

The background features a dark, textured surface with various light-colored sketches. These include a large letter 'V' in the top left, a globe in the top center, a telescope on the left, a stack of books at the bottom left, a cross symbol at the bottom center, an open book with handwritten notes at the bottom center, and a large percentage sign and other symbols on the bottom right.

Conceptualización: Problema, metas, objetivos

Profa. Hazem Álvarez Rodríguez

Problema

Definición

Justificar un problema

Gestión de problema

Clasificación de problemas en las organizaciones

Tipos de problemas

Meta vs Objetivo

Tipos de metas

Objetivo

Tipos de objetivos

Estrategia

Restricción

Políticas

Ejemplo de políticas

Problema

¿Qué es? Hecho, situación o cuestión que precisa de una solución. Conflicto que se presenta como inconveniente para alcanzar uno o varios objetivos y mantener estabilidad.

¿Cómo identificar un problema?

- **Verificar los indicadores** (dato o un conjunto de datos que miden objetivamente la gestión de actividades y procesos). Revisar las variaciones o tendencias presentadas a través del tiempo con el desempeño de los procesos.
- **Preguntar a clientes.** Las necesidades de los clientes cambian constantemente , por lo que es importante poner atención en lo que dicen, ya que informan de los problemas u oportunidades de mejora con y esto permite adaptarte a nuevas necesidades (encuestas de satisfacción, entrevistas, monitoreo en redes sociales, etc).

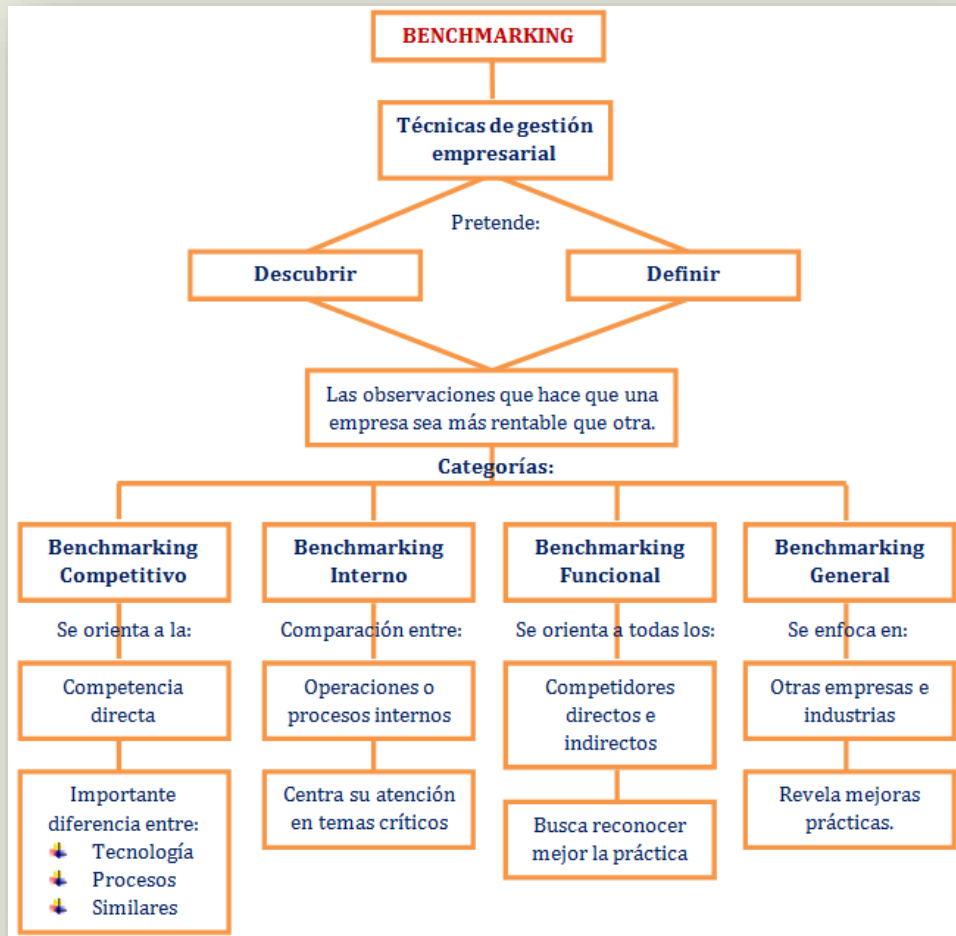


Fuente: <https://www.plandemejora.com/como-identificar-problemas-en-una-empresa-para-mejorarla/>

Identificar un problema

¿Cómo identificar un problema?

- Preguntar a trabajadores y realizar reuniones, focus group y/o entrevistas cada cierto tiempo; para conocer cómo realizan sus actividades, las dificultades que tiene para realizar sus procesos en el día a día y con qué frecuencia se presentan.
- **Benchmarking**, es un proceso continuo que toma de referencia los productos, servicios, procesos y prácticas de las empresas líderes, para compararlos con los de otra empresa; con el fin de adaptarlos a la realidad, mejorarlos e implementarlos. **No significa copiar**, se trata de aprender lo mejor que hacen los demás e implementarlo al contexto.

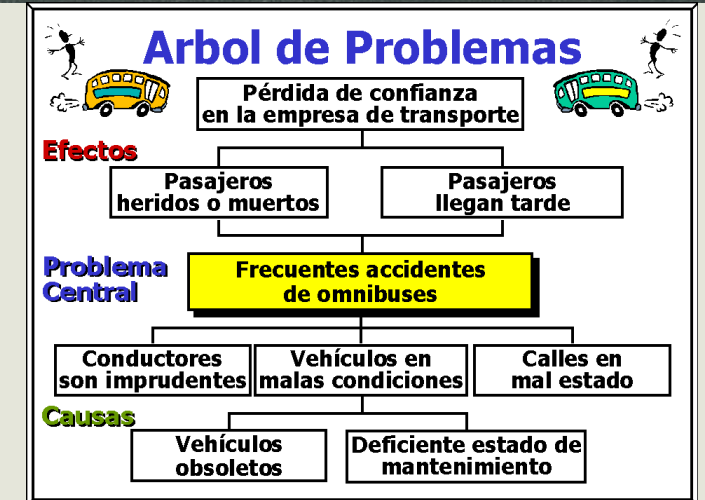
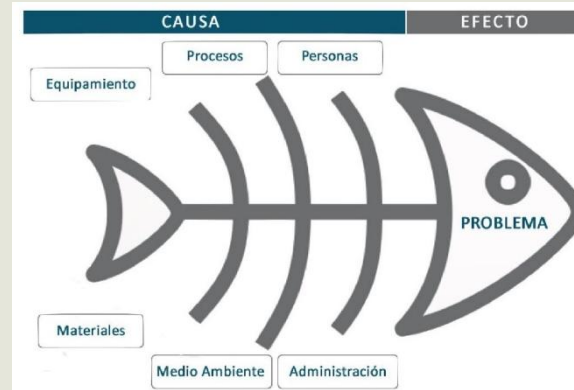


Identificar un problema

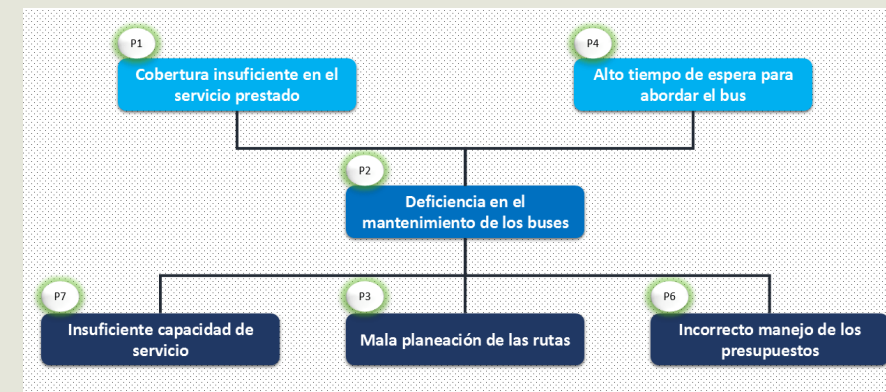
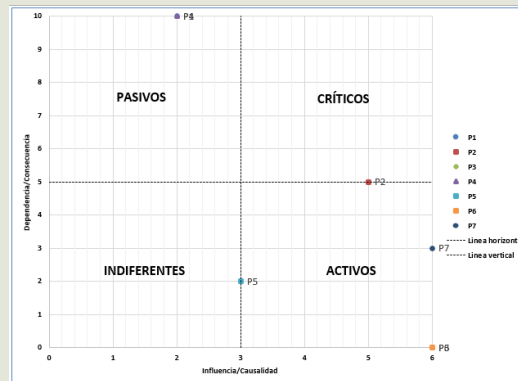
¿Cómo identificar un problema?

■ Utilizar Técnicas:

- Análisis causa-efecto (grafico espina Ishikawa)
- Árbol de problemas
- Método Zopp.



Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA
P1	Alto tiempo de espera para abordar el bus	0	0	0	0	1	0	1	2
P2	Deficiencia en el mantenimiento de los buses	2	0	0	2	1	0	0	5
P3	Mala planeación de las rutas del sistema de transporte	3	0	0	2	0	0	1	6
P4	Cobertura insuficiente en el servicio prestado por los buses	2	0	0	0	0	0	0	2
P5	Evasión del pago del pasaje al ingresar al bus	0	2	0	1	0	0	0	3
P6	Incorrecto manejo de los presupuestos del sistema de transporte	0	3	0	2	0	0	1	6
P7	Insuficiente capacidad de servicio del sistema de transporte	3	0	0	3	0	0	0	6
DEPENDENCIA		10	5	0	10	2	0	3	30



Gestión de problemas

Problema	Responsable	Indicador	Unidad Medida	Prioridad	Estado del problema	Valor Histórico	Valor Actual	Valor Futuro	Valor Deseado	Causas del Problema	Consecuencias del Problema
Cuenta Resultados negativa	Dirección General	Cuenta Resultados ejercicio 2014	Euros (000)	Importante - Urgente	Previsto	100	20	-10	20	Reducción ventas 20 % a partir de Agosto	Reducción de liquidez
										Incremento del 10% de costes directos de materiales desde Junio	Pérdida de ventajas en entidades financieras
Previsión reducción significativa ventas	Dirección Comercial	Importe neto cifra de negocio 2014	Euros (000)	Importante - Urgente	En Curso	100	20	-10	20	Incremento de precios 15% desde Enero	Pérdida de posicionamiento en el mercado
Incremento costes directos materiales	Dirección Compras	Coste directo materiales	Euros (000)	Importante - Urgente	En Curso					Pérdida de negociación con proveedores	Reducción del margen de contribución unitario
										Falta de proveedores alternativos	
										Fallo en la previsión de compras	

La evaluación de un problema permite asignar prioridades y limitar el número de problemas que habrán de tratarse en función del tiempo y de los recursos disponibles.

Clasificación de problemas en las organizaciones



■ Problemas importantes cuya resolución no puede tardar. Problemas importantes y urgentes. Se suelen asignar a equipos de proyectos especiales (Llegando en algunos casos a la contratación de un asesor externo) Esta es la categoría prioritaria y requiere atención y recursos especiales.

■ Problemas cuyo impacto es considerable pero no son urgentes. Se suelen resolver dentro del ciclo anual de la empresa.

■ Problemas urgentes, pero no importantes. Evitar dedicar la mayor cantidad de recursos disponibles, suelen distraer de lo que realmente es importante.

■ Problemas no urgentes y no importantes. Normalmente hay que abandonar el seguimiento de este tipo de problemas cuyas repercusiones son mínimas.

Tipos de problemas

- **Convergentes**, estructurales o lógicos. Requieren de un pensamiento lógico, que le permita crear una serie de deducciones analíticas, este proceso consiste en dividir el problema en secciones, a fin de verlo por partes, o bien por fracciones, para así poder atacarlo poco a poco, hasta poder darle solución.
- **Divergentes**, son abordados por distintos especialistas, de modo tal, que cada uno de ellos, expone sus respectivas posturas, planteándose así una serie de alternativas para la solución.
- **Razonamiento**, donde se encuentran los:
 - **Inductivos**, se resuelven por medio de alternativas probables que aportan una solución, los planteamientos no están fundados en lógica, sino por el juego estadístico de posibles resultados favorables, frente a resultados negativos que pueden plantearse.
 - **Deductivos**, la solución se llega por medio de la lógica, donde las personas logran obtener la respuesta por medio de una serie de análisis y conjeturas fundadas en la razón y en el estudio de las circunstancias desde una perspectiva netamente lógica y objetiva.



Tipos de problemas

- **Dificultades**, donde se ha identificado el problema y se ha logrado determinar la solución, pero no es posible que la pueda ejecutar, por presentarse un inconveniente.
- **Analogía**, Se resuelven por medio de una comparación que se realiza de las situaciones del pasado, con las situaciones del presente, y por medio de este análisis se llega a dar con la solución.
- **Conflicto**, se presentan cuando el individuo quiere oponerse a su propia realidad, es decir, estos son conflictos existenciales donde la persona se juzga y confronta así misma, llegando a producirse así un problema interno. Ello consiste en que la persona no se siente a gusto, con su actuación y lo que piensa de sí misma.



Actividad. Identificación de problema

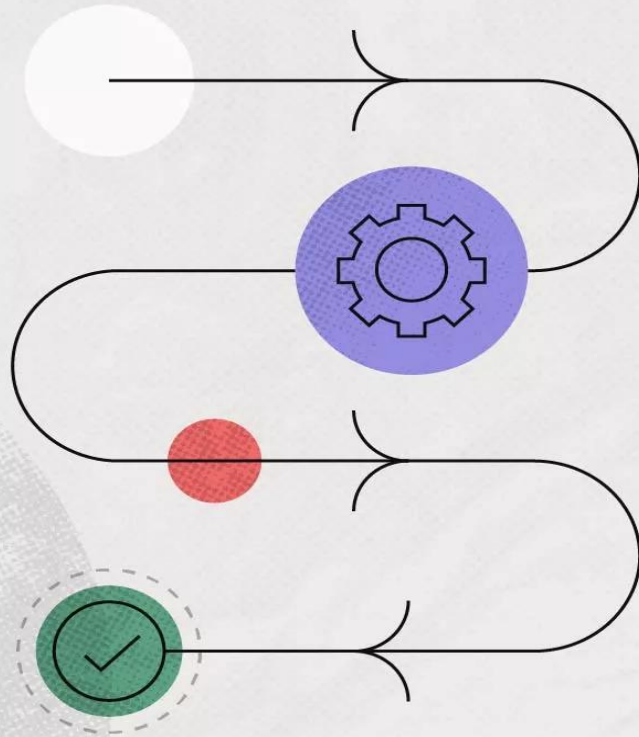
Después de realizar la presentación donde describió el ***problema identificado***, la ***solución*** del mismo ***en pasos***, así como los ***riesgos y mitigación*** de cada uno, realice lo siguiente,

1. Revise atentamente los conceptos presentados en los slides 7, 8 y 9
2. Lea atentamente el problema que esta trabajando,
3. Identifique y describa el tipo de problema que esta atendiendo,
4. Identifique y describa la clasificación de tal problema,
5. Agregue ambas descripciones a su presentación,



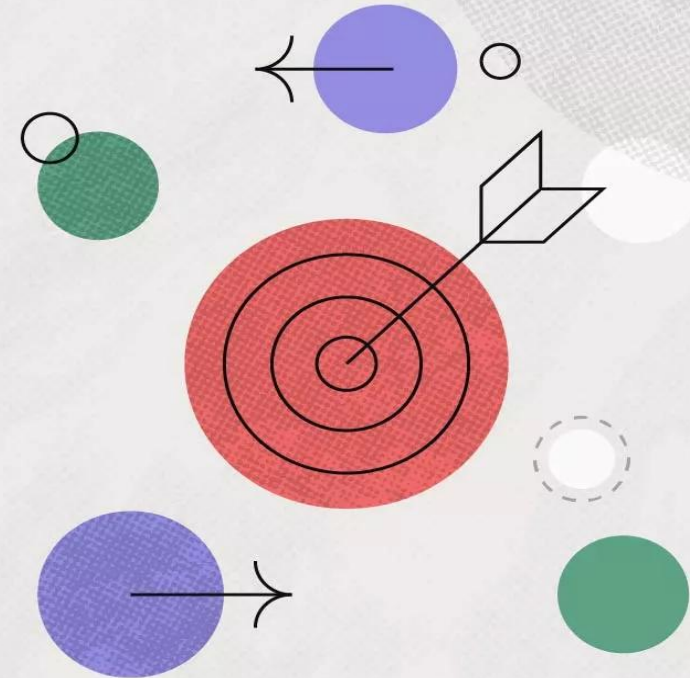
Evidencia:

1. Presentación actualizada



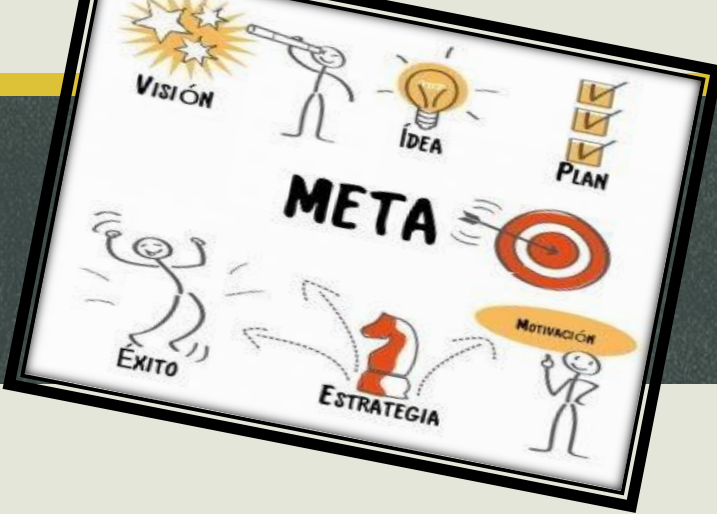
Meta

Un resultado alcanzable general y a largo plazo.



Objetivo

Define acciones medibles a corto plazo para poder alcanzar la meta general.



Meta vs Objetivo

- **Meta** es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. Se identifica con los **objetivos o propósitos** que una organización se marca.
- **Objetivos** sirven para medir el éxito organizacional.
- La **meta** es el fin último al que se quiere llegar, mientras que el **objetivo** es el paso que se quiere cumplir para poder alcanzar la meta.
- El objetivo suele ser un propósito más específico y estructurado que la meta, porque se pueden medir y observar los resultados. La meta es un estado deseado que puede ser más amplio y abstracto, y que no implica una sola acción específica para alcanzarlo.



Meta vs Objetivo

	Meta	Objetivo
Definición	Aspiración o deseos que se quieren cumplir en el futuro.	Propósito concreto que se quiere realizar para alcanzar una meta.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Emotiva. • Ambiciosa. • Abstracta. • No establece un tiempo específico para alcanzarla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serio y sin emotividad. • Realista. • Medible. • Establece un tiempo determinado para su cumplimiento.
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> • Según el tiempo, puede ser a corto, a mediano o a largo plazo. • Según su intención, puede ser de dominio, de desempeño o de evitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generales. • Específicos.
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar de peso. • Conseguir trabajo. • Ahorrar dinero. • Ser mejor estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscribirse en un gimnasio antes del verano. • Comprar un carro dentro de un año. • Sacar notas más altas en la clase de biología.

Tipos de metas

Se pueden clasificar en función del tiempo y la intención a emplear para alcanzarlas:

SEGÚN EL TIEMPO

- **A corto plazo:** son aquellas que se esperan concretar en un breve período de tiempo.
- **A mediano plazo:** son las que se visualizan para un período de tiempo no tan lejano. Por ejemplo, un estudiante que espera obtener su título universitario.
- **A largo plazo:** el estado deseado que se quiere alcanzar se encuentra en un futuro lejano. Por ejemplo, un actor que está iniciado su carrera y se plantea a futuro estar entre los artistas mejor pagados del mundo.



SEGÚN LA INTENCIÓN

- **De dominio:** en las que se persigue aprender nuevas cosas y mejorar. Por ejemplo, un estudiante que investiga profundamente y va más allá de lo que pide el profesor.
- **De desempeño:** el propósito es demostrar las habilidades frente a los demás. Por ejemplo, cuando se obtienen buenas calificaciones en clases.
- **De evitación:** buscan evitar la prolongación del trabajo, o en su defecto, terminarlo lo más pronto posible. Por ejemplo, cuando un estudiante prefiere realizar su tarea en el menor tiempo posible antes que seguir aprendiendo más información sobre el tema.

Objetivo

“Acción específica que se quiere ejecutar para conseguir un resultado deseado”

Sus características son:

- Son fundamentales en todo proceso de planificación; deben plantearse como algo tangible que requiere acciones detalladas.
- Se establecen como **pasos** o acciones que conducen hacia el logro de un propósito más grande (meta).
- Tiene un **tiempo límite** para conseguirlo y también cuenta con otras limitaciones del contexto actual, es decir, las condiciones dentro de las cuales se declara ese objetivo.



Tipos de objetivos

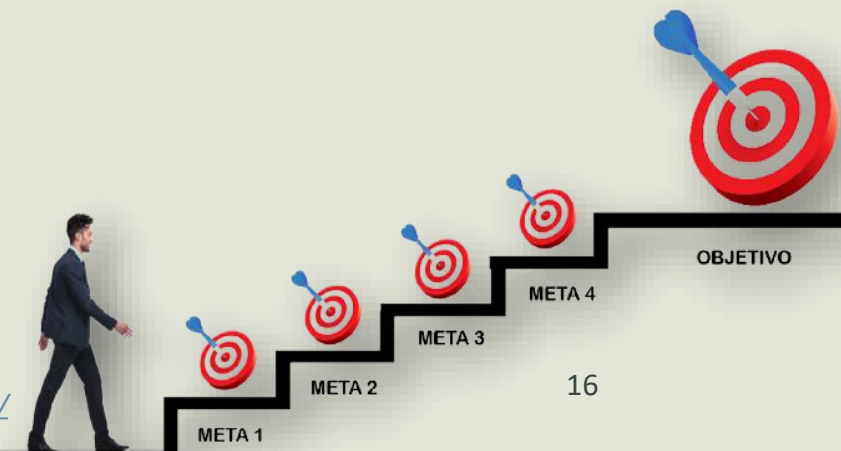
OBJETIVOS GENERALES

- ✓ Definen la finalidad principal y genérica de un proyecto.
- ✓ Sintetiza la hipótesis o problema a investigar, puntualiza la finalidad del estudio y delimita el tema.
- ✓ Presenta la idea central de un trabajo académico, enunciando de forma sucinta y objetiva la finalidad del estudio y la meta a alcanzar.

	Objetivos generales	Objetivos específicos
Función	Resumir y presentar la idea central de un trabajo académico.	Presentar de forma detallada los resultados que se pretenden alcanzar a través de la investigación.
Sentido	Más amplio.	Más detallado.
Elementos	Debe contener la hipótesis o el problema que será investigado en el trabajo, así como la delimitación del tema.	Debe describir las etapas de la búsqueda en la secuencia de la ejecución. También debe relacionar el objeto del trabajo con sus particularidades, con mayor delimitación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

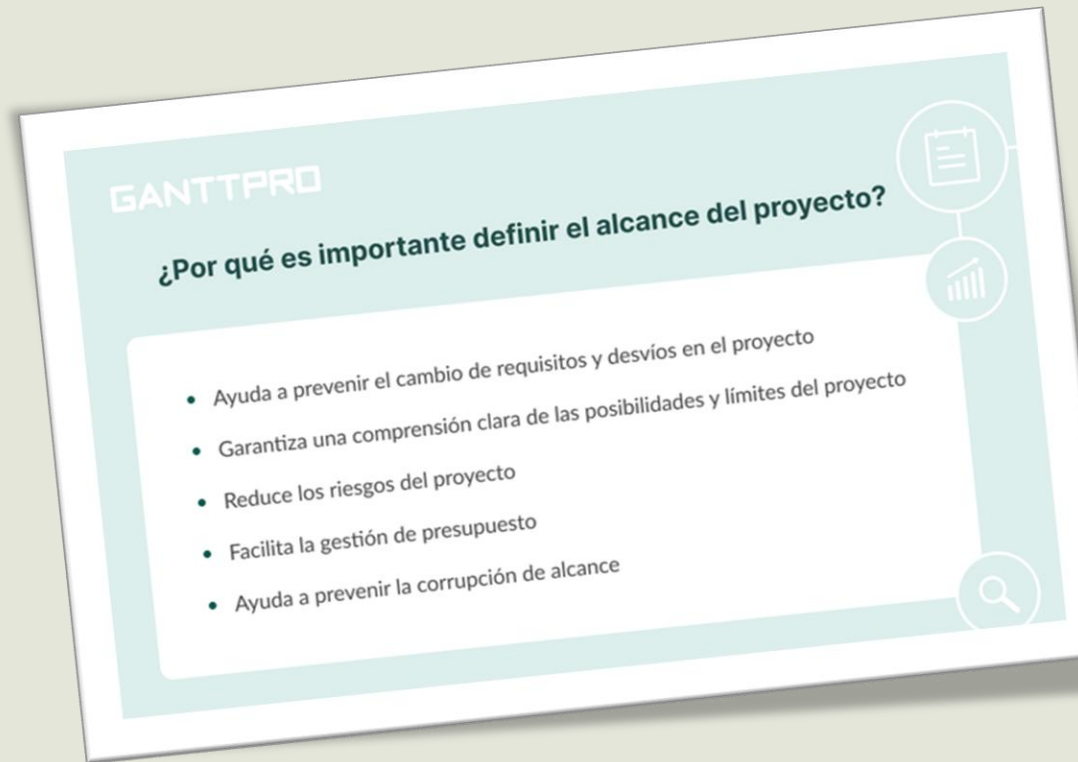
- ✓ Surgen a partir del objetivo general para indicar cada uno de los pasos a seguir para llegar al objetivo general.
- ✓ Deben presentar en detalle las metas del proyecto.



Alcance

La definición del alcance del proyecto es una **parte esencial de la etapa de planificación** para desarrollar la propuesta de proyecto. Por lo que el ***alcance de un proyecto es el trabajo determinado que se debe realizar para entregar el resultado final (por ejemplo, producto, o servicio) de acuerdo con las características y funciones específicas de este producto o servicio.***

Cuando se define el alcance del proyecto, se definen todos los límites, recursos, costos, metas, tareas y entregables claves para completar el proyecto con éxito. No hay diferencia qué tipo de proyecto está llevando: de informática, construcción, diseño, marketing, educación, u otros. El plan de gestión del alcance es imprescindible desde el principio en cualquier industria o ámbito.





Declaración del alcance

Una vez que se definan todos los resultados que se intenta lograr en el proyecto, así como todos los supuestos y restricciones, se prepara una **declaración de alcance** en la que se incluye toda esta información por escrito.

Asimismo, la declaración de alcance incluye información detallada sobre las principales metas y objetivos del proyecto, tareas y entregables, plazos y presupuestos del proyecto, y aclara lo que no se entregará (es decir, lo que está dentro y fuera del alcance).

De este modo, un alcance bien definido ayuda a gestionar los imprevistos y facilita la gestión posterior del proyecto:

- Forma base de los documentos iniciales como el acta de constitución de proyecto.
- Ayuda a prevenir el cambio constante de requisitos y especificaciones, desvíos en el proyecto.
- Como debe estar acordado por todas las partes interesadas, garantiza que todas ellas tengan una comprensión clara de las posibilidades y límites del proyecto desde el inicio.
- Reduce los riesgos del proyecto.
- Como requiere una estimación de presupuesto, facilita posteriormente la gestión de presupuesto de proyecto.
- Lo más importante es que ayuda a prevenir la corrupción de alcance.

Estrategia

Una **estrategia** es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La **estrategia competitiva** consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (M. Porter)

La importancia de plantear una estrategia.

- ✓ La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- ✓ Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- ✓ En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- ✓ Las estrategias pueden variar, pero no las herramientas para su medición.
- ✓ ¡Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia!



Restricción

Proviene del vocablo latino “restrictio” que es el resultado de la acción de restringir, derivada del latín “restringere” con el significado de limitar o comprimir.

Las organizaciones visualizan sus procesos como la suma de otros procesos, y pocas veces toman en consideración la interacción o influencia que cada uno ejerce sobre los otros.

Esta forma de ver el funcionamiento de una empresa tiene serias limitaciones ya que no contempla la interacción de las distintas unidades, y cómo entre ellas se generan influencias positivas o negativas. Estas interacciones se denominan restricciones.



El origen puede ser:

- ✓ Físico, vinculado a un proceso tangible en la organización.
- ✓ De mercado, factor externo, a través de condiciones relacionadas con la oferta y la demanda.
- ✓ Políticas, relacionadas con prácticas, procedimientos o formas de trabajo adoptadas por la misma organización y que terminan limitando su productividad.

Políticas

Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de **ejercer el poder** con la intención de resolver o minimizar el choque

Políticas de empresa,

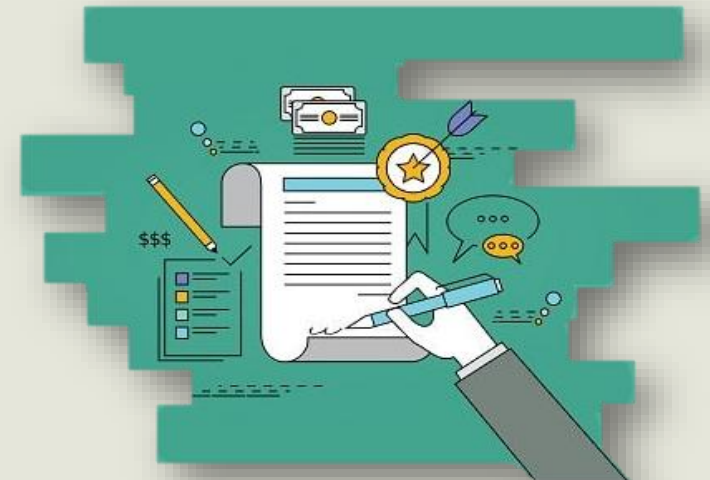
- Describe las maneras de hacer, de llevar el día a día y de gestionar diversas actividades o procesos dentro de la misma.
- Son esenciales para el **funcionamiento óptimo de la compañía.**
- Son los principios que una empresa se compromete a cumplir.
- Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera
- Son los principios que marcan las bases y los cimientos por los que se rige una empresa, también establece pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo).



Una buena declaración de principios, es decir, de políticas de empresa, evita siempre malentendidos y ayuda a que toda la estructura organizativa de la empresa funcione tal y como se espera

Ejemplos de políticas

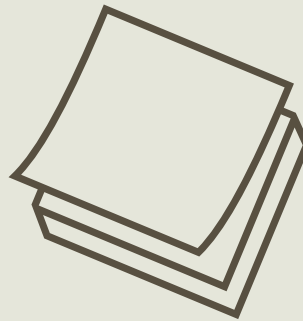
- **La correcta ejecución de las actividades.** La empresa debe hacer saber a todo su personal que cualquier actividad concerniente a la empresa será ejecutada mediante procesos y gestiones objetivas, previamente marcadas por la misma.
- **Código de vestimenta.** Hay compañías que requieren que sus empleados vistan de una manera determinada durante sus horas de trabajo y siempre que representen a la empresa. En una oficina, por ejemplo, los trabajadores pueden tener que vestirse con ropa de trabajo adecuada para favorecer el ambiente laboral, mientras que en labores que requieran la atención con el público suelen tener que usar un uniforme que promueva y promocióne la imagen de la empresa.
- **Desempeñar otro trabajo.** La empresa puede prohibir a cualquiera de sus empleados que trabaje para la competencia y podría hacerlos firmar un acuerdo de no competencia que le impida hacer negocios o la divulgación de información confidencial.



Avance de Proyecto

Después de revisar el contenido, defina y desarrolle cada uno de los siguientes, al concluir agréguelos a su presentación,

- a. Meta y tipo de meta
- b. Objetivo y tipo de objetivo
- c. Defina un alcance
- d. Estrategia
- e. Restricciones a las que se enfrenta
- f. Defina por lo menos tres políticas que se deben seguir o se requieran para cumplir con la meta, objetivos y estrategias anteriormente planteadas



Evidencia:

1. **Comparta su archivo por el medio indicado por el docente**



Actividad en Clase *(Sin asignación)*

1. Ingrese a www.pmoinformatica.com, diríjase a la sección de **plantillas** y descargue las siguientes:

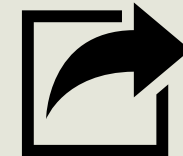
- [Modelo de como hacer una propuesta de servicios](#)
- [Plantilla de Acta de proyecto resumida \(2 Láminas\)](#)

2. Complete las secciones que se le indiquen en clase (Historial de versiones, información del proyecto, resumen ejecutivo, nuestro entendimiento, objetivos, alcance..)



Evidencia:

1. Comparta su archivo por el medio que le indique su docente





Investigación organizacional

1. Responder a las preguntas
2. Proyectos de investigación focalizados
3. Buscar respuestas operativas

¿Qué es la Investigación organizacional?



- ✓ Es una herramienta para aumentar la cantidad y calidad de información disponible y, al mismo tiempo, favorece a una mejor comunicación entre los individuos que en la organización trabajan.

Permite entender como las personas se comportan e intervienen en realidad, a partir de este enfoque se percibe el trayecto principal para compartir ideas, objetivos, soluciones y compromisos.

Para Responder las preguntas

Es necesario investigar un tema sobre todo cuando las organizaciones tienen que elegir y decidir.

Para diseñar las *actividades de investigación*, básicamente se trabaja sobre las *preguntas clave*, en estrecha colaboración con el personal de la empresa:



- ✓ ¿Qué información puede ayudar en este preciso momento a la organización y sus miembros?
- ✓ ¿Cuáles son las preguntas inherentes (*parte de*) a la organización, a las que querríamos dar una respuesta?
- ✓ ¿A través de cual información podríamos conseguir una representación mas clara del contexto?

Proyectos de investigación focalizados

Se diseña cada actividad de la investigación a partir de las especificaciones de la organización, respecto del marco de su actividad y de las personas que la componen.

La elección de un **método cualitativo** o **cuantitativo** de investigación se realiza también en función del objeto de análisis.

- A. El **análisis cualitativo** recupera las narrativas de los actores como parte de sus historias personales que se llevan a cabo en el marco de la vida cotidiana en circunstancias concretas cuya realización tiene lugar en las organizaciones y sus contextos. Este tipo de análisis emplea recursos como: la semiótica, el análisis de relatos, contenidos y discursos; el análisis fonológico y de archivos, e incluso las estadísticas, las tablas, los cuadros y los números. (Bryman, 2000; Glaser y Strauss, 1967). Reutiliza los enfoques, métodos y técnicas de la etnometodología, la fenomenología, la hermenéutica, el feminismo, la rizomática, el deconstruccionismo, la etnografía, las entrevistas, el psicoanálisis, los estudios culturales, encuestas, la observación participante, entre otros.” (Denzin y Lincoln, 2011, p.55)¹.



Proyectos de investigación focalizados

B. El **análisis cuantitativo** realiza un *análisis estático a partir de cual se exploran las relaciones entre las variables*; mientras el análisis cualitativo supone el *diálogo entre los datos, la teoría y su reformulación en función de los datos/hallazgos*; en tanto que el cuantitativo requiere la preparación de un marco teórico a partir del cual se recolecta la información, con lo que es muy difícil cambiar la orientación de la investigación.

Proviene de la tradición de las ciencias naturales y es sintetizado por Durkheim en los principios de externalidad y objetividad que implican...



- 1) la existencia de causalidad en los hechos sociales
- 2) los hechos sociales son cosas y como tales son conocidos a partir de métodos objetivos
- 3) los hechos sociales son cosas sociales y pueden ser explicados sólo por otros hechos sociales ([Durkheim, 1965](#); [Marradi et al., 2007](#)).

✓ En la investigación prevalecen los estudios de tipo cuantitativos, aplicando las técnicas de recolección de datos entre los que se observa la combinación de:

1. Entrevistas estructuradas o
2. Cuestionarios (cuantitativo)
3. Entrevistas semi-estructuradas
4. Entrevistas no estructuradas (cualitativo) ([Bryman, 2006](#)).

Proyectos de investigación focalizados

Se diseña cada actividad de la investigación a partir de las especificaciones de la organización, respecto del marco de su actividad y de las personas que la componen.

La elección de un método cualitativo o cuantitativo de investigación se realiza también en función del objeto de análisis.



Buscar respuestas operativas

El riesgo más grande de la investigación organizacional es la generalidad de los datos recolectados. Razón por la cual y desde el inicio se busca trabajar en estrecha colaboración y contacto con los miembros de la organización, con el objetivo de aclarar y conocer todas las respuestas a las preguntas clave, ya que sobre éstas se construye la estructura del proyecto y el informe final.

Referencias...

1. Recuperado de ¿Cómo diferenciar los objetivos de las metas? en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/como-diferenciar-los-objetivos-de-las-metas/>
2. Recuperado de Objetivos generales y Objetivos específicos en <https://www.diferenciador.com/objetivos-generales-y-objetivos-especificos/>
3. Recuperado de ¿Qué son las políticas de una empresa? en <https://10empresa.com/politicas/>
4. Recuperado de Investigación organizacional en <https://faustoroggerone.com/es/investigacion-organizacional/>
5. Recuperado de Adriana Norma Fassio, REFLEXIONES ACERCA DE LA METODOLOGIA CUALITATIVA PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina. Núm. 12, pp. 73-84, 01/Diciembre/2018. en <https://www.redalyc.org/journal/5116/511656033011/html/>

Ing. Hazem Álvarez Rodríguez
Análisis de sistemas
2021B

Gracias!!!