

Semana 5: Organizaciones y personas

Curso: Gestión de Tecnologías de la Información

Docente: Dr. Oscar Jimenez Flores

[CTI Vitae Concytec](#)

[LinkedIn](#)

Las Cuatro Dimensiones y Sistema de Valor del Servicio (SVS)

Las cuatro dimensiones deben considerarse para el funcionamiento eficiente de todo el SVS. Estas cuatro dimensiones representan perspectivas que son relevantes para todo el Sistema de Valores del Servicio (SVS), incluida la cadena de valor del servicio y todas las prácticas de ITIL.

1. Organizaciones y Personas:

Se relaciona con roles y responsabilidades, estructura organizacional, cultura, personal y competencias requeridas. Estos aspectos son clave para la creación, mejora y entrega de un servicio.

2. Información y Tecnología:

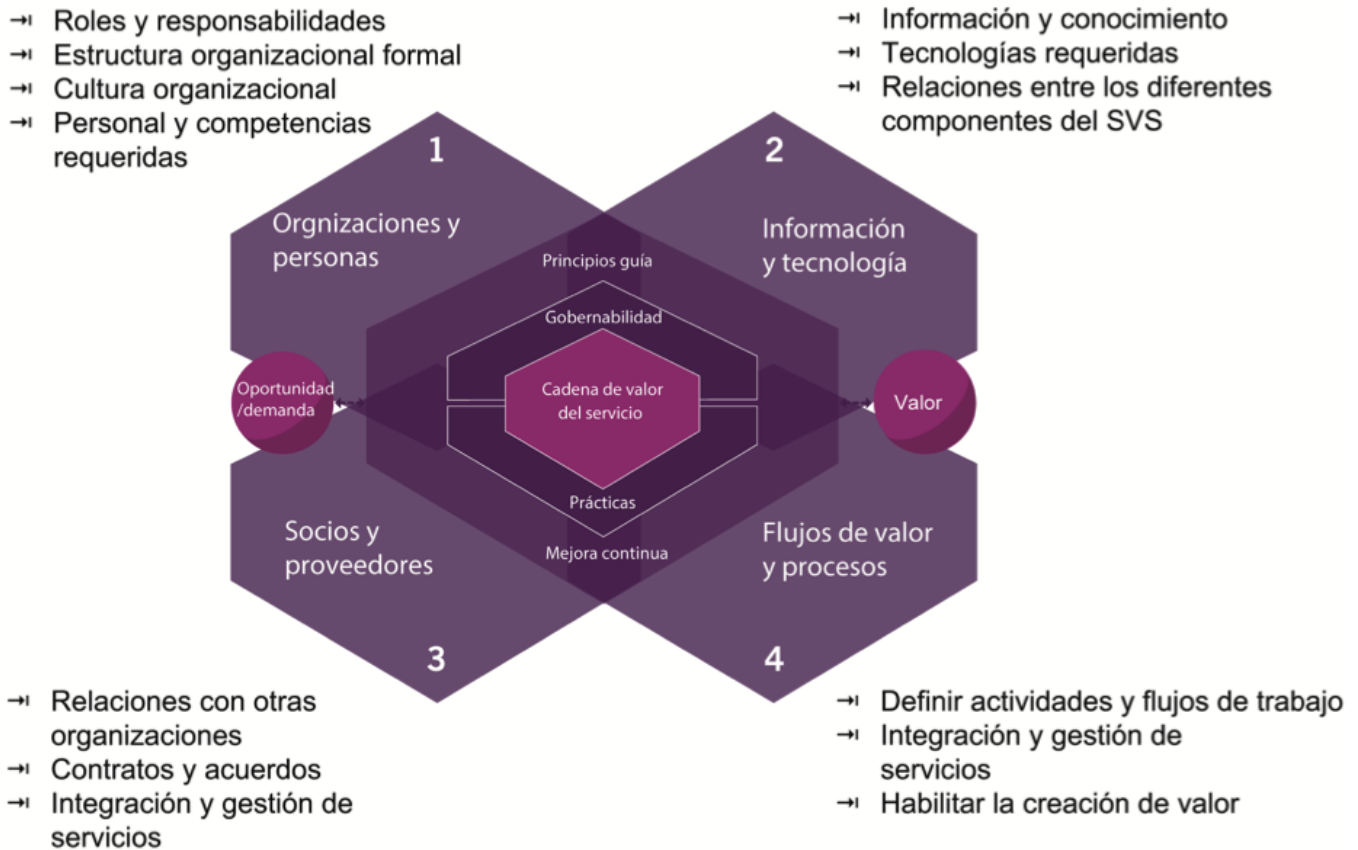
Abarca la información y conocimiento, tecnologías requeridas y relaciones entre componentes del SVS. Incluye sistemas de gestión de flujo de trabajo, bases de conocimiento, sistemas de inventario, comunicación y herramientas analíticas.

3. Socios y Proveedores:

Cubre relaciones con otras organizaciones involucradas en diferentes fases de servicios, contratos y acuerdos. Las relaciones pueden variar desde contratos formales hasta asociaciones flexibles con objetivos compartidos.

4. Flujos de Valor y Procesos:

Define actividades, flujos de trabajo, controles y procedimientos necesarios para alcanzar objetivos. Se centra en cómo las actividades organizacionales se integran para crear valor de manera eficiente.



Basado en el material de ITIL® Foundation (edición ITIL® 4), 2019 de AXELOS. Reproducido bajo licencia de AXELOS Limited. Todos los derechos reservados.

Ejemplo

Caso: Una empresa de telecomunicaciones usa las 4 dimensiones para lanzar un nuevo servicio de cloud:

- **Organizaciones y Personas:** Define roles (Ej: 📞 *Service Desk* para soporte).
- **Información y Tecnología:** Implementa un 🛠️ *Sistema de Gestión de Conocimiento (ITSM)*.
- **Socios y Proveedores:** Firman un 🤝 *contrato con AWS* para infraestructura.
- **Flujos de Valor:** Diseña un 🔄 *proceso de onboarding de clientes*.

👤 DIMENSIÓN 1. ORGANIZACIONES Y PERSONAS

La siguiente figura muestra las características clave de la dimensión Organizaciones y Personas.

Componentes de la dimensión organizaciones y personas

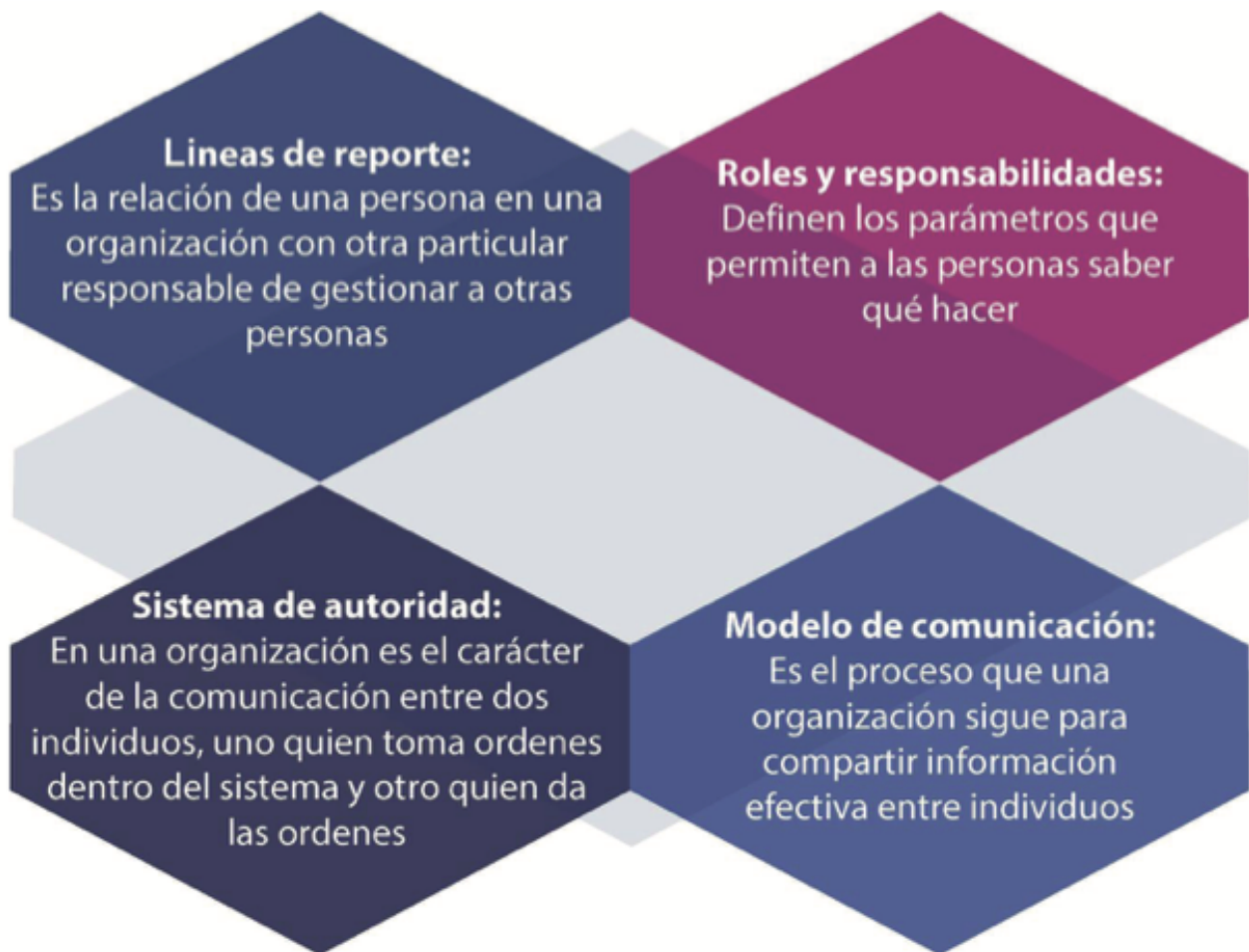
- **A. Estructura organizacional bien definida**
- **B. Cultura organizacional saludable**
- **C. Habilidades y competencias organizacionales actualizadas**
- **D. Objetivo organizacional común**



A. Estructura organizacional bien definida

Las organizaciones necesitan una estructura bien definida para alinear a su personal con la estrategia organizacional general y el modelo operativo. Para respaldar la estrategia y el modelo operativo, las personas deben tener una comprensión clara de:

- Líneas de reporte
- Roles y responsabilidades claros
- Sistemas de autoridad (línea, personal, funcional)
- Modelo de comunicación efectivo



- **Líneas de reporte:** Una organización debe definir claramente las líneas de responsabilidad sólidas y punteadas. Las líneas continuas indican la responsabilidad de las actividades de los empleados, incluida la administración de la disciplina. Las líneas de puntos indican un nivel más limitado de responsabilidad y autoridad sobre los demás.
- **Roles y responsabilidades:** Cuando una organización define roles y responsabilidades claros, permite a las personas conocer las expectativas, tales como cómo comportarse, qué cumplir y cómo alcanzar la meta. Una comprensión clara también les permite trabajar juntos con menos argumentos y más creatividad.
- **Sistemas de Autoridad:** Dependiendo de los diferentes tipos de responsabilidades, las personas en una organización pueden tener tres tipos de autoridad:
 - **Autoridad de línea:** es la autoridad más básica en una organización que permite a los gerentes dirigir el trabajo de los empleados. Los gerentes pueden tomar algunas decisiones incluso sin consultar a nadie. La autoridad de línea incluye principalmente gerentes que son responsables de alcanzar los objetivos organizacionales.
 - **Autoridad del personal:** los gerentes de personal apoyan a los gerentes de línea y otro personal al ayudarlos y aconsejarlos sobre cómo mejorar su eficacia para realizar las tareas requeridas.
 - **Autoridad funcional:** una organización proporciona autoridad funcional a un empleado o departamento para realizar un trabajo en particular durante un período de tiempo. Este tipo de derechos se refiere a procesos, prácticas, políticas o asuntos relacionados con las actividades de otros departamentos.

- **Modelo de comunicación:** la comunicación es el catalizador para una comprensión clara de cualquier cosa, ya que se trata de compartir información de una persona a otra. El proceso que siguen las organizaciones para una comunicación efectiva se conoce como el modelo de comunicación. Por lo tanto, la comunicación efectiva es esencial para tener un entendimiento claro de las líneas de reporte, roles y responsabilidades, sistemas de autoridad y para otros asuntos.

EJEMPLOS

Las líneas de reporte definen relaciones jerárquicas y funcionales. A continuación, un ejemplo:

```
graph TD
    CEO["👤 CEO"]
    CTO["👤 CTO"]
    CFO["👤 CFO"]
    M1["👤 Gerente de Proyecto"]
    D1["👤 Desarrollador"]
    D2["👤 QA Tester"]

    CEO --> CTO
    CEO --> CFO
    CTO --> M1
    M1 --> D1
    M1 --> D2
```

Tipos de líneas de reporte

Tipo de línea	Descripción
Línea continua	Representa responsabilidad directa sobre tareas y disciplina.
Línea punteada	Indica responsabilidad funcional limitada o supervisión indirecta.

◆ Roles y responsabilidades

```
sequenceDiagram
    participant Líder as Líder Técnico
    participant Dev as Desarrollador
    participant QA as Tester
    Líder->>Dev: Asigna tareas de desarrollo
    Líder->>QA: Define criterios de prueba
    Dev-->>QA: Entrega funcionalidad lista
    QA-->>Líder: Reporte de validaciones
```

Rol	Responsabilidades clave
-----	-------------------------

Rol	Responsabilidades clave
Gerente de Proyecto	Planificación, control de alcance y cronograma
Desarrollador	Codificación, pruebas unitarias
Tester	Pruebas funcionales, reporte de errores
Administrador TI	Soporte, infraestructura, backup

◆ Sistemas de Autoridad

Tipo de autoridad	Definición
Autoridad de línea	Permite a los gerentes tomar decisiones operativas directas
Autoridad del personal	Apoya con consejos y asistencia técnica a los responsables de línea
Autoridad funcional	Poder temporal o específico sobre procesos de otros departamentos

```
graph LR
  A[Gerente de Línea] -->|Línea| B[Empleado A]
  A -->|Línea| C[Empleado B]
  D[Especialista RR.HH.] -.->|Personal| A
  E[Auditor Interno] -->|Funcional| B
```

◆ Modelo de Comunicación

```
sequenceDiagram
  participant Emisor
  participant Medio
  participant Receptor
  Emisor->>Medio: Codifica mensaje
  Medio->>Receptor: Transmite mensaje
  Receptor-->>Emisor: Feedback
```

Elemento	Descripción
Emisor	Persona que origina el mensaje
Medio	Canal por el cual se transmite (correo, reunión, chat, etc.)
Receptor	Persona que recibe e interpreta el mensaje
Feedback	Respuesta que valida si el mensaje fue comprendido correctamente

B. Cultura Organizacional Saludable

La cultura se basa en actitudes compartidas, creencias, costumbres y reglas escritas y no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y se consideran válidas. *The Business Dictionary*

La cultura también incluye la visión, valores, normas, sistemas, símbolos, lenguaje, suposiciones, creencias y hábitos de la organización. *Needle, 2004*

La cultura es la forma en que una organización lleva a cabo su trabajo que crea valores y actitudes compartidas, que con el tiempo se convierten en la cultura organizacional.

No se puede asegurar la efectividad de una organización simplemente teniendo una estructura o sistema de autoridad bien definido. La organización también necesita una cultura de apoyo que sea lo suficientemente competente para cumplir los objetivos de la organización. Tener una cultura así es crucial para cualquier organización y requiere que los líderes eduquen y apoyen valores que alienten a las personas a trabajar de manera deseable. Puede establecer una cultura organizacional saludable adoptando los principios guía de ITIL.

Entonces la cultura organizacional saludable es...

- Basada en actitudes compartidas, creencias y reglas
- Incluye visión, valores, normas y hábitos
- Requiere liderazgo que eduque y apoye valores deseables

EJEMPLOS

Toma de Decisiones en Startup

```
sequenceDiagram
    participant Equipo
    participant ProductOwner
    participant AgileCoach
    participant CEO

    Equipo->>ProductOwner: Propone feature
    ProductOwner->>AgileCoach: Consulta valores
    AgileCoach->>CEO: Verifica alineación
    CEO-->>Equipo: "¡Experimenten!"
```

C. Habilidades y competencias organizacionales actualizadas

Las personas son un recurso clave en la dimensión Organizaciones y Personas. Es importante prestar atención no sólo a las habilidades y competencias de los equipos o elementos individuales, sino también a los estilos de gestión y liderazgo, así como las habilidades de comunicación y colaboración.



La efectividad de una organización está relacionada de manera positiva y directa con la motivación de su gente. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones cuenten con estilos actualizados de gestión y liderazgo, para mantenerlas motivadas para tener éxito en sus negocios.

En la era actual, es esencial que las personas entiendan no solo su función y especialización, sino también las de los demás. Por lo tanto, las organizaciones deben seguir actualizando las habilidades de comunicación y colaboración, para garantizar una transparencia clara entre las personas y entre los diferentes procesos de negocios.

Entonces las Habilidades y competencias organizacionales son...

- Estilos de gestión y liderazgo actualizados
- Transparencia y motivación
- Comunicación y colaboración efectivas
- Crecimiento continuo del personal

EJEMPLOS

📖 Capacitación en Cloud

```
sequenceDiagram
    participant Analista
    participant Manager
    participant Plataforma
    participant Cliente
```



```
Analista->>Manager: Solicita curso AWS
Manager->>Plataforma: Asigna ruta
Plataforma->>Analista: Entrena
Analista->>Cliente: Implementa
```

D. Objetivo organizacional común

El objetivo de negocio es el resultado que una organización desea lograr. Por lo tanto, las organizaciones deben asegurarse que su personal lo entienda claramente.

Las personas son el recurso crucial de una organización, y es esencial que estén en el mismo canal. Si no lo están, la eficacia organizacional se verá afectada. Por lo tanto, deben ser claros acerca de su contribución para lograr el objetivo de crear valor para los clientes, socios y partes interesadas.

Entonces el objetivo organizacional común necesita de...

- Claridad en los objetivos del negocio
- Entendimiento de la contribución individual al valor
- Alineación de todos los recursos humanos

EJEMPLOS

Transformación Digital

```
sequenceDiagram
    participant Ingeniero
    participant CIO
    participant Junta

    Ingeniero->>CIO: Propone IoT
    CIO->>Junta: Presenta ROI
    Junta-->>CIO: Aprueba
    CIO->>Ingeniero: Ejecuta piloto
```

QUE SE RECOMIENDA PARA IMPLEMENTAR ESTA DIMENSIÓN

Desarrollar los siguientes puntos.

1. Para estructuras, usar diagramas + tablas de RACI
2. Para cultura, mapear valores vs comportamientos observables
3. Para competencias, vincular habilidades con planes carrera
4. Para objetivos, implementar OKRs con cascada visual

```
pie
  title Énfasis en TIC
  "Estructura Clara" : 30
  "Cultura Ágil" : 25
  "Skills Tech" : 35
  "Metas Alineadas" : 10
```

Y cual sería la integración total.

```
mindmap
  root((Organización))
    Estructura
      Líneas claras
      Autoridad definida
    Cultura
      Valores vividos
      Rituales
    Competencias
      Hard Skills
      Soft Skills
    Objetivos
      Alineación vertical
      Contribución visible
```