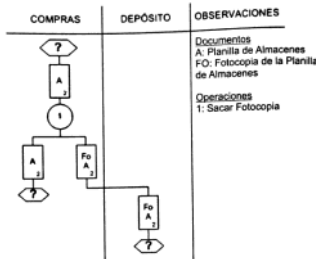
10. Temporalidad.

La temporalidad se representa mediante una línea discontinua que atraviesa el cursograma en forma horizontal, marcando el periodo abarcado por el proceso graficado. Por ejemplo:



11. Fotocopias.

Supongamos la siguiente situación: Cuando el duplicado del documento "A" llega a Compras, se le hace una fotocopia. El duplicado original queda en "Compras", mientras que la fotocopia se envía a "Depósito".

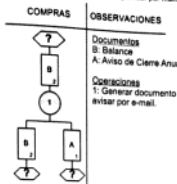


Observación: Esta es una opción que refleja la operación. Hasta el momento no existe una simbología específica.

12. E-Mail.

El mail en sí mismo no es un movimiento de documento, por lo que no amerita ser graficado, excepto, que pueda ser usado en alguna otra operación.

Ejemplo: A partir del documento "B", generar el documento "A" y enviar por mail.



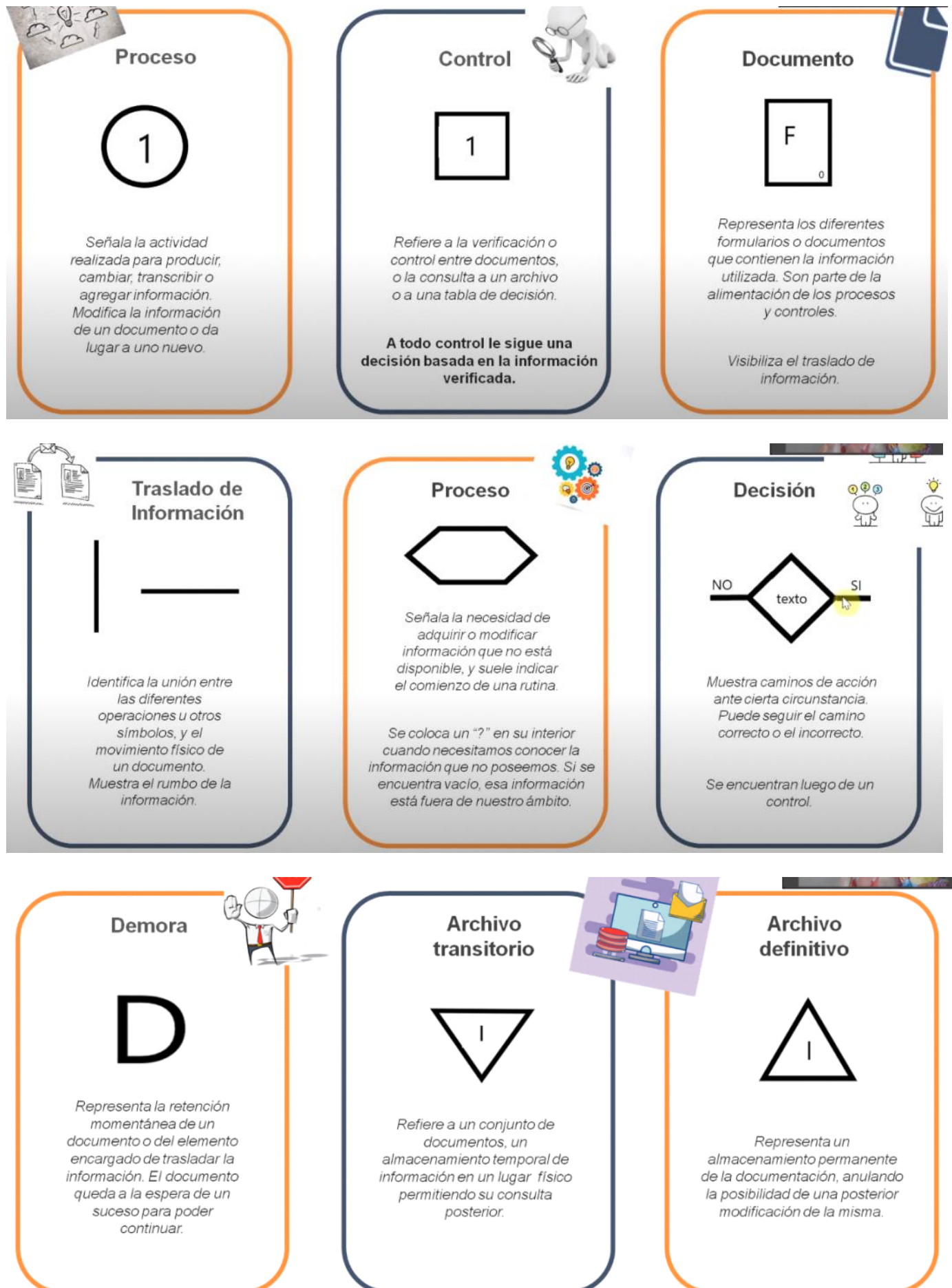
El sector que recibe información por mail, también podría imprimirlo. En tal situación, el gráfico se modificaría de la siguiente forma:

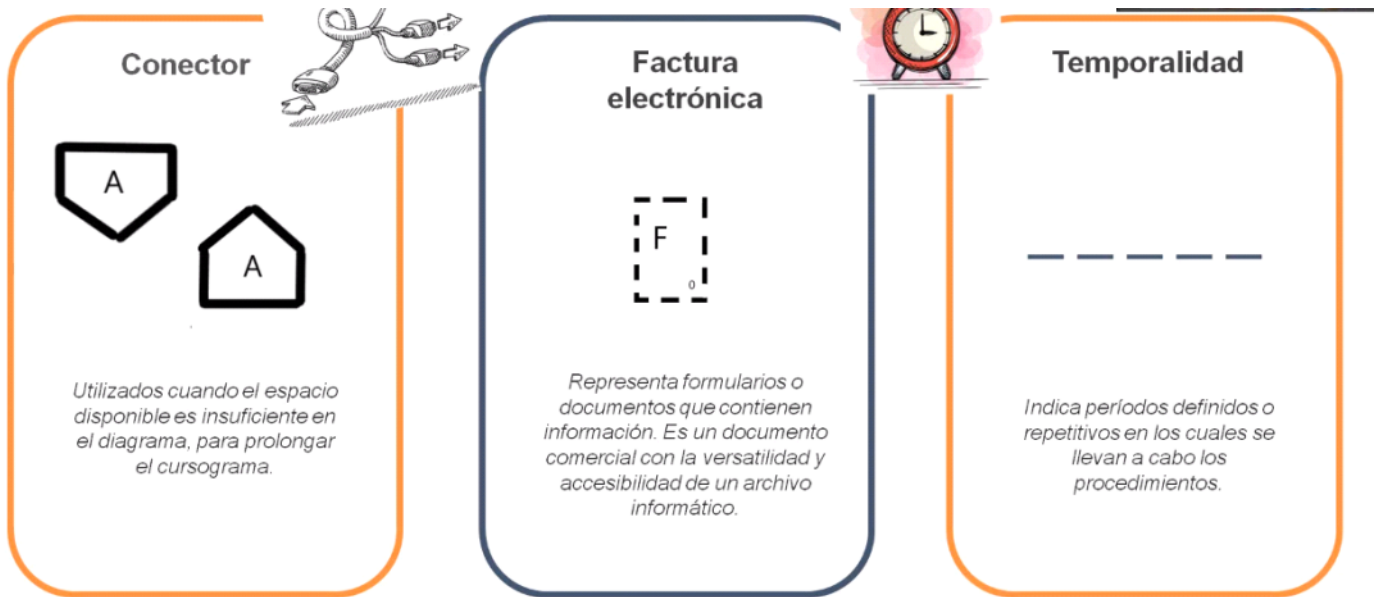


Observación: Esta es una opción que refleja la operación. Hasta el momento no existe una simbología específica.

Teoría

Friday, May 8, 2020 1:49 PM



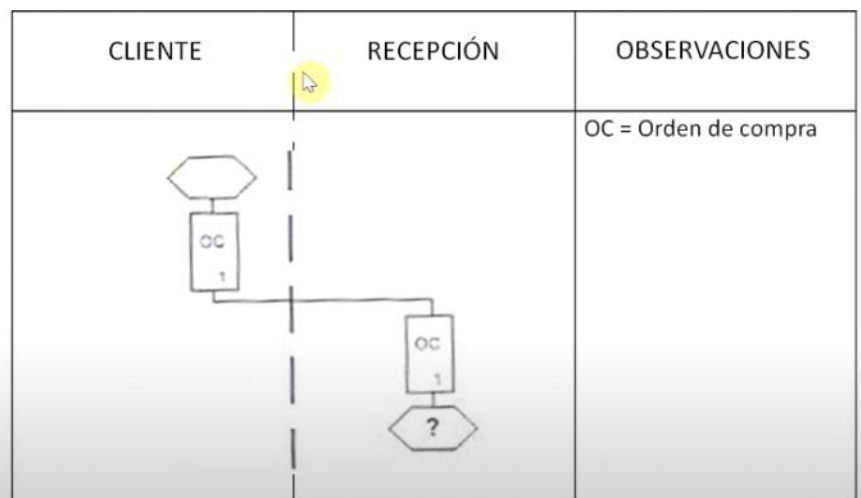


•Las columnas representan diferentes sectores de la organización.

•Se grafica de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. Nunca se vuelve hacia arriba.

•Las entidades externas van a la izquierda del diagrama, separadas por una línea punteada.

•La última columna es de observaciones.



•Para los documentos: se puntualiza la sigla y/o letra que identifica un documento, y el nombre del mismo.

•Para los archivos: se identifica a los archivos con números romanos, o con letras en casos especiales, y se detalla su descripción.

•Para las operaciones: en orden numérico ascendente se lista la secuencia de acciones, y se describen con verbos en infinitivo.

•Para los controles: en orden numérico ascendente, se describen los controles con verbos en infinitivo y los elementos comparados.



Tienen el objetivo de dar a conocer, a quien realice la lectura, el detalle de los símbolos utilizados.

OBSERVACIONES

Documentos:

F = Factura

OC = Orden de Compra

Archivos:

I = Carpeta de Inventario, Stocks y Almacenes

SI = Sistema Informático

Operaciones:

1 = Generar documento "X" por duplicado.

2 = Sacar fotocopia del documento "Y".

Controles:

1 = Controlar que el pago es efectivo.

2 = Controlar que total del documento "X" sea igual al total del archivo "II".

Apuntes de clase

Monday, June 29, 2020 12:08 PM

Disciplina

Aquella que abarca un conjunto de conocimientos de un ámbito específico, agrupado de modo sistemático.

Informática como ciencia

Trata con el manejo de la información no solo automática

Tecnología informática

Solo al tratamiento automatizado, la puesta en práctica de una parte de la informática

Teoría General de Sistemas

- Conjunto de teorías conceptuales que se pueden emplear a realidades empíricas que involucran a las distintas ciencias
- Centra sus esfuerzos en la búsqueda sistemática de la ley y el orden del universo
- Decimos que es una ciencia de ciencias "metaciencia" y que su discurso habla de otros discursos. Un quehacer metadiscursivo.
- Trabajar con un orden empírico, y la preferencia de este orden al caos y que la cuantificación y matematización
- Estudia los sistemas, que son un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo en común.

Proceso Software

Un conjunto de acciones que nos va a permitir pasar de estado. Pueden repetirse acciones.

Requerimiento

Lo que espera el cliente

Requisito

Luego del relevamiento se establecen requisitos a cumplir, basados en los requerimientos