

Libro naranja: El rol del ingeniero en sistemas de información y sus productos

Un **ingeniero** utiliza la ciencia para modificar un estado de realidad que no es deseado, trabaja en esa necesidad no satisfecha.

Construye un objeto que permita alcanzar la adaptación.
Ciencia:

1. Un conjunto *sistematizado* (conjunto de normas que reglan las prácticas para garantizar un conocimiento valido, método científico) de conocimientos adquiridos mediante un riguroso método.

2. Un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación o el razonamiento, sistemáticamente estructurado.

Solución: construimos artefactos para que alguien, al utilizarlo correctamente, pueda solucionar un problema.

¿Qué hace un ingeniero? La construcción de dispositivos, artefactos o mecanismos orientados a la solución de problemas determinados, lo cual incluye, monitorear, gestionar o administrar su buen uso.

Una **herramienta es un instrumento** que realiza una actividad de la mejor manera posible y que su producto final mejorara si se la usa en el momento preciso.

=!

Una **técnica** es un procedimiento que tiene como objetivo alcanzar un resultado determinado

La técnica define procedimientos, y en estos se usan herramientas.

La **informática** es la ciencia que se ocupa del tratamiento automático y racional de la información que nutre el conocimiento y las comunicaciones. Los ingenieros en sistemas PUEDEN usar sus instrumentos como herramientas de excelencia para manipular información eficientemente. **NO SON EL CENTRO NI OBJETIVO**

Un **sistema** es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común.

Todo sistema:

1. **Incluye un conjunto de elementos**
2. **Esos elementos deben estar interrelacionados**
3. **Poseen un objetivo común**

Ser un sistema es una **cualidad** que se le da a una **estructura** organizada.

Un **dato** es la representación formal de un hecho o concepto, apta para su comunicación entre seres humanos o entre dispositivos automáticos. Se expresan en forma declarativa, son los ingredientes de la receta.

Cuando se interpretan dan lugar a las noticias

Los datos siempre deben ser procesados para entenderlos

La **noticia** resulta de la carga significativa puesta en el dato. Por lo que su característica es más importante en su aspecto semántico.

Una noticia debe cumplir con estas propiedades:

- El mensaje debe ser **desconocido** para el receptor
- El receptor debe poder **entender** el significado del mensaje
- El mensaje debe ser **relevante** para el receptor

Cuando cargamos de sentido un dato, se transforma en noticia.

La adquisición de **conocimientos** es un proceso activo e interno de cada individuo. Los conocimientos son el resultado de un proceso de síntesis en el cual las noticias se comparan con otras y se combinan en enlaces relevantes.

El conocimiento es un modelo usado para interpretar, predecir y responder adecuadamente al mundo exterior.

Para alcanzar el conocimiento usamos **representaciones simbólicas** que comportan una descripción sobre sucesos y entidad (el valor absoluto de un atributo). El conocimiento alude a una síntesis de noticias y a la elaboración de noticias nuevas en términos de conclusiones.

Si al conocimiento se lo somete a juicios de valor y se lo dota de una ética, deviene sabiduría.

El verdadero progreso es ese inefable proceso por el cual el *saber cómo* se transforma en **sabiduría**, es decir, *saber qué*.

Hacemos ingeniería trabajando con datos, noticias y conocimientos.

Un **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.

Una **organización** es un conjunto de individuos, con un objetivo común, que desarrollan actividades, utilizan medios y están inmerso dentro de un contexto.

En toda organización se pueden observar los siguientes **sistemas corporativos**: la decisión, la información, la planificación y el control.

Todos ellos son conocidos como los *Subsistemas corporativos*, porque le dan cuerpo a una organización.

Las responsabilidades del Ingeniero en sistemas de información.

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

El **rol del ingeniero** es buscar la sistematización de procesos, la automatización, el orden y la lógica de modo tal que el resultado sea inalterable.

La elección de la **metodología** a seguir es de vital importancia

La metodología definirá el método para el análisis de la información objeto de estudio. Esta debe reunir elementos propios de la Teoría General de Sistemas y de la resolución de Problemas bajo una óptica sistemática.

Teoría General de Sistemas

Cinco postulados:

1. El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la falta de orden o a la irregularidad y a la existencia de un estado aleatorio
2. El carácter ordenado del mundo empírico hace que el mundo sea bueno, interesante y atractivo para el teórico de los sistemas
3. Hay orden en el ordenamiento de mundo exterior o empírico: una ley de leyes
4. Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
5. La búsqueda de la ley y el orden implica necesariamente la búsqueda de los referentes empíricos de este orden y de esta ley.

Clasificación de sistemas

Sistemas cerrados: no hay intercambio de materia con el entorno, solo se establecen intercambios de energía. Por lo general son sistemas con comportamiento determinístico y programado. Estructurados, particulares y rígidos, salida invariable

Sistemas aislados: no hay interacción alguna con el entorno, ni de materia, ni de energía. Son herméticos a cualquier influencia ambiental.

Sistemas abiertos: realizan intercambios de energía y de materia con el exterior, ejercen una influencia constante sobre él y son permanentemente influenciados por este. Se adaptan para sobrevivir, en un continuo proceso de aprendizaje y autoorganización.

Clasificación de los sistemas según Von Bertalanffy

Sistemas reales: entidades cuya existencia es independiente de la mirada del observador. También podríamos llamarlos físicos o concretos.

Sistemas abstractos: modelos conceptuales, construcciones simbólicas que se corresponden con la realidad pero que son producto de la elaboración del observador, su existencia está sujeta a la relación que mantiene con este. Son conceptos, ideas, hipótesis, planes.

Clasificación de los sistemas según Boulding

1. **Estructuras estáticas o Frameworks:** Es el marco de referencia. Estructura estática, sistemas sin gran diversidad de elementos ni de propiedades emergentes.
2. **Sistemas dinámicos simples o Clockworks:** Denominado también el nivel del movimiento del reloj. A diferencia del nivel anterior, son sistemas dinámicos. Movimientos predeterminados que tienden hacia el equilibrio.
3. **Sistemas cibernéticos o Control Mechanism or Cybernetics Systems:** Son sistemas equilibrantes, que logran autorregularse gracias a la transmisión e interpretación de información.
4. **Sistemas abiertos u Open Systems:** Los sistemas abiertos poseen una gran diferenciación interna gracias a la relación que mantienen con el entorno, no tienen equilibrio permanente. Auto mantención de estructura y auto reproducción.
5. **Nivel genético-social o Genetic Societal Level:** son organismos inferiores que presentan diferenciación de funciones, en los que puede distinguirse la reproducción del propio sistema y del individuo funcional. Las plantas y su diferenciación entre genotipo y fenotipo
6. **Reino animal o Animal level:** Mayor capacidad de procesamiento de la información del entorno y de la propia información del sistema. Pequeño autoaprendizaje
7. **El nivel humano o Human Level:** Aparece el lenguaje, el simbolismo y con él la capacidad de autoconciencia.
8. **Las organizaciones sociales o Social Organization:** Las relaciones entre los hombres crean organizaciones, proyectan un futuro común. Comparten cultura y valores.
9. **Los sistemas trascendentales:** La esencia, lo final y lo absoluto, se incluyen los sistemas aun no descubiertos.

Clasificación de los sistemas según Beer

1. **Sistema determinista simple:** posee pocos componentes e interrelaciones entre sus elementos y que manifiesta un comportamiento dinámico.
2. **Sistema determinista complejo:** es el comportamiento de un mecanismo sumamente complicado, pero totalmente predecible.

3. **Sistema simple probabilístico:** sistema altamente elaborado, elementos fuertemente interconectados, comportamiento impredecible, pero puede caracterizarse en términos probabilísticos y así, ser descriptos.
4. **Sistema excesivamente complejo y determinista:** es una categoría vacía, ya que algo complejo no puede describirse. Beer era un pelotudo
5. **Sistema excesivamente complejo y probabilístico:** no puede ser descripto en forma exacta, ni producirse en forma precisa.

Clasificación de los sistemas según Ackoff

1. **Sistemas que mantienen su estado:** sistemas que solo reaccionan. Cada cambio tiene una reacción específica y fija. El comportamiento del sistema es variable pero determinado y su resultado es fijo.
2. **Sistemas que persiguen una o varias metas:** sistemas que responden de manera diferente al mismo tipo de condiciones y de cambios. Comportamiento variable y seleccionado de acuerdo a la naturaleza del estado y de eventos originales, pero el resultado del comportamiento es fijo.
3. **Sistemas con un propósito:** sistemas que persiguen metas múltiples con una propiedad común. Comportamiento variable y seleccionado por el sistema, pero no se selecciona la meta, sino que es determinada por el estado inicial.
4. **Sistemas con voluntad:** sistemas con varias metas y un propósito, pueden seleccionar la meta a voluntad.

TGS: Conceptos fundamentales

Sinergia: cooperación, acción colectiva entre varios elementos para realizar una determinada función. Todo sistema es sinérgico si no se puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es un fenómeno que surge de las interacciones de las partes o entre las partes del sistema, se observa solo a partir del todo.

Homeostasis: el concepto de homeostasis alude al equilibrio de un sistema; es la propiedad que define su nivel de respuesta y de adaptación a las transformaciones del ambiente. Ante el cambio, el sistema responde compensándose internamente, con el único objetivo de lograr su supervivencia. Los sistemas presentan una tendencia hacia la supervivencia dinámica.

Entropía: La entropía es igual al desorden, probabilidad, caos e incertidumbre. Los sistemas poseen una tendencia al desgaste, a distanciarse del funcionamiento programado, acercándose a un comportamiento aleatorio, caótico, el sistema está destinado a desaparecer. La máxima entropía es la muerte del sistema.

Interrelación: En todo sistema los elementos que lo componen establecen redes de relaciones intrasistémicas: roles, funciones, jerarquías, lugares, acoples. Estas interrelaciones son las que definen las características, las propiedades y la naturaleza del sistema en cuestión. Un cambio en un elemento afecta a todo el sistema.

Retroalimentación: 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. La retroalimentación permite llevar adelante el control y tomar medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Isomorfismo: implica la “existencia de semejanzas y correspondencias formales entre diversos tipos de sistemas, a veces muy aparentemente disimiles entre sí en cuanto al contenido. Las semejanzas son más de forma que de contenido. También se refiere al diseño de modelos sistémicos similares al sistema original.

Equifinalidad: A partir de condiciones iniciales distintas y siguiendo distintos caminos, es posible alcanzar el mismo estado final. Se aplica a los sistemas abiertos y especialmente a los sistemas vivos.

Frontera-Límite: La *frontera* del sistema es aquella línea abstracta y dinámica que separa al sistema de su entorno y define lo que le pertenece y lo que no. En los sistemas cerrados es fácil realizar esta delimitación.

Ambiente o contexto: El *ambiente* 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. Todo lo que esta fuera de la frontera y tiene alguna incidencia.

El *contexto* es una toma de decisión respecto del objeto de estudio. Hay dos tipos de entornos:

- **Macroentorno:** rodea al sistema e influye indirectamente sobre él.
- **Microentorno:** rodea al sistema e influye directamente sobre él.

Permeabilidad: La *permeabilidad* de un sistema está dada por la interacción que este mantiene con el medio, cuanto más permeable sea un sistema, más abierto estará.

Subsistema: Los elementos relacionados entre sí en un sistema, pueden ser ellos mismos, un sistema, lo que los convierte en subsistemas del sistema principal. “conjunto de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor.”

Suprasistema: Los suprasistemas son sistemas que abarcan al sistema que se toma como punto de referencia. (si tomamos las células como sistema, el cuerpo humano es el suprasistema)

Rango: El establecimiento de *rangos* entre sistemas da cuenta de una jerarquización estructural de acuerdo al grado de complejidad de los mismos. Existen dimensiones o niveles que diferencian y categorizan a los subsistemas implicando, en ocasiones, la imposibilidad de aplicar respuestas, soluciones y modelos similares entre ellos.

Recursividad: Se refiere a que todo sistema contiene dentro de sí mismo otros sistemas (subsistemas) que poseen funciones y características similares al sistema superior en que están contenidos.

Entrada o “Input”: Los sistemas abiertos necesitan recursos que obtienen del ambiente para poder poner en marcha su ciclo de actividades. Los sistemas importan materia que será sometida a transformación mediante un proceso de caja negra o de caja blanca.

Procesamiento (throughput): Se convierten entradas INPUTS en salidas OUTPUTS, para ser utilizadas por el sistema, o por el entorno. Cuando es diseñado por el administrador, y se conoce punto por punto como se efectúa la transformación, denominamos al proceso de **“caja blanca”**. Cuando no se puede controlar en totalidad las entradas y las salidas, sino inducir los cambios manejando con previsión y cautela ciertas variables. En este caso, el proceso es denominado de **“caja negra”**.

Salida o “output”: Es la corriente de productos procesados por el sistema a partir de las entradas ingresadas. Pueden servir de “retro input”, al ser reabsorbido por el mismo sistema como una nueva entrada.

Ciencia y disciplina

Orígenes de los sistemas de información en 1960: vinculado al estudio de los esfuerzos organizacionales

Reconocimiento del campo: 1970 y en 1972 gracias a la American Computer Society

Estudios internacionales: los estudios no tenían una región geográfica particular.

La institucionalización internacional: Association for Information Systems: AIS. America, Europa y Africa.

La **AIS** fue la primera organización profesional a nivel mundial en llevar adelante investigación, enseñanza y labor asociadas a los sistemas de información. Sus publicaciones y conferencias internacionales proporcionaron el material teórico necesario para la conformación del corpus de conocimiento de la disciplina.

El concepto de sistemas de información fue objeto de diferentes miradas:

- a) El modelo de **producción:** basado en la mecánica input/output, donde la automatización del procesamiento de “datos” busca la eficiencia computacional del proceso en sí y del almacenamiento.
- b) El modelo **interactivo:** la subjetividad de los usuarios como clave para el procesamiento, no ya de “datos duros”, sino de información. El dato se transforma información cuando un sujeto le otorga un significado, y a partir de allí puede establecer juicios, elaborar conclusiones y tomar decisiones. Destaca el rol de la **interacción social**, reconociendo en la naturaleza social de los sistemas de información, la posibilidad de utilizar computadoras o no.

Las **plataformas teóricas** son flujos de ideas ampliamente influyentes que atraviesan los límites convencionales de las disciplinas académicas, que conllevan suposiciones específicas sobre la naturaleza de la sociedad y el cambio social, e implican principios generales para la

percepción de cuestiones científicas y fenómenos sociales, organizando el cuestionamiento intelectual.

Cuales aplican

TGS

Racionalismo organizacional: contribuye al estudio de organizaciones humanas en las sociedades contemporáneas, sus recursos, sus posibilidades de supervivencia y crecimiento en la economía de mercado.

Estructuralismo: provee las bases para el estudio de la relación con el cambio social y la tecnología, el “soft” y el “hard”, esto es, las aplicaciones sociales de la tecnología, evitando caer en el Determinismo Tecnológico.

Teoría crítica: deben jugar un rol liberador, desafía el precepto académico tradicional de que la investigación científica es objetiva y neutral, y que su práctica ha de ser imparcial.

La **interdisciplinariedad** 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.

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.

Una metodología para la Ingeniería en Sistemas de Información

Metodologías de Sistemas de Información: una metodología para poder construir un artefacto que, si se usa bien, va a resolver problemas en el campo de los sistemas de información.

- Decidir **Que** hacer
- Decidir **Como** hacerlo
- **Hacerlo**
- **Probar** el resultado
- **Usar** el producto

Etapas de la metodología de sistemas de información

Reconocimiento: implica un primer contacto con la organización, su estructura, su cultura, sus necesidades e intereses. Su **objetivo** es el de conocer los requerimientos y las

expectativas del cliente, así como también las áreas afectadas por la problemática del usuario y establecer las restricciones del proyecto. Para poder acceder a todo ello se utilizan **técnicas de recolección de información** y se echa mano a **herramientas**. Con la información se elaboran **informes**.

Relevamiento: se obtiene un conocimiento exhaustivo de la organización, que será la base para el desarrollo del producto-solución.

El **objetivo** de esta etapa es el de construir un modelo de la realidad de la organización. Recolección de los antecedentes que permiten conocer las falencias en su funcionamiento cotidiano y el modo en que el sistema de información se desarrolla ahora mismo. Expresa la forma en que el cliente desea que funcione.

Técnicas de recolección de información para acceder a todo formalismo utilizado en la organización, y **técnicas de documentación** para registrar la información necesaria para la construcción de un **modelo de análisis**. Toda la información reflejada se verá en los **modelos**.

Diagnóstico: esta etapa determina y formaliza el problema y sus causas. El diagnóstico se hace en base al modelo construido en el “Relevamiento”. Se debe poder hacer un juicio de valor correcto, eficaz y eficiente, y así encontrar los verdaderos problemas. El **objetivo** es reconocer y definir el problema establecer sus causas y plantear alternativas de solución posibles que puedan acordarse con el cliente para arribar a propuestas con el sustento válido.

Los principales **métodos** utilizados para el diagnóstico son:

- *Método sociotécnico de sistemas:* determinar qué relaciones existen en el subsistema
- *Método GAP análisis:* diferencia entre lo que se consigue y lo que se pretende conseguir
- *Método de análisis de campo de fuerzas:* considera que hay fuerzas trabajando en direcciones opuestas. Potencia a las fuerzas que facilitan el cambio, reduce a las otras.

Para documentar la información se usan diagramas: de afinidad, relaciones, matricial, flechas o de tipo árbol.

Tipos de diagnóstico:

- **Funcional:** evalúa la estructura interna, formal e informal, con relación a la comunicación.
- **Cultural:** descubre los valores y principios intrínsecos de la organización, y si la gente se adhiere.

Estudio de factibilidad: es el momento de evaluar las alternativas originadas en el punto anterior. Equifinalidad, llegamos al mismo final por distintos caminos. Se elige el camino más apropiado según criterios (económicos, políticos, técnicos, legales, etc.).

El **objetivo** es analizar de forma individual cada una de las alternativas posibles para elegir la más viable, de acuerdo a criterios consensuados con la organización.

Se realiza todo con el consenso del cliente dado que hay que tener en cuenta costos, diferentes, riesgos y compromisos.

Tras el análisis se elige la mejor propuesta, que puede ser muy variada: construcción de SW, adquisición SW, adquisición HW, capacitación, tercerización, procesos no informados, otros. Cada uno de estos grupos genera un proyecto.

Tipos de estudios de factibilidad:

- *Técnico*: evalúa si es implementable desde el punto de vista de la funcionalidad, el rendimiento y las restricciones. Se incluyen evaluaciones sobre el personal de la organización y sus capacidades para llevar a cabo la propuesta.
- *Operativo*: capacidad organizacional para hacer frente al cambio, incluyendo aspectos políticos y legales.
- *Económico*: necesaria la implementación del nuevo producto solución, de acuerdo a una relación costo/beneficio.

Diseño: el **objetivo** de esta fase es el de construir un modelo de la solución, se utilizando los requerimientos obtenidos previamente. Se realiza análisis y diseño sobre datos y procesos, desde una perspectiva conceptual a una física.

Se deberán establecer, las estructuras de las Bases de datos y todos los repositorios necesarios.

Métodos de diseño:

- **Analizar y diseñar procesos**: como debe funcionar el producto solución, teniendo en cuenta operaciones del negocio y los requerimientos.
- **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 posibles el funcionamiento del sistema de información.
- **Planificar el desarrollo de los componentes físicos**: planifica la forma en que pueden ser contruidos e implementados los componentes físicos de una forma rápida y productiva.

Desarrollo: tiene por **objetivo** la construcción de lo diseñado como propuesta de solución. Se lleva al campo delo concreto, aquello que ha sido propuesto en la etapa dedicada al diseño.

Comprende la confección de documentos y formularios, manuales de normas y procedimientos administrativos. Capacitación del personal, preparación de locales e instalación de redes y equipos, que culmina en la etapa de **Implementación**.

Se realizan pruebas que detecten *fallas de diseño*, *fallas de construcción*. Se investigan las razones y se toman las acciones correctivas necesarias

Prueba: Su **objetivo** es encontrar la mayor cantidad de fallas y realizar las correcciones pertinentes, reducir el índice de error al máximo posible para acercarse a los estándares de calidad deseados.

Los procesos de prueba van de lo específico a lo general y se basan en alguno de los dos enfoques posibles para la realización de pruebas:

- Pruebas de caja negra: se validan entradas contra salidas
- Pruebas de caja blanca: se valida a entrada y se analizan los pasos que llevan a transformarla en salida.

Actividades:

- **Planeación de pruebas:** primeras actividades del proceso de pruebas, el resultado es un “Plan de pruebas” conformado por:
 - **Alcance de prueba:** se determina que funcionalidades del producto o software se someterán a la prueba.
 - **Tipos de pruebas:** se debe determinar qué tipos de pruebas requeriría el producto
 - **Estrategia de prueba:** se determina a través de un análisis de riesgos, cuáles serán las funcionalidades sobre las que se hará foco
 - **Criterios de salida:** bajo qué condiciones se estima que una actividad de pruebas fue finalizada.
 - **Diseños de pruebas:** análisis de la documentación generada a efectos de iniciar el proceso de los casos de prueba
 - **Ejecución de las pruebas:** inicia con la creación de los Datos de prueba necesarios para ejecutar los Casos de prueba diseñados. La ejecución de Casos puede ser manual o automatizada. Se usa un bugtracker. Retest después de corregir por si se desataron otros errores.
 - **Medición de la seguridad de los modelos de prueba:** se encarga de verificar que los mecanismos de protección incorporados serán una protección efectiva.

Técnicas:

- **Revisiones formales:** de casos de estudio con salidas y entradas esperadas
- **Pruebas de unidad o modulo:** se analiza el funcionamiento de cada modulo

- **Pruebas de integración:** pretende ver las relaciones que se establecen entre los diferentes módulos definidos.
- **Pruebas de sistema:** busca los errores del sistema de información en su entorno de funcionamiento
- **Pruebas de aceptación:** se hace participar al usuario en el proyecto

La **herramienta** por excelencia es el Bug Tracking System.

Implementación: es la fase dedicada a instalar la propuesta desarrollada y previamente probada, en la organización o empresa. Desactivar los productos previos, teniendo en cuenta la resistencia al cambio.

Requiere alto compromiso , adaptación paulatina. Una opción es usar las dos opciones en paralelo. Otra opción es hacer una capacitación completa y apropiada, los planes de capacitación son complejos y se inician en etapas más tempranas.

No deben escapar a ninguno de los estratos estructurales de la organización.

Herramientas:

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

Técnicas:

- **Compromiso de la alta gerencia:** para conseguir el apoyo
- **Planes anticipados:** para minimizar las eventualidades durante la implementación
- **Selección de la aplicación inicial correcta:** aplicación con gran visibilidad, potencial de progreso y tiempo breve.
- **Implementación de abajo hacia arriba:** empezar por los niveles bajo e ir subiendo
- **No subestimar la inercia:** la resistencia a los cambios en estado habitual de las cosas
- **Despersonalización del conflicto:** adoptar un punto de vista común con el usuario

Mantenimiento: es preciso sostener la solución como viable en el tiempo; asegurar la validez del producto desarrollado.

El **objetivo** de esta etapa radica en asegurar la validez del producto desarrollado. Requiere prestar especial atención a los cambios del entorno para poder otorgar una respuesta de ajuste.

- **Acciones correctivas:** corrigen los desvíos que no fueron detectados en la etapa de *Prueba*
- **Acciones perfectivas:** mejoran la solución, dando respuesta a nuevos requerimientos o innovaciones en la tecnología.
- **Acciones adaptativas:** realizan los cambios surgidos una vez que el usuario ha incorporado la solución al ejercicio de su rutina.

Un producto valido es aquel que es útil para diversas funciones y en distintas ocasiones. La calidad de los objetos se halla vinculada directamente a las nociones de mantenimiento, adaptabilidad y resistencia al cambio.

Las **Herramientas CASE** (computer aided engineering) son diversas aplicaciones informáticas destinadas a aumentar la productividad en el desarrollo de software, reduciendo el costo en términos de tiempo y dinero.

Técnicas de Recolección de Información

Conceptos básicos

El tipo de información a recabar puede agruparse en uno de estos dos grandes grupos:

- **Información cualitativa:** se extra de opiniones, políticas, creencias, pensamientos, cosas subjetivas en general, situaciones observables, aunque no cuantificables. Principales técnicas: entrevistas
- **Información cuantitativa:** se obtiene del análisis de datos numéricos, hechos mensurables que pueden contabilizarse. Principales técnicas: encuestas, estadísticas.

No se suele elegir una única técnica

Un proceso único, diferentes técnicas

Modo en que el profesional se involucra en el proceso:

- **Técnicas interactivas:** el sujeto que recolecta la información forma parte del proceso induciendo las respuestas que necesita; entrevista y cuestionarios.
- **Técnicas no intrusivas:** el sujeto que recolecta la información no se involucra en el proceso

Métodos de recolección de información

Medios de los que el analista se vale para obtener la información que necesita:

- Muestreos
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Encuestas

Muestreos

El **objetivo** del muestreo es el de obtener información del universo elegido para el estudio, analizando los elementos mas representativos de la población.

Razones para seleccionar una muestra representativa:

- Costos inferiores y más convenientes
- Recolección de datos ágil y sin dificultades
- Altamente efectivo en la relación cantidad de encuestados/profundidad de los datos obtenidos

Diseño del muestreo

- **Identificar que se va a recolectar:** establecer de antemano la relevancia de los datos a recolectar para evitar desperdiciar el tiempo en datos inútiles
- **Identificar quienes serán afectados:** determinar cuál es la población a estudiar.
- **Definir el periodo de tiempo a analizar:** tener en cuenta el rango temporal significativo para la investigación.
- **Identificar como es seleccionada la población afectada:** permite distinguir entre el carácter probabilístico de la muestra. En una muestra probabilística todos los elementos de la población tienen una chance de ser incluidos, lo cual no ocurre con una muestra no probabilística. La primera minimiza los sesgos de selección, al utilizar la estadística. La segunda incluye el uso de población voluntaria y muestras por conveniencias de elementos bajo el criterio de que son representativos de la población.
- **Identificar cuantos se verán afectados:** definirá la exactitud y la confiabilidad de los datos recolectados, teniendo en cuenta la necesidad de hallar un balance justo entre precisión y costos

Entrevista

Una entrevista consiste en una conversación, o sucesión de preguntas y respuestas, cuyo objetivo específico es el de obtener la información que posee el entrevistado.

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales. Información con vivencias → individuales. Información de formas de interacción y convivencia entre personas → grupales

Preparación de la entrevista

- **Introducirse en el tema:** hacer una investigación previa y construir un lenguaje compartido y familiarizarse con la cultura y la política de la Organización.
- **Determinar el objetivo específico:** Si no se sabe a donde se quiere llegar, será imposible construir el camino.
- **Identificar a los actores:** el tipo de información que se desee obtener determinará quien será el sujeto de la entrevista. Primeras etapas de metodología → cargos jerárquicos. Etapas posteriores → sectores de tareas operativas. En este punto se suele realizar un *muestreo*
- **Alistar a los actores:** preparar al entrevistado, apartarlo de sus tareas, hacerle conocer el tema y el modo en el que se realizara. Las reuniones no deben ser muy largas
- **Establecer la estructura y el tipo de preguntas a realizar:** de acuerdo al tipo de información a relevar, será el tipo de preguntas a realizar.

Tipología de las preguntas a realizar

- **Preguntas abiertas:** Son las que permiten al entrevistado expresarse. Se pretende acceder a los puntos de vista y al glosario de términos del entrevistado, y que se sienta libre de expresar sus opiniones.
- **Preguntas cerradas:** limitan la posibilidad de respuestas y no insumen largo tiempo. Extraen datos esenciales para tratar todos los temas necesarios en un lapso corto. Preguntas bipolares, de dos opciones.
- **Averiguaciones:** se proponen ir más allá de la respuesta que se ha dado inicialmente con el objetivo de obtener mas significados, aclarar y avanzar sobre el punto de vista del entrevistado. Esto aparenta interés y atención.

Errores comunes en la confección de preguntas

- **Preguntas inclusivas:** se da cuando en la pregunta se incluyen opciones dadas por terceros.
- **Preguntas múltiples:** son las que traen aparejadas en una sola pregunta, dos o más interrogantes.

Estructura de la entrevista

Se fija un orden para la realización de las preguntas. En los casos en los que se pretende estructurar el desarrollo del encuentro, se deben tener en cuenta los tres modos de hacerlo:

- El método inductivo (estructura de pirámide)
 - El método deductivo (estructura de embudo)
 - El método mixto (estructura de rombo o diamante)
- 1) **Estructura de pirámide:** responde al tipo de pensamiento científico que va de lo particular a lo general. Preguntas muy específicas hacia preguntas abiertas y generales
 - 2) **Estructura del embudo:** Comienza con preguntas bien amplias y abiertas, para avanzar hacia las más detalladas y cerradas.
 - 3) **Estructura de rombo:** es producto de la combinación de las dos estructuras anteriores. De preguntas con mucho detalle, donde se pretende obtener información muy puntual, luego examinar temas generales y arribar a preguntas muy específicas que otorguen un cierre a la entrevista. Mucho tiempo requerido, su dinámica proporciona la ventaja de sostener el interés y la atención del entrevistado.

Procedimientos para documentar la entrevista

- **Grabación/filmación:** grabar una entrevista permite volver a ella y reproducirla cuantas veces se desee, focalizarse en detalles y compartirla. Ayuda a generar un vínculo más armonioso al permitir tener contacto visual. La grabación puede inhibir al entrevistado y no responde libremente.
- **Escritura:** si el entrevistado se siente intimidado por la grabación, o se niega, la escritura de las respuestas dadas es una alternativa. Requiere mucha preparación por parte del entrevistador, lo mantiene alerta y atento. Pierde contacto visual, el aprecio a los sentimientos por sobre los hechos y el hilo de la conversación.

Tips para una entrevista efectiva

- **Generar un ambiente propicio:** Buena presentación, introducción del objetivo y estructura de la entrevista generaran un clima de seguridad y confianza para la evolución de las preguntas.
- **Marcar el ritmo de la conversación:** utilizar pausas para impulsar al entrevistado a seguir hablando; asentir con la cabeza; parafrasear sus dichos; reforzar el lenguaje verbal con el gestual; demostrar aprobación con elogios.
- **Sostener el tono de la entrevista:** el entrevistado puede llegar a elevar su voz o utilizar improperios que el entrevistador debe marcar y reconducir para no tener problemas. Apelar al humor es una buena táctica. Es importante no involucrarse emocionalmente con los juicios de valor del interlocutor.
- **Delimitar claramente el comienzo y el final de la entrevista:** Indicar cuando se da inicio, cuando se aproxima el final y cual es la pregunta con la que concluye su intervención. Otorgar un espacio para que el entrevistado exprese si se han dejado temas sin tratar o si le han quedado opiniones para dar.

Cuestionarios

Los cuestionarios son los documentos eje para toda entrevista, poseen un formato de pregunta/respuesta y son utilizados siempre que se pretende hacer un sondeo de información.

El uso de cuestionarios predomina cuando se encuentra involucrada una gran cantidad de personas dispersas geográficamente o para conocer a grandes rasgos el punto de vista de la muestra que se ira a relevar.

El tono ha de ser cordial y el lenguaje ha de incorporar la terminología propia del grupo a estudiar. Redacción rigurosa y precisa, para obtener la información específica sobre lo que se pretende indagar.

Tipos de cuestionarios

Según el tipo de preguntas:

- **Abierto:** Permite obtener amplias descripciones sobre sentimientos, opiniones y experiencias generales; mayor libertad, tiempo y espacio para las respuestas
- **Cerrado:** Permite obtener información específica y puntual sobre ciertos hechos.

Según la modalidad:

- **Presencial:** se cita a las personas involucradas en el lugar físico preacordado y se reparte el cuestionario por escrito
- **A distancia:** se envía el cuestionario por correo postal, e mail o telefónicamente.

Uso de escalas en los cuestionarios

El escalamiento es el proceso de asignar números u otros símbolos a un atributo a efecto de medirlo.

Existen dos mediciones de desempeño: la validez y la confiabilidad. **Validez** es el grado con el cual la pregunta mide lo que se trata de analizar. **Confiabilidad**, alude a cuan aproximado se estima que los datos recolectados se acercan a la realidad.

Tarea seria y que demanda responsabilidad para evitar alguno de los siguientes problemas:

- **Falta de definición:** los interlocutores califican ligeramente. Puede evitarse moviendo la categoría “promedio” a la izquierda o derecha del centro.
- **Tendencia al centro:** los interlocutores califican todo como promedio. Se resuelve haciendo que las diferencias entre los extremos sean más pequeñas.
- **Arrastre:** se traslada la impresión formada en una pregunta hacia la siguiente.

Encuestas

Se dirigen a la opinión pública en general y utilizan una gran cantidad de preguntas cerradas a efectos de cuantificar efectivamente sus resultados.

En la encuesta interesa conocer opiniones concretas. Se supone que la mayoría de los encuestados no están desinteresados ni responden en forma aleatoria y sin responsabilidad.

Otros modos de obtener información en forma efectiva

La investigación en base a los informes cuantitativos y cualitativos que la misma organización realiza y el análisis en torno a la observación de actitudes, entorno físico y comportamientos.

Los ciclos de vida en los productos software

Todo proyecto SW tiene un ciclo de vida asociado, que indica los estados intermedios por los que ha de transitar un producto o artefacto desde que nace hasta que muere. Existen acciones conocidas como “PROCESO SW”, cuya ejecución permite transformar parte de estos productos intermedios.

Es posible observar la completa evolución del proceso a través del mapa de actividades, que establece relaciones entre estados del ciclo de vida con acciones a realizar.

- Todo producto **software** nace porque se detecta una necesidad
- El **ciclo de vida de desarrollo de SW** avanza hacia la construcción del SW
- El **ciclo de vida útil** incluye detectar la necesidad, construir, usar, tirar y cambiar el producto; envuelve todo el proceso que se despliega desde el nacimiento.

Los ciclos de vida de desarrollo de software en las organizaciones

Los ciclos de vida de desarrollo de software toman lugar en el marco de una organización. En este sentido, es posible identificar tres **procesos paralelos al ciclo de vida de desarrollo de software**:

- 1) **Gestión del proyecto:** tiende a articular los procesos del proyecto en un todo mas grande. Solo habrá una gestión del proyecto por más procesos que haya.
- 2) **Gestión de configuración:** tiende a arbitrar TODO lo que se genera a lo largo del proyecto para garantizar un rápido acceso. Gestión de los productos intermedios en función del producto terminado.

La **gestión de configuración** es un conjunto de **procesos** destinados a asegurar la **validez** de cualquier **producto obtenido** durante cualquiera de las **etapas de desarrollo** de un **Sistema de Software**, a través de un estricto **control** sobre los **cambios** realizadas y de la **disponibilidad** constante de una versión estable de cada elemento para cualquier persona vinculada con el desarrollo.

- 3) **Gestión de calidad:** se encarga de administrar el nivel de satisfacción tanto de las actividades como del producto.

Todo objeto cumple con ciertos atributos que lo definen, en función de determinados valores. Cuando se habla de *calidad*, se habla de las características inherentes a un objeto que posibilitan que se cumpla con una serie de particularidades esperadas.

Calidad → **requisitos y expectativas:**

- **Requisito:** es una condición de cumplimiento para poder ser *algo*.
- **Expectativas:** son los deseos que una persona deposita sobre un objeto, sujeto o evento particular. Si estos se materializan, son requisitos. Las expectativas cambian con el tiempo. Si se presentan necesidades insatisfechas, las cualidades de los objetos elegidos para saciarlas irán variando.

Cada juicio que se emite parte de un conjunto de requisitos definidos y evalúa si se cumplió o no con las expectativas depositadas en él.

Siempre que se habla de calidad, se piensa en un consumidor potencial y se ofrece un producto orientado a cumplir sus expectativas.

Cada vez que se lanza un producto, se debe cuidar la forma en que es recibido por el cliente y tener en cuenta su competencia con otros productos.

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. El estado futuro deseado debe estar muy bien definido. Caso contrario, no podrán establecerse evaluaciones sobre si se consiguió o lo que se pretendía alcanzar, o si valió la pena la inversión.

La definición de las condiciones a cumplir para poder decir que hemos alcanzado el estado futuro deseado es importante. Si bien el dinero se recupera y las acciones pueden ser vistas como una inversión en experiencia, **el tiempo es irrecuperable**.

Objetivos y requisitos deben estar entrelazados. Estos van cambiando con el tiempo, se transforman y se van reformulando.

Al definir requisitos, es indispensable preguntarle al **cliente** por sus necesidades, las características de sus problemas, el tipo de servicio que pretende y las utilidades que precisa. Es vital acompañar al usuario en esta etapa de exploración y búsqueda. ¿Qué síntomas percibe? Analizar las posibles causas.

En ocasiones se confunden requisitos y requerimientos. 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 es.

Es preciso definir un conjunto de **atributos representativos**, observar ese conjunto en distintos intervalos de tiempo para obtener su **comportamiento**.

Los requisitos tienen cierta variabilidad en el tiempo y detonan o generan otro conjunto de requisitos asociados a él, establecen entre ellos un vínculo denominado **trazabilidad**, al modificar un requisito, se modifican o alteran aquellos relacionados a él.

La **edución** (la fuente es un individuo) y la **extracción** (de fuentes escritas) son técnicas de obtención de información para la definición de requisitos.

La identificación de requisitos comporta una especie de responsabilidad compartida entre el profesional y el usuario. En tanto su objetivo se centra en encontrar el problema real del cliente, su análisis trasciende las limitaciones de lo que este manifiesta.

Tipos de requisitos a tener en cuenta al encarar un proyecto:

En función de quien lo define:

- **Definido por el cliente:** responde a las percepciones del usuario
- **Definido por el grupo de desarrollo:** trasciende las percepciones del cliente, aunque trabaja en base a ellas

En relación a la utilidad del requisito:

- **Requisito funcional:** representa una característica utilitaria sobre el quehacer.

-
- **Requisito no funcional:** alude a las características con las que se da cuerpo a ese quehacer.

En relación al nivel de obligatoriedad:

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

Libro rosa: La actividad económica

Todas las acciones son realizadas con el único efecto de satisfacer las necesidades de los individuos y de los grupos a los que pertenecen.

Pirámide de Maslow

1943: A. Maslow postulo una jerarquía de necesidades en virtud de la cual, solo en la medida en que se satisfacen las necesidades mas básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos mas elevados. Aquí enumeradas de las más básicas a las mas elevadas

- 1) **Necesidades fisiológicas básicas:** Se las considera “básicas” para mantener la homeostasis.
- 2) **Necesidades de seguridad:** Incluyen la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, contra el crimen de la propiedad personal, moral y fisiológica, entre otras cosas.
- 3) **Necesidades sociales:** Estan relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo como el compañerismo, la amistad, el afecto o el amor. El hombre por definición es un ser social
- 4) **Necesidades de estima o ego:** Se refiere a la valoración de uno y hacia uno mismo. La estima alta se relaciona con el respeto a uno mismo, confianza. La estima baja incluye la necesidad de atención, el aprecio, el reconocimiento, las ansias de dominio.
- 5) **Necesidades de autorrealización:** Son las mas elevadas, a través de su satisfacción la persona encuentra el sentido a la vida ya que se desarrolla sus potencialidades y habilidades.

Los primeros cuatros niveles se agrupan dentro de las “necesidades de déficit” y el nivel superior se relaciona con las “necesidades del ser”.

Denominamos **Actividad económica** al conjunto de acciones realizadas al fin de satisfacer necesidades.

El éxito del trabajo del ingeniero en sistemas de información consiste en saber interpretar las necesidades del cliente/usuario y elaborar productos-solución que respondan correctamente a esas demandas.

La actividad comercial

Cuando el objetivo que moviliza la actividad económica es la obtención de una ganancia o lucro, estamos en presencia de una actividad económico-comercial.

Definimos **Comercio** como toda actividad que se realiza comprando, vendiendo o permutando bienes, derechos o servicios.

Hay diferentes criterios de clasificación de la actividad comercial

Según la cantidad de mercadería implicada

- **Minorista:** incluye pequeñas cantidades de producto. El comerciante que vende su mercadería al consumidor final.
- **Mayorista:** la compra/venta implica grandes cantidades de producto. El mayorista le vende mercadería al minorista para su reventa.⁷

Según el lugar geográfico donde se realice la transacción

- **Interno:** la transacción se realiza dentro de las fronteras de un país.
- **Externo o internacional:** en la transacción toman parte distintos países, uno actúa como comprador y otro como vendedor. Puede haber un tercer país de tránsito. Puede distinguirse entre:
 - a. Importación: cuando un país compra productos provenientes del exterior
 - b. Exportación: cuando un país vende productos nacionales.

Según el lugar físico donde se realice la transacción:

- **Presencial o de Plaza:** comprador, vendedor y el bien o servicio se encuentran en un mismo lugar físico, en el que tendrá lugar el intercambio. El modo más tradicional
- **Mediatizado:** incluye la transacción por:
 - a. Correspondencia: un caso típico es el de las suscripciones a publicaciones impresas. Este método está dejando de existir
 - b. Teléfono: pueden diferenciarse dos casos:
 - *Llama al comprador:* el vendedor muestra su mercadería y el comprador se comunica con el teléfono publicitado.
 - *Llama el vendedor:* aquí podemos distinguir dos variantes:
 - 1) Hay una relación comercial preexistente entre el comprador y el vendedor
 - 2) No hay relación comercial previa entre comprador y vendedor
 - c. Internet o e-commerce: el ciberespacio es el lugar en el que compradores y vendedores se encuentran para acordar los términos del intercambio. Algunos son comercios virtuales, otros brindan servicios.

Según el modo en que se realice el transporte de la mercadería

- **Por tierra**
- **Por aire**
- **Por agua**
- **Por internet:** es el caso de productos/servicios que se descargan de cierto portales web, previo pago del precio correspondiente.

La contabilidad en la empresa

Una **organización** es un sistema social y, como tal esta conformada por personas, o grupos de personas, que comparten entre si el interés por el logro de un determinado objetivo o meta. Para ello se valen de recursos y realizan actividades coordinadas, sujetas a las restricciones del entorno.

Según los fines que persiguen

Organización con fines de lucro: se llaman “empresas” y su principal objetivo es generar ganancias.

Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por tener como objetivo el cumplimiento de un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia en términos monetarios.

Según su estructura

Organizaciones formales: tienen una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos, rutinas y procedimientos, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Tiene varios subtipos:

- Organización lineal: implica líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superiores y subordinados. Formato piramidal. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas.
- Organización funcional: aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Separa, distingue y especializa.
- Organización línea-staff: surge de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, proporcionando un tipo organizacional más complejo y completo. Coexisten órganos de línea y de asesoría. Unos son lineales y los otros funcionales
- Comités: desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros, solo dan recomendaciones.

Organizaciones informales: no poseen medios oficiales, instituidos o estructurados de comunicación. La comunicación se da por medios no formales pero que conforman el modo en que habitualmente se hacen las cosas en la organización.

Según su grado de centralización

Organizaciones centralizadas: La autoridad está concentrada en la parte superior y no hay delegación de responsabilidades relacionada con la toma de decisiones. Organismos altamente burocratizados.

Organizaciones descentralizadas: hay una cadena de mando entre la cual transitan diferentes niveles de autoridades y diferentes formas de participación en el proceso de toma de decisiones. Es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles, competencia intensa con necesidad de mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Los subsistemas corporativos

La organización como estructura y como sistema

La organización como sistemas social, se estructura conforme a la interacción de los sistemas que forman su medio ambiente e incluye una serie de subsistemas de acuerdo a las tareas y elementos necesarios para cumplir su misión

Se diferencian tres grupos de subsistemas:

- **Sistemas operativos:** captan del entorno los recursos fundamentales. Se distinguen los siguientes subsistemas
 - a. De los recursos humanos
 - b. De los recursos financieros
 - c. Tecnológico
 - d. Logístico
- **Sistemas operativos:** atienden al cumplimiento de las actividades a través de las cuales los recursos son transformados en productos.
- **Sistemas decisionales:** El entramado de decisiones que atañe a cada sector de la organización constituye el Sistema Decisional, que se instrumenta a través de los siguientes subsistemas:
 - a. Planificación
 - b. Decisión
 - c. Información
 - d. Control

La planificación en las Organizaciones

La PLANIFICACION es el proceso consciente y sistemático diseñado por los niveles superiores de la organización para la toma de decisiones sobre cursos de acción futuros.

El fin es anticipar las acciones necesarias para cumplir los objetivos, otorgar integridad y coherencia a los procedimientos y eludir las consecuencias de improvisaciones.

La planificación se concreta al definir OBJETIVOS, establecer ESTRATEGIAS y desarrollar PLANES que permitan coordinar las líneas de acción futuras.

La identificación y selección de **objetivos** permite determinar el fin que se desea conseguir el lugar que se desea ocupar.

A través de las **estrategias** se proyectan los cursos de acción a largo plazo para alcanzar los objetivos fijados, mientras que los **planes** describen el modo y asigna los recursos necesarios para llevar adelante las acciones previstas.

Las decisiones forman un sistema cuando la acción de cada decisión sobre el resultado conjunto depende de las decisiones restantes.

Otros instrumentos que permiten orientar los cursos de acción futuros y que no deben ser confundidos con los planes son: políticas, proyecciones, pronósticos, procedimientos y proyectos.

Los beneficios de una buena planificación:

- Definición clara y compartida de los deseos de la organización, permitiendo alinear esfuerzos y aunar expectativas
- Confiere estabilidad, regula los cursos de acción y establece puntos de control.
- Facilita la creación de espacios de aprendizaje colectivo, fomenta la participación, la creatividad y el ejercicio reflexivo en la búsqueda y selección de alternativas en juego.

La planificación por etapas

La planificación puede ser vista como un proceso conformado por tres grandes etapas:

- **Definición de misión y objetivos:** identificando productos y servicios, clientes y competidores de la organización
- **Confección de estrategias:** permiten cumplir con la misión y los objetivos propuestos. Una estrategia efectiva implica reconocer fortalezas y debilidades propias, amenazas y oportunidades, determinar recursos necesarios y responsabilidades, reconociendo funciones y habilidades personales.
- **Desarrollo de los planes:** asignando recursos y responsabilidades.

La planificación por niveles y responsables

La planificación se lleva a cabo en tres grandes niveles: el corporativo, el de unidad de negocios y el funcional.

La **planificación a nivel corporativo** involucra las decisiones que la Dirección toma en torno a las estrategias globales, su misión y su estructura.

En la **planificación de unidad de negocios** los gerentes de división toman las decisiones sobre estrategias y objetivos propios de esa división y la forma de llevarlos a cabo.

La **planificación funcional** la despliegan los Directores o Jefes de Departamento y tratan sobre las acciones que deben realizarse dentro del ámbito departamental para alcanzar los objetivos de la corporación.

En cada uno de los niveles pueden reconocerse ciertos principios rectores del comportamiento innovador:

- El principio Participativo: la necesidad de involucrar a los miembros de la organización y que conozcan la misión, los objetivos y políticas globales, y que los lleven a cabo.
- El principio de la Continuidad: carácter dinámico del planeamiento y al imperativo de revisión y puesta en actualización cuando las circunstancias demuestran necesario un ajuste en las acciones o un cambio de rumbo.

- El principio Holístico: coordinación e integración de los planes de toda la organización, a fin de que tal interdependencia sea coextensiva a los diferentes niveles organizacionales.

Tipos de planes

Los planes se pueden clasificar de acuerdo a diferentes criterios:

- Según su alcance:
 - **Planes estratégicos:** se refieren a toda la organización y establecen los objetivos generales, son amplios
 - **Planes operacionales:** se refieren a un sector de la organización, son limitados.
- Según la dimensión temporal u horizonte de planificación:
 - **Planes a largo plazo o estructurales:** no inferiores a 5 años, posicionamiento en el mercado, producto, tecnología, planta, etc.
 - **Plan anual o de gestión:** abarca la elaboración de presupuestos de compras anuales, inventarios, resultados económicos, posición financiera, etc.
 - **Planes a corto plazo u operativos:** inferior al año, se incluyen los planes vinculados al programa de ventas, producción, movimientos financieros, etc.
- Según la especificidad de los temas a abordar:
 - **Planes direccionales:** establecen pautas de acción globales.
 - **Planes específicos:** se limitan a un asunto concreto
- Según la frecuencia de utilización:
 - **Plan de uso único:** diseñado específicamente para dar una respuesta a una situación especial y única.
 - **Plan permanente:** se utiliza de manera reiterada puesto que actúa como una guía para acciones repetidas.

La planificación y la definición de objetivos

Los **objetivos** condensan los fines y resultados que la organización desea alcanzar

Tipos de objetivos

- **Objetivo general:** expresa el resultado final global, debe ser claro y concreto, deberá tener un único indicador, se cumplirá solo y solo si todos los objetivos específicos son alcanzados
- **Objetivos específicos:** desagregación del objetivo general en resultados concretos que puedan ser identificados y cuantificados en forma individual. Deben garantizar el alcance del objetivo general y la resolución del problema planteado

Los objetivos pueden clasificarse de acuerdo a su carácter y distinguirse entre:

- **Objetivo estratégicos:** involucran el desempeño global de la organización.
- **Objetivos financieros:** se ocupan del desarrollo económico-financiero de la organización.

También es posible clasificarlos de acuerdo a su naturaleza, y discriminar:

- **Objetivos establecidos:** proclamas oficiales que se pretende que tanto gerentes como público en general crean. Explícitos en diferente tipo de documentación y se vinculan más con una imagen a proyectar.
- **Objetos reales:** fines y propósitos que efectivamente pretende conseguir la organización. Se recoge en las metas y delinea el accionar de quienes toman las decisiones y fijan las prioridades.

Los **planes** describen como lograr los objetivos que la organización se ha propuesto.

Como establecer los objetivos organizacionales

Método tradicional

Este método toma como punto de partida la estructura orgánica de la organización, se establecen unos objetivos en los niveles superiores, que se imponen hacia abajo, tomando forma de subobjetivos para cada área de la organización.

Los niveles más altos tienen un conocimiento certero y global de lo que la organización necesita. Este método es efectivo en una organización cuya estructura está ampliamente difundida y aceptada.

La administración por objetivos

Un proceso de establecimiento de acuerdos entre los directivos, los mandos medios y los empleados en general, en torno a los objetivos y a las evaluaciones del cumplimiento de estos. Retroalimenta el proceso transversalmente.

Características que debe reunir un objetivo formulado correctamente

Específicos (S): deben establecer el estado que se desea alcanzar, limitándose a los elementos esenciales que definen el propósito y el destino esperado.

Mensurables (M): los resultados deben poder medirse.

Consensuados (A): todos los participantes deben tomar conciencia y acordar la importancia de su cumplimiento.

Realistas (R): Factibilidad en el marco de la organización y coherentes con la estrategia de la misma.

Planificados (T): deben definir plazos para que la organización identifique su posición y pueda controlar los avances.

Objetivos y metas

Las **metas** reflejan el objetivo, son la expresión reducida de un objetivo, conforman los procesos que conducen al logro y cumplimiento del objetivo expresado.

La meta es el objetivo puesto en marcha

Las metas determinan puntos específicos de los objetivos, son una guía, para el esfuerzo concreto y la toma de decisiones en el corto plazo. Direccionan, priorizan y racionalizan, calculan costos y elaboran presupuestos.

Las metas son claras, razonables, controlables y motivadoras.

Tipos de metas:

- **Genéricas o corporativas:** afectan globalmente a toda la compañía.
- **Específicas:** afectan a un área específica de la compañía.
- **Estratégicas:** se relacionan con la eficiencia de la organización vista como un todo
- **Tácticas:** se relacionan con la eficiencia de un área funcional de la empresa
- **Operacionales:** se relacionan con las actividades de rutina de los niveles mas bajos de la organización
- **Empresariales:** económicas, financieras, de producción y administrativas.

La planificación y la misión de la organización

La **misión** es el fin último, de máxima aspiración y de mayor permanencia en el tiempo, que guía a una organización para su planificación y para la toma de decisiones estratégicas.

Es una declaración amplia sobre los propósitos de la organización, condiciona su funcionamiento y determina el contenido de los objetivos.

Define la naturaleza del negocio, teniendo en cuenta al target, y como se satisface la necesidad. **La misión resume la naturaleza del negocio y marca su rumbo.**

Apunta a definir:

- En que mercado opera la unidad de negocios
- A que clientes apunta
- Que necesidades de los clientes pretende satisfacer
- Que clase de productos ofrece
- Que propiedades esenciales tienen estos productos

La formulación de estrategias en la planificación organizacional

La **estrategia** es la definición del rumbo de una organización y los aspectos claves inherentes al mismo. La estrategia involucra las decisiones principales para la vida y el porvenir de la organización.

Las **estrategias** son el diseño de las formas que la organización utilizara para alcanzar los objetivos. Es preciso conocer la misión, los objetivos y el análisis del entorno externo e interno de la organización.

La estrategia implica un modelo de dirección que hace hincapié en su propia flexibilidad, con vistas a inducir a la innovación y a desarrollar el potencial que viabilice la concreción de futuros cambios.

Herramientas para el análisis del entorno

Análisis FODA

- Esta técnica permite:
 - Factores que puedan favorecer (FO) y los que pueden perjudicar (DA) a la organización
 - Revisar el ambiente interno (FD) y el contexto exterior (OA), donde está la organización respecto a sus metas y objetivos en un momento determinado.
 - Mapeo de la situación, estrategias que saquen provecho de las oportunidades, apelando a las fortalezas, paleando debilidades y combatiendo las amenazas
 - Reconocer debilidades y amenazas, convertirlas en fortalezas y oportunidades.

La formulación del análisis FODA comienza con el análisis exógeno o externo.

Las amenazas y oportunidades se definen en tiempo presente, se debe saber que los factores externos no se pueden controlar siempre.

El análisis endógeno o interno

Las fortalezas y debilidades deben definirse con el espíritu de la organización, siempre en tiempo presente. La organización controla el componente interno.

Cruz de Porter

- Esta técnica permite:
 - Saber en que sector del mercado se encuentra posicionada la organización.
 - Reconocer los elementos clave del entorno organizacional.
 - Maximizar los recursos y superar a la competencia.
 - Obtener ventajas competitivas.
 - Desarrollar una estrategia competente.

Cinco fuerzas que movilizan la competencia en un sector del mercado/industria

Amenaza de nuevos competidores: Es la posibilidad de que organizaciones ingresen al mercado. Existen 6 **barreras de ingreso** que colocan al competidor potencial en una posición de desventaja y vulnerabilidad:

- **Economías de escala:** muy difícil competir con los volúmenes y costos de producción actuales.
- **Alta inversión inicial:** demandan un gran capital inicial
- **Acceso a proveedores y canales de distribución:** el acceso a los insumos este concentrado en manos de pocas empresas.
- **Alta diferenciación de algún producto existente:** los productos tienen un arraigo muy grande en la mente de los consumidores
- **Falta de experiencia (curva de aprendizaje):** la preparación y la experiencia son determinantes.
- **Restricciones gubernamentales:** leyes o disposiciones que limiten la cantidad de empresas.

Rivalidad entre competidores: Alto numero de competidores en equilibrio, lento crecimiento del sector, elevados costos de stockeo de producto, poca diferenciación entre los productos, saturación del mercado, fuertes “barreras de salida”.

A mayor rivalidad, más fuerte la presión entre estos para destacar sus productos.

Amenaza de productos sustitutos: es la presión que ejercen los productos que pueden satisfacer las mismas necesidades, aun siendo de diferente naturaleza.

Poder negociador de los clientes: gran cantidad de productos sustitutos, gran volumen de compra de clientes, compradores bien organizados y presionen.

Poder negociador de los proveedores: Si controlan los insumos o son materias primas muy específicas.

Matriz BCG

- Esta técnica permite:
 - Estimar el impacto del entorno en las unidades de negocio de la organización.
 - Determinar la posición relativa y el rol que ocupan los distintos negocios.
 - Evaluar la estrategia a seguir para cada caso: donde invertir, a que apostar y de que desistir.

→Del cruce de dos variables:

- La tasa de crecimiento del mercado
- La posición relativa en el mercado

→Surgen cuatro tipos de negocios:

- Estrellas
- Vacas lecheras
- Signos de interrogación
- Perros

Estrellas

Industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Necesitan recurso en cantidad para brillar y explotar cada oportunidad que se presenta, requieren nivel de inversiones que requieren. Los productos innovadores brillan intensa pero fugazmente, son rápidamente desplazados.

Vacas lecheras

Baja tasa de crecimiento y manifiestan una alta tasa de participación en el mercado. Negocios mas rentables y deben ser ordeñadas para generar tanto dinero como sea posible. No innovar y mantener la cuota de mercado actual, alta rentabilidad con baja inversión.

Signos de Interrogación

Requieren mucha atención, reducida cuota de mercado, pero son de alto crecimiento, consumen gran cantidad de inversiones y pueden ocasionar perdidas. Son negocios aun no explorados o explotados, poseen gran potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en estrellas.

Perros

Baja cuota de participación en un mercado que están estancado o es de crecimiento lento. No vale la pena invertir y que debieran ser eliminados por su baja rentabilidad. A largo plazo pueden pasar a ser rentables, generar flujos de fondos positivos.

La formulación de los planes

- **Planificación Jerárquica:** Queda a cargo de los niveles superiores, incluso de Gerencias de Planeación que reúne la responsabilidad específica de la redacción de los planes. Los planes descienden desde arriba hacia abajo donde se ajustan a los requerimientos e injerencias de cada área.
- **Planificación Participativa:** la planificación se lleva a cabo en los diferentes niveles de la organización, a efecto de cumplir con necesidades y fines específicos. Los miembros de la organización se incluyen en el proceso y se responsabilizan por su concreción. Funciona en organizaciones pocas jerarquizadas, conformación de equipos como premisa. Alto nivel de compromiso, iniciativa y creatividad.

El peso de la contingencia en la elección de los planes

El método de planificación es uno de los grandes aspectos que influyen no solo en el desarrollo sino en la elección de los planes, el otro es el de los factores de contingencia intervinientes:

- **Sobre la organización**
 - El nivel de la organización al que pertenezca el responsable de la elección de los planes
 - La duración de los compromisos contraídos, que determinan el lapso temporal en que han de desarrollarse los planes para cumplir con ellos.
- **Sobre el contexto o entorno**
 - El grado de incertidumbre

La decisión de las Organizaciones

La decisión es el proceso mediante el cual se elige una alternativa, entre un conjunto de alternativas posibles.

Decidir es realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio con la finalidad de elegir un curso de acción entre un conjunto de cursos acción alternativos.

Los elementos de la decisión:

- **Objetivo:** la brecha entre el estado que se desea alcanzar y el estado actual.
- **Alternativas:** opciones entre las que se puede elegir. Variables controlables.
- **Contexto:** situaciones que conforman las variables no controlables.
- **Restricciones:** limitan las alternativas posibles y la decisión
- **Resultados:** consecuencias de la elección de cada alternativa
- **Información:** input del proceso decisorio
- **Criterio de elección:** esquema de valoración de la organización
- **Decidor:** individual o grupal

La decisión como proceso

En el proceso de la decisión pueden observarse tres grandes momentos:

- **Input o Entrada de la Información:** la información con que se alimenta el circuito de la Decisión puede obtenerse de diferentes canales formales o informales y de fuentes internas o externas a la organización. Entre la información formal pueden distinguirse:
 - Fuentes de información especiales para el proceso de decisión.
 - Información resultante de decisiones anteriores
 - Fuentes ajenas a la organización

La información se **almacena** y se clasifica de acuerdo a **parámetros** y **variables** establecidas por la organización.

- **Funcion de transferencia:** es proceso por el cual el input se transforma en una decisión, abarca 4 actividades:
 - Inteligencia: encontrar ocasiones para tomar una decisión
 - Diseño: invención, desarrollo y análisis de posibles cursos de acción
 - Eleccion: selección de un determinado curso de acción a partir de los cursos de acción disponibles
 - Revision: evaluación de las elecciones pasadas
- **Output o Salida:** constituida por las decisiones.

Estos tres grandes momentos pueden, a su vez, dividirse en etapas:

1. **Identificar y definir el problema:** un **problema** es un desvío entre la situación real y la situación esperada. La percepción sobre la realidad puede variar si no se establecen valores compartidos.
2. **Establecer y ponderar criterios de decisión:** Los criterios de decisión funcionan como guías para ver que es relevante para resolver un problema.

3. **Desarrollar alternativas:** necesidad de generar ideas, para generar alternativas creativas y factibles. Brainstorming es una buena herramienta
4. **Analizar las alternativas:** Se analizan ventajas y desventajas de las alternativas anteriores.
5. **Escoger una alternativa:** Establecer parámetros y aplicar criterios para marcar la importancia relativa de cada alternativa, en base a la experiencia y la investigación. Estimar el alcance de los efectos
6. **Implementar la alternativa:** ejecución de la solución, despliegue de una sucesión de etapas y la ejecución de un complejo de tareas. Conferir responsabilidades y establecer tiempos, lugares y costos. Elaborar un sistema de seguimiento ajustado a la planificación de las actividades.
7. **Evaluar los resultados:** Verificar la efectividad de la solución implementada. Revisar la planificación existente a fin de evitar futuros problemas similares. Si el problema continua debe revisarse el proceso de toma de decisiones para detectar un error.

La Racionalidad en el proceso de toma de decisiones

Se espera que la decisión sea un proceso racional. Esto es así cuando se trabaja bajo el **modelo clásico** siguiendo cada una de las etapas del proceso altamente cuidado y minucioso.

Sin embargo, los individuos son racionales en términos de una racionalidad limitada, de una percepción de la realidad que siempre es parcial. Es imposible percibir la totalidad de las variables que configuran la realidad.

Frente a situaciones imprevistas en las que el tiempo apremia y no hay posibilidad de detenerse a realizar todas las consideraciones que una decisión racional demanda, las **decisiones intuitivas** resultan salidas efectivas y convenientes.

Clasificación de las Decisiones

- **Por su estandarización:**
 - *No programadas:* son las decisiones de naturaleza excepcional, imprevista, no estructurada y de gran importancia para la organización. Hay una carencia de información que es constitutiva de este tipo de decisiones no recurrentes, y que se debe a factores tales como:
 - Incertidumbre: dada la falta de información confiable, se desconocen a fondo las características de la situación a tratar y el ambiente se caracterizan por la falta de certezas o incertidumbre. Se decide en base a las mejores estimaciones.
 - Riesgo: el ambiente se caracteriza por el riesgo a asumir, y el decisor puede estimar las probabilidades de los resultados respecto de las posibles acciones a seguir.
 - Ambigüedad de la información: la información tiene interpretaciones diferentes e incluso a conclusiones contradictorias y confusas.

- **Restricciones de Información:** la información disponible se halla acotada por falta de tiempo para conseguirla o por los altos costos que acarrea obtenerla.
- *Programadas:* son decisiones rutinarias que resuelven problemas estructurados por lo que se repiten en el tiempo y establecen políticas. La mayoría de las decisiones que hacen al día a día de la organización corresponden a este tipo.
- **Por su naturaleza:**
 - *Estratégicas:* son las decisiones que orientan el rumbo, definen los cursos globales de acción, determinan el funcionamiento y fijan el posicionamiento de una organización.
 - *Tácticas:* son las decisiones que apuntan al modo en que se instrumentan las actividades para cumplir con los objetivos estratégicos.
 - *Operativas o Logísticas:* son las decisiones que concierne al desarrollo de las tareas rutinarias, que ejecutan procedimientos estructurados y prestan apoyo a las actividades sustanciales de la organización.

La comunicación en las Organizaciones

La comunicación debe entenderse como la transferencia y comprensión de significados.

Las funciones de la comunicación

- **Control:** vigilar el comportamiento de los miembros de la organización.
- **Motivación:** sentar las bases de que es lo que se espera de cada miembro.
- **Expresión de las emociones:** compartir sentimientos dentro de un grupo.
- **Información:** contenido necesario para poder llevar a cabo las tareas asignadas.

Esquema básico de la comunicación

Un **emisor** produce un **mensaje** en un **código** compartido con un **receptor**, destinatario de la información. Esta circula por un **canal**, se encuentra sometida a ruidos e **interferencias** y se inserta en un **contexto** o ambiente determinado.

Componente del esquema

- **Emisor:** es quien emite el mensaje, no necesariamente lo produce.
- **Receptor:** es quien recibe el mensaje. El receptor suele ser el destinatario, la persona a la que se dirige la información emitida, pero no necesariamente debe coincidir con él.
- **Canal de comunicación:** es el medio a través del cual se transporta el mensaje.
- **Respuesta (feedback):** es la respuesta del destinatario ante el estímulo realizado por el emisor. Así se retroalimenta el proceso, permitiendo que el receptor se convierta en un Emisor que genera un mensaje.
- **Código:** forma simbólica compartida entre Emisor y Receptor.
- **Ruido:** son las interferencias no programadas ni deseadas que pueden alterar el significado inicial del mensaje emitido. Pueden ser físicos, como por factores socioculturales de los sujetos.

- **Contexto:** es el ambiente del que forma parte el mensaje, y que funciona como clave de producción y lectura.

La comunicación interpersonal

Comunicación interpersonal al proceso de comunicación que se da entre dos o mas individuos.

Cada gerente podrá escoger el método que considere mas apropiado para comunicar sus mensajes. Para evaluar dichos métodos es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

- Posibilidad de retroalimentación
- Capacidad para transmitir mensajes complejos de manera efectiva
- Seguridad de que el mensaje será recibido.
- Facilidad y rapidez para la codificación y decodificación
- Necesidad de simultaneidad tempo espacial de emisor y receptor
- Costo de utilización del método
- Rapidez para la detección del mensaje
- Control sobre los mensajes transmitidos
- Transmisión de componentes de comunicación no verbal.

Barreras de la Comunicación Interpersonal

- **Filtrado:** manipulación intencional de la información para presentarla mas favorable al receptor.
- **Emociones:** los sentimientos del receptor al momento de recibir un mensaje pueden influir sobre la manera en que este lo interpreta.
- **Sobrecarga de información:** la cantidad de información recibida por un ser humano supera la capacidad de poder procesarla.
- **Actitud defensiva:** esta situación se produce cuando el receptor del mensaje se sienta atacado.
- **Lenguaje:** las palabras tienen distintos significados en las persona.
- **Cultura nacional:** culturalmente ciertos países pueden desaprobare ciertas formas de comunicarse.

Formas de superar las barreras de la Comunicación

- **Utilizar retroalimentación:** indagar acerca del mensaje enviado puede ser de gran ayuda. Puede ser verbal como no verbal.
- **Simplificar el lenguaje:** de acuerdo al destinatario, evitando el uso de jergas.
- **Escucha activa:** la escucha se hace efectiva cuando se entiende el mensaje transmitido, cuando se lo significa. Tips para lograr una escucha activa:
 - Evitar interrumpir a quien habla
 - Empatizar con el interlocutor
 - No hablar demasiado
 - Establecer contacto visual

- Parafrasear
- Hacer preguntas abiertas
- Asentir con la cabeza
- Evitar acciones o gestos que distraigan
- **Limitar las emociones:** no cargar el mensaje que deviene de un estado emocional personal y propio
- **Cuidar las señales no verbales:** congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La comunicación organizacional

La comunicación formal se da en virtud de los acuerdos de trabajo prescritos mientras que la comunicación informal no se halla definida por la jerarquía estructural de la organización, permite que los empleados interactúen mas libremente y crea canales alternativos de comunicación que pueden beneficiar el desempeño organizacional

Flujo de la comunicación organizacional

La comunicación puede fluir verticalmente, horizontal o diagonalmente.

Comunicación vertical

- Hacia abajo: desde la estructura jerarquica superior, hacia los niveles inferiores con el objetivo de dirigir, informar, instruir, coordinar y corregir al personal subalterno.
- Hacia arriba: a la inversa de la anterior, es la información que fluye desde los empleados hacia los superiores, responde al modo que se sienten respecto de sus obligaciones, sus funciones, las características de su puesto de trabajo, sus compañeros, etc.

Comunicación horizontal: se da entre las personas que ocupan puestos en un mismo nivel de la estructura organizacional.

Comunicación diagonal: es la que atraviesa la estructura organizacional, cruzando áreas y niveles varios. El correo electrónico facilita y promueve la comunicación diagonal, pues los empleados de una organización pueden comunicarse entre si sin importar el área a la que pertenzcan.

Redes de comunicación

Los flujos comunicacionales se cruzan y se combinan generando una variedad de patrones denominados Redes de comunicación. El tipo de Red a utilizar o a establecer dependerá del caso y deberán tenerse en cuenta 4 criterios para su elección: velocidad, precisión, emergencia de un líder, satisfacción de los miembros.

- Red tipo cadena: la comunicación fluye de acuerdo a la cadena de mando, verticalmente.
- Red tipo rueda: la comunicación fluye entre un líder y las personas que componen el equipo de trabajo.

- Red tipo todo canal: la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de la organización.
- Radiopasillo: circulan chismes, rumores , etc. Estar alerta del flujo y los patrones del radiopasillo permite a los gerentes identificar asuntos que tienen que ver con los empleados.

Tecnología para la comunicación

El papel jugado por dos desarrollos IT:

- **Los sistemas en Red**: que interconectan las computadoras de la organización, permitiendo compartir recursos físicos y digitales, trabajar en grupo, informarse y obtener asistencia.
- **Accesos inalámbricos**: a aplicaciones corporativas a través de WiFi, permiten monitorear actividades y procesos llevados adelante por los empleados y observar la interacción y reacción de los clientes.

El proceso de control

El proceso de CONTROL constituye el momento de la supervisión, es la etapa en la que se compara el estado real con el planificado, identificando los desvíos que es preciso corregir, ya sea estableciendo cambios en las acciones a seguir o modificando las decisiones previstas y los planes confeccionados.

Cumplir los objetivos y misión, estableciendo marcaciones y ajustes que encaminen el funcionamiento organizacional.

El control debe entenderse en términos de un proceso dinámico de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.

El control por etapas

El control puede ser visto como un proceso conformado por tres grandes etapas:

- **Medición**: para identificar el estado real de la organización. Esta etapa consta de dos momentos
 - a. *La obtención de la información necesaria* para determinar el rendimiento organizacional efectivo.
 - b. *La determinación de los criterios de control que se utilizaran*
- **Comparación**: a efectos de determinar la brecha entre el desempeño real y el estándar. Se fija un rango de variación aceptable y estimar la gravedad de las desviaciones.
- **Corrección**: los gerentes deberán decidir si:
 - a. *Toman acciones sobre la desviación*: buscando la causa u origen de la desviación
 - b. *Realizan correcciones sobre el estándar*: esto se da si hay un estándar poco realista, demandan un análisis de las metas y objetivos.

Características del control

Para que el control sea efectivo, se deben reunir estas características:

- A. Economía: costo del control < costo del objetivo
- B. Operatividad: metodología debe ser sencilla.
- C. Congruencia: atributos del control deben ser compatibles con las actividades.
- D. Relevancia: control realizado sobre actividades claves.
- E. Oportunidad: control en el momento preciso

Además, en cuanto a la estructura organizativa, deben tenerse en cuenta los siguientes principios:

- Control por excepción: verificar las situaciones no repetitivas.
- Control por oposición de intereses: dividir la realización de las tareas entre mas de un responsable para poder realizar un control cruzado.
- Las unidades controlantes deberán ser ubicadas en un nivel jerarquico igual o superior que las unidades controladas: resguardar cierto principio de independencia de criterio frente al superior ante el cual se debe rendir cuentas, y ejercer cierto grado de autoridad.

El control como proceso dinámico

El control es un componente dinámico y en constante interacción con los demás procesos. El control puede establecerse como medida antes de iniciar una serie de tareas, durante las tareas o al finalizar las mismas:

- **Control preventivo**: es el control que se efectúa para adelantarse a los problemas y evitar su ocurrencia.
- **Control concurrente**: el método mas habitual es el de la supervisión directa, en la que el gerente o supervisor interactúa con los empleados mientras se lleva adelante el proceso productivo.
- **Control de Retroalimentación**: se da una vez finalizada la actividad y permite a la organización resolver el problema una vez que ha sido detectado.

Niveles de control

Es posible reconocer tres niveles de control:

- **El control posicional**: destinado a cotejar los planes estratégicos que definen el posicionamiento de la empresa en relación a su entorno con el posicionamiento real.
- **El control de Gestión**: se refiere a la variación de las acciones realizadas. Pretende evaluar el desarrollo de cada área es términos estructurales.
- **El control operativo**: se orienta a controlar las decisiones programadas. Se realiza en los niveles operativos de la organización.

Instrumentos de control

Existen instrumentos de control para obtener información para supervisar y herramientas que ofician de soporte donde se registra y se transmite la información extraída. Los mas utilizados son:

- **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: evalúa las previsiones realizadas conforme los presupuestos, existen distintos tipos de presupuesto, a saber:
 - i. **Presupuesto general:**
 1. *Presupuesto Operativo*
 - a. Presupuesto de Ventas
 - b. Presupuesto de Producción
 2. *Presupuesto financiero*
 - a. Presupuesto de Caja
 - b. Presupuestos de Balance General
 - c. Presupuesto de fuentes y aplicación de fondos
 - ii. **Informes especiales**
- Auditoria de gestión: se dedica a verificación del cumplimiento de los objetivos fijados a través del Plan de Acciones previsto, atendiendo a los recursos puestos en marcha.
- Tablero de Mando o Control: provee la información económica financiera para que los gerentes puedan efectuar la dirección y el control. Para confeccionar un cuadro económico financiero es preciso:
 - i. Definir los objetivos del cuadro de mando
 - ii. Recopilar los datos necesarios para cubrir el objetivo
 - iii. Confeccionar el cuadro de mando

- **Para el control operativo**

Lo esencial es que permitan identificar rápidamente las desviaciones para corregirlas de forma inmediata:

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

Administración y gerencia

La administración es la encargada del estudio de las organizaciones. Necesitamos conocer como se administra y que hace cuando se piensa en su administración.

El gerente

En toda organización es necesario contar con ciertas personas que nucleen todas las funciones que hacen a la administración. Los gerentes se encargan de llevar adelante la coordinación de las acciones que se refieren a la planificación, la información, la decisión y el control.

Organizaciones de diferentes naturalezas tendrán distintos gerentes. En todos los casos, con mayor o menor alcance, se desempeñan funciones y se juegan roles que hacen a lo gerencial. En las empresas modernas es cada vez mas frecuente el trabajo “por objetivos” con un líder o coordinador, que organiza y distribuye tareas y responsabilidades entre los miembros del grupo que dirige.

El perfil del gerente

Un perfil ocupacional, describe **el conjunto de habilidades y competencias** que un profesional debe tener para ser eficiente con las funciones que le competen.

El comportamiento puede clasificarse en cuatro categorías básicas: burocrático, adaptativo, anticipativo e innovador.

- **El comportamiento burocrático o inactivo:** es **conservador** en tanto su objetivo es el de mantener por todos los medios el *statu quo*, conservar inalterado el estado de la situación actual. Si se encuentra a realizar cambios, serán superficiales.
- **El comportamiento adaptativo o reactivo:** busca **reaccionar frente al cambio**. El adaptativo persigue la conservación del equilibrio y la defensa del *status quo*, el reactivo se ajusta, se acomoda, se adapta a si mismo.
- **El comportamiento anticipativo o proactivo:** se **adelanta al cambio**, en tanto planifica, estudia el desempeño pasado pensando en los cambios posibles. Busca dar con las herramientas que le ayuden a pronosticar el futuro, para hacer frente a las consecuencias del cambio.
- **El comportamiento innovador o interactivo:** es aquel que **promueve el cambio** porque lo considera una ocasión para el logro de los objetivos organizacionales. No se adelanta al cambio, lo produce.

La función del gerente

La cuestión de la función gerencial es aquella que se pregunta por el *que*, por el **hacer específico del gerente**: su accionar, sus responsabilidades y competencias.

Los gerentes desempeñan cinco funciones principales, vitales para el desarrollo de la actividad administrativa empresarial (FAYOL):

1. Los gerentes **PLANIFICAN** lo que harán
2. **ORGANIZAN** de acuerdo a un plan previo
3. **APOYAN** a la organización con los recursos necesarios
4. **DISTRIBUYEN** los recursos para ejecutar el plan
5. **CONTROLAN** estos para mantener el rumbo

Para los sistemas de información:

- a) **PLANEAR**: la planificación es la **fijación de objetivos y metas** para ser alcanzados. Establecer alternativas, seleccionar una de ellas y definir el plan y sus controles.
- b) **ORGANIZAR**: la organización es la función administrativa que guarda relación con la **puesta en marcha de los recursos** necesarios para el desarrollo del plan.
- c) **DIRIGIR**: la función de dirección enfatiza la relación del gerente con los empleados y como este estimula, motiva e influye en el comportamiento de sus subordinados.
- d) **COORDINAR**: armonizar todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados.
- e) **CONTROLAR**: velar por el resultado esperado de lo planificado, supervisando y estableciendo medidas correctivas necesarias para saldar los desvíos encontrados.

Rol del gerente

Hay un modelo que describe 10 roles específicos. Estos son “**conjuntos orgánicos de conducta**”, **patrones de comportamiento** que desafían la creencia de la época de que los administradores tomaran sus decisiones tras reflexionarlas profundamente, y postulan que su comportamiento se encuentra siempre **entre la reflexión y la acción**.

Tres grandes categorías que operan como matrices de roles específicos:

Roles interpersonales: se definen por el comportamiento orientado a las relaciones con los otros y se derivan de la autoridad que la organización le confiere al gerente. Dentro de esta categoría Mintzberg (¿?¿?) incluye:

- **Rol de representante**: tiene el sello de la actividad protocolar, que requiere el desempeño de una función simbólica.
- **Rol de líder**: es el que guarda para sí la posibilidad de influir en los demás, ya sea a través de la motivación, la disciplina o la capacitación de los empleados.
- **Rol de enlace**: es el que mantiene contacto con fuentes externas a su núcleo laboral inmediato que pueden promocionarle información necesaria para el buen desempeño de su gestión.

Roles informativos: Se construyen sobre la base de las relaciones interpersonales que el administrador establece, e implica recibir, almacenar y dar a conocer información.

Tres roles que identifico Mintzberg:

- **Rol de supervisor o tutor:** implica la exploración permanente de información, tanto interna como externa a la organización
- **Rol de divulgador o difusor:** responsabiliza al administrador de hacer circular la información que recibe, especialmente a sus subalternos.
- **Rol de vocero:** dar a conocer los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable, en reuniones con los altos mandos o con la alta gerencia.

Roles de decisión: se refieren a la actividad gerencial como un proceso de tomas de decisiones. Mintzberg agrupa los siguientes roles:

- **Rol de empresario o emprendedor:** los administradores se ocupan de generar y supervisar nuevos proyectos de mejora → mayor rendimiento y desempeño.
- **Rol de mediador de conflictos o moderador:** los gerentes poseen a su cargo no solo el cumplimiento de los objetivos de la organización sino también el manejo del personal.
- **Rol de distribuidor/asignador de recursos:** administra los recursos de la organización, las decisiones tendrán un efecto directo en el desempeño de la unidad de trabajo que dirige.
- **Rol de negociador:** representa a la organización en las principales negociaciones a efectos de obtener ventajas.

Habilidades administrativas

El administrador necesita poseer ciertas **capacidades o competencias que le permitan cumplir con las funciones y los roles que la organización demanda**. Los directivos deben ostentar tres tipos de destrezas (KALZ): Conceptuales, Humanas y Técnicas.

- **Habilidad técnica:** utilizar herramientas, instrumentos, artefactos o realizar actividades que incluyen una metodología o un procedimiento en un campo especializado.
- **Habilidad humana:** El trabajo es siempre en equipo. La habilidad humana es entendida como la capacidad de interactuar con personas y de trabajar con ellas en un modo armónico, ser persuasivo pero sensible a los inconvenientes, estar atento a las necesidades de capacitación y de estímulo.
- **Habilidad conceptual:** representa la facultad de análisis y de abstracción, la cualidad para comprender la organización como un todo y de percibir las situaciones que la afectan.

Documentos comerciales

Esta parte es para ayudar con cursogramas mas que nada.

Los documentos comerciales son constancias escritas que se realizan de acuerdo a las operaciones comerciales efectuadas.

Orden de compra: es un documento que emite el **comprador** para pedir mercaderías al **vendedor** indicando los detalles de la compra.

Remito o conforme: Es un documento que confecciona el **vendedor** y que acredita la entrega de las mercaderías vendidas.

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.

Factura electrónica: un comprobante fiscal digital que cumple los requisitos exigidos legal y reglamentariamente.

Recibo: es el documento que confecciona una persona acreditando haber recibido de otra una determinada cantidad de mercancía o cierta suma de dinero, un comprobante de pago.

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.

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

Nota de crédito bancaria o boleta de depósito: es el documento que el banco entrega a sus clientes declarando haber recibido un deposito en dinero, cheques u otros valores en Cuenta Corriente.

Cheque: es una orden de pago librada contra un banco en el cual el librador tiene fondos depositados a su orden en CC o autorizan para girar en descubierto (librar cheques sin tener los fondos suficientes). El cheque es un título de crédito en el cual una persona ordena a un banco el pago de una de dinero a favor de un tercero.

Robbins: Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

Un **gerente** es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente es ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo. También pueden tener responsabilidades laborales sin relaciona la coordinación o supervisión.

Las organizaciones de forma piramidal tienen: gerentes de primera línea, de nivel medio o alto nivel.

- En el nivel gerencial mas 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.
- Los **gerentes de nivel medio** administran el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden encontrarse entre el nivel mas bajo y el mas alto de la organización. Responsables principalmente de poner en acción la estrategia de la compañía,
- En los niveles superiores están los **gerentes de alto nivel**, que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de mayor alcance y establecer los planes y objetivos.

No todas las organizaciones se estructuran con base en una forma piramidal.

¿Dónde trabajan los gerentes?

¿Qué es una **organización**? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.

Todas organizaciones y comparten tres características:

- i. Cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en las metas que pretende lograr.
- ii. Las organizaciones están conformadas por personas; se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos.
- iii. Todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Esta puede ser abierta y flexible, o con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos.

¿Por qué son importantes los gerentes?

- i. *Las organizaciones requieren de sus aptitudes y habilidades gerenciales o administrativas:* sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos, los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas. También hay gerentes que se cuestionan si existe un mercado sustentable y trabajan en conjunto para crear un negocio exitoso

- ii. *Resultan fundamentales para que las cosas se hagan:* Estos gerentes enfrentan toda clase de problemas mientras se llevan a cabo las miles de tareas que requiere la compañía. Crean y coordinan los sistemas de trabajo y el ambiente del centro laboral. Si algo falla, buscan el por que y le dan solución a sus problemas.
- iii. *A las organizaciones les interesan sus gerentes:* la variable individual mas relevante en lo que se refiere a productividad y lealtad de la fuerza laboral no son los sueldos, las prestaciones o el entorno de trabajo, sino la calidad de la relación que existen entre los empleados y sus supervisores directos.

¿Qué hacen los gerentes?

La **administración** implica coordinar y supervisar las actividades laboral de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz. Lo que distingue un puesto de trabajo gerencial de uno no gerencial es precisamente que en el primer caso se coordinan y supervisan las labores de otras personas.

El termino **eficiencia** se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos, así que les interesa utilizarlos eficientemente.

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

Funciones administrativas

Los gerentes desempeñan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otras personas. Hoy en día se utilizan cuatro funciones para describir la labor de un gerente:

- **Planeación:** los gerentes definen objetivos, establecen estrategias para alcanzarlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, para el logro de los objetivos organizacionales. Determinan las tareas a realizar, quienes deben hacerlas, como se agrupan las actividades, quien le reporta a quien y en donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** El labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. 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 mas efectivas o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal.
- **Control:** 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.

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 estos encarnen.

Los **roles interpersonales** tienen que ver con las personas 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 toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador.

En los niveles más altos de la organización, los roles de difusor, representante, negociador, enlace y vocero son más importantes; en tanto que el rol de líder es más relevante para los gerentes de niveles más bajos que para los de niveles intermedios o altos.

Habilidades gerenciales

¿Qué tipo de habilidades requieren los gerentes? Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar de forma competente las tareas laborales. Tienden a ser más importantes para los gerentes de primera línea. Las **habilidades interpersonales** implican la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Es importante en todos los niveles. Por último, las **habilidades conceptuales** son aquellas que utilizan los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Los gerentes ven 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. Estas habilidades son más relevantes para los gerentes de alto nivel.

Los gerentes deben mejorar y actualizar sus habilidades constantemente.

¿Cómo 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. Es probable que cada vez sean más los gerentes que tengan que llevar a cabo su labor en circunstancias demandantes.

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.

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 que mas desafíos en su trabajo debido a que la tecnología ha transformado la forma en que se hacen las cosas. Lograr que los empleados se integren a ella constituye un desafío para muchos gerentes, y deben trabajar con ellos para que comprendan por que la nueva tecnología mejora las formas habituales de realizar negocios.

Es un mito la afirmación de que las habilidades sociales ahora son menos importantes debido a que el centro de trabajo cuenta con más tecnologías.

Particularmente en los entornos de equipos, los trabajadores confían en la pericia de los otros miembros y son mas capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes de lo que permite un software.

Los gerentes enfrentan continuamente el desafío de supervisar la creación de equipos y la solución de los problemas.

Enfoque en social media

La nueva frontera esta representada por los **social media** o redes sociales, formas de comunicación electrónica a través de las cuales los usuarios crea comunidades en línea para compartir ideas, información, mensajes personales y otros contenidos. Es por ello que los gerentes necesitan comprender y administrar tanto el potencial como los riesgos implícitos en los social media.

Cada vez son mas las empresas que están volviendo la mirada hacia los social media, no solo como un mecanismo para conectarse con los clientes. Mas frecuentemente, muchas compañías animan a sus empleados a utilizar los social media para convertirse en trabajadores activistas.

Sin embargo, el riesgo potencial reside en la manera en que se utiliza. Los social media también son problemáticos, es preciso que los gerentes recuerden que estas plataformas representan una herramienta que debe ser 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. Es posible detectar esfuerzos de innovación en todo tipo de organizaciones.

La innovación es vital en todos los niveles y en cada una de las partes de la organización. Productos más sofisticados también implican mayor capacitación en los empleados.

La admnistracion verde y la sustentabilidad se han convertido en temas habituales para los gerentes. En el siglo 21 ha surgido el concepto de administrar de forma sustentable, y esto ha provocado un aumento de la responsabilidad corporativa, no solo para administrar de manera eficiente y eficaz, sino también para responder estratégicamente a un amplio rango de desafíos medioambientales.

La **sustentabilidad** es 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

Las compañías progresistas reconocen la importancia de tratar bien a los empleados, no solo porque es lo correcto, si no porque es una buena estrategia de negocios. Los trabajadores que reciben un buen trato tienen mayores posibilidades de esforzarse más al realizar sus trabajos.

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. 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.

Los gerentes exitosos a menudo fomentan practicas para equilibrar la vida laboral y la vida personal de sus empleados, y alientan a aquellos que eligen adoptarlas. Este tipo de conductas expresan el valor que el liderazgo del gerente y de la empresa asigna el bienestar de sus empleados.

La universalidad de la administración

La **universalidad de la administración** se refiere a que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo.

En todas las empresas, los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, esto no quiere decir la administración se lleva a cabo de la misma manera en todas las circunstancias.

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.

Las empresadas mal administradas terminan perdiendo clientes e ingreso.

La realidad laboral

La mayoría de los estudiantes administrará o será administrado. Lo que queremos decir es que no es necesario que aspire a ocupar un puesto gerencial para obtener algo valioso de un curso sobre administración.

Recompensas y desafíos del gerente

En primer lugar, existen muchos desafíos. Algunas responsabilidades del gerente podrían ser mas rutinarias que propiamente administrativas. Los gerentes dedican bastante tiempo a asistir a juntas y suelen ser interrumpidos con frecuencia, lo cual podría consumir gran parte

de su tiempo y en ocasiones reducir su productividad. Con frecuencia tienen que lidiar con personalidades diversas y trabajar con recursos limitados.

Además, para los gerentes a veces es complicado lograr una mezcla exitosa de los conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo heterogéneo de empleados. Por último, los gerentes no tienen en sus manos el control absoluto de su destino; por lo general, su éxito depende del desempeño laboral de otras personas.

Desempeñarse como gerente también puede conllevar recompensas. El gerente es responsable de crear un ambiente laboral en que se puedan realizar los trabajos aprovechando al máximo sus capacidades y contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Ayuda a que otras personas encuentren un sentido. Con frecuencia los gerentes tienen la oportunidad de pensar creativamente y usar su imaginación. Otras de sus recompensas incluyen la posibilidad de recibir reconocimiento y ganar estatus en su organización y en la comunidad, influir en los resultados organizacionales y obtener una remuneración atractiva en forma de salarios, bonos y acciones bursátiles. Como gerente, usted podría estar seguro de que sus esfuerzos, habilidades y capacidades son necesarias.

Adquirir conocimientos sobre la vida laboral

Conocer conceptos de administración y saber como piensan los gerentes les ayudara a obtener mejores resultados en el trabajo y avanzar en su carrera.

Modulo de historia de la administración

La administración existe hace mucho tiempo.

1776 Adam Smith

Las organizaciones obtendrían ventajas económicas de la **división** o **especialización del trabajo**, de la fragmentación de las labores en tareas mas simples y repetitivas. Smith concluyo que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementa la habilidad y destreza de cada trabajador, al evitar la perdida de tiempo implicada en el cambio de tareas, y al inventar artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano.

La **revolución industrial** (siglo 18) permitió que resultara más económico producir bienes en fabricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. Necesitaban a alguien para pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignar las tareas al personal, dirigir las actividades diarias, etc. Ese alguien era el gerente.

Modelo clásico

El modelo clásico hacía hincapié en la racionalidad y la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. El modelo clásico este compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración.

Administración científica (1911)

Taylor la describía como el uso de métodos científicos para definir “la mejor manera” de realizar un trabajo. Considero que los cuatro principios de la administración generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes.

1. Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores y luego capacitarlos, entrenarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo mas equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.

Los Gilbreths inventaron un aparato que registraba los movimientos manuales y corporales de los trabajadores para eliminar movimientos innecesarios. También diseñaron un esquema de clasificación para etiquetar 17 movimientos manuales básicos llamado **therblig**.

Como usan la administración científica los gerentes de la actualidad

Los gerentes emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, contratan a los trabajadores mejor calificados para un puesto o cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la administración científica.

Teoría general de la administración (Fayol)

La **teoría general de la administración** se enfoca mas en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena practica administrativa. Cinco funciones principales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Su idea de que la administración es una actividad común a todas las iniciativas de negocios, al gobierno e incluso al hogar, lo llevo a desarrollar 14 **principios de administración**, que constituyen un conjunto de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizaciones y enseñarse en las escuelas.

1. **División del trabajo:** incrementa la producción por los empleados mas eficientes.
2. **Autoridad:** gerentes deben ser capaces de dar ordenes.
3. **Disciplina:** los empleados deben obedecer y respetar las normas.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir ordenes de un superior.
5. **Unidad de dirección:** un solo plan de acción que guie a todos.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general:** los interés de la organización sobre todo.
7. **Remuneración:** los empleados deben recibir un salario.

8. **Centralización:** grado en que los subordinados participan en las decisiones.
9. **Jerarquía:** línea de autoridad desde lo mas alto hacia abajo.
10. **Orden:** ubicarse en el lugar indicado y en el momento correcto.
11. **Equidad:** gerentes amables y justos.
12. **Estabilidad de los puestos de trabajo:** planeación ordenada del personal y asegurarse que haya reemplazos para cubrir vacantes.
13. **Iniciativa:** empleados que proponen iniciativas y puedan hacerlos.
14. **Espíritu de grupo:** fomentar la armonía y unidad.

Max Weber desarrollo una teoría de las estructuras y relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denomino **burocracia**, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales.

Modelo conductual

El campo que estudia las acciones de las personas en el trabajo se denomina **comportamiento organizacional**. Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal proviene de la investigación del CO.

La aportación mas importante al modelo del CO se debe a los **estudios de Hawthorne**. Son una serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que proporciono nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal. Se concluyo que el comportamiento y las actitudes de las personas tienen una estrecha relación entre si, que las normas grupales tienen un efecto directo en la producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad de lo que lo hacen los estandares y las actitudes del grupo y la seguridad.

Como usan el modelo conductual los gerentes de la actualidad

Este modelo ha establecido las bases de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros modelos conductuales. Es importante que los gerentes utilicen los conocimientos derivados del modelo conductual.

Modelo cuantitativo

El modelo cuantitativo es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como *ciencia de la administración*.

Este modelo cuantitativo evoluciono a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas que se desarrollaron para enfrentar problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial.

Involucra la aplicación de estadística, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadoras y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades. El modelo cuantitativo de orden económico ayuda a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inventario. Otra área en donde estas técnicas se emplean con frecuencia es la administración de la calidad total.

La **administración de la calidad total** es una filosofía administrativa para la mejora continua y para responder a las necesidades y expectativas del cliente. El termino cliente hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, ya sea a nivel interno o externo. La *mejora continua* es imposible si no hay medidas precisas, las cuales requieren del uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización.

Como usan el modelo cuantitativo los gerentes de la actualidad

El modelo cuantitativo contribuye directamente al proceso de toma de decisiones gerenciales en las áreas de planeación y control. ¿Qué es la administración de la calidad?

1. **Intenso enfoque en el cliente**
2. **Interes en la mejora continua**
3. **Enfoque en los procesos**
4. **Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización**
5. **Mediciones precisas**
6. **Empoderamiento de los empleados**

Modelos contemporáneos

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son el cerrado y el abierto. Los **sistemas cerrados** son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo. En contraste, los **sistemas abiertos** son influenciados por su entorno e interactúan él. Las organizaciones son sistemas abiertos.

Los investigadores conciben la organización como un conjunto de sistemas complejos, compuestos de muchos elementos, que incluyen individuos, grupos, estructura, objetivos, estatus y autoridad.

Mientras que los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa.

El modelo sistémico implica que las decisiones y las acciones de un área organizacional afectan a otras áreas. Este también reconoce que las organizaciones no son autosuficientes, sino que dependen de su entorno. Ninguna organización puede sobrevivir si desdeña los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externa de las cuales depende.

Las circunstancias , siempre variadas y cambiantes, demandan que los gerentes empleen diferentes enfoques y técnicas. El **modelo de contingencias** propone que las organizaciones son diferentes, que enfrentan situaciones distintas y que requieren formas de administración específicas.

Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etcétera. El principal valor del modelo radica en que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir.

Variables de contingencias más conocidas:

- **Tamaño de la organización:** A medida que la empresa crece, también los problemas.
- **Tecnología de tareas rutinarias:** la organización emplea tecnología.
- **Incertidumbre del entorno:** esto influye en el proceso administrativo.
- **Diferencias individuales:** los individuos difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Es probable que los gerentes de la actualidad tengan que dirigir empleados que trabajan desde su casa o que se encuentran en puntos geográficamente muy distantes. La era de la información ha impulsado enormes cambios que siguen influyendo en las prácticas administrativas organizacionales.

Capítulo 2: Toma de decisiones

Los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones toman **decisiones**, hacen elecciones. Si bien la toma de decisiones se describe como la elección entre alternativas, esta perspectiva es muy simplista. Esto se debe a que la toma de decisiones es un proceso y no solo el simple acto de elegir entre alternativas.

Paso 1: Identificación del problema

Todas las decisiones tienen su origen en un **problema**, una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos.

¿Cómo identifican los gerentes los problemas? La mayoría de los problemas no “anuncian” su presencia. Asimismo, los problemas y su identificación son subjetivos. Identificar eficazmente los problemas es importante, no fácil.

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión

Un gerente debe determinar los **criterios de decisión** que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que toma decisiones utiliza criterios para guiar sus decisiones, aun cuando no estén definidos de manera explícita.

Los criterios de decisión pueden cambiar. Se ha demostrado que conocer la psicología de los consumidores en diferentes momentos es más eficaz que basarse en los datos demográficos y los intereses.

Paso 3: Ponderación de los criterios

Si todos los criterios relevantes no tienen la misma importancia, quien toma las decisiones deberá ponderarlos para determinar su peso adecuado en la decisión.

Paso 4: Desarrollo de alternativas

Este paso exige que el responsable liste las alternativas viables que podrían resolver el problema. En este paso es preciso que el individuo sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía.

Paso 5: Análisis de las alternativas

El individuo debe evaluar las alternativas 1 por 1. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque esa alternativa representará ya la mejor opción.

Paso 6: Selección de una alternativa

Este paso consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total mas alto en el paso anterior.

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 bien sabido que, si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es mas probable que brinden su apoyo que si solo se les dice que es lo que deben hacer.

Los gerentes deben reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra.

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El ultimo paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido, para determinar si se resolvió el problema. Si la evaluación revela que el problema persiste, el gerente tendrá que evaluar que fue lo que paso.

¿El problema se definio de manera incorrecta? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente?

Las respuestas a las preguntas planteadas pueden llevarnos a repetir un paso anterior, o incluso a iniciar todo el proceso nuevamente.

Modelos de la toma de decisiones

Racionalidad

Suponemos que los gerentes ejercen una **toma racional de decisiones**, que eligen opciones logicas y consistentes para obtener máximo valor. Los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a tomar decisiones racionales

Supuestos de la racionalidad

Quien toma las decisiones es completamente objetivo y lógico. El problema que enfrenta es claro y libre de ambigüedades, el individuo tiene una meta clara y específica. La toma racional de decisiones derivara siempre en la selección de la alternativa que maximiza las probabilidades de alcanzar esa meta. Las decisiones se toman a favor de los interés de la organización.

Racionalidad limitada

Un enfoque mas realista para describir como toman decisiones los gerentes parte del concepto de **racionalidad limitada**, según el cual los gerentes toman decisiones racionales, pero están limitados por su capacidad para procesar la información. Los gerentes **transigen con una solución aceptable**, en lugar de maximizar el beneficio.

La **intensificación del compromiso** es un fenómeno que consiste en comprometerse más con una decisión previa, a pesar de que la evidencia indique que podría ser incorrecta.

¿Por qué sucede esto? Porque no quieren admitir que tal vez, su decisión inicial no era la correcta. En lugar de investigar nuevas alternativas, se limitan a intensificar su compromiso con la solución original.

Intuición

Los gerentes suelen emplear su intuición como apoyo en la toma de decisiones. ¿Qué es la **toma intuitiva de decisiones**? Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición.

La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado. El gerente que previamente ha experimentado problemas o situaciones similares a menudo puede actuar rápidamente con lo que parece ser información limitada, gracias a su experiencia.

Administración basada en evidencias

Todo proceso de toma de decisiones es susceptible de mejora mediante el uso de evidencias relevantes y confiables.

Tal es la premisa que sirve de fundamento a la **administración basada en evidencias**, que es el “uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la practica administrativa”.

Sus cuatro elementos fundamentales son:

1. La pericia y el criterio de quien toma las decisiones
2. La evidencia externa que ha sido evaluada por este
3. Las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión

4. Los factores organizacionales importantes como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización.

Lo importante es que los gerentes reconozcan y comprendan la elección consciente con respeto a cuales son los elementos mas relevantes y que deben enfatizarse al tomar una decisión.

Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Tipos de decisiones

Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor.

Problemas estructurados y decisiones programadas

Algunos problemas son bastante fáciles de abordar. Estas situaciones se conocen como **problemas estructurados** porque son simples, conocidos y fáciles de definir. Cuando las respuestas son programadas, se trata de **decisiones programadas**, una decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina.

El gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas: un procedimiento, una regla o una política.

Un **procedimiento** es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema.

Una **regla** es una aseveración explícita que informa a los gerentes que se puede o no se puede hacer. Con frecuencia, las reglas se cumplen porque son fáciles de seguir y generan consistencia.

El tercer tipo de decisiones programadas son las **políticas**, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales para las decisiones, en lugar de dictar de manera específica lo que se debe y lo que no se debe.

Problemas no estructurados y decisiones no programadas

Muchas situaciones organizacionales involucran **problemas no estructurados**, problemas nuevos o poco comunes en los que la información disponible es ambigua o incompleta.

Las **decisiones no programadas** son únicas, no recurrentes y demandan soluciones hechas a la medida.

Las decisiones de los gerentes de nivel bajo casi siempre son del tipo programado, ya que suelen enfrentarse a problemas conocidos y repetitivos. A medida que los gerentes ascienden en la jerarquía organizacional, los problemas que enfrentan se van volviendo menos estructurados.

Los gerentes de mayor jerarquía delegan las decisiones rutinarias en sus subordinados para poder concentrarse en temas mas complejos.

Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Certidumbre: la condición ideal para tomar decisiones es la **certidumbre**, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque se conoce el resultado de cada alternativa.

Riesgo: una situación mucho más común es la de **riesgo**, una condición en la que el responsable de tomar las decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrentan una situación de riesgo, los gerentes cuentan con datos históricos basados en sus experiencias personales previas o con información secundaria que les permite asignar probabilidades a distintas alternativas.

Incetidumbre: ¿Qué ocurre cuando uno enfrenta una decisión y no tiene certeza alguna acerca de los resultados, y ni siquiera puede hacer un calculo razonable de las probabilidades? A esta situación se le denomina **incertidumbre**, y los gerentes enfrentan muchas veces este tipo de situaciones al tomar decisiones.

La elección de alternativas se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica de quien toma las decisiones. Si el gerente es optimista, se inclinará por la opción *maximax*; si es pesimista optara por la alternativa *maximin*; y si desea minimizar su “arrepentimiento” máximo, elegirá la opción *minimax*.

Sesgos y errores en la toma de decisiones

Cuando los responsables de tomar decisiones tienden a pensar que saben mas de lo que en realidad saben, ponen de manifiesto un *sesgo de exceso de confianza*.

Por su parte, el *sesgo de gratificación inmediata* describe a los individuos que quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. Para estos individuos, las alternativas de decisión que generan beneficios rápidos son mas atractivas que aquellas cuya retribución se dará en el futuro.

El *efecto de anclaje* se refiere a la manera en que las personas se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores.

Cuando los responsables de tomar decisiones organizan e interpretan los acontecimientos de forma selectiva y con base en sus percepciones sesgadas, están poniendo en practica un *sesgo de percepción selectiva*.

Los individuos que buscan información que reafirme las elecciones que han hecho en el pasado y desdeñan aquellas que contradicen sus juicios previos, exhiben un *sesgo de confirmación*.

El *sesgo de encuadre* se presenta cuando los responsables de tomar decisiones seleccionan y destacan ciertos aspectos de una situación, al mismo tiempo que excluyen otros.

El *sesgo de disponibilidad* ocurre cuando las personas tienden a recordar los eventos mas recientes y vividos de su memorias. Esto afecta su capacidad para evocar objetivamente los sucesos, provocando juicios y estimaciones de probabilidad distorsionados.

Cuando las personas que toman decisiones evaluan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre este y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos, incurren un *sesgo de representatividad*.

El *sesgo de aleatorización* describe las acciones de los individuos que tratan de darle significado a eventos aleatorios.

El *error de costos hundidos* ocurre cuando los individuos olvidan que las alternativas actuales no pueden corregir el pasado; de manera incorrecta, se basan en costos previos de tiempo, dinero o esfuerzo para evaluar las alternativas.

Los individuos que tienden a hacer alarde inmediato de sus éxitos y culpar a cualesquiera factores externos por sus fracasos, son victimas del *sesgo al servicio del yo*.

Por ultimo, el *sesgo de retrospectiva* es la tendencia a crecer erróneamente que hubieran podido predecir con exactitud el resultado de un evento, una vez que ya se conoce el resultado.

Descripción general de la toma de decisiones generales

Los gerentes *desean* tomar decisiones correctas, elegir la “mejor” alternativa, implementarla y determinar si realmente resuelve el problema, que en primer término era la razón de que se necesitara una decisión.

Toma de decisiones eficaz en el mundo actual

El mundo empresarial de nuestros días gira en torno de la toma de decisiones casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo. La mayoría ge los gerentes toman una decisión tras otra y, como si esto no fuera suficientemente complejo, hoy en día de los riesgos son mas altos que nunca.

Pautas para la toma eficaz de decisiones

Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarle a tomar mejores decisiones:

- *Comprender las diferencias culturales*
- *Crear estándares para una buena toma de decisiones*
- *Saber cuándo rendirse*
- *Usar un proceso de toma de decisiones eficaz*
- *Desarrollar su capacidad para pensar con claridad*

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

El **pensamiento de diseño** consiste en “abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño”. Cada vez son mas las organizaciones que han comenzado a entender como puede beneficiarlas el pensamiento de diseño.

La identificación del problema es el primer paso, 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. Esto no quiere decir que el análisis racional sea innecesario, sino que la toma de decisiones eficaces requiere de otras cosas, sobre todo en el mundo actual.

Datos masivos y toma de decisiones

¿Qué son los **datos masivos**? Es la enorme cantidad de información cuantificable que puede analizarse por medio de procesamiento altamente sofisticados de datos.

Los gerentes advierten que la recolección y el análisis de datos, solo por el hecho de hacerlo, es un esfuerzo sin provecho.

Los gerentes necesitan examinar y evaluar realmente la manera en que los datos masivos pueden contribuir a su toma de decisiones antes de hacer uso de ellos. Los datos masivos necesitan ser matizados por el buen juicio.

Capítulo 8: Planeación de las actividades laborales

El que y el porqué de la planeación

¿Qué es la planeación?

La **planeación** consiste en definir las metas de la organización, establecer estrategias para lograrlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el que) como con los medios (el cómo).

Cuando empleamos el termino “planear”, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen las metas específicas a lograr en un periodo determinado.

¿Por qué planean los gerentes?

¿Por qué querrían los gerentes embarcarse en tal labor?

1. *La planeación da dirección* tanto a los gerentes como a otros tipos de empleados. Sin planeación, los departamentos y los individuos podrían perseguir objetivos distintito y obstaculizar el logro eficiente de aquellos fijados por la compañía.
2. *La planeación reduce la incertidumbre* al anticipar el cambio, considero el impacto del cambio y desarrollar respuestas adecuadas.

3. *La planeación minimiza el desperdicio y la redundancia*
4. *La planeación establece las metas o los estándares* que se utilizan en la función de control. Sin planear no habría parámetros para medir el esfuerzo laboral.

Planeación del desempeño

En primer lugar, la planeación formal esta asociada con resultados financieros positivos, como utilidades mas altas, un mejor rendimiento sobre los activos.

En segundo lugar, parece que llevar a cabo un buen trabajo al planear e implementar esos planes es mas importante para un elevado desempeño que la cantidad de planeación efectuada. Además, en los estudios donde la planeación formal no condujo a un mejor desempeño, con frecuencia el entorno externo era el responsable.

Por último, la relación entre planeación y desempeño parece depender también del marco temporal. Al parecer se requieren por lo menos cuatro años de planeación formal para que comience a ser visible su efecto sobre el desempeño.

Objetivos y planes

Las **metas (objetivos)** son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serian medidos los resultados obtenidos.

Los **planes** son documentos en los que se especifica como se logran las ventas, y por lo general incluyen la asignación de recursos, los horarios y otras acciones necesarias para que se cumplan.

Tipos de metas

Las **metas establecidas** son declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales. No debería sorprendernos que las metas establecidas suelen ser irrelevantes respecto de lo que realmente ocurre.

Si quiere saber cuales son las **metas reales** de la organización -las metas que realmente persigue- observe lo que hacen sus miembros. Sus acciones definen las prioridades. Estas conscientes de que las metas reales pueden ser distintas es importante para reconocer lo que de otra manera podría considerarse como incongruencias de parte de la administración de la organización.

Tipos de planes

Las formas mas populares para describir los planes organizacionales son en función de su alcance, de su marco temporal, de su especificidad y de su frecuencia de uso.

Los **planes estratégicos** son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan sus metas generales.

Los planes que abaran exclusivamente un área operativa de la organización se denominan **planes operativos**.

Los **planes de largo plazo** como aquellos cuyo marco temporal rebasa los tres años.

Por su parte, los **planes de corto plazo** son los que cubren un año o menos. Cualquier plan que abarque un periodo superior a un año, pero inferior a tres, es un plan intermedio.

Desde un punto de vista intuitivo, pudiera parecer que los planes específicos son preferibles a los direccionales debido a que estos últimos son mas laxos. En contraste, los **planes específicos** están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación. Un plan específico describe sus objetivos de forma que no haya cabida para la ambigüedad o los malos entendidos.

Los **planes direccionales** son flexibles y establecen lineamientos generales; proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes a cursos de acción o metas específicas.

Los **planes únicos** son aquellos diseñados de manera específica para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular.

En contraste, los **planes permanentes** son aquellos que ocurren de manera continua y ofrecen guía para la realización de 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 difunden hacia los otros niveles de la organización y se convierten en submetas para cada una de sus áreas. Esta perspectiva tradicional parte del supuesto de que los altos ejecutivos saben que es lo mejor para la organización porque pueden ver el “panorama general”.

Sin embargo, a menudo lo que ocurre es que se pierde la claridad conforme las metas se difunden de los niveles altos a los niveles bajos de la organización.

Cuando la jerarquía de las metas de la organización *esta* definida claramente, conforma una red integrada de metas o **cadenas de medio-fines**. Las metas de más alto nivel están vinculadas con las metas de nivel mas bajo, las cuales sirven como medios para su consecución.

Las metas alcanzadas en los niveles mas bajos se convierten en los medios para lograr las metas del nivel siguiente. Y el logro de las metas de ese nivel se convierte en el medio para cumplir las metas del siguiente, y así sucesivamente en los distintos estratos de la organización.

En lugar de usar el establecimiento tradicional de metas, muchas organizaciones emplean la **administración por objetivos**, un proceso que consiste en establecer metas consensuadas y en utilizarlas para evaluar el desempeño de los empleados.

Los programas de APO constan de cuatro elementos: especificidad de las metas, toma de decisiones participativa, vigencia temporal explícita y retroalimentación con base en el desempeño.

Pasos para el establecimiento de metas

1. *Revisar la misión o propósito de la organización.* La **misión** es una declaración general del propósito de una organización.
2. *Evaluar los recursos disponibles.* No se deben establecer metas que sean imposibles de lograr con los recursos imposibles.
3. *Determinar y 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

El proceso de desarrollo de planes está influido por tres factores de contingencia y por el método de planeación que se utilice.

Factores de contingencia en la planeación

Son tres los factores de contingencia que afectan la elección de los planes: el nivel organizacional, el grado de incertidumbre del entorno y la duración de los compromisos a futuro.

Los gerentes de nivel bajo se concentran en la planeación operativa, mientras que los de nivel alto lo hacen en la planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre del entorno. Cuando el nivel de incertidumbre es alto, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes tienen que estar preparados para modificar o enmendar los planes que hayan implementado.

El último factor de contingencia tiene que ver con el marco temporal de los planes. El **concepto de compromiso** plantea que los planes deben extenderse tanto tiempo como sea necesario para satisfacer los compromisos adquiridos al momento de su concepción. Desarrollar planes que abarquen demasiado o muy poco tiempo resulta ineficiente e ineficaz.

Modelos de planeación

En el modelo tradicional, la planeación es tarea exclusiva de los gerentes de alto nivel, los cuales suelen recibir el apoyo de un **departamento de planeación formal**, de un grupo de especialistas en planeación, cuya responsabilidad exclusiva es ayudar a establecer y formular los planes organizacionales.

Con este método, los planes desarrollados por los gerentes de alto nivel se transmiten de manera descendente hacia los demás estratos de la organización, de forma muy parecida a lo que ocurre en el modelo tradicional de establecimiento de metas.

Otro método de planeación consiste en buscar una mayor participación de los miembros de la organización en el proceso. En este caso, los planes no son transmitidos de un nivel jerárquico a una inferior, sino que son desarrollados por miembros de la organización de diversos niveles y en distintas unidades de trabajo, con la finalidad de satisfacer necesidades específicas.

Temas contemporáneos relativos a la planeación

La manera en que utilizan la exploración ambiental, especialmente la inteligencia competitiva; y como se pueden utilizar las herramientas digitales para apoyar las actividades de planeación.

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

¿Cómo podemos esperar que los gerentes hagan planes eficaces cuando el entorno externo cambia todo el tiempo? Uno de los factores de contingencia que afectan los tipos de planes desarrollados por los gerentes.

Dado que los entornos dinámicos son mas que la norma que una excepción, ahora analizaremos que pueden hacer los gerentes para hacer una buena planificación en este tipo de entornos.

En los entornos inciertos, los gerentes deben desarrollar planes específicos pero flexibles. Es preciso que los planes incluyan cierto nivel de especificidad, pero sin convertirse en documentos inalterables. Los gerentes necesitan reconocer que la planeación es un proceso continuo.

Tenga en consideración que aun cuando el entorno se caracterice por un alto nivel de incertidumbre, es importante no abandonar la planeación formal si se quiere ver algún efecto en el desempeño organizacional. Lo que contribuye a una mejora significativa del desempeño es la persistencia.

Por ultimo, es recomendable que la jerarquía organizacional sea mas plana para poder generar planes mas eficientes en los entornos dinámicos. Es preciso que los gerentes enseñen a sus subordinados a establecer metas y hacer planes, asi como que permitan que lo hagan.

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

El análisis del entorno que llevan a cabo los gerentes puede verse mejorado por la **exploración del entorno**, actividad que involucra la revisión detallada de la información para detectar las tendencias emergente. Una de las formas de exploración del entorno que esta generando mas adeptos es la **inteligencia competitiva**, que es el proceso de obtener información sobre los competidores para que los gerentes puedan anticipar sus acciones en lugar de limitarse a reaccionar a ellas.

Los gerentes necesitan tener cuidado en la manera en que recabanla información, especialmente la que obtienen por medio de inteligencia competitiva, para evitar la posibilidad de que provenga de fuentes ilícitas o no éticas.

La inteligencia competitiva se convierte en espionaje corporativo cuando involucra el robo, por cualquier medio, de materiales confidenciales o secretos comerciales,

Herramientas digitales

La **inteligencia de negocios** consiste en una variedad de datos que los gerentes pueden utilizar para tomar decisiones estratégicas mas eficaces.

Los directivos pueden utilizar herramientas digitales para darle sentidos a los datos de inteligencia de negocios. Las **herramientas digitales** se componen de la tecnología, los sistemas o el software que permite a los usuarios recabar, visualizar, entender o analizar datos.

Las herramientas digitales permiten cada vez mas que los gerentes tomen decisiones con base en una variedad de *información cuantitativa*, gran parte de la cual se conoce como datos masivos.

Es importante reiterar que los gerentes desarrollan los planes al analizar y comprender *información cualitativa*, incluyendo factores internos como la manera en que la cultura organizacional influye en la motivación de los empleados y factores externos, como las razones por las que los competidores adoptan nuevas tecnologías para avanzar hacia sus metas organizacionales.

Herramientas para visualización de datos

Son métodos que sirven para organizar y resumir datos para su presentación visual.

Computación en la nube

Al almacenamiento y recuperación de datos en Internet, en lugar de guardarlos en el disco duro o en la red de una compañía, se le conoce como **computación en la nube**. Este servicio también permite la integración de múltiples fuentes de datos en un solo lugar, para que las compañías tomen decisiones oportunas.

Internet de las cosas

El **internet de las cosas** que permite “los objetos” cotidianos generen y almacén datos sobre su propio desempeño, para después compartir esa información a través de Internet,

En resumen, la inteligencia de negocios se ha convertido en un recurso cada vez mas importante para la planeación estratégica. Las herramientas digitales facilitan a los gerentes la comprensión de los datos. Sin embargo, aun cuando esas herramientas cobran cada vez mayor importancia, deben utilizarse para complementar los métodos actuales de planeación y no para reemplazarlos.

Capítulo 9: Administración estratégica

Administración estratégica

¿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 como lograra su propósito comercial, como competirá con éxito y como 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 que hará una compañía para ganar dinero. Se concentra en dos aspectos:

1. Si los clientes valoraran lo que la empresa proporciona
2. Si la empresa puede generar ingresos económicos a partir de su actividad.

¿Por qué es importante la administración estratégica?

Por tres razones. La mas relevante radica en que puede hacer la diferencia en términos de que tan buen desempeño tiene una organización.

¿A qué se debe algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? Una relación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño.

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. Los gerentes afrontan esta incertidumbre utilizando el proceso de administración estratégica para examinar los factores y relevantes y decidir qué medidas deben tomar.

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.

Hoy en día, tanto las organizaciones comerciales como las compañías sin fines de lucro utilizan la administración estratégica.

El proceso de administración estratégica

El **proceso de administración estratégica** es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias.

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

Todas las organizaciones necesitan una **misión**, una declaración sobre cual es su propósito. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios.

Paso 2: Realización de un análisis externo

Analizar el entorno constituye un paso de enorme relevancia en el proceso de administración estratégica. Los gerentes deben realizar un análisis externo para averiguar. En un análisis externo, los gerentes deben examinar los componentes económicos, demográficos, políticos y legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualquier cambio o tendencia.

Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contrarrestar o amortiguar. Las **oportunidades** son tendencias positivas presentes en el entorno externo; las **amenazas** son tendencias negativas.

Paso 3: Realización de un análisis interno

Los **recursos** son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes; representan “que” posee la organización. Por otro lado, sus **capacidades** son las habilidades y aptitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios; constituyen el “como” realiza su trabajo. Las principales capacidades de generación de valor de la organización son sus **competencias fundamentales**. Los recursos y las competencias fundamentales determinan cuales son sus herramientas competitivas.

Una vez concluido el análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. Cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición, constituyen sus **fortalezas**. Las **debilidades** son las actividades que no realiza adecuadamente o los recursos que requiere pero de lo que carece.

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como **análisis FODA**; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

1. Aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo
2. Minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas
3. Corrijan sus debilidades mas importantes

Paso 4: Formulación de estrategias

Los tres tipos de estrategias que los gerentes formularan son las corporativas, las competitivas y las funcionales.

Paso 5: Implementación de estrategias

Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario para implementarlas. El desempeño de la organización se vera afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada.

Paso 6: Evaluación de resultados

El ultimo paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados.

Estrategias corporativas

¿Qué es la estrategia corporativa?

La **estrategia corporativa** determina en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización.

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

Crecimiento: La **estrategia de crecimiento** ocurre cuando una organización amplía el numero de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas.

Cuando la organización emplea la *concentración*, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender mas mercados con ella.

Las organizaciones también podrían elegir crecer mediante la *integración vertical*, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos.

En la *integración horizontal*, la compañía crece combinándose con sus competidores. La integración horizontal se ha estado utilizando desde hace varios años en distintos sectores industriales: servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros.

Por ultimo, las organizaciones también pueden crecer mediante la *diversificación*, ya sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada ocurre cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas.

La diversificación no relacionada se da cuando la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas.

Estabilidad: una **estrategia de estabilidad** es una estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual

Renovación: Cuando una organización sufre contratiempos, tiene que hacer algo para resolverlos y sus gerentes se ven obligados a desarrollar **estrategias de renovación** para tratar de solucionar un desempeño en decadencia. Los dos tipos principales de estrategia de renovación son la racionalización y la recuperación. La *estrategia de racionalización* es una estrategia de renovación de corto plazo, utilizada para solucionar problemas de desempeño no muy complejos. Esta estrategia contribuye a que la organización establezca sus operaciones, revitalice sus recursos y capacidades, y se prepare para volver a la competencia.

Cuando los problemas de la organización son mas serios, se requiere una acción mas drástica: la *estrategia de recuperación*. En ambas estrategias de renovación, los gerentes se enfocan en dos objetivos: la reducción de costos y la reestructuración de las operaciones organizacionales. Sin embargo, en la estrategia de recuperación ambas medidas son mas radicales que en la estrategia de racionalización.

¿Cómo se manejan las estrategias corporativas?

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varias líneas de negocio, los gerentes pueden manejar este conjunto o portafolio mediante una herramienta conocida como matriz de portafolio corporativo.

La primera matriz de portafolio, la **matriz BCG**, introduce la idea de que las diversas líneas de negocio de una organización podían ser evaluadas y graficadas utilizando una matriz de 2 x 2 para identificar cuales ofrecían mayor potencial y cuales únicamente consumirían los recursos de la empresa.

La unidad de negocio se evalúa mediante un análisis FODA y luego se coloca en una de las siguientes cuatro categorías:

- **Estrellas:** alta participación de mercado/tasa de crecimiento anticipado
- **Vacas lecheras:** alta participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado
- **Interrogantes:** baja participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado
- **Perros:** baja participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado

Estrategias competitivas

La **estrategia competitiva** es aquella que determina como competirá la organización en sus líneas de negocio. En el caso de las pequeñas empresas que operan únicamente una línea de negocio o de las grandes compañías que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva describe como competirán en su mercado principal.

Cuando una organización opera en varias líneas de negocio distintas, aquellas que son independientes de las demás y cuentan con sus propias estrategias competitivas se denominan **unidades estratégicas de negocio (UEN)**.

El papel de la ventaja competitiva

Para desarrollar una estrategia competitiva eficaz, es preciso comprender que es la **ventaja competitiva**, aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo. Ese rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás.

La calidad como ventaja competitiva: Si se le implementa apropiadamente, la calidad puede representar un buen mecanismo para que las organizaciones generen una ventaja competitiva sostenible. Esa es la razón por la que muchas compañías aplican conceptos de administración de la calidad en un intento por distinguirse de la competencia.

El pensamiento de diseño como ventaja competitiva: Si bien el pensamiento de diseño es muy importante para producir artículos sorprendentes, es fundamental reconocer que no solo se “diseñan” productos o procesos, sino también soluciones para cualquier problema de trabajo que pueda surgir.

Los social media como ventaja competitiva: Las estrategias de social media exitosas deben:

1. Ayudar a que las personas estén conectadas dentro y fuera de la organización
2. Reducir los costos, aumentar los posibles ingresos, o ambos.

Conforme los gerentes determinan la manera en que pueden utilizar los social media estratégicamente, es importante que establezcan metas y desarrollen un plan. Las redes sociales pueden aumentar la productividad.

Mantenimiento de la ventaja competitiva: La organización debe poder mantener la ventaja competitiva, a pesar de las acciones que emprenda la competencia y sin importar los cambios evolutivos que se den en la industria.

Modelo de las cinco fuerzas: En todas las industrias son cinco las fuerzas que dictan las reglas de la competencia. En conjunto, esas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria:

1. *Amenaza de los nuevos competidores*
2. *Amenaza de los sustitutos*
3. *Poder de negociación de los compradores*
4. *Poder de negociación de los proveedores*
5. *Rivalidad actual*

Elección de una estrategia competitiva

Cuando una organización compite a partir de tener los costos más bajos en su industria, esta siguiendo una *estrategia de liderazgo en costos*. EL líder en costos bajos es muy eficiente. Los gastos fijos se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por reducir los costos.

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, esta utilizando una *estrategia de diferenciación*. Las características distintivas de los productos pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una imagen de marca inusualmente positiva.

El ultimo tipo de estrategia competitiva, la *estrategia de enfoque* involucra una ventaja de costo o una ventaja de diferenciación dentro de un segmento o nicho mas limitado. Los segmentos pueden estar basados en la variedad del producto, en el tipo de clientes, en el canal de distribución o en la ubicación geográfica.

Un ultimo tipo de estrategias organizacional, las **estrategias funcionales**, utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.

Temas actuales de administración estratégica

La supervivencia implica encontrar formas de diversificación. Los gerentes se esfuerzan por encontrar estrategias que ayuden a sus organizaciones a alcanzar el éxito en este tipo de entorno. Muchas han tenido que cambiar por completo y entrar a otras áreas de negocio.

Necesidad de un liderazgo estratégico

Por lo general, las estrategias organizacionales son desarrolladas y supervisadas por los gerentes de mas alto nivel. Casi siempre, el gerente de mayor rango es el director general o CEO de la empresa, individuo que suele trabajar en conjunto con un equipo directivo conformado por otros gerentes ejecutivos de alta jerarquía, como el director general de operaciones, el director de general de finanzas, el director general de información y otros profesionales.

Independientemente de como se describa la labor de los altos ejecutivos, una cosa es indudable: el trabajo de la alta dirección no tiene paralelo en el resto de la organización. Por definición, los gerentes de primer nivel son en ultima instancia responsables de todas las decisiones y acciones que emprende cada uno de los empleados de la compañía. Uno de los roles mas importantes de los altos ejecutivos es el de lideres estratégicos.

¿Qué entendemos por **liderazgo estratégico**? Es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generaran un futuro viable y valioso para la compañía.

¿Qué pueden hacer los gerentes de alto nivel para asumir un liderazgo estratégico o eficaz?

Determinar el propósito o la visión de la organización; aprovechar y mantener las competencias fundamentales de la organización; desarrollar el capital humano de la organización; crear y conservar una sólida cultura organizacional; crear y mantener las relaciones organizacionales.....

Necesidad de flexibilidad estratégica

Uno pensaría que los individuos inteligentes que reciben mucho dinero por dirigir las organizaciones no cometen errores cuando toman decisiones estratégicas.

En otras palabras, los gerentes necesitan contar con **flexibilidad estratégica**, con la capacidad de reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerle frente y percatarse cuando una decisión estratégica no está funcionando. Tomando en cuenta el entorno altamente incierto en que se desenvuelven los gerentes de hoy, la flexibilidad estratégica parece indispensable.

Estrategias organizacionales importantes en el entorno actual

Se considera que hay tres estrategias importantes para tener éxito bajo las condiciones de hoy: el comercio electrónico, el servicio al cliente y la innovación.

Estrategias de comercio electrónico: Los gerentes utilizan estrategias de comercio electrónico para desarrollar una ventaja competitiva sustentable. Los líderes de costos pueden emplearlas para reducir sus costos de muy variadas maneras.

Por otra parte, si la empresa sigue una estrategia de diferenciación, deberá ofrecer productos o servicios cuya singularidad sea percibida y valorada por los clientes.

Por último, en vista de que las organizaciones que implementan una estrategia de enfoque pretenden acercarse a un mercado más acotado con productos personalizados, podrían ofrecer salas de conversación o grupos de discusión.

Las investigaciones han demostrado también que una importante estrategia de comercio electrónico es la que combina la presencia virtual y la real.

Estrategias de servicio al cliente: Las empresas interesadas en proporcionar un excepcional servicio al cliente necesitan estrategias que favorezcan esa atmósfera en todas sus áreas. Tales estrategias tienen que ver con dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y capacitar a los empleados en términos de servicio.

En realidad, a nadie debería sorprenderle que una parte fundamental de la estrategia de servicio al cliente sea proveer a los consumidores de aquello que quieren, ya que este es uno de los principales aspectos de la estrategia de marketing general de las empresas.

Por otro lado, tener un sistema eficaz de comunicación con los consumidores también es fundamental para la estrategia de servicio al cliente.

Por ultimo, la cultura organizacional juega un papel relevante en lo que se refiere a brindar un excepcional servicio al cliente.

Estrategias de innovación: Estrategias que reflejen su filosofía de innovación, misma que se basa en dos decisiones estratégicas: el énfasis en la innovación y saber cuando es el momento adecuado para innovar.

Los gerentes deben primero decidir en que áreas aplicaran la innovación de forma mas enfática. Muchos dependen de estrategias de desarrollo de productos; la organización aprovecha la tecnología existente para mejorarla o aplicarla de forma novedosa.

El ultimo método estratégico de la innovación es el desarrollo de procesos. La organización busca formas de mejorar sus procesos de trabajo.

Si la organización es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o en utilizar una innovación en sus procesos de trabajos, será reconocida como **pionera**.

Diseño de la estructura organizacional

Seis elementos del diseño organizacional

Los gerentes están reevaluando los modelos tradicionales con el propósito de desarrollar nuevos diseños estructurales que den mejor respaldo a los empleados y faciliten la ejecución de sus responsabilidades laborales; diseños que sean eficientes y al mismo tiempo flexibles.

Organizar es la configuración y estructuración del trabajo para lograr las metas organizacionales. La **estructura organizacional** es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como **organigrama**. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en practica el **diseño organizacional**, un proceso que involucra decisiones con respecto a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, así como formalización.

Especialización del trabajo

Especialización del trabajo es la acción de dividir las actividades laborales en tareas especificas para distintos puestos de trabajo. Los empleados individuales se “especializan” en la realización de una parte de la misma, con el propósito de incrementar la productividad y la calidad del trabajo.

La especialización del trabajo hace un uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los empleados.

Perspectiva actual

Hoy en dia casi todos los gerentes siguen considerando que la especialización del trabajo es importante porque ayuda a los empleados a ser mas eficientes.

Departamentalización

La manera en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada se denomina **departamentalización**. Se utilizan cinco estilos común de departamentalización, aunque cada organización puede desarrollar su propia clasificación: funcional, geográfica, por productos, por procesos, por clientes.

Perspectiva actual

La mayoría de las organizaciones de gran tamaño siguen usando combinaciones de los distintos tipos de departamentalización.

Una tendencia popular de la departamentalización consiste en el uso creciente de divisiones por grupos de consumidores. Uno de los tipos de equipo que muchas organizaciones tan utilizando es el **equipo interfuncional**, un equipo de trabajo conformado por individuos provenientes de varias especialidades funcionales.

Cadena de mando

Las personas necesitan saber quien es su jefe y de eso se trata precisamente la **cadena de mando**, la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales mas altos hasta los mas bajos y que ayuda a especificar quien le reporta a quien.

El termino **autoridad** se refiere al derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados que deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas.

La **autoridad de línea** faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. De hecho, es la relación de autoridad que se establece entre el empleado y empleador, desde el nivel mas alto de la organización hasta el último nivel.

Los gerentes de línea descubren que no cuentan con el tiempo, la pericia o los recursos para realizar sus labores con eficiencia. **Autoridad de personal** para respaldar, apoyar, asesorar, y reducir parte de su carga de información.

Cuando los gerentes utilizan su autoridad para asignar tareas a sus subordinados, dichos empleado tienen la obligación de desempeñarlas. **Responsabilidad** se le llama a esta expectativa.

Por último, el principio de **unidad de mando** establece que cada empleado debe reportarle únicamente a un gerente.

Perspectiva actual

Las tecnologías de la información también han contribuido a que los conceptos que hemos venido comentando tengan menos relevancia en la actualidad.

Tramo de control

¿Cuántos empleados puede un gerente manejar de forma eficiente y eficaz? De eso se trata el **tramo de control**. Tradicionalmente se consideraba que los gerentes no podían ni debían supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados.

Es importante calcular el tramo de control porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que conformarán la organización, lo cual es una consideración importante sobre el grado de eficiencia que tendrá esta.

Perspectiva actual

La perspectiva contemporánea del tramo de control parte de la premisa de que no existe una cifra mágica. Son muchos los factores a tener en cuenta para esto: las habilidades y capacidades del gerente y de los empleados, así como las características del trabajo a realizar.

La tendencia ha favorecido a los tramos de control más grandes, lo cual coincide con los esfuerzos que hacen los gerentes por acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes, otorgar poder a los empleados y reducir los costos.

Centralización y descentralización

La **centralización** es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. Si los ejecutivos de nivel más alto toman las decisiones con poca participación de los niveles inferiores, la organización es más centralizada. Por otro lado, mientras más empleados de niveles inferiores hacen aportaciones o toman las decisiones, existe mayor **descentralización**.

Muchos gerentes creen que las decisiones deben ser tomadas por quienes están cerca de los problemas, sin importar su nivel en la organización. Hay más tendencia a la descentralización.

Perspectiva actual

A medida que las organizaciones han ido volviéndose más flexibles y sensibles a las tendencias del entorno, se descentralizaron. Esta tendencia, también conocida como **empoderamiento (empowerment) de los empleados**, otorga a la fuerza laboral más autoridad para tomar decisiones.

Formalización

El término **formalización** se refiere al 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 las organizaciones muy formales, existen descripciones explícitas de los puestos de trabajo.

Perspectiva actual

Aunque siempre es necesario cierto nivel de formalidad para lograr consistencia y control, hoy en día muchas organizaciones se apoyan menos en reglas y estandarización estrictas para guiar y regular el comportamiento de los empleados.

Estructuras mecanicista y orgánica

La **organización mecanicista** fue el resultado natural de combinar los seis elementos estructurales.

Cadena de mando → jerarquía de autoridad formal

Tramo de control → estructuras elevadas e impersonales

Más reglas y regulaciones bajando en los niveles.

La **organización orgánica** es una estructura altamente adaptativa que es tan permisiva y flexible como rígida y estable es la organización mecanicista. La estructura relajada de la organización orgánica permite que se den rápidos con la rapidez que se requiera. Los empleados suelen ser profesionales técnicamente experimentados y capacitados para manejar diversos problemas.

Factores de contingencia que afectan la decisión estructural

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

Las investigaciones han demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con diferentes estrategias organizacionales.

Tamaño y estructura

Existen bastantes evidencias de que el tamaño de la organización afecta su estructura.

Organización grande → mecanicista

Organización chica → orgánica

Tecnología y estructura

Todas las organizaciones emplean alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en producción.

La **producción por unidades**, describe la producción de artículos en términos de unidades o pequeños lotes. La **producción en masa**, describe la manufactura en grandes lotes. Por último, la **producción por proceso** incluía la producción por procesos continuos.

Las organizaciones adaptan su estructura a la tecnología que usan. Más rutinaria, más mecanicista.

Incertidumbre del entorno y estructura

En los entornos estables y sencillos, los diseños mecanicistas pueden ser mas efectivos. Por otro lado, mientras mas alta es la incertidumbre, mayor es la necesidad que tiene la organización de la flexibilidad.

Las estructuras están tendiendo a ser mas flexibles.

Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple

Un diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Muy pocas compañías mantienen una estructura simple cuando crecen.

Estructura funcional

La **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es como si se aplicara una departamentalización funcional a toda la organización.

Estructura divisional

La **estructura divisional** es una estructura organizacional conformada por unidades o divisiones independientes. En esta estructura, cada división tiene autonomía limitada y esta encabezada por un gerente divisional que tiene autoridad sobre ella y es responsable de su desempeño.

Organización para la flexibilidad en el siglo XXI

Las **estructuras de equipos** son aquellas en las que la totalidad de la organización esta constituida por grupos o equipos de trabajo. Es esencial que se otorgue poder a los empleados, los equipos de empleados diseñan y ejecutan el trabajo como les parece mas adecuado, pero son responsables del desempeño laboral de sus áreas respectivas.

Estructuras matricial y de proyectos

La **estructura matricial** asigna especialistas provenientes de distintos departamentos funcionales a trabajar en uno o varios proyectos, dirigidos por un gerente de proyecto. Un aspecto singular de este diseño radica en que da lugar a una cadena de mando dual.

Muchas organizaciones usan una **estructura de proyectos**, en el cual los empleados trabajan continuamente en diferentes iniciativas. La estructura de proyectos carece de departamentos formales a los que los empleados deban regresar al terminar un proyecto. Estos mas bien aportan sus capacidades, habilidades y experiencias especificas a otros proyectos.

Las estructuras de proyectos tienden a ser diseños organizacionales mas flexibles.

La organización sin límites

Este tipo de organización se define como aquella cuyo diseño no está determinado ni acotado por los límites horizontales, verticales o externos que impone una estructura predefinida, muchas de las organizaciones más exitosas de la actualidad se han percatado de que pueden operar con mayor eficacia si se mantienen flexibles y desestructuradas.

Organizaciones virtuales

Una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados temporalmente en función de las exigencias de los proyectos en desarrollo.

Trabajo a distancia

La tecnología de la información ha hecho posible el trabajo a distancia, y los cambios ocurridos en el entorno externo lo han hecho necesario para muchas organizaciones. EL **trabajo a distancia** es una configuración laboral en la que los empleados trabajan en su casa y se vinculan al centro de trabajo por medio de una computadora.

Algunos gerentes la apoyan con límites, otros la rechazan directamente. Puede hacer perder el sentido de pertenencia.

Semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y puestos de trabajo compartido

La **semana laboral comprimida** es un esquema laboral en el que los empleados trabajan más horas por día, pero menos días por semana. Por lo general, el arreglo consiste en trabajar cuatro días con jornadas de 10 horas.

Otra alternativa son los **horarios flexibles**, un sistema de programación en el que se pide a los empleados que trabajen un número específico de horas por semana, pero ellos pueden elegir como distribuirlas, dentro de ciertos límites. Los programas de horarios flexibles casi siempre establecen ciertos horarios fundamentales, en los que se requiere que todos los empleados estén en sus puestos, pero permiten mayor tolerancia en los horarios de entrada, salida y comida.

De acuerdo con este “contrato familiar”, los empleados que tuvieran un parentesco cercano podían cambiar sus turnos sin necesidad de que su gerente lo autorizara. Este tipo de programación laboral se conoce como **puestos de trabajo compartidos**, donde dos o más personas ocupan un mismo puesto de trabajo de tiempo completo.

Fuerza laboral contingente

Los **trabajadores contingentes** son individuos que no esperan que su trabajo dure mucho tiempo o que reportan que sus trabajos son temporales. Además, no cuentan con un contrato implícito o explícito para un empleo continuo.

Épocas de crisis, el cine, temporadas de venta, etc....

Capítulo 14: Administración de la comunicación

La naturaleza y la función de la comunicación

La capacidad de comunicarse en forma efectiva es una habilidad que deben dominar todos los gerentes que deseen ser eficaces. El gerente no puede tomar decisiones sin información, y esa información debe transmitirse.

¿Qué es la comunicación?

La **comunicación** es la transferencia y comprensión de significados. Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. Lo más importante es que la comunicación implica la *comprensión* de significados.

El último aspecto que debemos aclarar acerca de la comunicación es que implica tanto la **comunicación interpersonal** (la comunicación entre dos o más personas), como la **comunicación organizacional** (que son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación que hay dentro de una organización). Los dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Funciones de la comunicación

La comunicación sirve para *controlar* el comportamiento de los empleados de varias maneras. La comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando un grupo de trabajo molesta a uno de sus miembros por trabajar con demasiado ahínco e ignorar las normas del equipo en este sentido, están ejerciendo un control informal sobre su comportamiento.

La comunicación sirve para *motivar* al indicar claramente a los empleados lo que deben hacer, que tan bien están llevando a cabo su labor y que podrían hacer para mejorar su desempeño.

Los individuos y los grupos necesitan información para hacer su trabajo en las organizaciones. La comunicación proporciona dicha *información*.

Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal

Antes de que se lleve a cabo la comunicación, debe existir un propósito, expresado como un **mensaje** a transmitir. El mensaje se transmite entre una fuente y un receptor; se convierte a una forma simbólica (llamada **codificación**) y se transmite al receptor a través de algún medio (canal), quien traduce el mensaje del emisor (mediante la **decodificación**). El resultado es la transmisión de significados de una persona, a otra.

Métodos

El **proceso de comunicación** involucra a los siete elementos en la transferencia de significados de una persona a otra. Note que todo el proceso es susceptible al **ruido** (alteraciones que interfieren con la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje).

Los gerentes cuentan con una gran variedad de métodos de comunicación entre los cuales elegir, y podrían utilizar 12 preguntas para evaluarlos.

1. *Retroalimentación*
2. *Capacidad de la complejidad*
3. *Potencial de difusión*
4. *Confidencialidad*
5. *Facilidad de codificación*
6. *Facilidad de decodificación*
7. *Restricciones de tiempo y espacio*
8. *Costo*
9. *Calidez interpersonal*
10. *Formalidad*
11. *Facilidad de interpretación*
12. *Oportunidad*

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la **comunicación no verbal**, aquella que se transmite sin el uso de palabras. Algunos de los comunicados mas significativos no se trasmiten de forma verbal ni escrita.

El **lenguaje corporal** son los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales que transmiten significados.

Conocer el significado de los movimientos corporales de una persona y aprender a exhibir el lenguaje corporal mas adecuado, podría proporcionar beneficios tanto a nivel personal como profesional

La **entonación verbal** se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. El componente no verbal suele provocar mayor impacto: no es lo *que* se dice, sino como se dice.

Barreras

En alguna parte, la comunicación no esta siendo tan efectiva como debería ser. Una razón es que los gerentes enfrentan barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal.

Cognitivas: La **sobrecarga de información** ocurre cuando la información excede la capacidad de procesamiento. La exiencia de mantenerse al tanto de los correos electrónicos, los mensajes de texto, las llamadas telefónicas, los faxes, las reuniones y la literatura profesional provoca una sobreabundancia de datos.

El **filtrado** es la manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera mas favorable.

La cantidad del filtrado suele ser una función de la cultura organizacional y del número de niveles verticales que hay en la organización.

En resumen, cualquier barrera -por sobrecarga de información o por filtrado- puede provocar problemas que dan como resultado la pérdida de información y una comunicación ineficaz.

Emociones: la forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por como se siente en el momento en que lo recibe. Las emociones extremas tienden a entorpecer la comunicación efectiva.

Socioculturales: En una organización, los empleados tienen diferentes orígenes y patrones de lenguaje. Incluso entre aquellos que trabajan para la misma organización, pero en distintos departamentos, a menudo es posible encontrar una **jerga**- terminología especializada o lenguaje técnico específico- diferente que los miembros del grupo utilizan para comunicarse entre sí.

Cultura nacional: esta tendencia general evidencia que la comunicación también está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas.

Superación de las barreras

¿Qué podrían hacer los gerentes para convertirse en comunicadores más eficaces?

Uso de la retroalimentación: Muchos problemas de comunicación son directamente atribuidos a imprecisiones y malentendidos, y resultan menos comunes si el gerente recibe retroalimentación, tanto verbal como no verbal.

No es indispensable que la retroalimentación sea verbal. Los gerentes podrían buscar señales no verbales para saber si sus interlocutores captaron el mensaje.

Simplificación del lenguaje: Como el lenguaje puede ser una barrera, es recomendable que los gerentes tomen en consideración a que audiencia quieren dirigir un mensaje y elegir el lenguaje adecuado para la misma. La jerga puede facilitar la comprensión si se utiliza en un grupo que conoce su significado, pero podría causar problemas si se emplea fuera de ese grupo.

Escucha activa: La **escucha activa** implica escuchar por completo el mensaje sin hacer interpretaciones o juicios prematuros, requiere de una total concentración. La diferencia deja mucho tiempo libre al pensamiento y brinda numerosas oportunidades para que la mente divague.

Control de las emociones: Sería ingenuo suponer que los gerentes siempre se comunican racionalmente. Sabemos que las emociones pueden confundir y distorsionar la comunicación. La respuesta más sencilla es calmarse y controlar las emociones antes de comunicarse.

Comunicación organizacional efectiva

Es imposible entender la comunicación gerencial sin tomar en consideración como se da la comunicación en la organización.

Comunicación formal e informal

La comunicación que ocurre dentro de la organización se describe como formal o informal. La **comunicación formal** es aquella que se lleva a cabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización.

La **comunicación informal** es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía. Cuando los empleados hablan entre sí en el comedor, mientras recorren los pasillos o cuando hacen ejercicio en el gimnasio de la compañía.

Esta comunicación permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social y puede mejorar el desempeño de una organización.

Dirección del flujo de la comunicación

De manera descendente, ascendente, lateral o transversal.

Comunicación descendente: Los directores generales utilizan asambleas generales para comunicarse con sus empleados. Las **asambleas generales** son reuniones públicas e informales en donde los altos ejecutivos transmiten información, analizan diferentes temas o reúnen a los empleados para celebrar sus logros. Esto es una **comunicación descendente**, aquella que fluye del gerente a los empleados y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los trabajadores.

Comunicación ascendente: Los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. La **comunicación ascendente** es aquella que fluye de los empleados hacia los gerentes, y mantiene a estos últimos informados sobre cómo se sienten sus subordinados respecto de su trabajo, sus compañeros de trabajo y la organización en general.

Comunicación lateral: la **comunicación lateral** es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. Es frecuente utilizar comunicación horizontal para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Comunicación transversal: La **comunicación transversal** es aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales. Debido a su eficacia y rapidez, la comunicación transversal puede ser benéfica, además el correo electrónico mejora esta situación de gran manera.

Redes

Los flujos vertical y horizontal de comunicación organizacional pueden combinarse en una variedad de patrones llamados **redes de comunicación**.

Tipos de redes de comunicación: En la red *en cadena* la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente. La red *de rueda* representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y los demás miembros de un equipo o grupo de trabajo. Finalmente, en la red de *todos los canales* la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

Los rumores: Los **rumores** representan una red de comunicación informal de las organizaciones. Los rumores existen casi en cualquier compañía. Los rumores son parte importante de la comunicación, actúan como filtro y mecanismo de retroalimentación.

Diseño del lugar de trabajo y comunicación

El diseño y configuración del espacio laboral podría afectar la comunicación e influir en el desempeño general de la organización.

Se debe apoyar en cuatro tipos de labor: trabajo enfocado, colaboración, aprendizaje y socialización. En el trabajo *enfocado* el empleado necesita concentrarse, en la *colaboración* los empleados tienen que trabajar en conjunto. En el *aprendizaje*, los empleados se capacitan o hacen algo nuevo. La *socialización* ocurre cuando los empleados se reúnen para hablar.

En las organizaciones actuales se utiliza mucho la estructura de **lugares de trabajo abiertos**, con pocas barreras y cercos físicos. Si es importante que los empleados se comuniquen y colaboren, los gerentes deben considerar la visibilidad y la densidad. La privacidad también es un aspecto a tener en cuenta, para tratar temas sensibles.

La comunicación en la era de internet y los social media

El entorno laboral 24/7

La tecnología de información ha hecho posible que estemos conectados todo el tiempo y ha modificado radicalmente la forma en que se comunican los integrantes de las organizaciones. Los trabajadores no necesitan estar en su escritorio, para comunicarse con los otros miembros de la organización.

Trabajo desde cualquier parte

La tecnología de comunicación inalámbrica tiene la capacidad de mejorar el trabajo de los gerentes y de los empleados. No necesitan estar presentes para poder trabajar.

Social media

La mayoría de los empleados envían y reciben docenas de correos electrónicos de negocios todos los días y en ocasiones algunos correos importantes se pierden en las bandejas de entrada. El hecho de que haya un canal dedicado al intercambio de información sobre un tema en específico ayuda a separar las conversaciones. Además, no solo se está compartiendo información importante, sino que también está iniciando una conversación útil.

Equilibrio entre las ventajas y las desventajas

Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos y equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, así como la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías. Sin embargo, las compañías deben evitar basar su trabajo colaborativo exclusivamente en las TI.

Elección del medio correcto

Todos los medios electrónicos son métodos efectivos y eficaces para comunicar información relativamente directa a uno o mas individuos. El intercambio de información confidencial debe realizarse en reuniones cara a cara o en conversaciones telefónicas.

Los problemas de comunicación en las organizaciones actuales

Para ser comunicadores eficaces en las organizaciones actuales, es preciso estar conectados no solo con los empleados y los clientes, sino con cualquier individuo relacionado con la compañía.

Manejo de la comunicación en un mundo conectado de manera digital

El correo electrónico es el problema numero uno en los centros de trabajo modernos. Puede consumir tiempo y atención de los empleados.

Los gerentes están aprendiendo, en ocasiones a base de errores, que las nuevas han creado desafíos especiales de comunicación: problemas legales y de seguridad , y la falta de interacción personal.

Problemas legales y de seguridad: Los gerentes deben estar conscientes de los problemas legales que podrían surgir si se utilizan de manera apropiada. La tecnología genera problemas de seguridad también, se deben proteger los sistemas de computo y de correo electrónico corporativos en contra de los hackers y del correo basura.

Interacción personal: Lograr un entendimiento y colaborar para cumplir con el trabajo puede ser particularmente complejo cuando la comunicación se lleva a cabo en un entorno virtual. El software de colaboración en tiempo real puede ser una solución.

Administración de los recursos de conocimientos con que cuenta la organización

Los gerentes deben: 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

Una organización con una fuerte cultura de servicio valora de antemano el cuidado de los clientes, averiguando cuales son sus necesidades, satisfaciéndolas y llevando a cabo un seguimiento para asegurarse de que sus requerimientos fueron debidamente cumplidos. Una de las estrategias que emplean muchas organizaciones de servicios es la personalización.

La habilidad para escuchar de forma activa y comunicarse apropiadamente con el cliente determina en gran medida si la situación se resuelve a satisfacción del cliente o si se sale de control.

Obtención de información de los empleados

Las compañías necesitan obtener información de sus empleados. En la actualidad, los gerentes hacen negocios en un mundo en el que no se pueden dar el lujo de ignorar este tipo de información potencialmente valiosa. Hacer saber a los empleados que sus opiniones son importantes constituye un primer paso fundamental en la creación de sistemas de sugerencias eficaces.

Comunicación ética

La **comunicación ética** es la que “incluye a toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos y no encubre engaño alguno”.

Las organizaciones deben establecer lineamientos claros para una conducta ética, incluyendo una comunicación ética en los negocios. Los gerentes tienen las responsabilidades de analizar detenidamente sus opciones de comunicación y las consecuencias.

Convertirse en un mejor comunicador

Afine sus habilidades de persuasión

Las **habilidades persuasión** permiten a una persona influir en los demás para cambiar sus creencias o su conducta. “Cualquier tonto puede lograr que algo sea complicado, pero es difícil lograr que algo sea sencillo”.

Afine sus habilidades orales

Las **habilidades orales** son las destrezas para transmitir información e ideas mediante el discurso hablado, con la finalidad de que los demás las comprenden.

Una vez que desarrolle mayor confianza para hablar ante otras personas, es necesario que conozca las características de un discurso eficaz: autenticidad, humildad, brevedad y una clara comprensión del público.

Afine sus habilidades de escritura

Las **habilidades de escritura** son destrezas para comunicarse eficazmente en un texto, de la manera mas apropiada para el público. No usar abreviaciones, jergas , etc.

Afine sus habilidades de lectura

Las **habilidades de lectura** consisten en una buena comprensión de los enunciados y los párrafos escritos, en documentos relacionados con el trabajo. Si sus habilidades de lectura no son adecuadas, no tenga miedo de inscribirse en una clase para convertirse en un mejor lector.

