

Unidad Nº 1 – DIRECCION DE TALENTO Y CAPITAL HUMANO

1.1. Tipos de Organizaciones y Procesos

- **Organizaciones Tradicionales:** Cuentan con una estructura jerárquica bien definida, donde cada área cumple funciones específicas y responde a un superior. Los procesos suelen ser lineales y secuenciales, con un enfoque en la estabilidad y el control.
- **Organizaciones Ágiles:** son estructuras empresariales diseñadas para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno externo e interno. Estas organizaciones se caracterizan por su enfoque en la flexibilidad, la innovación y la colaboración interdisciplinaria. A diferencia de las estructuras tradicionales jerárquicas, las organizaciones ágiles promueven la autonomía de los equipos y una toma de decisiones descentralizada.

Características Clave de las Organizaciones Ágiles:

- ✓ **Estructuras Flexibles:** Los equipos se organizan en función de proyectos específicos y se reconfiguran según las necesidades.
- ✓ **Iteración Continua:** El trabajo se divide en pequeños ciclos (sprints), permitiendo ajustes rápidos basados en el feedback.
- ✓ **Cultura de Colaboración**
- ✓ **Foco en el Cliente**
- ✓ **Transparencia y Comunicación Abierta**

- **Organizaciones Basadas en Proyectos:** Se forman equipos temporales de desarrollados, diseñadores, experiencia de usuario, Líder de Producto (PO) y Calidad para trabajar en proyectos específicos, con disolución o reorganización tras su finalización.

1.2. Modelo Orgánico-Funcional Basado en Estrategias de Negocios

Elementos Clave:

- **Alineación Estratégica:** Las iniciativas de TI deben respaldar los objetivos del negocio.
- **Procesos Transversales:** Integra las áreas funcionales de TI con otros departamentos de la organización.
- **Estructura Flexible:** Capacidad de adaptar los equipos y recursos según las prioridades del negocio.

1.3. Funciones y Perfiles en Áreas de TI

Roles Estratégicos

- ✓ **CIO (Chief Information Officer):** Responsable de la planificación estratégica de TI, alineando las iniciativas tecnológicas con los objetivos del negocio. Reporta al CEO.
- ✓ **CTO (Chief Technology Officer):** Enfocado en la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas trabajando con las distint. subáreas o equipos de IT. Trabaja junto al CIO.

Roles Tácticos

- ✓ **IT Manager (Gerente de TI):** Coordina los equipos de TI, asegurando la operación eficiente de los sistemas. Reporta al CIO.

- ✓ **Project Manager (Gestor de Proyectos):** Planifica, ejecuta y cierra proyectos de TI, gestionando tiempos, costos y riesgos.
- ✓ **Product Owner:** Define y prioriza los requerimientos del producto, siendo el enlace entre el equipo de desarrollo y los stakeholders. Se encuentra en proyectos ágiles.
- ✓ **Líder Técnico**
- ✓ **Arquitecto de Software**
- ✓ **Supervisor de Sistemas**

Roles Operativos

- ✓ **Administrador de Bases de Datos (DBA):** Garantiza la integridad, seguridad y disponibilidad de las bases de datos. Se encuentra dentro del equipo de infraestructura.
- ✓ **Desarrollador Full Stack:** Especialista en desarrollo tanto del lado del cliente (Front-End) como del servidor (Back-End). Se encuentra en el equipo de desarrollo de aplicaciones.
- ✓ **Analista Funcional:** Interpreta las necesidades del negocio y las traduce en especificaciones técnicas. Trabaja con el equipo de desarrollo.
- ✓ **Especialista en Ciberseguridad:** Protege los sistemas y datos contra amenazas cibernéticas. Se encuentra en el equipo de seguridad TI.
- ✓ **Ingeniero de Redes:** Diseña, implementa y administra redes de comunicación. Se encuentra en el equipo de infraestructura.

1.4. Funciones y Perfiles Emergentes en TI

- ✓ Ingeniero de DevOps.
- ✓ Especialista en Ciencia de Datos.
- ✓ Ingeniero de Aprendizaje Automático.
- ✓ Arquitecto de Nube.
- ✓ Especialista en Realidad Virtual.
- ✓ Ingeniero en IoT.
- ✓ Analista de Experiencia de Usuario (UX).
- ✓ Especialista en Blockchain.
- ✓ Diseñador de Chatbots.
- ✓ Analista de Gobernanza de Datos.

1.5. Retos Actuales en la Organización de TI

- ✓ **Escalabilidad Tecnológica**
- ✓ **Gestión del Talento**
- ✓ **Ciberseguridad**

Capital humano

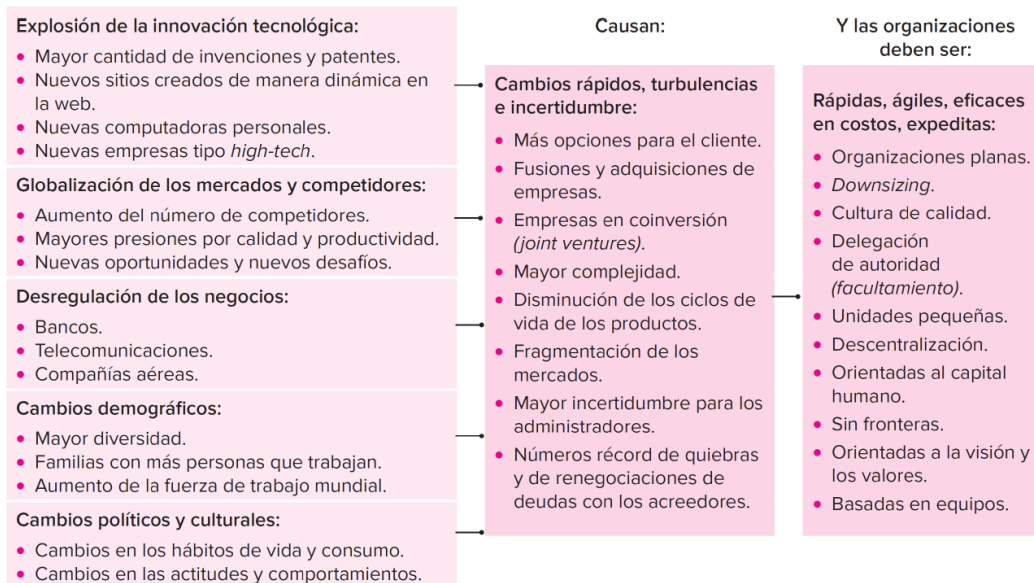
El capital humano es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el Éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. Talento



2. Contexto: Cambios que imponen desafíos a las organizaciones



Gerencia de RH: Los nuevos aportes a las personas y la organización

Gestión Integral del Capital Humano: Política

La gestión integral del capital humano, se fundamenta en políticas claras, estructuradas y estratégicamente diseñadas para garantizar el desarrollo, la integración y la contribución efectiva del talento humano a los objetivos organizacionales. Estas políticas son más que normas; son el reflejo de los valores, la misión y la visión de la organización. Definición:

•**Chiavenatto**: Una política de RH es el conjunto de principios que guían las decisiones y acciones relacionadas con el talento humano. Estas políticas aseguran la alineación de las prácticas de RH con los objetivos organizacionales, adaptándose a los cambios internos y externos.

•**Alles**: La política de RH no solo busca la eficiencia operativa, sino que también actúa como un medio para construir una cultura organizacional sólida, basada en competencias específicas. Esto permite un enfoque estratégico y flexible.

1.2 Propósitos principales de la política de RH:

- Promover la igualdad de oportunidades en la gestión del talento.
- Alinear las necesidades organizacionales con las capacidades humanas disponibles.
- Fomentar un clima de confianza, respeto y motivación.
- Incrementar la competitividad mediante el desarrollo del capital humano.

2. Componentes de las Políticas de Recursos Humanos



3. Beneficios de una Política Integral de Recursos Humanos

Para la Organización:

- ✓Incrementa la productividad y el desempeño organizacional.
- ✓Promueve la retención de talento clave y el desarrollo de una marca empleadora sólida.

Para los Colaboradores:

- ✓Fomenta un ambiente laboral saludable.
- ✓Desarrollo profesional.

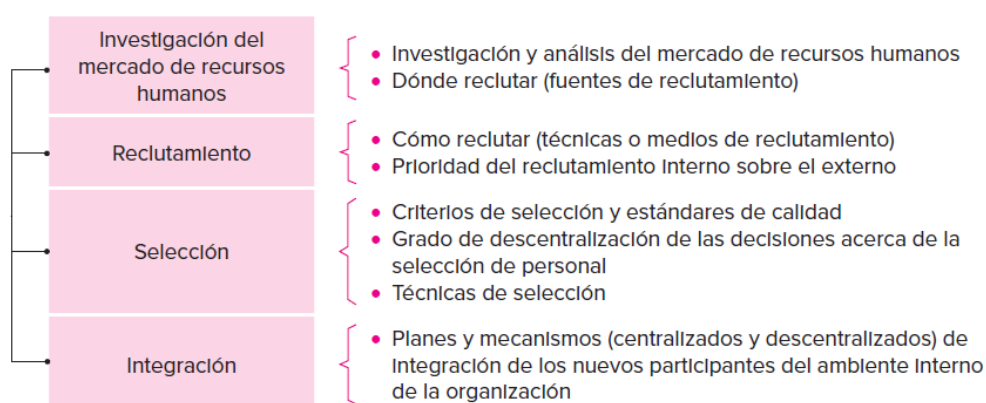
4. Recomendaciones para el Diseño de Políticas de Recursos Humanos

Chiavenatto: Incluir a todos los niveles jerárquicos en el diseño y evaluación de políticas. Basarse en un análisis situacional para personalizar las políticas según las necesidades específicas de la organización.

Alles: Adoptar un enfoque basado en competencias como pilar central del diseño de políticas, estableciendo mecanismos claros de evaluación y retroalimentación para medir la efectividad de las políticas. Asegurar la comunicación transparente de las políticas a todos los colaboradores.

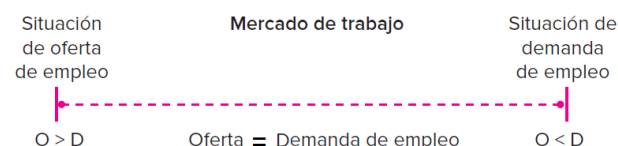
Gestión Integral del Capital Humano: Subsistemas PORDE

Subsistema 1: Provisión de Recursos Humanos



Mercado Laboral

El mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Hay 3 situaciones posibles:



Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo.

1. Reducción intensa del empleo industrial:

- Producción industrial mayor y con menos personas mediante nuevas tecnologías y procesos.
- Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios.
- Migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).

2. Sofisticación gradual del empleo:

- Trabajo industrial cada vez más intelectual y menos físico.
- Llegada de la tecnología de la información a la industria.
- Mayor automatización de los procesos industriales.

3. Conocimiento como el recurso más importante:

- El capital financiero es importante, pero aún más el conocimiento para aprovecharlo y hacerlo rentable.
- El conocimiento es novedad, innovación y creatividad, es el agente esencial del cambio.
- El conocimiento se vuelve la riqueza más importante en la Era de la Información.

4. Tendencia creciente a la globalización:

- Globalización de la economía y creación de una aldea global intensamente interconectada.
- Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local o regional.

Reclutamiento de personal:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización

Hay tres etapas del reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento

Su adecuada identificación reduce los tiempos de búsqueda, disminuye los costos de reclutamiento y aumenta su eficacia.

Reclutamiento interno: ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

Reclutamiento externo: funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.

Proceso de Selección:

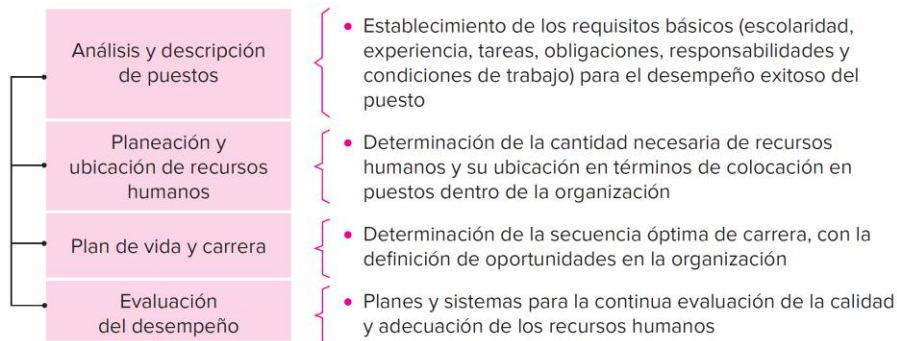


Clasificación de las técnicas de selección

1. Entrevistas de selección	{ Dirigidass (con orientación determinada) No dirigidas (sin orientación o libre)	
2. Pruebas de conocimientos o habilidades	Generales	{ de cultura general de idiomas
	Específicas	{ de cultura profesional de conocimientos técnicos
3. Exámenes psicométricos	{ De aptitudes	{ generales específicos
4. Exámenes de personalidad	Expresivos	{ PMK
	Proyectivos	{ de árbol Rorschach TAT Szondi
	Inventarios	{ de motivación de frustración de intereses
5. Técnicas de simulación	{ Psicodrama Dramatización (role-playing)	

Subsistema 2: Organización de R.H.

- Se enfoca en la **aplicación efectiva del talento humano** dentro de la organización.
- Abarca la **integración de los nuevos miembros**, el diseño de puestos y la evaluación del desempeño.
- Su objetivo principal es **asegurar que las personas adecuadas estén en los puestos adecuados**, con las funciones y responsabilidades definidas.
- Este subsistema responde a la pregunta: **¿Cómo aplicar el talento?**

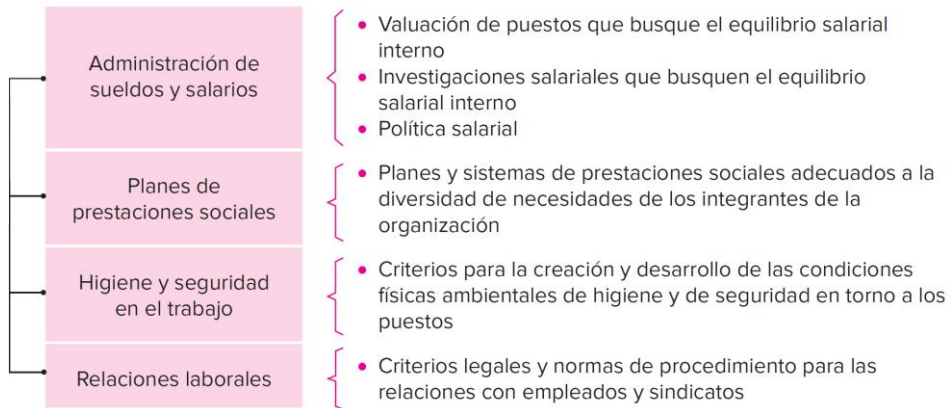


Modelos para el Diseño de Puestos

- **Modelo Clásico o Tradicional**: Se enfoca en la eficiencia técnica y la especialización, considerando al empleado como una extensión de la máquina.
 - **Modelo Humanista o de Relaciones Humanas**: Considera las necesidades sociales y psicológicas de los empleados, promoviendo la participación y la comunicación.
 - **Modelo Situacional**: Adapta el diseño del puesto a las características del entorno, la tecnología y las personas.
 - **Enfoque Motivacional**: Busca crear puestos que generen satisfacción intrínseca, significado y responsabilidad en los empleados.
-
- Un subsistema de organización eficaz **mejora la productividad, la calidad y la satisfacción laboral**.
 - Alinea **las habilidades y competencias** de los empleados con los objetivos de la organización.
 - Un buen diseño de puestos conduce a un mayor **compromiso, motivación y desarrollo del personal**.
 - La **evaluación del desempeño** continua ayuda a la mejora continua.
 - El subsistema de organización es **fundamental para el éxito y la competitividad** de la empresa.

Subsistema 3: Retención de R.H.

- Se enfoca en **mantener a los empleados motivados y comprometidos** con la organización.
- Abarca las estrategias y políticas para **reducir la rotación de personal** y asegurar la permanencia de los talentos.
- Su objetivo es crear un ambiente de trabajo atractivo y gratificante, que haga que los empleados deseen **permanecer a largo plazo** en la empresa.
- Este subsistema responde a la pregunta: **¿Cómo retener el talento?**



Acciones para una Retención Efectiva

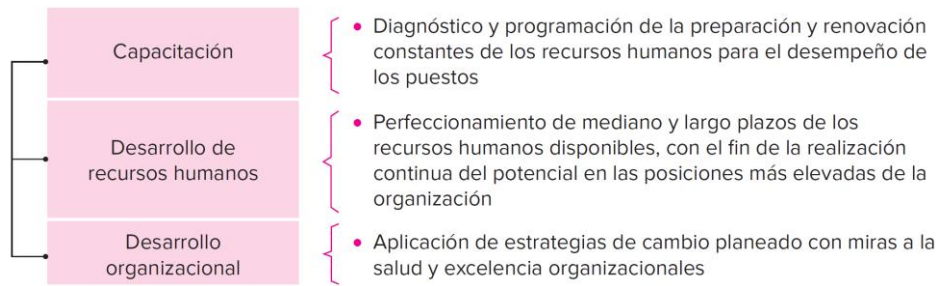
- Flexibilidad:** Ofrecer opciones de trabajo flexibles, como horarios adaptables o teletrabajo, para **equilibrar la vida personal y profesional**.
- Reconocimiento:** **Valorar y reconocer** los logros y contribuciones de los empleados para aumentar su motivación y sentido de pertenencia.
- Comunicación:** Mantener una **comunicación abierta y transparente** con los empleados para conocer sus inquietudes y expectativas.
- Participación:** Involucrar a los empleados en la toma de decisiones, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia.
- Desarrollo de Liderazgo:** Capacitar a los líderes para que actúen como **mentores y guías** que apoyen el desarrollo de sus equipos.

Beneficios de una Retención Efectiva

- Reduce la rotación de personal** y los costos asociados al reclutamiento y selección.
- Aumenta la **satisfacción y el compromiso** de los empleados, lo cual mejora el ambiente de trabajo y la productividad.
- Permite **conservar el conocimiento y la experiencia** de los empleados, que son un activo valioso para la organización.
- Fortalece la **imagen de la empresa** como un empleador atractivo, lo que facilita la atracción de nuevos talentos.
- En última instancia, contribuye al **éxito y la competitividad** de la organización a largo plazo.

Subsistema 4: Desarrollo de R.H.

- Se enfoca en **aumentar el capital humano y las competencias organizacionales**.
- Incluye actividades de **capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional**.
- Su objetivo principal es **incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo**.
- Busca que los empleados puedan alcanzar su **máximo potencial** y contribuir al éxito de la empresa.
- Este subsistema responde a la pregunta: **¿Cómo desarrollar el talento?**



Herramientas para Impulsar el Desarrollo

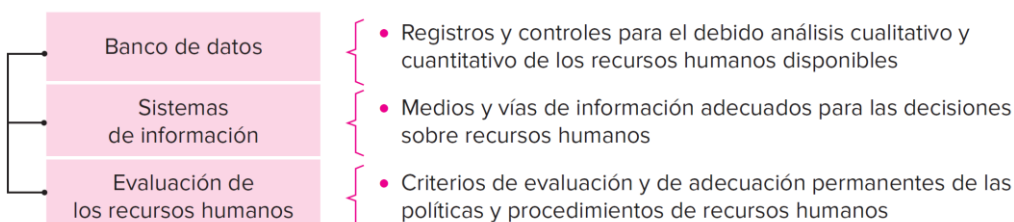
- **Detección de Necesidades:** Analizar la organización, los recursos humanos, y las operaciones para **identificar las necesidades de capacitación**.
- **Programas de Capacitación:** Diseñar programas que incluyan **contenido relevante**, métodos de enseñanza adecuados y recursos necesarios. Se pueden utilizar **técnicas de aula, simulaciones y aprendizaje en el puesto de trabajo**.
- **Universidades Corporativas:** Algunas empresas implementan **instituciones de educación corporativa** para desarrollar a sus empleados.
- **Mentoring y Coaching:** Implementar programas de **mentores y coaches** para guiar el desarrollo profesional de los empleados.
- **Aprendizaje en línea:** Utilizar **cursos virtuales** y plataformas en línea para facilitar el acceso a la capacitación.

Beneficios del Desarrollo del Talento

- El desarrollo de los recursos humanos **incrementa la competitividad de la organización** al mejorar las habilidades y competencias de su personal.
- Contribuye a un **mayor compromiso y satisfacción** de los empleados, ya que les brinda oportunidades de crecimiento profesional y personal.
- Ayuda a **adaptarse a los cambios** en el entorno empresarial, fomentando una cultura de aprendizaje continuo.
- **Mejora el clima laboral**, al promover la colaboración y el trabajo en equipo
- Aumenta el **conocimiento corporativo** mediante el desarrollo de las competencias esenciales.

Subsistema 5: Evaluación de R.H.

- Se encarga de **evaluar y controlar** las políticas, prácticas y resultados de la gestión de recursos humanos.
- Su objetivo es **asegurar el cumplimiento** de las normativas y los objetivos organizacionales, así como **identificar áreas de mejora**.
- La auditoría de RRHH **proporciona retroalimentación** para optimizar los procesos y garantizar la eficacia de las prácticas de gestión de personal.
- Responde a la pregunta: **¿Cómo asegurar el buen funcionamiento de la gestión de RRHH?**



Alcance de la Auditoría de RRHH

- **Auditoría de Cumplimiento:** Verifica si la organización **cumple con las leyes, regulaciones y políticas internas** relacionadas con la gestión de personal.
- **Auditoría de Eficiencia:** Evalúa si los **procesos y prácticas de RRHH son eficientes** en términos de costos y resultados.
- **Auditoría de Eficacia:** Analiza si las **prácticas de RRHH están contribuyendo a los objetivos estratégicos** de la organización.
- **Áreas de Enfoque:** La auditoría puede abarcar diversas áreas, incluyendo **reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y beneficios, seguridad e higiene laboral, y relaciones laborales**.

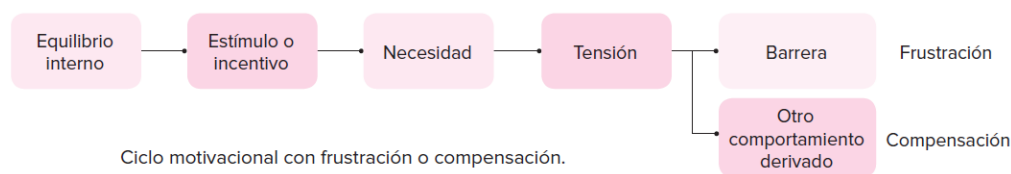
Beneficios de la Auditoría de RRHH

- La auditoría de RRHH **permite identificar prácticas y condiciones perjudiciales**, cuyo costo no compensa o que deben incrementarse.
- La auditoría **favorece la mejora continua** en la gestión de recursos humanos. La auditoría **fortalece la confianza** de los empleados y las partes interesadas en la gestión del talento.
- Asegura que los programas de desarrollo se apliquen de forma eficaz.
- Contribuye al **éxito y la sostenibilidad** de la organización a largo plazo.

La motivación humana

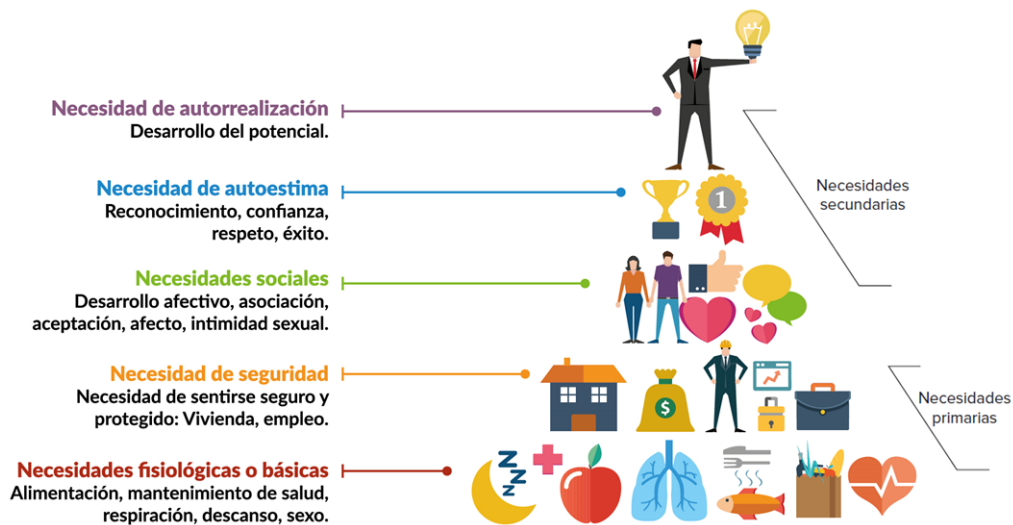
La motivación es el **impulso que lleva a una persona a actuar o a tener una tendencia hacia un comportamiento específico**.

Este impulso puede originarse por **estímulos externos** (del ambiente) o **internos** (procesos mentales). La motivación está ligada a la **cognición**, que es cómo una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su entorno, formando sus creencias y opiniones.



1. Jerarquía de las necesidades según Maslow

La teoría de Maslow organiza las necesidades humanas en una pirámide jerárquica, donde las necesidades más bajas y recurrentes son las **necesidades primarias**, y las más elaboradas e intelectuales son las **necesidades secundarias**. La teoría propone que la motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen **dentro de cada individuo**. Algunas de estas necesidades son conscientes, mientras que otras no.



2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). La motivación para trabajar depende de dos factores:

a) Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo:

- ✓ Condiciones físicas y ambientales del empleo
- ✓ Salario o beneficios sociales
- ✓ Políticas de la empresa
- ✓ Buen clima laboral

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

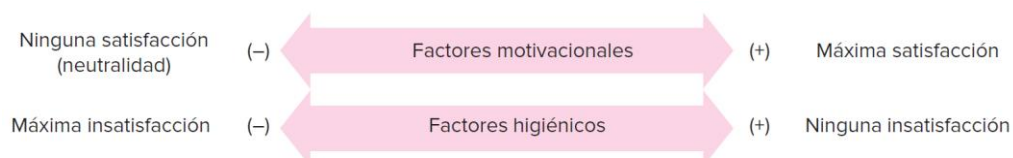
b) Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste:

- ✓ Delegación de responsabilidad.
- ✓ Posibilidades de ascenso.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Crecimiento en el puesto.

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La **satisfacción** en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

2. La **insatisfacción** en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos. Para esta teoría, los verdaderos incentivos están relacionados con el reconocimiento, la posibilidad de progreso, de realización personal, un trabajo desafiante, etc.



Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados.

3. Teoría de motivación de Victor Vroom

Es un modelo de motivación que explica por qué las personas eligen ciertos comportamientos en función de sus expectativas sobre los resultados. **Se limita a la motivación para producir.**

Vroom desarrolló su teoría en un contexto organizacional, centrándose en cómo los empleados se motivan para lograr resultados, especialmente en términos de desempeño laboral y productividad. Su enfoque se concentra en el **esfuerzo laboral y la recompensa percibida. Rechaza nociones preconcebidas**

A diferencia de teorías previas, Vroom argumenta que la motivación **varía entre individuos** y depende de la percepción que cada persona tiene sobre su esfuerzo y las recompensas esperadas.

Vroom reconoce las diferencias individuales, plantea que la motivación de una persona depende de tres factores:

- ✓ **Expectativa:** ¿Creo que si me esfuerzo, lograré el desempeño esperado?
- ✓ **Instrumentalidad:** ¿Si desempeño bien mi trabajo, recibiré una recompensa?
- ✓ **Valencia:** ¿Cuánto valoro esa recompensa?

Gestión por Competencias

La **gestión por competencias** es un enfoque de administración de talento que se centra en identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y conocimientos específicos que los empleados necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva. En lugar de evaluar solo resultados o experiencia, este método se enfoca en **lo que una persona es capaz de hacer y cómo lo hace.**

- ✓ **Identificación de competencias:** Se definen las habilidades esenciales para cada puesto
- ✓ **Evaluación y desarrollo:** Se mide el nivel de competencia de los empleados y se diseñan planes de capacitación o mejora.
- ✓ **Gestión del talento:** Se usa para selección de personal, formación, promoción y planes de carrera.

Tipos de competencias

- ✓ **Técnicas:** Específicas del puesto, como programación para un desarrollador o contabilidad para un financiero.
- ✓ **Genéricas:** Aplicables a varios roles, como comunicación efectiva o trabajo en equipo.
- ✓ **Directivas:** Propias de líderes, como toma de decisiones estratégicas o gestión de conflictos.

Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de una empresa, proyecto o persona. Su objetivo es proporcionar un diagnóstico claro que facilite la toma de decisiones estratégicas.

- ✓ **Fortalezas:** Aspectos internos positivos que diferencian y benefician a la organización.
- ✓ **Oportunidades:** Factores externos que pueden aprovecharse para el crecimiento.

- ✓ **Debilidades:** Aspectos internos que limitan el desempeño.
- ✓ **Amenazas:** Factores externos que pueden afectar negativamente.

¿Para qué sirve el análisis FODA? Usos principales:

- ✓ Identificación de ventajas competitivas.
- ✓ Planificación estratégica y toma de decisiones.
- ✓ Evaluación de proyectos y nuevos negocios.
- ✓ Detección de riesgos y oportunidades en el mercado.
- ✓ Mejora continua de procesos y estrategias.

Coaching Tecnológico

El **Coaching Tecnológico** es un proceso de acompañamiento y asesoramiento que ayuda a personas y empresas a desarrollar habilidades digitales, adaptarse a nuevas tecnologías y mejorar su desempeño en entornos tecnológicos.

- ✓ Desarrollo de competencias digitales.
- ✓ Optimización del uso de herramientas tecnológicas.
- ✓ Adaptación al cambio y transformación digital.
- ✓ Mejora de la productividad y eficiencia.

Autoconocimiento

El **autoconocimiento** es el proceso de exploración y comprensión de uno mismo. Implica **reconocer nuestras emociones, pensamientos, fortalezas, debilidades, valores y creencias** para mejorar nuestra toma de decisiones y bienestar. El objetivo es favorecer el crecimiento personal, el desarrollo emocional y la autenticidad en nuestras decisiones y relaciones.

Elementos clave para lograr el Autoconocimiento:

- ✓ Identificación de emociones y patrones de comportamiento.
- ✓ Conciencia de valores y motivaciones personales.
- ✓ Reconocimiento de fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Alineación entre lo que somos y nuestras acciones.

Principales beneficios del Autoconocimiento

- ✓ **Optimización del aprendizaje:** Identificar el estilo de mi aprendizaje (visual, auditivo, kinestésico) permite mejorar la comprensión de temas complejos.
- ✓ **Gestión del tiempo y productividad:** Conocer hábitos y distracciones me ayuda a planificar mejor los estudios y proyectos.
- ✓ **Desarrollo de habilidades blandas:** Favorece la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.
- ✓ **Mejor toma de decisiones:** Facilita la elección de mis posibles especializaciones (IA, ciberseguridad, desarrollo de software, etc.).

✓ **Mayor confianza y adaptación al cambio:** Permite que afronte desafíos tecnológicos con mayor seguridad.

Herramientas para el Autoconocimiento:

- ✓ **Test de personalidad** (MBTI, Eneagrama, DISC)
- ✓ **Meditación y mindfulness** para la autoconciencia emocional.
- ✓ **Coaching y terapia** para un enfoque guiado.

UNIDAD Nro. 2: Relaciones Laborales e Higiene y Seguridad en Trabajo

1. Relaciones Laborales

Se refiere al conjunto de vínculos y dinámicas que se establecen entre empleadores y trabajadores en el contexto de la prestación de servicios laborales. Además del contrato de trabajo, abarca también aspectos más amplios como la cultura organizacional, la comunicación, las condiciones de trabajo y las interacciones diarias.

Contrato de Trabajo

Es un acuerdo formal y legal entre un empleador y un trabajador, donde se establecen las condiciones bajo las cuales el trabajador prestará sus servicios a cambio de una remuneración. Incluye aspectos como la duración del contrato, las tareas a realizar, la remuneración, el horario de trabajo, derechos y obligaciones de ambas partes, entre otros.

Principios básicos de las relaciones laborales

- Las partes, en ningún caso, pueden pactar condiciones menos favorables para el trabajador que las dispuestas en las normas legales, convenciones colectivas de trabajo o laudo con fuerza de tales, o que resulten contrarias a las mismas.
- Conservación del contrato. En caso de duda las situaciones deben resolverse en favor de la continuidad o subsistencia del contrato. Cuando una cuestión no pueda resolverse por aplicación de las normas que rigen el contrato de trabajo o por las leyes análogas, se decidirá conforme a los principios de la justicia social, a los generales del derecho del trabajo, la equidad y la buena fe.

El contrato de trabajo y la relación de trabajo, se rigen:

- Por la ley de contrato de trabajo 20744 (13/05/76)
- Por el Régimen Laboral Ley 25877 (18/03/04).
- Por las leyes y estatutos profesionales.
- Por las convenciones colectivas o laudos con fuerza de tales.
- Por la voluntad de las partes.

- Por los usos y costumbres.

Tipos de Contratos de Trabajo según la Ley de Contrato de Trabajo 20.744

1. Contrato a Plazo Indeterminado:

- Es el más común. No tiene una fecha de finalización específica y se mantiene vigente hasta que una de las partes decida finalizarlo.
- No requiere una justificación específica para su terminación, salvo en casos de despido con causa.

2. Contrato a Plazo Fijo:

- Tiene una duración determinada y se utiliza para necesidades temporales o proyectos específicos. La duración no puede exceder los cinco años.
- Debe especificarse la causa que justifica la duración del contrato.
- No se puede renovar indefinidamente; si se prorroga, se considera un contrato a plazo indeterminado.

3. Contrato de Prueba:

- Permite evaluar la idoneidad del trabajador por un período limitado, que no puede exceder los tres meses. Durante este tiempo, el trabajador tiene los mismos derechos que un empleado regular.
- Puede ser rescindido sin necesidad de justificación por parte del empleador.

4. Contrato de Trabajo a Tiempo Parcial:

- Se refiere a trabajadores que realizan menos horas que un empleado a tiempo completo (hasta 2/3 jornada habitual). Las condiciones son equivalentes, pero ajustadas proporcionalmente a las horas trabajadas.

5. Contrato de Pasantía (Ley 26.427):

- Dirigido a estudiantes o recién graduados que buscan adquirir experiencia laboral. Tiene una duración limitada y está vinculado a la formación académica del pasante.

6. Contrato de Trabajo Temporal:

- Utilizado para cubrir necesidades transitorias de personal, como reemplazos o picos de trabajo. Tiene una duración limitada y debe estar justificado.

7. Contrato de Teletrabajo:

- Aunque no estaba específicamente mencionado en las primeras versiones de la ley, ha sido incorporado en actualizaciones recientes. Regula las condiciones de trabajo a distancia.

Características de las Pasantías Educativas

- No implican una relación laboral con la empresa
- Los pasantes reciben una suma de dinero en carácter no remunerativo en calidad de asignación estímulo, que se calcula sobre el salario básico proporcional a la carga horaria.
- Las Pasantías pueden durar un mínimo de 2 meses y máximo de 12 meses, con una carga horaria máxima de 6:30 hs diarias o 20hs semanales, renovable por 6 meses más.
- Recibirán todos los beneficios regulares y licencias que se acuerden al personal de las empresas, inclusive cobertura de salud a través de la obra social.
- La edad mínima para ingresar al Sistema es 18 años.
- Las empresas designarán tutores para las pasantías educativas, que tengan experiencia laboral específica y capacidad para planificar, implementar y evaluar propuestas formativas.
- La implementación del plan de pasantías educativas, su control y evaluación es responsabilidad de los profesores guías y de los tutores, quienes elaborarán informes periódicos, que se incorporarán al legajo individual.

Conservación de las Relaciones Laborales

Gremio	Sindicato
Es el conjunto de personas que ejerce una misma actividad. Por lo tanto, abarca a todos los de una misma profesión, afiliados o no a una asociación profesional	Es la asociación profesional voluntaria, de personas que se dedican a la misma actividad, profesión u oficio, o sea que pertenecen al mismo gremio, con el objetivo de defensa y promoción de sus intereses profesionales.
El gremio existe de hecho, el sindicato de derecho	

Temas de discusión	
Áreas de Conflicto	Áreas de interés común
Régimen de promociones. Movilidad del personal. Aumentos salariales y horas extras. Disciplina	Crecimiento de la empresa. Paz social. Productividad. Capacitación. Seguridad e higiene laboral.
Posición Gremial	Posición Empresaria
<ul style="list-style-type: none"> • Igual derecho para todos. • Privilegio por antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> • El derecho del más eficiente. • El derecho del jefe de evaluar la eficiencia.

Clasificación de conflictos laborales	
a. Según el número de sujetos <ul style="list-style-type: none"> • Individuales, puede ser más de uno sin generalizarse. • Colectivos: pluralidad de sujetos. 	b. Según el tipo de reivindicación: <ul style="list-style-type: none"> • Jurídico o de derecho, interpretación o aplicación de una norma existente. • De interés: adquisición de nuevos derechos.
c. Según la naturaleza de las personas entre las que tiene lugar: <ul style="list-style-type: none"> • Obrero-patronal, entre empleados y empleadores. • Intersindical: entre dos sindicatos para representar a un sector. • Intrasindical: entre obreros de un mismo sindicato (ej. Elecciones) • Individuos vs. Sindicato: entre trabajadores y su sindicato • Con el Estado: de empleados / empleadores/gremios contra el estado. 	d. De acuerdo con su origen: <ul style="list-style-type: none"> • Propios/Impropios, si derivan o no de la relación laboral. • Económicos, mejoras medibles en dinero. • Sociales: problemas de clases, roles, status, grupos, etc. • Políticos: circunstancias que afectan al poder política (apoyo, protesta) • Psicológicos, resistencia a cambios (inseguridades, ansiedades, temores).

Medios de exteriorización y lucha.

Acciones que adoptan los trabajadores, en su afán por lograr los resultados:

- Huelga: Es la abstención colectiva, voluntaria y transitoria de trabajar, con el objeto de apoyar reivindicaciones, mejoras o demanda laboral.
- Sabotaje: Daño intencional, con el objeto de evitar el funcionamiento de la empresa.
- Paro: Interrupción parcial en la jornada laboral diaria (comienza y termina en el día).
- Trabajo a reglamento: Cumplir exactamente con lo reglamentado (ej. Horas de trabajo en el caso de colectiveros o velocidad máxima).
- Trabajo a desgano: Merma o retardo intencional de la actividad laboral o de su ritmo, a fin de disminuir la producción.
- Huelga de hambre: Se utiliza como medio de apelar a la opinión pública.
- Piquetes: Manifestación con carteles de protesta, con el fin de presionar para conseguir adherentes.
- Toma del lugar de trabajo: Ocupación ejerciendo control del lugar de trabajo, hasta lograr una solución.

Medios patronales

- Lock Out: Cierre del establecimiento como resistencia o defensa ante huelgas de sus trabajadores.
- Listas negras: Nómina de trabajadores (sindicalistas, agitadores o huelguistas) para que no sean tomados por otras empresas.

Resolución de conflictos obrero/patronales	
La solución de los conflictos laborales interesa a la sociedad, ya que están en juego intereses económicos, de derecho o justicia que pueden afectarla. Esto ha justificado la intervención de poderes públicos, a fin de garantizar la armonía y la paz social	
Negociación: Este medio debe caracterizarse por ser directo y voluntario entre las partes, por procedimientos libres o reglados, sin terceros intermediarios.	Conciliación: Consiste en la intervención de un tercero, que sin atribuciones de decidir, exhorta a las partes a buscar y encontrar soluciones al conflicto. Puede ser voluntaria u obligatoria

Mediación: Un tercero actúa entre las partes proponiendo soluciones, pero no puede decidir por sí solo la solución. Puede ser voluntaria - cuando ambas partes llegan a un acuerdo y aceptan la mediación- u obligatoria cuando lo dispone la ley.	Arbitraje: La decisión de un tercero - árbitro-, sustituye la voluntad de las partes. Puede ser voluntario -lo acuerdan las partes-, u obligatorio cuando lo dispone la ley.
Órganos jurisdiccionales: Interviene los tribunales judiciales. Esto se admite cuando los conflictos son de derecho, ya que es una cuestión legal o jurídica; no así para aquellos que son de intereses que son cuestiones de equidad	

Conflictos laborales interpersonales

¿Qué ocasiona los conflictos interpersonales en el ámbito laboral?:

1. Fines, objetivos, metas.	<ul style="list-style-type: none"> •Calidad vs. cantidad •Corto plazo vs. Largo plazo
2. Estructura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> •Sobrecarga de tareas. •Interdependencia de tareas •Autoridad. •Ambigüedades. •Sistema de recompensas.
3. Individuos:	<ul style="list-style-type: none"> •Problemas de percepción. •Diferencias de valores y creencias. •Distintas personalidades •Incumplimiento de reglas y políticas
4. Tarea y tecnología:	<ul style="list-style-type: none"> •Diferencias en métodos de trabajo.
5. Sistema de comunicaciones:	<ul style="list-style-type: none"> •Obstáculos y barreras.
6. Poder, autoridad e influencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Pugnas por el poder. •Liderazgo.
7. Dolo	

¿Cómo prevenir los conflictos?	
Estrategias	
• Establecer metas superiores	
• Reducir las interdependencias.	
• Reducir los recursos compartidos.	
• Fijar reglas y procedimientos-	
• Establecer sistemas de recompensas.	
• Utilizar adecuadamente los canales de poder	
• Limitar el conflicto, cuando éste sea de alto costo.	
• Emplear integradores que influyeran en el grupo.	
• Reclutar y seleccionar personas que concuerden con las necesidades de la empresa.	
• Intercambiar personas entre diferentes grupos.	

¿Cómo solucionar los conflictos?	
Perder - perder	Crea una situación en la cual el perdedor se ve obligado a ceder y termina decepcionado o con una actitud hostil.
Negociar	Las personas tratan de resolver el conflicto, convenciendo a los que participan del problema, de que sacrifiquen algunos objetivos para lograr otros.
Ganar - ganar	Las partes, en vez de suprimir o intentar llegar a un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución aceptable para todos. Resolver el problema implica compartir los objetivos, las aspiraciones y sentimientos, superando los obstáculos que se van encontrando

¿Qué factores influirán en su elección?

- El grado de PODER relativo de las partes involucradas.
- El grado de CONFIANZA mutua que se dispensen las partes.
- Las CONSECUENCIAS potenciales de cada método.

MÉTODOS	PODER	CONFIANZA	CONSECUENCIAS
Perder perder -	Requiere máximo poder. Lucha por el dominio	Se pierde la confianza. Desaparece la cooperación	Hay sufrimiento en ambas partes. Aumenta la tensión. Preludia otro conflicto
Negociar	Requiere poder moderado y equilibrado. Las partes están dispuestas a ceder lo menos posible y ganar lo que más puedan	La confianza se mantiene	Se obtienen resultados beneficiosos. Implica compromiso.
Ganar ganar -	Moderado y equilibrado	La confianza es máxima y hasta crece.	Resolución definitiva del conflicto. Todas las partes ganan. Las diferencias se convierten en solución de mutuo acuerdo.

Ética Profesional

Es el conjunto de los mejores criterios y conceptos que debe guiar a la conducta de un sujeto por razón de los más elevados fines que puedan atribuirse a la profesión que ejerce

Código de Ética Profesional

1. Contribución al bien público: Los profesionales informáticos deben contribuir al bienestar de la sociedad y a la mejora de la calidad de vida. Deben actuar en el mejor interés de sus clientes y del público.
2. Integridad: Actuar con honestidad y transparencia. Evitar el engaño y la falta de veracidad en todos los aspectos de la práctica profesional.
3. Confidencialidad: Respetar la privacidad y la información confidencial de sus clientes y otros. No divulgar información sensible sin consentimiento adecuado.
4. Competencia: Mantener y mejorar continuamente sus habilidades y conocimientos. No aceptar trabajos que no están cualificados para realizar.
5. Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de las decisiones y acciones. Reconocer y corregir errores y omisiones en el trabajo.
6. Respeto a la propiedad intelectual: Respetar los derechos de propiedad intelectual de otros, incluyendo derechos de autor, patentes y licencias de software.
7. Imparcialidad: Ser justo y equitativo en el tratamiento de colegas y clientes. Evitar conflictos de interés y asegurar decisiones objetivas.
8. Impacto social: Considerar las implicaciones sociales y ambientales de las soluciones informáticas. Promover el uso responsable de la tecnología.

9. Colaboración y trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso. Valorar las contribuciones de otros en el equipo.

10. Cumplimiento legal: Cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables en el ejercicio profesional. Mantenerse informado sobre cambios legislativos relevantes.

11. Promoción de la ética: Promover y defender la ética y la integridad en la profesión. Participar en iniciativas que fomenten estándares éticos.

2. Higiene y Seguridad en el Trabajo

Son actividades destinadas a la preservación de la fuerza laboral, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados

SALUD: Estado completo de bienestar físico, mental y social

HIGIENE: busca prevenir enfermedades profesionales, controlando a las personas y al medioambiente

SEGURIDAD: busca prevenir accidentes, incendios y robos

A. Higiene en el Trabajo	B. Seguridad en el Trabajo
Concepto: Conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son realizadas.	Concepto: Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente e instruir y convencer a las personas sobre medidas preventivas.
Objetivo: Preservar la salud y el confort del trabajador, evitando que el trabajador se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.	Objetivos: Su principal objetivo es la seguridad del trabajador, a través de: <ul style="list-style-type: none">• Eliminación de las condiciones inseguras del ambiente.• Instrucción y/o convencimiento de las personas sobre la implementación de medidas preventivas.• Control de los resultados obtenidos.
Para ello busca: <ul style="list-style-type: none">• Eliminar las causas de enfermedades profesionales.• Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo.	Debe prevenir: <ul style="list-style-type: none">• Accidentes• Incendios• Robos.
<ul style="list-style-type: none">• Prevenir el empeoramiento de enfermedades o lesiones.• Mantener la salud de los trabajadores y aumentar la productividad, controlando el ambiente de trabajo	

Higiene y Seguridad en el trabajo

La salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. (Organización Mundial de la Salud)

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación de servicios médicos, enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Higiene en el trabajo

¿Cómo evitar que el trabajador se enferme?

- CAPACITANDO a los operarios, jefes, gerentes, etc. sobre los peligros existentes y cómo prevenirlos.
- ALERTANDO constantemente sobre los riesgos existentes en la empresa.
- ESTUDIANDO nuevos procesos o materiales a ser utilizados.

Implica controlar dos variables	
EL HOMBRE <ul style="list-style-type: none">•Examen preocupacional.•Vacunas.•Controles médicos periódicos.•Capacitación.	EL AMBIENTE DE TRABAJO <ul style="list-style-type: none">•Iluminación•Ruido.•Condiciones atmosférica

El ambiente de trabajo	
Iluminación	MALA ILUMINACIÓN: causa fatiga a la vista, perjudica al sistema nervioso, influye en la mala calidad del trabajo y en los accidentes de trabajo BUENA ILUMINACIÓN: debe ser suficiente, constante y uniformemente distribuida
Ruido	Es un sonido indeseable. Puede ser continuo, intermitentes o variables. Se puede medir la frecuencia (nº de vibraciones por segundo) y la intensidad (medida en decibeles). No disminuye el desempeño en el trabajo pero afecta a la salud del trabajador, principalmente la audición. Se elimina o controla eliminando o reparando el elemento que lo produce, con tratamiento acústico del ambiente para la absorción de ruidos o con elementos que lo filtren.
Condiciones atmosféricas	Temperatura y humedad, ventilación, composición del aire, condiciones tóxicas, etc.

Seguridad en el trabajo

Prevención		
Accidentes	Incendios	Robos
Accidente: hecho o serie de hechos que sin intención, producen lesión corporal, muerte o daño material	La prevención y extinción de incendios exige una cuidadosa planificación que comprenda sistemas de detección y alarmas, entrenamiento del personal y extinguidores adecuados.	Los servicios de vigilancia tienen características particulares en cada empresa, quienes, para evitar la rutina, cambian con frecuencia su sistema.
Accidente de trabajo: hecho que, como consecuencia del trabajo provoca directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, enfermedad, pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo.	El fuego es el resultado de tres elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Combustible • Oxígeno del aire • Temperatura 	Algunas medidas preventivas: Los servicios de vigilancia tienen características particulares en cada empresa, quienes, para evitar la rutina, cambian con frecuencia su sistema.
Principales causas de accidentes: Paredes, techos y pisos en mal estado, falta de	Extinguirlo implica: <ul style="list-style-type: none"> • Neutralizar el combustible (retirar el 	Un plan de prevención de robos (vigilancia) generalmente incluye:

limpieza, escaleras sin baranda, alfombras dañadas o sueltas, avisos o espejos que distraen, tránsito mal orientado, iluminación deficiente, polución del medio-ambiente, máquinas mal protegidas, Instalaciones eléctricas en mal estado. carencia de equipos y uniformes de protección preventivos, ausencia de normas de seguridad, ruido excesivo, etc.	material en combustión) <ul style="list-style-type: none"> • Neutralizar el carburante (reducir el oxígeno del aire) • Neutralizar la temperatura (enfriamiento para acabar la combustión) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de entrada y de salida de personal. 2. Control de entrada y salida de vehículos. 3. Estacionamiento fuera del área de la fábrica. 4. Rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica. 5. Registro de máquinas, equipos y herramientas. 6. Controles contables.
Clasificación	Clasificación	
<ul style="list-style-type: none"> • Muerte • Accidentes sin incapac. • Accidentes con incapac. Tipos Incapacidades: <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad temporal: Pérdida total de la aptitud para el trabajo durante un periodo de tiempo. Cuando vuelve retoma su actividad normal. • Incapacidad permanente parcial: Reducción de la capacidad laboral (ej. Pérdida de visión) • Incapacidad total permanente: Pérdida total de la capacidad de trabajo (pérdida de 3/4 o más de la capacidad de trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase A: Incendios cuyo combustible son materiales que dejan residuos después de quemarse: madera, papeles, tela, fibras, hule y otros. • Clase B: Incendios producidos por la quema de combustibles líquidos o gaseosos, materiales que no dejan residuos después de quemados: gasolina, aceite, solvente, grasas, etc. • Clase C: Incendios en equipos o instalaciones eléctricas con corriente activada. 	

3. Teletrabajo (Ley 27.555).

El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Se realiza mediante la utilización de las **tecnologías de la información y comunicación (TIC)**, y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.

Características del teletrabajo

- **Nueva cultura organizacional:** Fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados.
- **Contrato individual voluntario:** Se puede armar un contrato que sea consensuado por ambas partes. Se sugiere armar un detalle de los derechos y obligaciones del empleado y el empleador, especificando aspectos de la implementación.
- **Trabajo por objetivo:** El trabajo no será controlado por reloj, ya que el concepto de presentismo está quedando obsoleto y aparece otro de disponibilidad y objetivo cumplido en busca de una mayor productividad. Esto contempla el derecho a la desconexión.
- **Horarios flexibles:** (respetando la jornada laboral) – el tiempo y habitualidad de trabajo se acuerdan previamente para que tanto jefes como pares conozcan la disponibilidad del teletrabajador y si existe una rutina presencial o no.
- **Distancia + ajenidad + TIC:** El trabajo se realiza remotamente en un domicilio ajeno al empleador o no, mediante las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).
- **Lugar de trabajo determinado o no:** El trabajo remoto puede tener una locación determinada o no, siempre y cuando exista el consenso de ambas partes.
- **Conectividad:** El lugar donde se desarrolle la jornada laboral debe tener buena conexión a internet para cumplir con las tareas asignadas.
- **Cobertura de ART:** Los trabajadores deben tener cobertura de su jornada laboral semanal, con horarios aproximados y mención de días presenciales. La sugerencia es cubrir 24/7 para que el empleado tenga mejor rango de cobertura.
- **Igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial:** El teletrabajador goza de los mismos derechos, beneficios y obligaciones de aquellos trabajadores que presten igual tarea en los establecimientos de la empresa; los mismos estarán sujetos a la legislación vigente y los Convenios Colectivos de Trabajo.
- **Respeto a la vida privada:** Todos los sistemas de control destinados a la protección de los bienes e informaciones de propiedad de la empresa deberán salvaguardar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.
- **Reversibilidad acordada:** En el contrato individual voluntario se sugiere que se mencione en forma taxativa el consenso entre trabajador y empleador para retornar al trabajo presencial o viceversa, retornar al trabajo remoto o conectado.
- **Herramientas de trabajo provistas por la empresa o el trabajador:** Los equipos y herramientas necesarias para cumplir con la labor podrán ser provistos por la empresa/empleador y el trabajador será responsable por su correcto uso y mantenimiento, como sucede en cualquier puesto de trabajo. En el caso consensuado en

que el trabajador utilice su propio equipamiento, se sugiere a la empresa/empleador compensar la totalidad de los gastos y/o amortizaciones que genere su uso.

○

Aspectos a tener en cuenta al momento de suscribir un contrato de teletrabajo

- La voluntad del trabajador para realizar su labor diaria y definición del lugar de prestación de tareas.
- Tipo de jornada: dinámica, fija, total o parcial.
- Modalidad de trabajo: mixta o total en línea.
- Detalle de equipamiento, amortización y compensación por gastos de conexión.
- Especificación de software utilizado.
- Plazos de preaviso respecto a la reversibilidad.
- Derecho a la desconexión digital.

Unidad N°3 – GOBIERNO y ESTRATEGIA TI

Digitalización

La digitalización, en términos genéricos, es el proceso de conversión de medios analógicos a digitales. **La digitalización en el sector empresarial significa la representación digital de la empresa actual con la ayuda de medios digitales.**

El proceso de digitalización se puede dar en diferentes ámbitos y contextos de una empresa:

- Digitalización de documentos o de información
- Digitalización de procesos
- Digitalización como modelo de negocio
- Automatización de actividades de negocio, etc..

Ventajas de la digitalización como futuro para las empresas

- Simplifica el acceso y el almacenamiento de documentos
- Disponibilidad 24/7
- Más seguridad documental
- Reducción de costos
- Incremento de la productividad
- Agilidad en los procesos
- Mejora la experiencia del cliente
- Incentiva el trabajo en equipo
- Favorece la diferenciación de la competencia

Digitalización vs Automatización

La digitalización es el proceso de convertir cualquier cosa que esté en papel a un formato digital. Es el primer paso hacia la automatización, porque la información tiene que estar disponible y ser digerible para cualquier tecnología de automatización antes de poder automatizarla.

La automatización, en cambio, mejora los procesos que ya se ofrecen. Aprovecha los dispositivos o el software y se basa en una serie de reglas escritas por expertos en la materia del negocio para realizar tareas sin ninguna intervención humana. La automatización ayuda a las organizaciones a seguir siendo competitivas en el mercado y libera a los trabajadores para que se centren en actividades de valor añadido.

Digitalización vs Transformación digital

Esta transformación **busca solucionar los problemas que entorpecen el óptimo funcionamiento del negocio aplicando la mejor tecnología posible**. Para poder hacerlo primero hay que detectar esos problemas y puntos a mejorar y decidir cuál es el mejor medio digital para resolverlos.

Siguen siendo necesarios esos contenidos y procesos digitales así como un modelo de negocio digital, pero la transformación digital va mas alla, tiene en cuenta y aplica a todos los aspectos del negocio. **Supone un cambio total para el negocio que requiere una revisión de la cultura, las operaciones, las tecnologías y la entrega de valor de una empresa**. Una vez que las organizaciones comienzan el proceso de transformación, este afecta a productos y servicios, canales de marketing y distribución, procesos empresariales, cadenas de suministro e incluso al resto de competidores del mercado.

Qué se espera de la TI?

- Asegurar disponibilidad de sus equipamientos y sistemas
- Implementar proyectos y cambios en el plazo acordado
- Reducir a largo plazo el costo de provisión y soporte del servicio
- Alinear los servicios de TI con las necesidades presentes y futuras del negocio y los clientes
- Entregar servicios de calidad

Que es Gobernar?

- quién toma las decisiones de dirección, control y ejecución
- cómo se tomarán las decisiones
- qué información se requiere para tomar las decisiones
- qué mecanismos de toma de decisiones deberían ser necesarios
- cómo se manejarán las excepciones
- cómo deben revisarse y mejorarse los resultados de la gobernanza;

¿QUÉ ES GOBERNANZA?

•Gobernanza como concepto aislado significa: el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no.

El código de buen Gobierno

Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- Los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta la sociedad
- La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable;
- Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran

a materializarse;

- Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos

¿Qué es IT Governance?

La Gobernanza de TI es una parte del Gobierno Corporativo que busca dos cosas principales:

- Agregar valor al negocio.
- Reducir los riesgos relacionados con la tecnología

Sirve para:

- Asegura que la estrategia de tecnología esté alineada con los objetivos del negocio.
- Supervisa que los procesos tecnológicos estén bien dirigidos y den resultados concretos.
- Se ocupa de temas clave como:
 - Alineación estratégica
 - Generación de valor
 - Gestión de riesgos
 - Gestión de recursos
 - Medición del desempeño

Es importante porque la tecnología debe ser gestionada con el mismo cuidado que los activos estratégicos de la empresa. Ayuda a que la mejora en los procesos tecnológicos esté directamente relacionada con los objetivos de la organización.

Participan los directivos, empleados, clientes, comunidades, inversores y entes reguladores.

Se aplica a través de marcos de trabajo (frameworks) que definen cómo controlar y supervisar el uso de la información y tecnología.

Pilares de IT Governance

- La Gobernanza de TI es un proceso de gestión basado en las mejores prácticas que facilitan su dirección para:

- **Apoyar a los objetivos en la creación de valor.**
- **Incrementar el rendimiento de los procesos de TI.**
- **Mejorar los temas financieros relacionados con TI.**
- **Desarrollar soluciones de TI y las competencias necesarias, en el futuro, para la empresa.**
- **Asegurar que los riesgos relacionados con TI están gestionados.**
- **Desarrollar relaciones en un marco de transparencia.**

Impacto del NO Governance

Problemas específicos percibidos por el negocio son:

- TI no entrega los servicios que requiere el negocio.
- Muchos proyectos de TI no producen los beneficios ni los cambios esperados por la organización.
- Se consumen demasiados recursos en dar soporte y mantener los sistemas existentes.
- Excesiva atención de TI a las nuevas tecnologías y modas en detrimento de las necesidades reales del negocio.

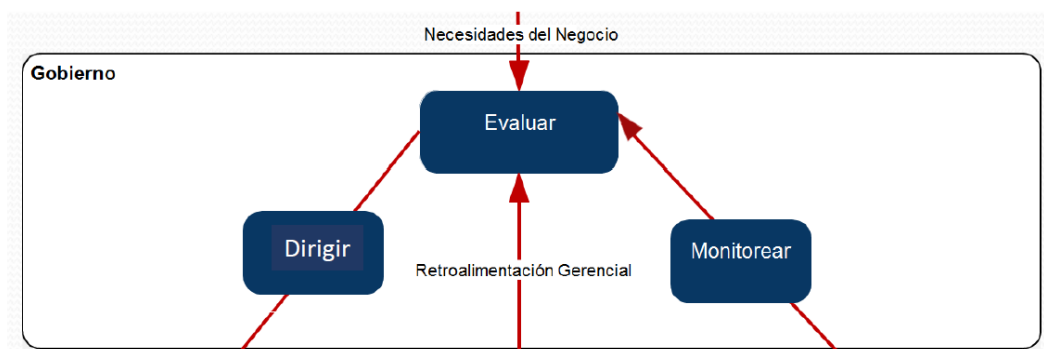
- Demasiada reactividad de TI ante la demanda y poca proactividad en soluciones.
- Desconexión entre la mejora de procesos en el negocio y en TI.
- No se perciben los beneficios de las inversiones en TI como reales y se cuestiona su valor para el negocio.
- Desconfianza en la capacidad real de TI para resolver problemas del negocio.
- Insatisfacción de los usuarios con TI.

Gobernanza Corporativa	Gobernanza de negocio	Gobernanza de TI
<ul style="list-style-type: none"> • Deberes y responsabilidades de Directores/Líderes • Cumplimiento y control legislativo/fiduciario • Derechos de terceros afectados • Ética e Integridad • Operaciones de negocio, riesgo y control • Contabilidad Financiera e Informes • Gestión de activos • Gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos del negocio • Estrategia y Planificación del negocio • Procesos del negocio • Capacidades Inn. + Inv. • Conocimiento y Capital intelectual • Gestión de la información • Gestión de Recursos Humanos • Servicio al cliente y relaciones • Comunicación interna y externa • Control de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de TI • Alineamiento e Integración con los objetivos de la Empresa • Recursos de TI • Gestión del Conocimiento • Estrategia y Planificación de TI • Adquisición e implementación de TI • Operaciones de TI, riesgo y control • Gestión de activos de TI • Gestión del riesgo de TI

Actores claves en el Gobierno de TI

Audidores, Consejeros/Directores, Unidades de negocio, CIO, Director Financiero

Gobierno de TI: evalúa, dirige y monitorea



EVALUAR
¿QUÉ SIGNIFICA REALMENTE 'EVALUAR'?

Propuestas: Planes o sugerencias

- Visión.
- Planes.
- Iniciativas.
- Proyectos y cambios.
- Operaciones de las unidades de negocio.
- Uso actual y futuro de la TI.
- Oferta (operacional - proyectos).
- Gobernanza.

DIRIGIR
¿Qué es DIRIGIR?

- Delegación de autoridad.
- Definir estrategias para establecer foco y atención (misión-visión).
- Definir planes específicos.
- Definir políticas para guiar las decisiones de la gestión.
- Asignación progresiva de recursos.
- Decisiones clave.

MONITORIZAR
Se monitoriza para:

- Asegurarse de que las pretensiones se están materializando.
- Para proteger y mejorar los intereses y maximizar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

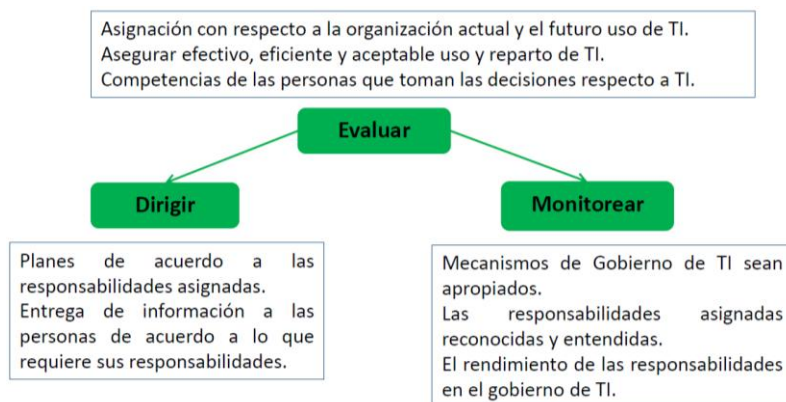
Problemas de la monitorización:

- Se monitorizan cosas equivocadas.
- A veces se centra en la actividad y no en los resultados.
- Informes ininteligibles.
- Información demasiado genérica.

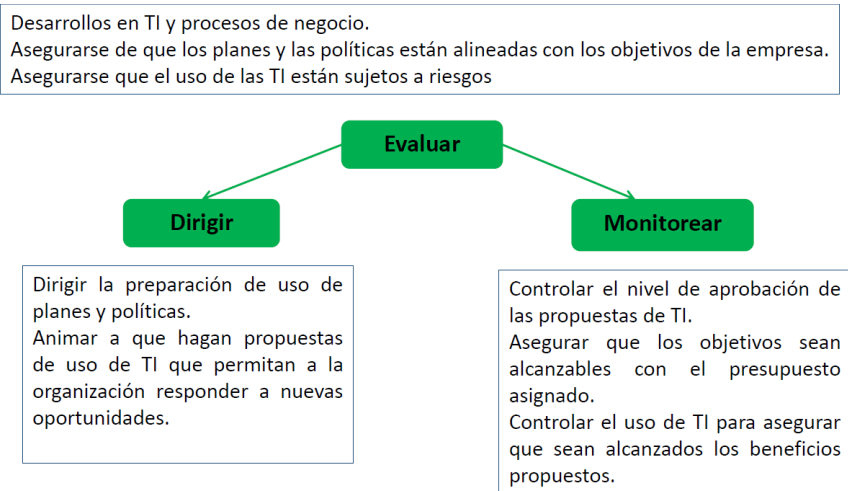
Los principios rectores expresan preferentemente las conductas que guiarán a los directores ejecutivos en la toma de decisiones.

Responsabilidad, estrategia, adquisición, desempeño, cumplimiento, RRHH

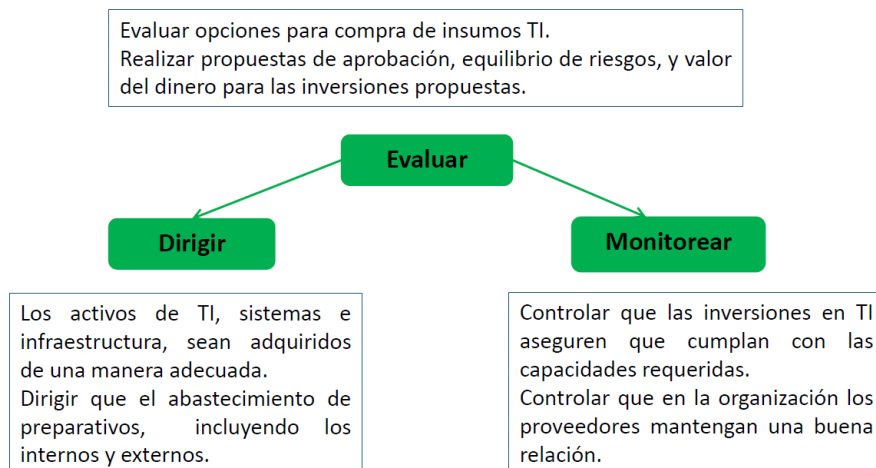
Principio 1: Responsabilidad.



Principio 2: Estrategia

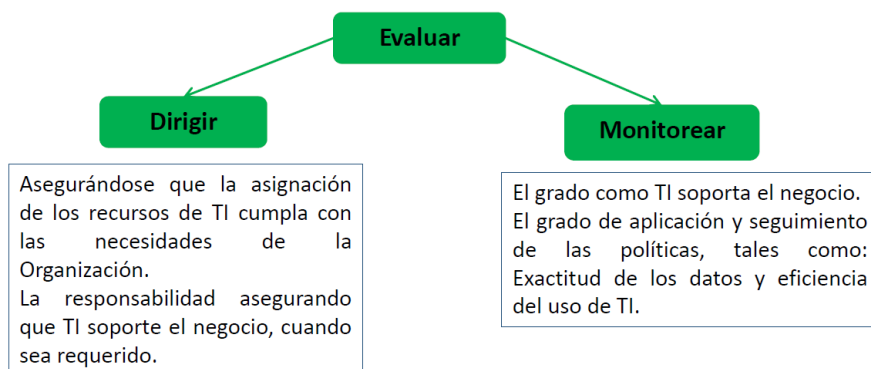


Principio 3: Adquisición



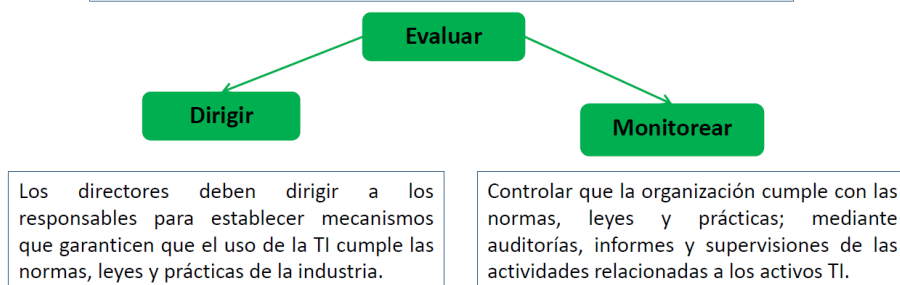
Principio 4: Desempeño

Los medios para que TI soporte los procesos del negocio, los riesgos derivados de la protección de la información y las opciones para asegurar la eficiencia y la toma de decisiones oportunas acerca del uso de TI, como apoyo a los objetivos del negocio.



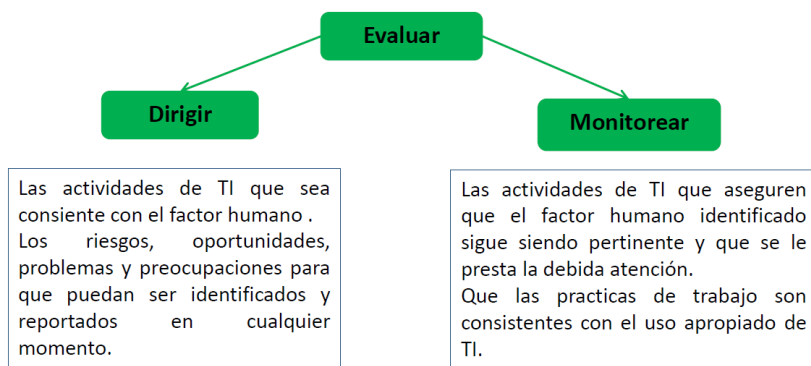
Principio 5: Cumplimiento

Evaluar el grado de cumplimiento normativo por parte de la TI. Realizar periódicamente una evaluación de la conformidad interna relacionada con el cumplimiento de las leyes, políticas internas, normas y directrices.



Principio 6: Recursos Humanos

Las actividades de TI que aseguren que el factor humano fue considerado e identificado apropiadamente.



Gobierno de TI: Beneficios

Beneficios cuantitativos (medibles)	Beneficios cualitativos (no medibles pero importantes)
Cada persona sabe bien que debe hacer y cómo usar los recursos	Las acciones de Tecnología (TI) están mejor conectadas con lo que la empresa necesita
Se planifica mejor y se aprovechan más los recursos	Se entiende mejor como ayuda la TI a lograr los objetivos de la empresa
Se gestionan bien las nuevas ideas o cambios	Hay formas de revisar si los cambios tecnológicos fueron útiles o no
Se muestra claramente como a TI apoya al negocio	Hay mejor comunicación y colaboración entre las distintas áreas de la empresa
Se invierte mejor el dinero en tecnología, de manera ordenada y estratégica	

El rol estratégico de TI

En el área de TI, este rol debe combinar los recursos tecnológicos para hacer frente a los objetivos del negocio y proponer estrategias. Estas estrategias buscan ofrecer alternativas para la búsqueda de ventajas competitivas en función del cumplimiento de las necesidades y expectativas de la organización. Como parte de estas estrategias está la **innovación en la gestión y entrega de servicios de TI** a través de alternativas como la incorporación de tecnologías. Todo esto con el fin de prevenir incidentes, optimizar recursos, reducir costos, mejorar el bienestar, generar un sentido comunitario o contribuir socialmente. Algunas de estas tecnologías son:

- **Softwares de ITSM**
 - **Atención omnicanal**
 - **Chatbots conversacionales**
 - **Portales de autoservicio**
 - **Base de conocimientos**
 - **Automatización de procesos (RPA)**
 - **Analítica con inteligencia artificial**
- Otras alternativas son:
- **Arrendamiento de equipos**
 - **Servicios en la Nube**
 - **Tercerización de servicios**

El rol de TI en la Relación con el Negocio (4Ps)

- **El proveedor** enfatiza la confiabilidad, la eficiencia y el cumplimiento, ya que TI busca satisfacer las demandas de las áreas colegas.
- **El promotor** propone activamente y crea conciencia sobre las capacidades tecnológicas emergentes y cómo podrían mejorar los resultados comerciales de la empresa.
- **El socio** actúa como un consultor, centrado en el asesoramiento de TI, la guía de implementación y el cambio organizacional.
- **El Par** trabaja junto con colegas de negocios para dar forma a la estrategia futura de la empresa y establecer y mantener una ventaja competitiva

Estrategia

Es un plan con pasos definidos para tomar decisiones o actuar ante una situación, con el objetivo de alcanzar una meta.

Diferencia con la táctica:

Estrategia: el camino general o plan para llegar al objetivo.

Táctica: la acción puntual o forma concreta de ejecutar ese plan.

Tipos de estrategia en el ámbito económico

- Estrategia empresarial
- Estrategia de negocio
- Estrategia de marketing
- Estrategia de inversión

¿Qué es la Estrategia de TI?

Una estrategia de TI es un plan integral que define cómo se debe utilizar la tecnología para cumplir con los objetivos de negocio y de TI. Es un modelo de cómo la tecnología puede respaldar la estrategia de negocio general. Elementos clave de una estrategia de TI

- Visión y misión
- Roadmap
- La alineación del negocio
- Presupuesto
- Ventaja competitiva
- Metas a corto plazo
- Metas a largo plazo
- Evaluación y seguimiento continuos
- Gobernanza
- Infraestructura / Arquitectura tecnológica

Una estrategia de TI siempre DEBE estar alineada a la Estrategia del Negocio

- Prevención:** Es importante tener una estrategia de anticipación a los posibles riesgos y gestionarlos para prevenir los peores escenarios.
- Optimización:** Con el enfoque en la competitividad, las áreas de TI son responsables de promover la optimización de recursos. Como parte de una estrategia, muchas están optando por la última tecnología a su alcance, que no requiera de grandes inversiones iniciales y que les permita ser flexibles y ágiles.
- Reducción de costos:** En la estrategia económica, la tecnología es un aliado para aumentar la rentabilidad de las organizaciones con un menor costo, pieza clave en la competitividad del negocio, pues conlleva el uso óptimo de los recursos para hacerlos más eficientes.
- Bienestar:** Habilitar equipos de alto rendimiento y mejorar el bienestar de los colaboradores es posible gracias a la tecnología.

•**Sentido comunitario:** Ante el panorama que se vive hoy, algunas empresas han optado por invertir en soluciones tecnológicas como [VPN](#), intranets, conexiones remotas y todo lo necesario para habilitar el trabajo remoto desde cualquier ubicación.

•**Contribución social:** No solo están transformando una forma de operar en las organizaciones, van más allá del ámbito empresarial.

Plan Estratégico de TI

Es una hoja de ruta que indica cómo una empresa va a usar la tecnología (TI) para alcanzar sus objetivos. Alinea la tecnología con la estrategia general del negocio y marca las acciones a seguir.

¿Qué debe tener en cuenta?

Objetivos del negocio.

Estado actual de la tecnología.

Presupuesto y recursos disponibles.

Normas legales o regulatorias.

Flexibilidad para adaptarse a cambios.

Idealmente, lo crea el CIO (Director de Información). "Chief Information Officer"

Si no hay CIO (como en muchas PYMES), el equipo de TI se encarga del plan.

Contenido del Plan Estratégico de TI

Objetivos de negocios	El plan debe establecer claramente los objetivos comerciales generales de la organización y cómo la tecnología de la información apoyará el logro de esos objetivos.
Visión y misión de TI	Las declaraciones de visión y misión de TI de la organización, que deben alinearse con la visión y misión general del negocio.
Evaluación del estado actual	Una evaluación de las capacidades de TI actuales de la organización, incluido el hardware, el software y los procesos, así como un análisis de qué tan bien respaldan las operaciones de la organización.
Visión del estado futuro	Una visión clara de cómo deberían ser las capacidades de TI de la organización en el futuro para brindar el mejor soporte al negocio.
Iniciativas estratégicas	El plan debe identificar iniciativas estratégicas específicas que se emprenderán para cerrar la brecha entre las visiones del estado actual y futuro. Estas iniciativas podrían incluir proyectos, programas o mejoras de procesos.
Plan de IMPLEMENTACION	Un plan de implementación detallado que describa los pasos que se tomarán para ejecutar las iniciativas estratégicas y lograr la visión del estado futuro. Esto debe incluir cronogramas, hitos e indicadores clave de desempeño para medir el progreso.
Gestión de riesgos	Una estrategia de gestión de riesgos que identifica los riesgos potenciales para las operaciones de TI de la organización y describe cómo se gestionarán.
Recursos	Un presupuesto y un plan de asignación de recursos, que describa los recursos financieros y de personal necesarios para implementar el plan.
Supervisión y revisión	Un proceso para monitorear y revisar el progreso del plan, incluidas revisiones periódicas, informes y un proceso de evaluación.
Plan de Operación y Soporte de los Servicios TI	Un plan para sostener la operación del negocio, gestiona de las fallas y asegurar disponibilidad.
Plan de Proyectos y Cambios TI	Un plan de proyectos y cambios que describa los pasos que se tomarán para ejecutar las iniciativas y lograr la visión del estado futuro. Esto debe incluir cronogramas, hitos e indicadores clave de desempeño para medir el progreso.

Finalmente...

- Gobierno TI: NO es una herramienta, NO es evento... es un conjunto de procesos, técnicas, decisiones, estrategias, liderazgo, etc..
- Gobierno TI: NO es opcional... está presente y visible
- Gobierno TI es responsabilidad del Gobierno Corporativo