



1.1. Resumen:

Gestión, comunicación y clima organizacional, se entrelazan y condicionan a partir de la introducción de tecnologías móviles en la cadena de comunicación, cuya utilización puede afectar negativa o positivamente esos procesos de los que depende la productividad organizacional.

Tecnologías -Apps para móviles, Redes Sociales y o computación en Nube- de las que no han intervenido en su diseño ni tampoco controlan, y que pasando a formar parte de los canales de comunicación interna y externa podrían interferir no solo sobre el entendimiento de objetivos y planes entre actores organizacionales, sino además aportar a la interoperabilidad de los procesos y el Ambiente de Control desde la mirada del Control Interno.

El proyecto pretendió explorar, desde las representaciones de actores de diversas organizaciones, así como el apoyo de bibliografía específica, la incidencia que en la gestión de organizaciones, produce el auge de prácticas y dispositivos móviles prolongando/ extendiendo procesos internos hacia zonas en las que el control debe ser cuestionado y o aprovechado proactivamente.

Se arribó a que los modelos de administración aplicables a prácticas de comunicación móvil, se encuentran todavía en construcción, condicionados por la cultura de control interno de cada ente, y tecnológicamente con mayor énfasis en instrumentos de motivación extrínseca.

- Palabras clave:

Gestión - comunicación organizacional - tecnologías móviles

- Área de conocimiento: Administración
- Código de Área de Conocimiento: 3500
- Disciplina: Sistemas de Información
- Código de Disciplina: 3507
- Campo de Aplicación: Promoción y Desarrollo de organizaciones
- Código de Campo de Aplicación: 3505
- Otras dependencias de la UNLaM que intervinieron en el Proyecto:
- Otras instituciones intervinientes en el Proyecto: --
- Otros proyectos con los que se relaciona: El proyecto continúa líneas de investigación relacionadas con la Administración, la Responsabilidad Social en sistema de control interno, y los Sistemas de información.
 - Universidad Nacional de la Matanza Departamento de Ciencias Económicas 055-B150- Título del proyecto: *Responsabilidad Social Universitaria. El rol de la universidad en la promoción del desarrollo sostenible de las sociedades.*
"Propuesta de una cátedra optativa para las carreras de Ciencias Económicas



destinada a la formación ética y el compromiso social” PROINCE, Director Franco, Jorge Amadeo, Integrantes del proyecto Castelli Marcela I; Cruz Adriana; De Mendonça Ángel Héctor; Devesa Jorge; Gil Víctor Armando; Galardo Verónica Elisa; Tutau Armando Rufino, Fecha de inicio, Fecha de finalización 1/1/2010 al 31/12/2011

y

- Universidad Nacional de La Matanza Departamento de Ciencias Económicas 055-PICE 002- Título del proyecto: *Propuesta de realización de presentaciones feriales científicas en el ámbito de las Ciencias Económicas*. Director Tutau, Armando R., Integrantes Ecale, Miriam Noemí; Lazzari, Pablo Damián; Oyuela Ramos, María Victoria; Rollé, Pablo Manrique, Fecha de inicio, Fecha de finalización 15/10/2010 – 15/10/2011

y

Universidad Nacional de La Matanza Departamento de Ciencias Económicas 055-B182- Título del proyecto: *Administración del trayecto de tesis de Maestría o Doctorado*. Director: Tutau, Armando R., Integrantes:- Iribarne, Alba Ester; Cruz Adriana Olga; Latrichano, Juan Carlos; Luna, Miguel Ángel; Blanco, José Ismael; Campagnolo, Julio Cesar Andrés; Gómez, Raúl Alberto, Fecha de inicio, Fecha de finalización 01/01/14 - 31/12/15

y

- Título del proyecto: *Aseguramiento de transparencia, inter-operatividad, seguridad y autonomía en sistemas administrativos públicos de información*. 055-B152-Unidad ejecutora: Universidad Nacional de La Matanza Director Tutau Armando; Departamento: Ciencias Económicas. Carrera: Licenciatura en Administración; Proyecto finalizado y aprobado.



1.2. INDICE

	Pág.
1. Carátula	1
1.1. Resumen y datos	2
1.2. Índice	4
2. Resumen- Memoria Descriptiva, Palabras clave,	5
3. Desarrollo del Informe Final	5
3.1. Introducción	5
3.1.1. Selección del tema	6
3.1.2. Presentación de la problemática	9
3.1.3. Justificación del Estudio	13
3.1.4. Limitaciones y Alcances del Trabajo	13
3.1.5. Objetivos, Hipótesis	14
3.2. Desarrollo	
3.2.1. Material y Métodos	15
3.2.1.1. Metodología	15
3.2.1.2. Lugar y Tiempo de la Investigación	17
3.2.1.3. Descripción del Objeto de Estudio	17
3.2.1.4. Marco Teórico	17
3.2.1.1.1. Gestión de organizaciones	17
3.2.1.1.2. Comunicación organizacional	19
3.2.1.1.3. Entornos de tecnologías móviles	21
3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control	33
3.2.1.1.5. Instrumentos de control	34
3.2.1.1.6. Sobre la bibliografía específica	37
3.2.2. Descripción de Población y Muestra	38
3.2.3. Diseño de la Investigación	39
3.2.4. Instrumentos de Recolección y Medición de Datos	39
3.2.5. Confiabilidad y Validez de la Medición	42
3.2.6. Métodos de Análisis Estadísticos	42
3.2.7. Resultados	
3.2.7.1-Resultados del rastreo y lectura de bibliografía específica	42
3.2.7.2-Resultados del Relevamiento	43
3.2.8. Discusión	
3.2.8.1- Respecto a resultados de la lectura bibliográfica	46
3.2.8.2- Respecto al Relevamiento mediante entrevistas	46
3.2.8.3-Respecto a los datos obtenidos mediante encuesta	47
3.3. Conclusiones	48
3.4. Bibliografía,	50
Agradecimientos	53
4. Anexo I Certificación de participación de integrantes	54
5. Anexo II Utilización de Apps en organizaciones	61
6. Anexo III Recensión Bibliográfica “El libro de las Pymes”.	68
7. Anexo VI Recensión Bibliográfica “La Cuarta Pantalla”	79
8. Anexo VII Recensión Bibliográfica “Liderazgo Abierto”	81
9. Anexo FPI-017 Alta patrimonial de los bienes adquiridos	84
10. Anexo FPI-015: Rendición de gastos	85
11. Anexo Documentación de alta/baja de integrantes	86



2. Resumen- Memoria Descriptiva

Gestión y comunicación organizacional en entornos de tecnologías móviles

Se Investigó sobre el uso de tecnologías móviles desde la lectura bibliográfica, y operando sobre la realidad a través del contacto con sus protagonistas. Apareciendo, con bajo desarrollo y control laxo.

Se encontró que es posible implementar aplicaciones móviles para administración, gestión y formalización de ambiente de control para sus actores, aunque no todavía con énfasis en la promoción de la responsabilidad social interna.

Los modelos de administración aplicables a prácticas de comunicación móvil, están todavía en construcción, condicionados por la cultura de control interno de cada ente, y tecnológicamente todavía con mayor énfasis en instrumentos de motivación extrínseca para sus participantes.

La introducción de Tecnologías móviles en la gestión incide sobre el comportamiento de los actores organizacionales proveyendo un grado de seguridad razonable, en el cumplimiento de estándares y normas. Haciendo eficiente las operaciones y proveyendo información confiable para la gestión. Por lo que puede asegurarse que la mencionada práctica incrementa el Ambiente de Control desde la perspectiva del Control Interno aunque debe ser equilibrado con las posibilidades de desarrollo en sistemas del ente -en términos de Gestión del riesgo- así como de la protección de datos personales/ no invasión a la intimidad, como externalidad negativa desde la mirada de la Responsabilidad Social Corporativa.

Palabras clave

Gestión - comunicación organizacional - tecnologías móviles - Ambiente de Control

3. Desarrollo del Informe Final

3.1. Introducción



3.1.1. Selección del Tema

Introducción:

Luego de tiempos de comunicación Web utilizando equipos de escritorio, las tecnologías móviles han dado a usuarios de organizaciones la posibilidad de estar conectados con independencia de momento, movimiento y localización, aumentando la intimidad de esas conexiones.

Apps que aportan comunicación instantánea multimedia con individualización, **redes sociales** que lo hacen para la comunicación de grupos, y **archivos en la nube** contribuyendo a independizarse de los equipos utilizados, ponen a la vista el **auge en la utilización de tecnologías móviles**; en paralelo a la experiencia que los usuarios han desarrollado en ellas. Constituyéndose ambos en una oportunidad para el apoyo de procesos organizacionales haciéndolos más horizontales; aunque tensados por cierto **solapamiento en las comunicaciones personales y laborales**, que cuestiona la seguridad de esas prácticas.

El uso de **aplicaciones y comunicación móvil**, por su **naturaleza e individuación** genera **pautas identitarias**, incita el **comportamiento creativo** y **favorece las relaciones entre actores**. Hoy el desafío es la creación y o utilización de estas tecnologías móviles **más allá del uso para el que fueron pensadas** a través de la inventiva de los participantes (Gardner Howard, Davis Katie, 2014).

Diferentes decisiones poseen diferentes requerimientos de información. Por ejemplo decisiones no programadas del nivel estratégico se apoyan en información de naturaleza fuertemente contextual, a la inversa que las decisiones operativas/ programadas necesitan información interna. La **comunicación móvil aparece atravesando y haciendo mucho más horizontal** la estructura, así como **proveyendo flexibilidad horaria, de localización y o movimiento y o de equipos utilizados**; sin embargo esto no implica que todas las decisiones puedan ser igualmente tomadas más allá de momento o lugar con igual tasa de éxito ya que hay contenidos informativos que no son igualmente fáciles de transmitir por las limitaciones del canal para hacerlo (Thomas W. Malone, Robert Laubacher, 2003).



Las tecnologías móviles aparecen como más apropiadas de emplear reemplazando a las tradicionales, cuando la “*cantidad de información*” de los contenidos es baja.

Los tomadores de decisiones políticas suelen evitar que sus decisiones se tomen localmente, o por lo menos que no se haga sin su supervisión, aunque eso podría demorar o burocratizar cada proceso. Casi siempre el habilitar contactos personales mediante comunicación móvil resuelve parte de esa tensión, y fomenta además la lealtad y el espíritu de pertenencia en geolocalizaciones separadas, dispersas, de usuarios en movimiento, o que requieren datos lejos de los escritorios.

La ventaja en descentralización de las decisiones debe estar acompañada igualmente, por la definición de factores/ descriptores de confianza para actores y o procedimientos automatizados que den soporte a las decisiones.

Proliferan las aplicaciones móviles como **cliente de servicios empresariales proveyendo utilidades a consumidores, clientes, proveedores y otros stakeholders externos al ente**. Apps educativas, de marketing, pedidos y solicitud de servicios se presentan como la antesala de Apps para actores propios en los niveles que van de la supervisión de operaciones a la dirección estratégica y la auditoría en tiempo real.

Las TIC móviles apoyan la movilidad en comunicaciones de usuarios, sin referir propiamente a tecnología, sino a un **nuevo espacio de oportunidades para procesos de negocio y comunicaciones basadas en cercanía y continuidad así como de tiempo real y o movimiento**, con los usuarios.

Surge la **movilidad** como una característica particular del sistema de información, en un **espacio individual** que abarca usuarios, actividades, redes, datos, equipos portátiles (tabletas, Smartphone, etc.) y aplicaciones capaces de **apoyar la actividad organizacional** cotidiana con **independencia de locación geográfica, movimiento y contexto**, y para permitir las decisiones y resolución de problemas propios de la gestión de organizaciones. Proveyendo **soporte a procesos administrativos** mediante **interoperabilidad** (Tutau, Armando Rufino, 2011) e interacción entre colaboradores, formando **clima organizacional, cultura, identidad y ambiente de control**.



El estudio del estado del arte de las tecnologías que interviene en la movilidad (Iglesias Pradas, Santiago; Orero Jiménez, Alejandro, 2006) caracteriza el aporte de las TIC móviles a los procesos de negocio (Paavilainen, 2001), (Andreou et al., 2001), (Clarke, 2001), (Baryshnikova, 2003), (Mikko, 2002), (Stoica et al., 2003), (Tsalgatidou et al., 2001), (BenMoussa, 2003), (Rinne, 2002) y (Shanna, 2002) según: Localización, Omnipresencia, Seguridad, Personalización, y Conectividad; e interviniendo en los procesos de negocio: al superar límites temporales y de localización geográfica, identificar/ validar personalmente al usuario, des secuenciar procesos desagregándolos, colectando y proveyendo datos acerca del estado de los procesos, y automatizando servicios y procedimientos.

La comunicación móvil agrega valor como “**conector emocional**” de enlace de **grupos elementales con cercanía afectiva**, (Eldridge y Grinter, 2001; Lasen, 2002); así como de “**conector institucional**” agregado a los **canales formales/ informales empresa -consumidor y empresa - empresa** (Fortunati, 2000).

Caracterizan las tecnologías móviles -que agregan **valor estratégico** en la **interactividad con retroalimentación**, conveniencia a través de **comunicación oportuna, localización** que permite parametrizar ofertas, rapidez y adaptabilidad del desarrollo comunicacional, (Haghirian et al., 2005), la **ubicuidad y personalización** a partir de su uso continuo y su forma individual fáctica, (Ling, 2004), el **proceso en tiempo real**, la **adaptación a requerimientos** de usuario con posibilidad de **registro continuo personalizado de actividad**, aunque con **limitaciones entrada salida** en cuanto a su mínima aceptable condición física (tamaño, lenguaje adaptado a la condición) las **limitaciones sociales en hábitos de consumo**, el **costo de conectividad** de redes, **condiciones de propagación** de enlaces, y el **consumo** de batería.

En un ámbito en que las redes de comunicación se desarrollan casi siempre un paso por detrás de los contenidos que desean trasladar, el proceso continuo que actores de organizaciones llevan adelante para garantizar un grado de **seguridad** razonable a sus operaciones, impone el desafío de **armonizar los desarrollos** de TIC organizacionales y los **hábitos y experiencia** en comunicaciones móviles de los stakeholders.

Las empresas intentando aumentar su competitividad intentan acceder a TIC móviles sin que el conocimiento todavía incipiente de la modalidad pueda



asegurar riesgos, y mientras se encuentra al mismo tiempo en construcción, el corpus teórico que apoya su uso.

3.1.2. Presentación de la problemática

Sin embargo, el **incremento que en la competitividad** provoca el uso de **tecnología**,

-necesariamente **efímero** al ser rápidamente imitado-, **abre** siempre nuevas **posibilidades** en la medida de la **capacidad organizacional de sostener la inversión en redesarrollo continuo** que hace más probable el beneficio. Particularmente si se lo complementa con una **red de procesos, estructura y competencias para cada uno de los actores organizacionales**, adquiridas a través del ejercicio reiterado y deliberado de la voluntad en la dirección de incrementalmente desarrollar **actividades más complejas que requieran competencias cognitivas/ técnicas/ e interpersonales**.

Así, **tecnología, estructura, procesos, estrategia, actores, y cultura organizacional, deben ser** permanentemente **armonizados acompañando la dinámica** de crecimiento y homeostasis del ente que adapta al contexto (Scott, 1991).

Intentando mantener su autonomía muchas **organizaciones han invertido recursos en equipos móviles** para dar soporte especializado a su relación con stakeholders y también comprado aplicaciones para móviles (Apps) que **no siempre les resultaron amigables a sus usuarios y no se adaptaron fácilmente a la dinámica de cambios contextuales y del crecimiento de la organización**.

Apps especializadas en cada operación **no siempre portables, re desarrollables, ni multiplataforma**, provoca a menudo la **multiplicación de dispositivos y aplicaciones**, que inciden en la eficiencia operativa, a través de **bajos rendimientos** cuando no **incompatibilidades**, más allá de la **inexperiencia** y hasta de la **resistencia al uso** por los usuarios.

Mientras, por ejemplo Apple y Cisco se asocian para mejorar el rendimiento del sistema operativo iOS para los usuarios móviles de empresa, perfeccionando redes y apps de iOS, al integrar el iPhone a contextos empresariales para



lograr formas únicas de colaboración utilizando dispositivos móviles iPhone y tabletas iPad.

Y las empresas de las listas Fortune 500 y Global 500 tienen a iOS en el centro de su estrategia móvil” dice Tim Cook, consejero delegado de Apple “*iPhone y el iPad se han convertido en herramientas esenciales para los empleados y están transformando la forma de trabajar. (...) podemos dar herramientas a las empresas para aprovechar al máximo el potencial de iOS y que los trabajadores sean aún más productivos usando dispositivos que les encantan*” Desde sus palabras el diseño de experiencias mejoradas principalmente para iOS en sus herramientas de cooperación móvil, en la nube y físicas, como Cisco Spark/ Telepresence y WebEx, permitirán un trabajo en equipo mejor conformado y transformando las reuniones de trabajo para que diferentes actores internos de organizaciones obtengan la misma experiencia en su iPhone que en el sistema de empresa, así como acceso de clientes a productos y soluciones de nueva generación para redes, seguridad, centros de datos y colaboración que les ayuden a conseguir sus objetivos de negocio¹.

Sin embargo **la mayor parte de las personas posee ya experiencia mejorada** con el uso de Google, Gmail, Dropbox, Facebook Tweeter, Instagram, Skype y particularmente existen millones de usuarios de WathsApp (aplicación móvil para Smartphone) de mensajes instantáneos (multiplataforma que en septiembre del 2015, alcanzó la cifra de 900 millones de usuarios en todo el mundo) y como popular aplicación puede satisfacer no solo necesidades personales de comunicación y sociabilidad sino que es **utilizada informalmente como canal de grupos de trabajo por su versatilidad, disponibilidad y experiencia de los participantes**, quienes además **incrementan su pertenencia a equipos de trabajo** a la manera de las redes sociales.

Permitiéndoles comunicación en tiempo real, **comunicaciones** basadas en la **cercanía**, de **retroalimentación certificada**, con capacidades de **segmentación** y comunicación diferenciada a grupos, y de proporcionar **control como canal de reclamos** con capacidad de respuesta y reparación, así como **posibilidades de promoción** de nuevos productos o servicios a clientes, sin embargo su **mera gratuidad interpela sobre el “costo de lo gratuito”** a gerentes y administradores de quienes en la exploración previa

¹ <http://www.apple.com/es/pr/library/2015/08/31Apple-and-Cisco-Partner-to-Deliver-Fast-Lane-for-iOS-Enterprise-Users.html>



escuchamos que aceptan su inclusión sólo como **mecanismo auxiliar de comunicación en equipos de trabajo y para la que no terminan de definirse límites de uso en cuanto a seguridad de datos y procedimientos formales de uso.**

Opiniones como que la aplicación no debe ser usada en comunicaciones internas organizacionales, por fueron vertidas por Enrique Dans, Profesor de Sistemas de Información en IE Business School, ya que según dice *“hay muchas otras herramientas que servirían a ese propósito con mejor rendimiento, más estabilidad y muchos menos riesgos².”*

La aplicación que muestra como principal atributo su sencillez de instalación, inmediato acceso a libreta de direcciones, multiplataforma, pone a la vista como desventaja **bajos requerimientos de seguridad en función de la sencillez, débiles sistemas de cifrado** con técnicas del tipo IMEI (International Mobile Equipment Identity), **alto consumo** de recursos.

Sin embargo, **soslayar su uso supone batallar con la insistencia de usuarios que ya lo utilizan** para consultas, precios, disponibilidad, etc.

Incluso existiendo argumentos acerca de que **la mayor parte de las transacciones no son críticas y o utilizan datos semipúblicos** como el compartir documentos, fotografías, listados parciales, planos, diagramas sin contexto, consultas etc. fácilmente **hackeables en sistemas de correo no cifrados**, redes sociales que los usuarios además poseen, **usan y en los que están familiarizados.**

Complementando el asunto de la seguridad, bajo Android, existe superioridad en cuanto a desarrollo de aplicaciones (61 en equipos con Android contra a 26 con iOS de cada cien) y existen estadísticas sobre la menor tasa de actualización a versión reciente de Android frente a iOS (siete y 20 respectivamente)³

Así también **dispositivos usados al exterior**, muestran **menor control por parte de las organizaciones y pérdida de datos y carteras** de clientes por alejamiento de los agentes.

² <http://www.enriquedans.com/2014/02/hablando-sobre-whatsapp-en-educamerica.html>

³ Apple, «Developer Apple,» [on line]. <https://developer.apple.com/xcode/ide/>.



Si se evalúa rendimiento, el tiempo de respuesta y el empleo superior de memoria, procesador y batería, puede apreciarse que aplicaciones nativas (que solo pueden usarse para un sistema operativo) estadísticamente, exhiben menor tiempo de respuesta que las basadas en web / multiplataforma así como el empleo de memoria, y procesador⁴.

Por otra parte **la anterior utilización frecuente de hosting para las páginas propias de Pymes** es más económica en los estados unidos, aunque puede transgredir normativas y políticas sobre seguridad de datos tanto de los de gestión, como personales y de intimidad de sus stakeholders.

Acuerdos a través de los que corporaciones estadounidenses pueden trasladar datos de usuarios europeos a su país, fueron declarados nulos por el tribunal de justicia europeo y la Agencia Española de Protección de Datos por ejemplo intimó a las Pymes a atenerse al nuevo marco, lo que las obliga a **incrementar el costo de sus comunicaciones, servicios de almacenamiento, y redes sociales, para no lesionar el derecho a la intimidad de sus usuarios** (Vainio, A.M., Tuunanen, T & Abrahamsson, P., 2005).

Si bien coexisten variedad de tecnologías para el desarrollo de aplicaciones móviles sobre Android (Mediactive, 2012), iOS, Windows Phone, BlackBerryOS, Symbian, Java ME, etc. **no aparece aún una metodología común o modelo de procesos compartido, orientado al desarrollo de aplicaciones para móviles**⁵.

¿Hay relación entre el crecimiento de las comunicaciones inalámbricas y la experticia del usuario, en el aprovechamiento de tecnologías como computación en la nube, redes sociales y aplicaciones móviles?

¿Es posible vincular las posibilidades que ofrecen las TIC móviles que los usuarios emplean, con el desarrollo de los procesos de empresa y el nivel de actividad exterior a la organización?

¿Las tecnologías móviles y la experiencia de usuarios, ofrecen nuevas posibilidades a los procesos organizacionales en un marco de factores específicos identificables?

⁴El Cuera. MTP *Software Quality Assurance*. [Online]. <http://www.mtp.es/noticias/265-pruebas-calidad-aplicaciones-moviles>



3.1.3. Justificación del Estudio

La Investigación incidió en la formación general de los participantes, especialmente en los colaboradores que el director forma como investigadores, así como en la de los estudiantes que participaron.

Justifica el presente trabajo el contribuir de alguna manera en la construcción de un marco teórico de conocimientos sobre una problemática reciente. Y puede conjeturarse que sus resultados sirvan en alguna medida a nuevas investigaciones.

Se difundió -y todavía se lo hace- conocimientos sobre tecnologías móviles en el ámbito de asignaturas del Dpto de Cs. Ecs. Y particularmente en la Cátedra de la que el Director es Profesor a cargo. El tema en particular fue agregado a los contenidos teórico/ prácticos de la materia Sistemas de información (2415) de la Carrera de Administración en UNLaM.

<http://economicas.unlam.edu.ar/index.php?seccion=3&idArticulo=77>

También se transfirieron conocimientos en el ámbito del área Informática Empresarial (UNLu-20139) en la que el Director es Profesor Asociado Ordinario

3.1.4. Alcances del Trabajo/ Limitaciones

Se creó un sistema de categorías conceptuales para establecer, de manera consecuente y coherente una serie de líneas conducentes a una investigación acotada.

Visto el estado de la cuestión investigada, se llevó adelante la investigación como exploración. Si bien pueden conjeturarse explicaciones sobre las situaciones observadas; el contexto, recursos personales, por ejemplo de tiempo de cada investigador, y la carencia de otros recursos que los solicitados, entre otros, hicieron inviable un trabajo relacional o explicativo, especificar el universo muestral y o aún precisar las variables implicadas.

Se trabajó apoyándose en las experiencias disponibles, la colaboración personal y observaciones realizadas, para luego de razonarlas, y establecer similitudes y diferencias con la bibliografía, redactar el ensayo.



3.1.5. Objetivos

En general:

Ejercer Responsabilidad Social Universitaria apoyando las iniciativas de las autoridades de la Universidad a través de la investigación, explorando experiencias alrededor de la introducción de tecnologías móviles en la gestión y administración de organizaciones.

En particular:

Explorar el estado actual de la gestión de organizaciones y sus experiencias, en cuanto a la utilización de tecnologías móviles (aplicaciones móviles, computación en la nube y redes sociales).

Relevar entre participantes de organizaciones y particularmente empresas el grado de utilización de prácticas de comunicación móvil, para procedimientos de trabajo.

Identificar desarrollos de aplicaciones y procedimientos que utilizando tecnologías móviles, puedan provocar transparencia, modificar la cultura, la comunicación y el clima organizacional.

Analizar qué estándares, herramientas, seguimiento administrativo, y formas de auditoría diferentes a las tradicionales pueden estarse implementando en los nuevos escenarios de comunicación móvil; y qué formas de protección de datos y protección de la intimidad se llevan adelante en el desarrollo de estas nuevas prácticas propias de las aplicaciones móviles.

Establecer qué nuevas posibilidades existen para la Administración, y qué modelos aplicables pueden adquirirse para el campo científico.

Hipótesis

Es posible implementar aplicaciones móviles, más allá de las de presentación y transacciones limitadas al marketing, utilizables para administración, gestión y de formalización de ambiente de control interno para sus actores, así como de promoción de la responsabilidad social interna.

La posible aplicación de modelos de administración aplicables a prácticas de comunicación móvil, está determinada por la cultura de control interno de cada ente.

La compatibilización de múltiples aplicaciones y procesos en la Administración está determinada por el grado de desarrollo, que en sistemas de Información,



lleva adelante cada ente, y su interoperabilidad generalizada sólo es posible en relación al ambiente de control creado por las políticas de gestión.

3.2. Desarrollo

3.2.1. Material y Métodos

Actividades significativas:

A principios de 2016 y de 2017 se recibieron informes conteniendo las evaluaciones externas al proyecto. Desde la enriquecedora visión de los pares evaluadores, sumada a nuestro propio aprendizaje a través de la investigación en cada período, se clarificaron los objetivos e impulsó su abordaje así como la definición de categorías conceptuales concernientes tanto a la elaboración del marco teórico como a su tipificación, orientado al relevamiento y contraste de hipótesis.

Se adquirió bibliografía. Culminado el proyecto de investigación se la entrega completa en buen estado, para integrar la biblioteca de la UNLaM.

En congruencia con objetivos y resultados, el Director, durante el rastreo bibliográfico solicitó a los integrantes que **no se limitaran a leer e identificar las variables buscadas**; sino **que intentaran condensar las obras** según algún género discursivo -factible para ellos- lo que seguramente redundará, en su **formación académica**.

La mencionada **tarea -propia de la formación de recursos en investigación-** estuvo dirigida a mejorar sus habilidades de redacción de textos, y de conceptualización de las relaciones que enlazan los elementos en un género discursivo, y **fue actividad complementaria al rastreo de las variables investigadas**.

Se exploró el tema acompañando las Jornadas anuales Tango Gestión.

Así, se efectuaron reseñas y resúmenes bibliográficos de algunos ejemplares; que acompañan como anexo los informes del proyecto.

3.2.1.1. Metodología

Es un trabajo exploratorio a través de investigación bibliográfica, y operando sobre la realidad al interactuar con actores que conviven con la administración de organizaciones, para definir sus necesidades y discutir alternativas.



Asimismo, se participó en foros en los que se debaten temas asociados con la administración y Gestión cercanos a tecnologías móviles, con el objeto de obtener información experta.

Se utilizó metodología clásicamente estructurada en el recorrido de un ciclo de actividades⁶ que pudieron alternativamente superponerse y que responden a la observación, comprensión, análisis, contrastación y exposición de hechos.

Se llevó adelante en fases que eventualmente se superpusieron, consensuando métodos de trabajo, y asignando roles en tareas para las que se definieron técnicas y en casos seleccionaron herramientas, intentando distribuir los recursos, productos intermedios, y pretendiendo mantener un mismo nivel de calidad a lo largo del ciclo (Sampieri, 1992).

Se procedió a la recopilación, revisión, selección, e interpretación de información bibliográfica y general, que se compartió en reuniones presenciales, y a través de medios virtuales.

La secuencia desde la introducción y selección del tema, enlazó con la definición del problema, su justificación, limitaciones, alcances del estudio y la presentación de objetivos e hipótesis.

Para el desarrollo se describe el objeto de estudio, métodos, población, materiales, diseño de la investigación, instrumentos de recolección, validez de las evaluaciones, así como el lugar y tiempo de la investigación. Para el relevamiento se utilizó como esquema de trabajo el método de la revisión de registros bibliográficos y en Web, de observación personal, cuestionarios y de entrevistas a actores clave.

Como se dijo, dado el estado del arte respecto al tema, se inició la investigación como exploratoria, y más allá de especular acerca de posibles explicaciones sobre los fenómenos observados; el marco, los recursos personales, de tiempo de cada investigador, y la ausencia de otros recursos financieros que los solicitados, entre otros aspectos hicieron inviable intentar un trabajo relacional o explicativo, definir el universo muestral y o definir las variables involucradas.

Se trabajó con base a las experiencias disponibles y a la colaboración personal así como observaciones realizadas; para luego de expuestos los resultados, reflexionar o discurrir acerca de su interpretación, así como extraer/ especular conclusiones, anexando la bibliografía y elementos encontrados/ utilizados.

⁶ Sampieri- Collado- Lucio (1992) "*Metodología de la Investigación*". Ed. Mac Graw Hill. 2° Edición.



3.2.1.2. Lugar y Tiempo de la Investigación

San justo, provincia de Buenos Aires, Argentina años 2016/ 17

3.2.1.3. Descripción del Objeto de Estudio

El objeto de estudio estuvo centrado en:

- **Gestión de organizaciones en Ambiente de control.**
- **Comunicación organizacional en contextos de tecnologías móviles.**

Se definieron Categorías Conceptuales

Establecer categorías conceptuales supuso demarcar tipos esenciales y obligatorios que definen al objeto de estudio tales como:

- Gestión de organizaciones
- Comunicación organizacional
- Entornos de tecnologías móviles
- Ambiente de control
- Factores que inciden en el Ambiente de Control
- Instrumentos de control

Elementos no totalmente definidos y complejamente vinculados, y principales como objeto de nuestro estudio.

Conceptualmente nuestro objeto de estudio está ubicado sobre la utilización actual de tecnologías móviles en los procesos de empresa.

Marco Teórico:

Conceptos involucrados:

3.2.1.1.1. Gestión de organizaciones

3.2.1.1.2. Comunicación organizacional

3.2.1.1.3. Entornos de tecnologías móviles

3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control

3.2.1.1.5. Instrumentos de control

3.2.1.1.1. Gestión de organizaciones

El término **organizaciones**, como formas administrativas que adopta el sistema de relaciones entre individuos de una sociedad al intentar alcanzar metas ambientales, sociales y económicas, comprende a sistemas con/ sin lucro, representativos y o de servicios sociales.



Como objeto de estudio de las Ciencias de la Administración supone ser la conducción de actividades de un grupo, con metas comunes, mediante división de funciones y trabajo y jerarquización de autoridad y responsabilidad (Schein, E. en Suarez, 1996). Un sistema socio técnico creado para un proyecto concreto, que obtiene sentido a través de la satisfacción de necesidades de actores propios y ajenos (Schlemenson, A. en Suarez, 1996) o un constructo cultural de actores que alinean su comportamiento obteniendo cooperación y autonomía para sus agentes (Crozier y Friedberg, en Suarez, 1996) Apareciendo como un grupo de sistemas modelos y programas que solventan la política, gerencia y operación de un ente, en diferentes decisiones y necesidades de información.

“Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir un propósito común. Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico... es lo que la diferencia de cualquier otra institución. . (Se nos)...advierte sobre su complejidad y profundidad. Toda organización humana es una construcción social, un producto cultural, a su vez generador de cultura. La empresa además de articular tecnologías capitales intangibles y relación con los mercados, es fundamentalmente una asociación de personas, con distintos matices culturales y psicológicos, por lo tanto no es por completo racional económicamente. En su interior se produce una acumulación de patrimonio, conocimientos, cultura, valores profesionales y morales, que tienen como protagonistas a todas las personas que la integran. Es así como las empresas especialmente las industriales, y dentro de ellas las Pymes, tiene mucho que decir en torno a la dinámica social”.

[Cleri Carlos 2007 *EL LIBRO DE LAS PYMES* Editorial: GRANICA]

Aunque el término organización alude también, a las *acciones administrativas* como funciones básicas secuencialmente tradicionales de planear organizar dirigir y controlar, en un marco de responsabilidad y ética propia y organizacional.

En el cambio de paradigmas de décadas recientes y sustentados en realidades organizacionales cada vez más complejas y dinámicas, las visiones a la manera de Henry Mintzberg (1989)(1994) y otras organizacionalmente sistémicas, se consolidan cuestionando la “naturaleza” del rol de la gerencia, o



asumiendo la organización desde una perspectiva sistémica caótica, impredecible, autoorganizada, de características emergentes que requiere de una tecno estructura profesional no sólo dotada de conocimientos sino de competencias diferentes.

Gestión y administración que desde Jack Welch, Michael Porter y otros (Thomas W., Malone, Robert, Laubacher, Sloan, 2003), suman artes de liderazgo, capacidad de trabajo en red, habilidades sociales superiores a recibir y comunicar información; sumados a la capacidad de pensar y decidir en situaciones que requieren proactividad y habilidad de resolución de problemas.

“Los líderes empresariales están aterrorizados con el poder de las tecnologías sociales, pero también los intrigan y entusiasman las oportunidades...el principal indicador de éxito ha sido una mentalidad abierta: la capacidad de los líderes para renunciar al control (extrínseco) en el momento y lugar apropiados, y en la medida adecuada”

[Li Charlene (2014) *Liderazgo Abierto. De que modo la tecnología social puede transformar su manera de liderar.* GRANICA]

Dentro de las Ciencias de la Administración, la **estrategia** se ocupa del ensamble organización / ambiente; en las dimensiones de *trazado* para las acciones prospectivas basado en diagnóstico situacional, tentativa de *posicionamiento* frente a lo externo, *estratagema* que aumenta la competitividad, y *comportamiento* o manera de actuar de la organización.

La **coordinación** necesaria se logra habitualmente a través de la *estandarización*, estableciendo pautas que preestablecen lo que los actores deben hacer, puede lograrse patrones de coherencia de resultados, proceso de actividad, conocimientos o destrezas necesarias para la actividad, y de normas y procedimientos.

Coordinar consiste habitualmente en especificar perfectamente, programar, prescribir rigurosamente el trabajo y sus procedimientos; para luego estudiarlos y redesarrollarlos permanentemente a través de la actividad de los analistas en bien de sostener la coordinación (Mintzberg, Henry, 1989; 2004).

3.2.1.1.2. Comunicación organizacional

Asimismo en organizaciones es la **comunicación organizacional** un sistema de actividad que crea y sostiene relaciones, utilizando diferentes medios, para traducir las actividades en logros así como contribuir a aumentar la transparencia y la motivación entre diferentes actores, en un marco de



participación afectiva de los unos en la realidad de otros, con proactividad y respeto (Martín, F., 1997). Puede ser presencial, de circulación de documentos internos, encuentros de supervisión o informativos, de seguimiento de resultados, actualización en tecnología de diversos actores, aceptando el reto de armonizar el tradicional modo de comunicación cooperativa de los medios virtuales con la clásica comunicación organizacional de vías jerárquicas.

“Como ya hemos señalado en los anteriores apartados, el rápido desarrollo tecnológico está produciendo un entorno organizacional cambiante y plantea interesantes retos para la estructuración de las empresas y fácil acceso a sus mercados. El interés por incorporar o renovar la tecnología se está llevando a cabo de un modo altamente competitivo y, en ocasiones, sin planificación adecuada. De este modo, el cambio tecnológico no sólo está poniendo de manifiesto problemas técnicos que los ingenieros se apresuran a resolver, sino también problemas humanos, sociales y organizacionales que están siendo objeto de un profundo debate debido a sus consecuencias. Evidentemente, la naturaleza psicosocial de este segundo tipo de problemática es competencia de especialistas y profesionales sociales que pueden contribuir a reducir las disfunciones de dicho cambio. De modo sintético, las grandes cuestiones que están siendo analizadas implican la clarificación de las características de dicho cambio y el incremento de los mecanismos de control organizacional sobre el mismo.”

[Prieto Fernando (2004) *Nuevas tecnologías de la información en la empresa - PIRAMIDE*]

	Control del cambio	Ritmo e intensidad del cambio	
no premeditado		Adaptación Organizacional	Impacto Tecnológico
premeditado		Desarrollo Organizacional	Nuevas configuraciones organizacionales

[Prieto Fernando *Nuevas tecnologías de la información en la empresa - PIRAMIDE*]



La **dinámica de cambio organizacional** implica resistencia al cambio en un contexto cultural cuya renuencia suele ser función del ambiente (Gibson, J.; Ivancevich, J. Donnelly, J.; y James, H., 2006) ya que el cambio deriva de acciones de gestión originadas en políticas, a su vez derivadas de cambios en el contexto organizacional.

En el contexto organizacional, el uso de **aplicaciones y comunicación móvil**, por su naturaleza e individuación genera pautas identitarias, incita el comportamiento creativo y favorece las relaciones entre actores. E implica el desafío de crear y o utilizar estas tecnologías móviles más allá del uso para el que fueron pensadas a través de la inventiva de los participantes (Gardner Howard, David Katie, 2014). No obstante el **beneficio** que aporten las nuevas tecnologías **no depende** tanto de su **perfección tecnológica**, sino de la **transformación de las maneras de proceder** que los actores organizacionales **sean capaces de aceptar**, así como de sus posibilidades de adaptación social a los cambios (Goñi Zabala Juan José, 2008).

3.2.1.1.3. Entornos de tecnologías móviles

Tecnología, en su significado riguroso es un sistema de teorías y técnicas destinadas a la aplicación práctica del saber científico; no obstante el término es empleado cotidianamente aludiendo al resultado de la **aplicación práctica del conocimiento científico**, o sea para referirse a objetos (aparatos) con características físicas y lógicas capaces de automatizar actividades humanas y o organizacionales.

En las ciencias económicas el interés por automatizar actividades se centra particularmente en el procesamiento de datos (que incluye la organización de datos) y la obtención provisión de información necesaria para las decisiones y solución de problemas.

Un poco más recientemente el significado de *tecnologías de información y comunicación* refiere a una compleja trama que incluye sistemas físicos, programas y medios de comunicación destinados al flujo inmaterial de información como señal que comunica a personas y o a organizaciones entre sí, permitiéndoles transformarse auto organizarse y decidir más eficientemente sus acciones.



En ese contexto, el **desarrollo tecnológico en las organizaciones** transforma los sistemas administrativos y de información, introduciendo tecnologías informáticas y portales; aumenta la digitalización, conectividad y seguridad de los datos; permite un control de gestión con decisiones basadas en hechos, cifras y datos; acompañando la administración y gestión.

La mayor **digitalización, conectividad** y seguridad **proporciona** además **interoperatividad y transparencia**, incrementa la motivación de los actores intra y extra organización, y avanza hacia procesos de mayor calidad, con menores costos y tiempos de espera; en trámites más sencillos.

Así, responsables y técnicos, desde la **tecno estructura** a la operación de centros de cómputo, **colaboran** hace tiempo en la **elaboración de decisiones organizacionales**, aportando su especializada cosmovisión, y experiencia, para redesarrollar sistemas administrativos de información, y priorizando aplicaciones que provean máximo beneficio al logro de estrategias organizacionales con mínima aplicación de recursos.

Al clásico rol de estos analistas se añade la **selección de tecnologías y aplicaciones relacionadas con la mejora de procesos de negocios** e integración de la propia tecno estructura en los denominados “*procesos de negocio*”, en un contexto de innovación hacia la constante diferenciación que aumenta la competitividad y mejora de cumplimiento de metas.

Por ejemplo la empresa SAS Institute desarrolladora de Software a nivel global (139 países), postula hoy cinco posibilidades para el logro de objetivos de los procesos de negocio por análisis de BigData:

- perfeccionar los procesos de negocio
- obtener pronta respuesta a proceso y consultas
- incrementar la calidad de servicios y procesos de negocio
- desarrollar estrategias de venta y fidelización personalizadas
- proveer servicios especiales o productos diferentes.

Es así que **desanclando la comunicación de los escritorios** -en la empresa o el hogar- las funciones de las áreas de *tecnologías de información y comunicación* avanzan hoy, a un **nuevo espacio de comunicaciones móviles** con características de permitir **procesos continuos**, más allá de los límites temporo-espaciales de cada organización, y en las vertientes de computación de nube, medios sociales y aplicaciones móviles.



“La idea es simple. Que el usuario tenga un dispositivo que lo acompañe en cada minuto de su vida. Hacer que la información esté todo el tiempo disponible para optimizar cada minuto del día. Para los espacios de ocio intersticial de la vida hiper urbana los UMPC corren con tres ventajas: 1) no deben padecer las barreras ergonómicas de la miniaturización extrema que supone el uso de los teléfonos móviles, en especial en los que concierne la pantalla; 2) pueden seguir usando el software y los mismos aplicativos que usan en su computadora personal de escritorio, sin notar ninguna diferencia ni tener que adaptarse a nada nuevo; 3) una capacidad de procesamiento y de almacenamiento análogas a las de una PC tradicional, lo que permite acceder a contenidos que serían difíciles de reproducir en el teléfono móvil y de disfrutarlos de una manera mucho más placentera y con más calidad.”

[Vibes Federico, Igarza Roberto, Vacas Francisco 2008 *La cuarta pantalla, marketing publicidad y contenidos en la telefonía móvil*, Lectorum – Ugerman]

Comunicación móvil

Son dentro de las Tecnologías de Información y Comunicación hoy las **TIC móviles** un subsistema particular que apoya la movilidad en comunicaciones de usuarios, y que no alude directamente a tecnología, sino a un nuevo espacio de oportunidades para **procesos de negocio y comunicaciones basadas en cercanía y continuidad así como de tiempo real con los usuarios.**

Entendiendo la **movilidad** como una **habilidad particular del sistema** de información, en un subsistema individual que abarca usuarios, actividades, redes, datos, equipos portátiles (tabletas, Smartphone, etc.) y aplicaciones **capaces de apoyar la actividad organizacional cotidiana con independencia de locación geográfica, movimiento y contexto, y permitiendo la toma de decisiones** y resolución de problemas propios de la gestión de organizaciones.

Si bien la comunicación organizacional puede *“apoyar la estrategia de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones de la dirección”*. (Salo, 2005; 1) y dar soporte a los procesos administrativos mediante interoperabilidad de datos e interacción entre colaboradores, es un hecho que además interviene formando clima organizacional, cultura, identidad y ambiente de control.



El estudio del estado del arte de las **tecnologías que intervienen en la movilidad** caracteriza el aporte de las TIC móviles a los procesos de negocio⁷ Paavilainen (2001), Andreou et al., (2001), Clarke (2001), Baryshnikova (2003), Mikko (2002), Stoica et al. (2003), Tsalgatidou et al. (2001), BenMoussa (2003), Rinne, (2002) y Shanna (2002) según:

-**Localización**: como capacidad de acceder a servicios e información basada en la localización geográfica del usuario.

-**Omnipresencia**: como capacidad de comunicación en tiempo real más allá de la localización geográfica.

-**Seguridad**: como capacidad de identificación/ validación personal del usuario en comunicaciones encriptadas, y en las que se garantiza integridad y calidad de datos y aplicaciones.

-**Personalización**: como capacidad de adaptar servicios, contenidos y aplicaciones individualmente.

-**Conectividad**: como capacidad o grado de conexión entre personas y servicios, necesitada de accesibilidad, flexibilidad e instantaneidad.

Y a partir de sus características, las **tecnologías móviles inciden en los procesos de negocios** organizacionales:

-A través de la superación de límites temporales y de localización geográfica,

-Automatizando servicios y procedimientos manuales.

-Colectando y proveyendo datos acerca del estado de los procesos, para permitir el análisis complejo de los datos relacionados, aumentando el activo de conocimiento que permite la toma de decisiones relacionada a la mejora de procesos.

-Des secuenciando procesos desagregándolos en de complementariedad, suplementariedad, o simplificación al evitar procesos intermedios.

-Sensando y retroalimentando el estado de los procesos, sus tareas y comunicaciones, tanto en actividades individuales o de procesos relacionados al control.

⁷ Iglesias Pradas, Santiago; Orero Jiménez, Alejandro, (2006) *Caracterización e influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones móviles en las organizaciones* X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia.



Se desarrollan aplicaciones móviles **para contextos híbridos, Web y cliente**, donde parte de la aplicación mora en el cliente (equipo) y parte en el servidor dependiendo fuertemente de la conectividad en el primer caso; o toda la aplicación mora en el servidor y es consultada, accediendo por el navegador del equipo -lo que la hace más común- aunque requiere del uso de aplicaciones complementarias para el uso de periféricos del equipo móvil y se mantiene la necesidad de conectividad entre el navegador y el servidor; y en el tercer caso de la modalidad cliente, la restricción es que la aplicación sea compatible con el sistema operativo del móvil, lo que le permite sencillamente interactuar con periféricos y operar aun sin conectividad Woodill, Gary, Ed.D., et al., 2010).

“En ocasiones y dado que la mayoría de los Smartphone tienen acceso permanentemente, la línea que separa las aplicaciones Web de las nativas es muy fina. De hecho actualmente ya es prácticamente posible crear una aplicación nativa para diferentes plataformas móviles a partir de una aplicación Web sencillamente mediante un empaquetado”

[Mediaactive 2015 *Aprender a programar apps con html5, css y java* - Alfaomega Grupo Editor]

En un ámbito en que **las redes de comunicación se desarrollan casi siempre rezagadas frente a los contenidos** que los usuarios desean **trasladar**, el proceso continuo que actores de organizaciones llevan adelante para garantizar un grado de seguridad razonable a sus operaciones, en tiempos en que muchos de ellos, comienzan a no depender de localizaciones geográficas, momentos del tiempo y equipos utilizados; en paralelo con el incremento de la experiencia de los usuarios en la continuidad de uso de almacenamiento en la nube, redes sociales y Apps, así como sus relaciones de contigüidad y afecto requiriendo comunicación instantánea, y su sentido de pertenencia a grupos, y actividades relacionadas; **impone el desafío de armonizar los desarrollos de TIC organizacionales y los hábitos de comunicación móvil** de stakeholders sumergidos en complejidad de redes de influencia social en las que los actores están ubicados en una estructura de red en la que las influencias se propagan en “avalanchas⁸” contingentes a la topología de cada red (Reynoso, 2011).

⁸ Reynoso Carlos (2011) *Redes Sociales y Complejidad Modelos Interdisciplinarios en la Gestión Sostenible de la Sociedad y la Cultura*. Pp 281 -Editorial SB



Las organizaciones prueban acrecentar su competitividad accediendo a TIC móviles para las que **el conocimiento es todavía incipiente respecto a riesgos**, y mientras **está en construcción el corpus teórico que apoya su uso**.

Las TIC móviles son una herramienta más para la que las organizaciones deben evaluar costos y beneficios ofrecidos, en los que un punto de arranque lo componen las características de trabajo del usuario así como el contexto. Debe definirse correctamente la actividad/ proceso y cuanto de ella se realiza en locaciones físicas diversas que ameriten la comunicación móvil.

Aparece más afortunado su uso con usuarios de experticia en TIC, lo que se incrementa diariamente por la experiencia personal que los usuarios desarrollan en computación en la nube, redes sociales y uso de Apps.

Conjeturando que a mayor porcentaje de actividades/ procesos en múltiples localizaciones extra organización sería mayor el beneficio de la utilización de las Tecnologías móviles.

Desde lo que ya puede apreciarse que las organizaciones tienden a comenzar su implantación en actividades como comercialización o canales de reclamo; o sea actividades sobre los límites organización/ contexto.

Por otra parte en la comunicación móvil -desde el uso de los mensajes de texto- al multimedia actual puede apreciarse su valor como *conector emocional* de enlace de grupos elementales con cercanía afectiva, (Eldridge y Grinter, 2001; Lasen, 2002); así como de *conector institucional* agregado a los canales formales/ informales empresa/ consumidor y empresa/ empresa (Fortunati, 2000).

Como se dijo, factores que caracterizan las tecnologías móviles son identificados como *omnipresencia* y *personalización* a partir de su uso continuo y su forma individual fáctica, (Ling, 2004), *proceso en tiempo real*, *adaptación a requerimientos de usuario* con posibilidad de registro permanente de actividad, aunque con *limitaciones entrada salida* en cuanto a su mínima aceptable condición física (tamaño, lenguaje adaptado a la condición) *limitaciones sociales en hábitos de consumo*, más el *costo* conectividad de redes, condiciones de propagación telefónica, y consumo de batería, parametrizan a estas tecnologías que llegan a la comunicación organizacional suministrando *valor estratégico* en la *interactividad con retroalimentación*, *conveniencia* a través de *comunicación oportuna*, *localización* que permite estandarizar



ofertas, rapidez y adaptabilidad del desarrollo comunicacional, (Haghirian et al., 2005) Por otra parte su vinculación con el ocio y publicidad, no sin interdependencia de formatos y plataformas, así como conectividad con dispositivos, terminales, periféricos, vehículos y otros dispositivos inteligentes, convierten las tecnologías móviles en más pronunciadamente de estrecha relación entre uso social, hábitos de consumo y TIC diferentes.

La interacción formal institucional, ciudadana, y la afectiva en redes sociales, de ocio y consumo identificándose en ritos sociales que exceden las tradiciones de consumo, en contextos grupales "*culturales de lo móvil*" (Goggin, 2004).

Lejos de sustituir las comunicaciones personales presenciales, lo móvil, tiende a complementarlas en refuerzo, operando como posibilitador e iniciador de encuentros reales colaborando con presencia y complicidad, proximidad afectiva, coordinando y conectando actividades de grupos en tiempo real eficazmente.

Foros y grupos comparten objetivos coyunturales o estratégicos con participación decisional de intensa derivación en la propia vida laboral y personal, dando seguridad a las relaciones aunque mediante desdibujada responsabilidad y baja autodeterminación (Gergen, 2002) por dinámica de contagio (Sampedro, 2005), entre grupos afectivos o de pertenencia.

La coparticipación en la toma de decisiones es principal en el ámbito de organizaciones, mediante consulta instantánea, aumento de la adaptabilidad, y seguridad por repartición de responsabilidad, que da mayor calidad a la gestión y administración asegurando ambiente de control. Así como acelerando procesos, hitos, y tiempos de espera.

La propiedad de simultaneidad es aplicable a decisiones compartidas, a trabajo en tiempo real, a roles atribuciones y responsabilidades afectados por presencia virtual, en cierta multi locación que supera fronteras para los procesos, con individualización, menor influencia de la especialidad y presencia e incremento de la capacidad de control (Green, 2001).

Los dispositivos móviles y su irrupción en los negocios en el último período han sido recientemente objeto de estudio.



Symantec por ejemplo, a través de su **encuesta** a 6275 organizaciones, encuentra que los Smartphone pasaron, **de prohibidos a muy utilizados** en pequeñas y grandes empresas de 43 países evaluados (14 de América latina)

[Copyright © 2012 Symantec Corporation. Derechos reservados]

<https://www.symantec.com/content/es/mx/enterprise/images/theme/mobility/América-Latina-2012-State-of-Mobility-Survey-Report-SPA.pdf>

En su reporte de América Latina, realizado 500 de las 6,275 organizaciones, y con entre 5 y 5000 empleados, y entrevistas a encargados o gerentes de sistemas según la envergadura de la empresa;

Aseguran que

1) “Los Dispositivos Móviles son Herramientas Críticas para el Negocio”

Que

2) “Las iniciativas relacionadas con la Movilidad están Impactando significativamente los recursos de TI”

Y que

3) “Los riesgos de la Movilidad están afectando a las organizaciones”.

1) Los Dispositivos Móviles son Herramientas Críticas para el Negocio

Porque los empleados aumentan su productividad accediendo a los recursos de empresa desde cualquier locación.

Porque se hizo más frecuente en los grupos de sistemas el desarrollo de aplicaciones de negocio a las que se accede desde dispositivos móviles (67%).

Porque la popularidad de las Apps hace que las empresas consideren implementar sistemas de tienda para ellas (70%)

Porque los encuestados dicen que encuentran que las tecnologías móviles pueden proveerles aumento de la eficiencia, disminución de tiempos en los negocios y aumentar ventas.

“Tres cuartas partes de las empresas esperaban aumentar la eficiencia a través de la movilidad, y el 73 por ciento lo ha logrado... el 63 por ciento esperaba aumentar la productividad de sus empleados y el resultado fue superior (77 por ciento alcanzó el objetivo)...

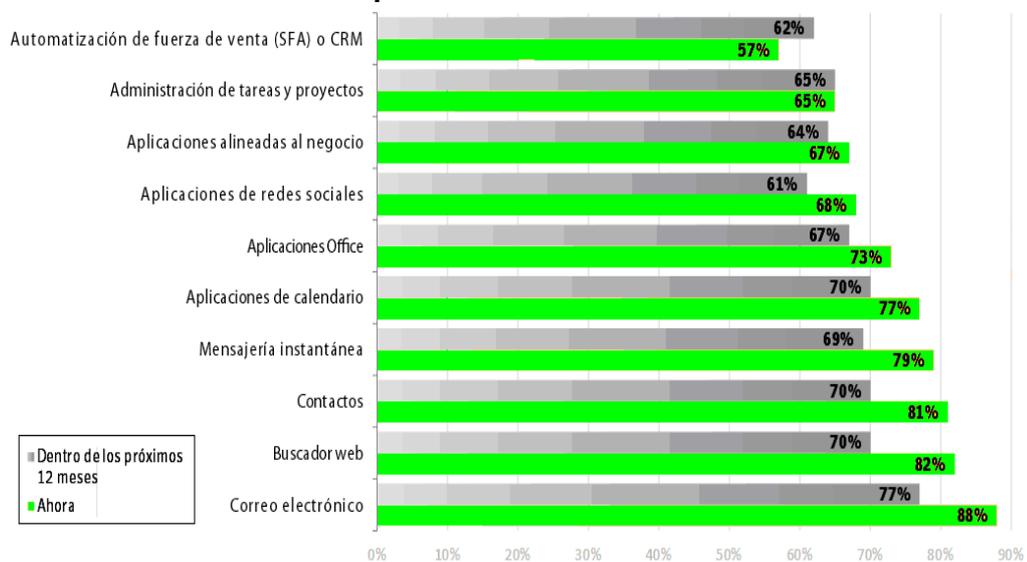
...grandes empresas eran ligeramente más optimistas respecto a los beneficios que lograrían, pero logrando un poco menos de lo esperado...

PyMEs tenían expectativas ligeramente más bajas que fueron superadas...La principal diferencia fue que las pequeñas empresas tenían



menos planes relacionados con aplicaciones personalizadas o tiendas de aplicaciones corporativas... en comparación con las grandes empresas ...América del Norte se está quedando un poco rezagada en la curva del uso de la movilidad y América Latina lleva la delantera en áreas como aplicaciones de negocio (67 por ciento en comparación con 53 por ciento de América del Norte) y planes de tiendas para aplicaciones corporativas (70 por ciento frente a 52 por ciento).” [Copyright © 2012 Symantec Corporation. Derechos Reservados]

Apps relacionadas con el negocio que utilizan actualmente sus empleados en sus móviles



[Copyright © 2012 Symantec Corporation]

Consideración de “tienda de aplicaciones” privada para que sus empleados descarguen apps oficiales para sus móviles



[Copyright © 2012 Symantec Corporation]



2) Las iniciativas relacionadas con la Movilidad están Impactando significativamente los recursos de TI.

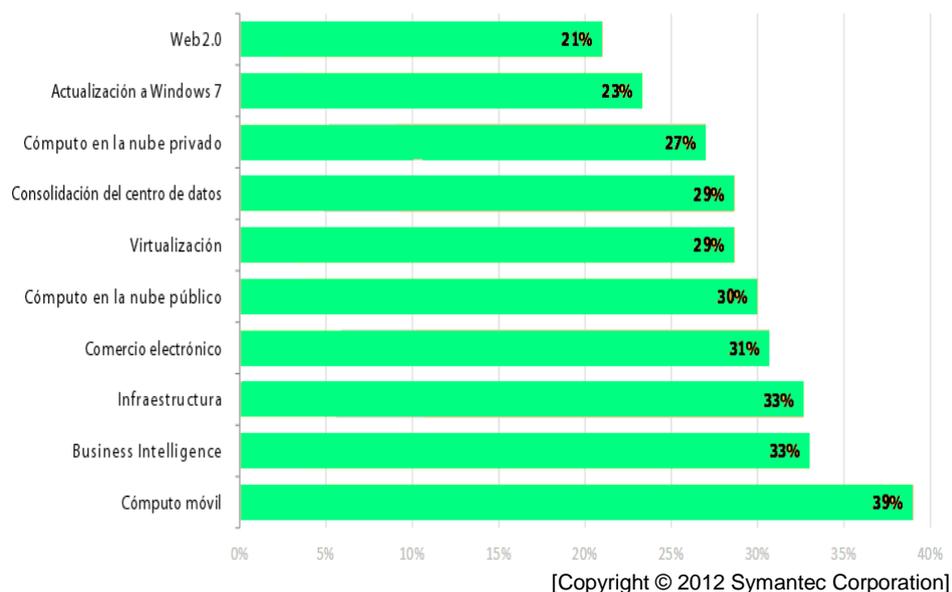
Porque la movilidad a más de beneficio, acarrea oportunidades de desarrollo que deben situarse en prioridad con otras áreas. Un 48% de los entrevistados menciona estos desafíos. Más del 35% de los staff de sistemas aparece relacionado con la movilidad.

Respecto a la movilidad aparece como prioritario aumentar la seguridad, reducir tanto los costos como la complejidad de administración de móviles, y respaldo de datos.

El tema de las tecnologías móviles aparece en el estudio prioritario en cuanto a riesgos. (39%) respecto a computo en Web y o nube.

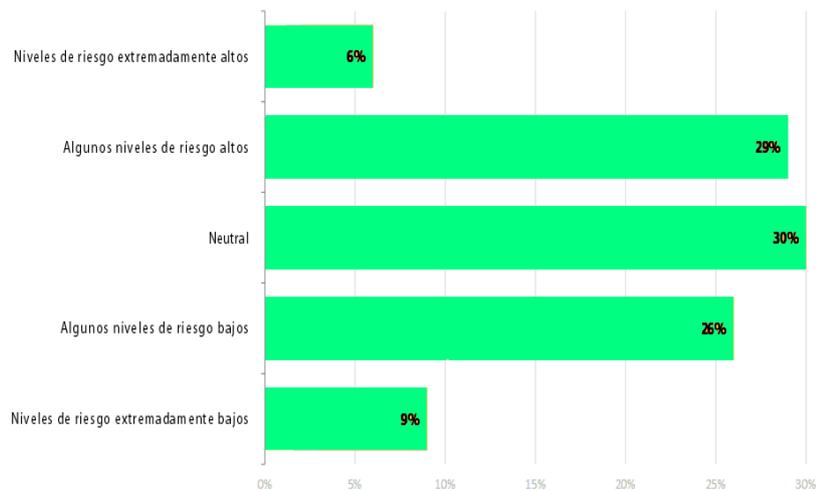
Accesos no autorizados a material corporativo, infecciones por software hostil, intrusivo o molesto, y pérdida de dispositivos y datos son las principales preocupaciones (uno de cada tres entrevistados)

Tres principales iniciativas en función del nivel de riesgo que representan para su empresa





Caracterización del nivel de riesgo atribuido a la movilidad



[Copyright © 2012 Symantec Corporation]

3) Los riesgos del cómputo Móvil afectan a las organizaciones.

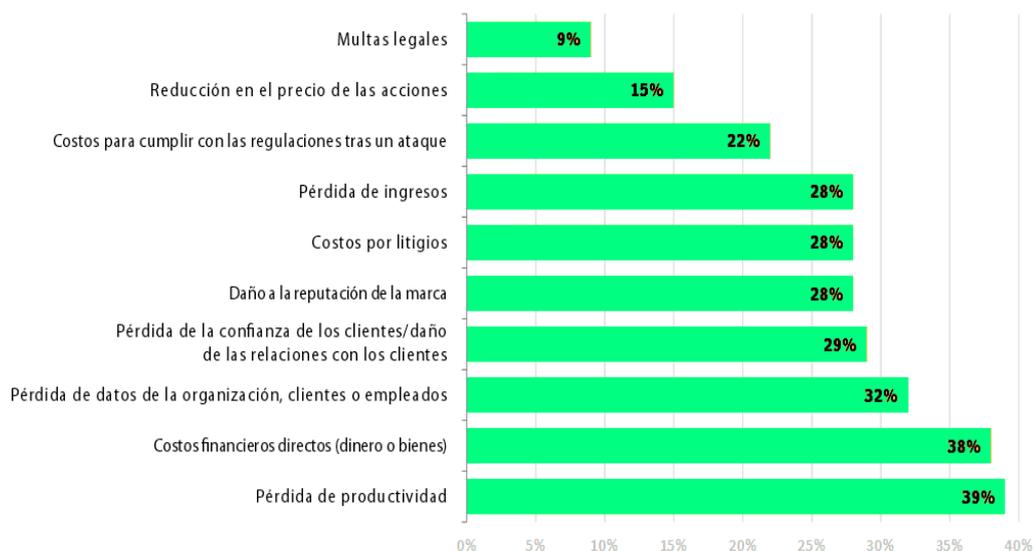
Porque todas las empresas relatan incrementos en los daños relacionados al uso de tecnologías móviles.

Perdidas de datos, de productividad, financieros y aumentos de costo (2012 en América latina 212.900US\$)

Las pérdidas exceden lo monetario e **incluyen pérdidas de reputación.**

Aunque en un 63% cree que los beneficios compensan el riesgo.

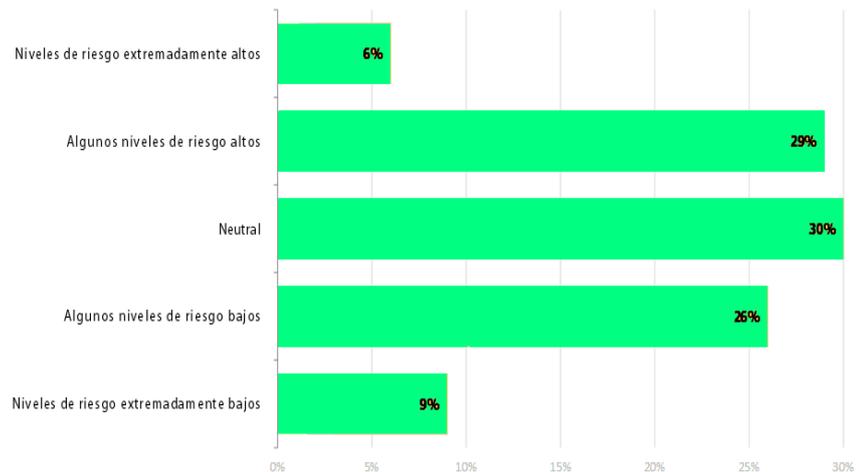
Perdidas experimentadas por la inclusión organizacional de tecnologías móviles en el año 2012



[Copyright © 2012 Symantec Corporation]



Caracterización del riesgo por uso de tecnologías móviles



[Copyright © 2012 Symantec Corporation]

Con base a datos del estudio se recomienda:

Permitir el uso

Explorando ventajas y desventajas que ofrece la movilidad.

Planificar priorizando tecnologías y aplicaciones alineadas con sus objetivos

Considerar que los usuarios utilizan tecnologías móviles para su vida y es una oportunidad a incluir.

Pensar estratégicamente, estableciendo un plan de movilidad macro, y sus impactos en la estructura organizacional, más allá de correos los electrónicos y páginas Web.

Valorar riesgos y beneficios considerando funciones cuasi independientes y entramadas, y asegurando datos críticos.

Administrar considerando los dispositivos móviles como terminales de empresa que requieren igual atención que las de escritorio. Procesos políticas y capacitación para unas y otras coinciden en muchos aspectos, y deben integrarse al plan maestro de sistemas y considerarse parte de la arquitectura de información con políticas unificadas aumentando así la eficiencia operativa y reduciendo el costo de propiedad.

Cumplir adecuando las políticas aceptadas de uso de móviles de corporativos a personales. Diferenciando administración y niveles de seguridad según dispositivo y considerando aspectos legales, operacionales y culturales.



Mejorar la protección yendo más allá de los bloqueos, formateos o contraseñas básicas.

Enfocarse en datos públicos, sensibles y críticos para evaluar su encriptación, autenticación, prevenciones de pérdida, asegurando la consistencia de políticas y procedimientos.

3.2.1.1.4. Factores que inciden en el Ambiente de Control

Desde la mirada de las **Ciencias de la Administración**, el **Ambiente de Control** precisa el total de eventos que imponen contexto a las acciones de la organización a partir de los principios de Control Interno; **considerando el ímpetu con** que dichos principios **concretan** los procedimientos del ente **y las conductas** de todos los actores.

Ordinariamente el **Ambiente de Control** deviene de la aplicación de políticas gerenciales, prevaleciendo el control que transforma las tareas en logro de objetivos, implicando a la totalidad de los actores.

Establecer **ambiente de control** condiciona y establece las acciones del conjunto, con base a la relación entre **comportamiento humano y ambiente**, y se conforma en: proyecto estratégico, estilo de dirección, la formalización de procedimientos administrativos anexos a políticas y valores del ente, la definición de roles, jerarquías y responsabilidades; todos de rastreo y valoración continuos a través de un conjunto de indicadores; como factores importantes. (sigen.gov.ar)

Casi siempre se califica el ambiente de control, tan efectivo como los condicionantes enumerados. Lo que convierte en medular, su rastreo/ adaptación constante, en la dinámica organizacional.

Desde un enfoque sistémico de análisis también puede definirse al **sistema de control interno** como:

“Sistema coordinado de reglas y procedimientos que sirven como marco de referencia a las decisiones atendiendo a los objetivos y valores de la organización y procurando específicamente tres aspectos: La eficiencia de las operaciones” (Ya que clásicamente a mayor ejecución de control hay decremento en la eficiencia operativa,

“la confiabilidad de la información” en cuanto a transparencia y fidelidad de los datos almacenados balanceando utilidad de la información y costo de



lograrla “y la protección del patrimonio (Gilli, 2000)⁹ resguardando la totalidad de activos incluyendo el conocimiento, financieros, de reputación institucional y otros.

En las últimas décadas el **Sistema de Control Interno** es pensado como un **proceso continuo y preventivo**¹⁰ (COOPERS & LYBRAND, 1997) Que llevan adelante los actores de un ente y proporciona un **grado de seguridad razonable** a partir de:

-**Prescribir la conducta de todas las personas** de un ente en la meta de la observancia de un cuerpo de **reglas y procedimientos** que caracterizan valores e identidad de la organización.

-Instaurar **Roles** (que hace cada sector/ individuo), **responsabilidades** (obligación no delegable) **y atribuciones**, construyendo intereses contrapuestos en la dirección de la regla general de control interno de **separación de funciones**.

-Mantener la eficiencia operativa, y la confiabilidad de la registración, para **formar ambiente de control**, con pautas generales y particulares como rotación, canales de reclamo y otros¹¹ (Pungitore, 2013) como sistema preventivo.

3.2.1.1.5. Instrumentos de control

Se habló ya de motivación,

El esquema de instrumentos de control aparece comúnmente dividido como:

De **motivación extrínseca** (externa)

(de Mecanismos penalizatorios / mecanismos de estímulo por premio)

Y **de motivación intrínseca** (interna)

Puede incidirse sobre la conducta de actores individuales u organizacionales a través de la formación así como del diseño de **acciones** que tiendan a lograr **conocimiento del poder individual para intervenir** en el problema.

Parece más probable que

⁹ Gilli, Juan José. (2000) *Diseño y efectividad Organizacional* Buenos Aires MACCHI

¹⁰ Pungitore Jose Luis 2013 *Sistemas Administrativos Y Control Interno-Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control* Buenos Aires: BUYATTI
COOPERS & LYBRAND, (1997) *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. España: Díaz de Santos.

¹¹ Pungitore Jose Luis (2013) *Sistemas Administrativos Y Control Interno - Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control* Buenos Aires BUYATTI



el actor de empresa "(...) **motivado intrínsecamente** seleccione y realice actividades por el interés, curiosidad y desafío que éstas le provocan (...) esté más dispuesto a aplicar un esfuerzo mental significativo durante la realización de la tarea, a comprometerse en procesamientos más ricos y elaborados (...)”

Y

(...) “parece más probable que un (...) actor de empresa (...) **motivado extrínsecamente** se comprometa en ciertas actividades **sólo** cuando éstas ofrecen la posibilidad de obtener recompensas más externas (...) es posible que tales actores opten por tareas más fáciles cuya solución les asegure la obtención de la recompensa (...)” Alonso Tapia (1997)

Ambiente de control en la Empresa.

El proceso de planificar instrumentos de control que **determinan la conducta de las personas** de cualquier organización, suele aparecer dividido en:

- a) Mecanismos **penalizatorios**
- b) Mecanismos de **estímulo por premio**
- c) De **motivación intrínseca**.

[Puede incidirse también sobre la conducta de actores individuales u organizacionales a través de la Educación (cursos, charlas, material de lectura) así como el diseño de actividades que tiendan a lograr conciencia de la capacidad individual de incidir en el problema, en el supuesto que el aumento de las capacidades individuales mejora la propia calidad de vida.]

Tutau, Armando Rufino y otros (2015). Dpto. de Cs. Ecs. UNLaM

Lograr que los actores organizacionales mantengan conductas -en el sentido que sus actividades provean al logro de objetivos organizacionales- es arte de administrar. Núcleo del control interno y de los procedimientos administrativos.

Un antiguo precepto/ obligación del sistema de control interno sobre “*formalizar operaciones por escrito*” habla de la necesidad de la existencia de **rastros, huella** de las actividades de los actores para que sea posible su Gestión.

En lenguaje coloquial suele evitarse el uso de palabras como control o vigilancia. Sin embargo en las empresas la actividad de **vigilancia** (determinación de qué, donde, cuando, quien, hace) **proporciona datos que comparados** con normas reglas y procedimientos, **permiten la gestión**.

Solía segmentarse el ejercicio de esa vigilancia en las modalidades de



Panóptico, Escópico, y de rastreo.

[Beiguelman Giselle, La Ferla Jorge (2011) *Nomadismos Tecnológicos Dispositivos Móviles Usos Masivos y Prácticas Artísticas*. Editorial: ARIEL]

En **tiempos de tecnologías móviles**, la modalidad de **rastreo digital** (tracking) incorpora desde: marcas para el control, evaluaciones de confiabilidad o productividad, hasta pistas de auditoría; que **viajan con el usuario** de la tecnología móvil. En el extremo utilizando sus propios periféricos (GPS, Mic, Cams) con software del tipo Xora, Econz, entre otros.

Además, mientras se discute sobre **aspectos éticos** en la utilización de información de usuarios de redes sociales, muchos departamentos de Recursos Humanos encuentran oportunidades para “descubrir” comportamientos y talentos, en **actividades de seguimiento**, resolución de potenciales problemas, reclutamiento y o sociabilización integradora y receptora de políticas aceptadas. [Alles Martha Alicia (2012) *Social Media y Recursos Humanos Granica*]

Desde las reglamentaciones

Las políticas de seguridad de la Información en el uso de tecnologías móviles hasta ahora relevadas aparecen genéricamente formalizadas para administradores y usuarios.

Para los administradores los procedimientos corrientes consisten en requerírseles:

- Seguimiento y testeo permanente de los dispositivos móviles.
- Planificación y diseño de configuraciones de equipo y aplicaciones en uso
- Técnicas de detección, bloqueo de copia, refresco de claves, cifrado de memoria y o datos, borrado remoto en caso de pérdida o hurto, respaldo permanente de la información, servicios de antivirus, asignación de códigos de seguridad para móviles en poder de la empresa.

Para los usuarios suele requerírseles.

- Responsabilidad en el uso de las tecnologías móviles, evitando que dispositivos y tecnologías sean sometidos a situaciones de riesgo.
- No alterar configuraciones de seguridad ni producir instalaciones sin supervisión. Ni desde repositorios o tiendas no autorizadas.
- Deben aceptar actualizaciones oficiales y nuevas versiones de aplicaciones.



-Si los dispositivos son oficiales, no deben ser usados en actividades o almacenamiento de datos personales.

-Deben evitar, el uso de WIFI, Bluetooth y otras redes abiertas, o conexiones alámbricas USB en dispositivos críticos, bajo la responsabilidad del usuario.

3.2.1.1.6. Desde la interpretación sobre bibliografía específica:

-El **criterio de selección** bibliográfica fue el de su **disponibilidad**:

- ejemplares o trabajos en posesión de los investigadores,
- accesibles desde la biblioteca de la Universidad,
- adquiridos para el presente proyecto, específicos sobre el tema, y o disponibles en diferentes librerías.

-Se seleccionó/ adquirió bibliografía específica a saber:

- Cleri Carlos 2007 *El Libro de Las Pymes* - Granica
- Gardner Howard, Davi Katie 2014 *La Generacion App* Paidos
- Goñi Zabala Juan Jose 2008 *Talento Tecnologia y Tiempo los Pilares de un Progreso Consciente para Elegir un Futuro* - Diaz de Santos
- Mediaactive 2015 *Aprender A Programar Apps Con Html5, Css y Java* - Alfaomega Grupo Editor
- Mediaactive 2012 *Aprender Las Mejores Aplicaciones Para Android con 100 Ejercicios Prácticos* - Alfaomega Grupo Editor
- Li Charlene 2014 *Liderazgo Abierto De que modo la tecnología social puede cambiar su manera de liderar*. Granica.
- Prieto Fernando (2004) *Nuevas Tecnologías de la Información en la empresa* Piramide.
- Reynoso Carlos 2011 *Redes Sociales y Complejidad Modelos Interdisciplinarios en la Gestión Sostenible de Sociedad* - Cultura
- Vibes Federico, Igarza Roberto, Vacas Francisco 2008 *La Cuarta Pantalla, Marketing Publicidad y Contenidos en La Telefonía Mviles* - Lectorum – Ugerman

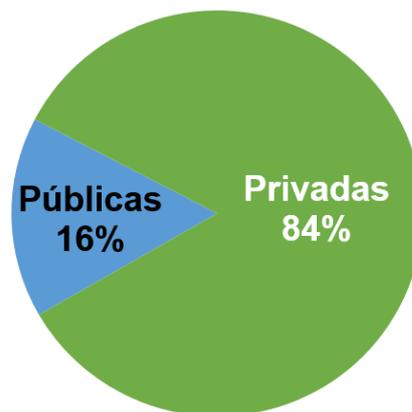
-Se elaboraron **recensiones y o resúmenes** a partir de algunos de ellos, en anexo en los informes del proyecto.

3.2.2. Descripción de Población y Muestra

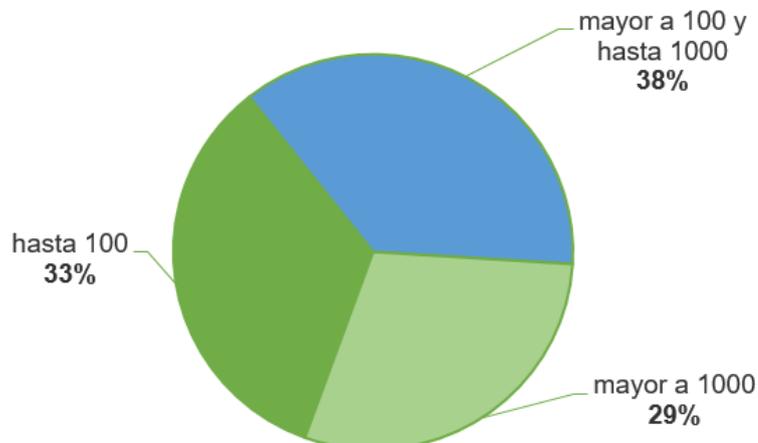
Se **encuestó/ entrevistó a Administradores y participantes** de Organizaciones. Se trata de una **muestra ocasional de actores de empresa en diferentes entes** del área metropolitana a los que se accedió personalmente.

No se trata de una muestra representativa del universo de organizaciones por diferentes razones tales como las de ser sólo del ámbito al que incidentalmente pudo accederse; y **sus resultados deben ser evaluados con discreción**. Se **ha seleccionado del total** de datos obtenidos, **un grupo de 76 casos** que aparecen con **mayor calidad en la toma de muestras**.

Respecto al tipo de Organizaciones, entre públicas o privadas se relevó en un 84% de organizaciones con fines de lucro, y el 16% restante repartido en Sindicatos, ONG, Universidades y otras de Administración Pública.



Respecto al tipo de Organizaciones, y bajo el ítem cantidad de empleados, hay en la muestra 33% de organizaciones con menos de 100 empleados, 38% de entes de entre 100 y 1000, y 29% con más de mil empleados.





3.2.3. Diseño de la Investigación

Circunscripta a la categoría **exploración** la investigación intentó acceder a las representaciones de diferentes actores, en ámbitos de organización, y encuestando sus diferentes participantes, sobre temas relacionados al uso de tecnologías móviles en la gestión y sistema de control interno; limitada por el tipo de **muestra circunstancial, no probabilística ni universalmente representativa.**

3.2.4. Instrumentos de Recolección y Medición de Datos

Al comienzo del ítem 3.2 (Material y Métodos) se hizo **referencia a la metodología** donde se mencionó el empleo de técnicas de relevamiento del tipo revisión bibliográfica/ documental, entrevistas y observación personal.

Relevamiento

Para comunicarnos con un número grande de personas, aplicamos la **técnica de relevamiento por cuestionarios** para la que **se diseñaron formularios/ encuesta.**

Se pretendió en las entrevistas extenderlas a **variables** que hacen a la construcción de **Ambiente de Control** específicamente en contextos de utilización de tecnologías móviles.

Se tomó muestras en distintos ámbitos de organizaciones particularmente en Ciudad Autónoma de Bs As y Conurbano cuidando que, **sin ser representativa del universo**, la muestra tampoco caracterice particularmente a algún tipo de ente por mayoría de encuestados.



Encuesta piloto para ADMINISTRADORES de organizaciones

Encuesta para ADMINISTRADORES de organizaciones B195-2017		
Organización en la que trabaja (Ej. Panificadora, aerolínea, estudio contable)	
Tipo de organización (Ej. entre 10 y más de 5000 empleados)	
Proceso de trabajo	
Tipo de tecnología	
<input checked="" type="checkbox"/> Tildar por SI...		
Establece la organización una política específica en cuanto a la utilización de tecnologías móviles		<input type="checkbox"/>
Posee la organización algún sistema de indicadores:	de actividad en Apps para procesos de negocio	<input type="checkbox"/>
	de uso de redes sociales para procedimientos de trabajo	<input type="checkbox"/>
	de utilización de computación en la nube	<input type="checkbox"/>
Existen estímulos para la utilización de tecnologías móviles	para los usuarios	<input type="checkbox"/>
	para los administradores	<input type="checkbox"/>
Existen penalizaciones para la utilización de tecnologías móviles	para los usuarios	<input type="checkbox"/>
	para los administradores	<input type="checkbox"/>
Existen cursos de actualización y responsabilidad para la utilización de tecnologías móviles		<input type="checkbox"/>
Se hace auditoría a través del uso de redes sociales o de datos obtenidos a través de periféricos en dispositivos móviles		<input type="checkbox"/>
Para ciertos empleados ¿Es obligatoria la descarga y el uso de Apps como Xora, Click Software, TimeDoctor, Intratime, Econz, WorkMeter, Ovelan?...		<input type="checkbox"/>
Otra App de descarga y uso obligatorio... ¿Cuál?	

Se relevan en condición de Administrador (a los fines de este relevamiento) cuando se ejercen funciones que impliquen la gestión del trabajo de tres o más agentes de empresa.



Sus campos abarcan áreas de la Organización y sus políticas y particularmente las que colaboran en la creación de ambiente de control; y se corresponden con un actor por encuesta.

Encuesta para **participantes** de organizaciones:

Encuesta para participantes de organizaciones B195-2017	
Organización en la que trabaja (Ej. Panificadora, aerolínea, estudio contable)
Tipo de organización (Ej. entre 10 y más de 5000 empleados)
Proceso de trabajo
Tildar por SI... <input checked="" type="checkbox"/>	
Uso de tecnologías móviles en el proceso	De modo informal <input type="checkbox"/>
	De modo formal <input type="checkbox"/>
	No se usan <input type="checkbox"/>
Se usan para procesos de trabajo...	Computación en la nube <input type="checkbox"/>
	Redes sociales <input type="checkbox"/>
	Apps específicas <input type="checkbox"/>
Existen procedimientos documentados para su uso <input type="checkbox"/>	
Se las utiliza sólo límites afuera . (Por Ej. Marketing, proveedores, etc.) <input type="checkbox"/>	
Se las utiliza como parte del sistema de control interno <input type="checkbox"/>	

Se está en situación de **participante** (a los fines de este relevamiento) cuando se posee una antigüedad mayor a los tres meses trabajando en un proceso de la organización.



3.2.5. Confiabilidad y Validez de la Medición

La Confiabilidad en una medición sucede en la medida en que la medición pueda repetirse a voluntad volcando el mismo resultado. Algunas de las **preguntas** realizadas aparecieron **sujetas a la interpretación** según la **cosmovisión** y **grado de experiencia de los encuestados** sobre temas cercanos a la gestión de organizaciones. Por lo que **no puede afirmarse que los instrumentos utilizados sean confiables más que como observación.**

Respecto a su validez, se pretendió en el relevamiento personal que el llenado de la encuesta sea precedido por una breve explicación del problema, y aclaraciones acerca del significado de ciertos campos en bien de minimizar errores de interpretación así como aumentar la motivación que actúe en beneficio de la calidad de los datos. Aunque **no puede garantizarse que** todos los **encuestados hayan otorgado el mismo sentido** a preguntas heterogéneas.

3.2.6. Métodos de Análisis Estadísticos

Se validaron los datos de manera que no representen particularmente un tipo de organización por mayor número de encuestados, también **se excluyeron muchos casos que no cumplieron algún requisitos en base a la mirada de los investigadores**, por ejemplo completar nombre y tipo de empresa.

Se volcaron los valores así validados de las variables de las encuestas a un sistema de consulta del tipo hoja de cálculo, con dos hojas vinculadas en un Libro en formato *.xls.

La **exposición** de los datos se hizo de manera **sencilla**, por carecer de sentido un análisis estadístico profundo de mediciones con variables no definidas y complejamente entrelazadas, y **en los supuestos y consideraciones precedentes a los 76 casos seleccionados para la muestra.**

3.2.7. Resultados

Para identificar los factores que inciden en la Gestión y comunicación organizacional en entornos de tecnologías móviles se realizó:

3.2.7.1-Rastreo y lectura bibliográfica específica al tema

3.2.7.2- Relevamiento a actores de Organizaciones

3.2.7.1-Resultados del rastreo y lectura de bibliografía específica al tema



Como se dijo se procedió a la selección de categorías tales como: Gestión de organizaciones, Comunicación organizacional, Entornos de tecnologías móviles, Factores que inciden en el Ambiente de Control, e Instrumentos de control. Desde la mirada de principales autores, y a partir de ella se elaboró el marco teórico expuesto. La **bibliografía sobre el tema es aún incipiente y escasa** dado lo vertiginoso del desarrollo de tecnologías móviles en empresas. No obstante anteriores **investigaciones** como las de la empresa **Symantec aportan resultados** significativos.

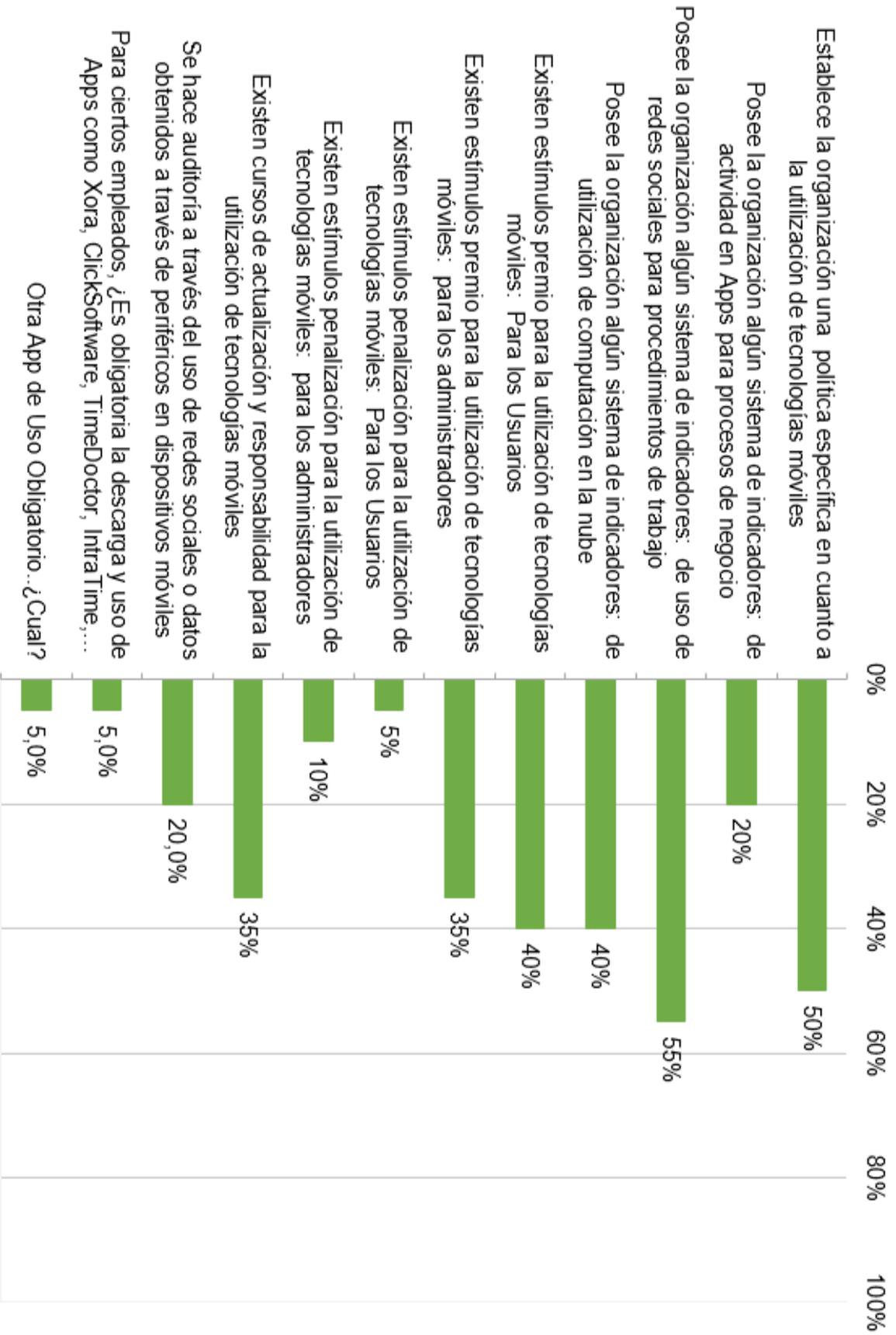
Desde allí, a partir de la lectura se generaron las categorías que arbitrariamente fueron usadas para comparación y tabulación.

3.2.7.2-Resultados del Relevamiento:

Resultados promedio de la encuesta para **ADMINISTRADORES de organizaciones**

		Tildar por SI... <input checked="" type="checkbox"/>
Establece la Organización una política específica en cuanto a la utilización de tecnologías móviles		50%
Posee la Organización algún sistema de indicadores:	de actividad en Apps para procesos de negocio	20%
	de uso de redes sociales para procedimientos de trabajo	55%
	de utilización de computación en la nube	40%
Existen estímulos para la utilización de tecnologías móviles	para los usuarios	40%
	para los administradores	35%
Existen penalizaciones para la utilización de tecnologías móviles	para los usuarios	5%
	para los administradores	10%
Existen cursos de actualización y responsabilidad para la utilización de tecnologías móviles		35%
Se hace auditoría a través del uso de redes sociales o de datos obtenidos a través de periféricos en dispositivos móviles		20%
Para ciertos empleados ¿Es obligatoria la descarga y el uso de Apps como Xora, Click Software, TimeDoctor, Intratime, Econz, WorkMeter, Ovelan?...		5%
Otra App de descarga y uso obligatorio... ¿Cuál?		5%

Gráficamente en figura siguiente

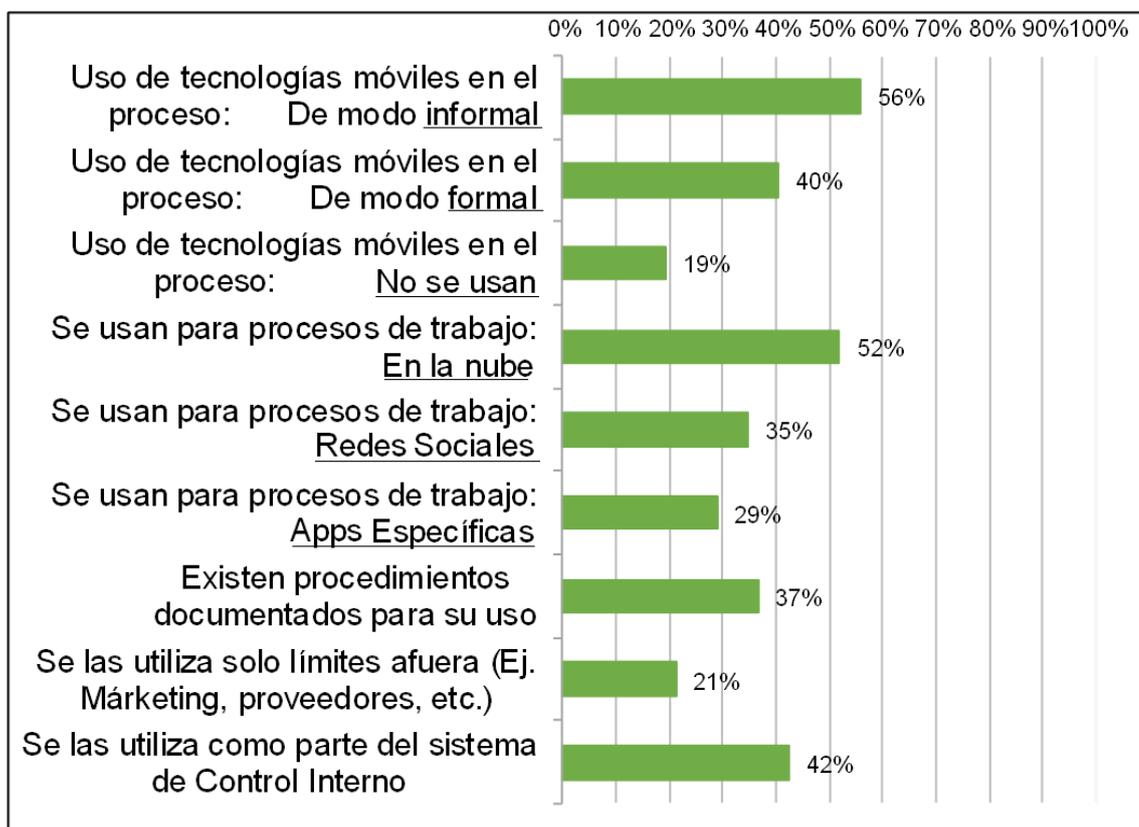




Resultados promedio de la encuesta para **participantes** de organizaciones

		Tildar por SI... <input checked="" type="checkbox"/>
Uso de tecnologías móviles en el proceso	De modo informal	55,8%
	De modo formal	40,4%
	No se usan	19,2%
Se usan para procesos de trabajo...	Computación en la nube	51,9%
	Redes sociales	34,6%
	Apps específicas	28,8%
Existen procedimientos documentados para su uso		36,5%
Se las utiliza sólo límites afuera . (Por Ej. Marketing, proveedores, etc.)		21,2%
Se las utiliza como parte del sistema de control interno		42,3%

Porcentaje promedio de respuestas afirmativas gráficamente en la figura siguiente





3.2.8. Discusión

3.2.8.1-Respecto a resultados de la lectura bibliográfica específica al tema

-**Se aprecia que** en textos específicos relacionados al problema de utilización de tecnologías móviles en organizaciones, se otorga importancia a:

- Que la irrupción de las tecnologías móviles en los procesos de negocio las convierten en elemento crítico.
- Que particularmente su uso tiende a generalizarse en las relaciones externas a la organización (Marketing, comunicación extranet, proveedores, empleados).
- Que los recursos afectados a iniciativas en Sistemas y TI están siendo fuertemente afectados a partir de la mencionada irrupción.
- Y que la utilización de tecnologías móviles se constituye en un nuevo factor de riesgo.

La **técnica** de rastreo y lectura bibliográfica se enmarca dentro de las de **revisión de registros** natural en todo relevamiento.

Es la bibliografía un **registro documentado** y como tal caracterizado por mostrar aspectos **menos actualizados** que los que brindan otras técnicas, así como **describir aspectos formales** (que pueden documentarse) proveyendo volumen de datos de fuente cierta.

El tiempo que va llevando en el mundo la construcción de un corpus teórico sobre la irrupción de las tecnologías móviles en los procesos de negocio, aparece como particularmente largo para reflejar la situación actual.

3.2.8.2-Respecto al Relevamiento mediante entrevistas.

Se entrevistó a actores de organizaciones utilizando las preguntas estructuradas de la encuesta.

Como se dijo se procuró que la toma de datos de la encuesta fuera precedida por aclaraciones acerca del significado de ciertos campos con el objetivo de disminuir errores por interpretación de las preguntas, al tiempo que se incrementa la motivación del encuestado en el propósito de obtener mayor calidad para los datos.

Los entrevistados coincidieron en la **sucesión de etapas** a lo largo del tiempo en las que las tecnologías móviles



1. Inicialmente eran **ignoradas** o **no permitidas** en procesos de empresa.
2. Luego las organizaciones las proveían **para usuarios y dominios específicos**, en un marco de restricciones en cuanto a equipos o aplicaciones utilizados, desde la consideración de la movilidad como problema, en una **cosmovisión** con cierto tinte **reactivo**.
3. Y hoy, son parte de la realidad del trabajo cotidiano de usuarios y organizaciones, y una circunstancia para los procesos de negocio. En la visión de **la movilidad como oportunidad**, o visión **proactiva**.

La mencionada evolución en el uso de la movilidad en organizaciones aparece además vinculada con el resguardo de la seguridad de la información frente a situaciones novedosas por empleo de nuevas tecnologías.

Respecto a fuente de datos sobre utilización de tecnologías móviles, el **50% de los encuestados relata la utilización formal/ informal de tecnologías móviles en procesos de negocio**, aunque como se dijo, podría ocurrir también que estén dando opinión sobre un tema que no conocen profundamente.

3.2.8.3-Respecto a los datos de encuesta:

Se partió del supuesto que los denominados **Administradores**, a partir de su función de gestión **conocen más profundamente** el sistema organizacional que los denominados **participantes/ usuarios** que sólo emplean procedimientos y tecnologías desde la **perspectiva local** de su trabajo.

El relevamiento reflejó que en el medio evaluado existen políticas específicas respecto al uso de tecnologías móviles en 50% de las opiniones, y que poseen algún sistema de indicadores de actividad en Apps sólo en opinión de un 20% de los encuestados, de uso de redes sociales para procedimientos de trabajo en un 55%, y de de utilización de computación en la nube en un 40% en opinión de los administradores.

Aunque de **parte de los participantes**, un 60% **relata uso mayormente informal** de tecnologías móviles.

Y el 28% dice que se usan Apps específicas, el 35% que se utilizan redes sociales para procesos de trabajo y el 52% de computación en la nube.



Los **Administradores** relatan la existencia de “*cursos de actualización y responsabilidad para la utilización de tecnologías móviles*” en un 35%, que **es una medida coherente con el 36%** de respuestas sobre que “*existen procedimientos documentados para su uso*” por parte de los **participantes**.

En aspectos relacionados con la **formación de ambiente de control**, estímulos (premio), penalizaciones y cursos de actualización son utilizados habitualmente como instrumentos de control según se expuso en 3.2.1.1.5.

En la encuesta para **Administradores** la segunda parte de las preguntas se encuentran dirigidas a determinar las **políticas de gestión** en cuanto a instrumentos de control, así como a instrumentos específicos utilizando en tecnologías móviles.

Instrumentos como **premio/ estímulo** y **educación/ formación** son señalados en el **35/ 40%** de los casos. Instrumentos del **tipo penalización** sólo en **5/ 10%** de las respuestas.

Desde la **representación** no específica en cuanto a instrumentos de control de los **participantes**, que las tecnologías móviles son utilizadas “*como parte del sistema de control interno*” es opinión del **42%** de los encuestados.

En la encuesta para **Administradores** el ítem “*Se hace auditoría a través del uso de redes sociales o de datos obtenidos a través de periféricos en dispositivos móviles*” es opinión del 20 % de los encuestados. En la encuesta para actores de empresa (**participantes**) el ítem “*Se las utiliza como parte del sistema de control interno*” cuenta el 42,3% de opiniones. Por lo que **no aparecen congruentes** las representaciones de diferentes actores respecto al nivel de control aplicado.

3.3. Conclusiones

Se Investigó sobre Gestión, comunicación y clima organizacional, entrelazados y condicionados a partir de la introducción de nuevos elementos como las tecnologías móviles en la cadena de comunicación, desde la lectura bibliográfica y operando sobre la realidad a través del contacto con sus protagonistas.

Desde la exploración limitada del trabajo aparece la utilización de tecnologías móviles en las organizaciones relevadas con bajo desarrollo y control laxo.



Se relevó políticas específicas respecto al uso de tecnologías móviles en 50% de las opiniones de Administradores, y que poseen algún sistema de indicadores de actividad, mayoritariamente para Redes Sociales y Cómputo en la nube, por sobre el de Apps. Predominando la utilización informal particularmente de Cómputo en la nube.

Respecto a los instrumentos de control predominan en las opiniones los de motivación extrínseca *estímulo* e intrínseca *de formación*. Por sobre los de motivación extrínseca *penalización*.

El promedio de respuestas sobre los temas evaluados puede ser interpretado como de una baja/ media utilización de tecnologías móviles en empresas, aunque también podría leerse como de cierto desconocimiento de los encuestados sobre el tema en cuestión.

Aparece en la representación de los usuarios mayor nivel de control ejercido que el que describen los Administradores.

Se ejerció Responsabilidad Social Universitaria como docentes en Ciencias Económicas explorando experiencias alrededor de la introducción de tecnologías móviles en la gestión y administración de organizaciones y sus experiencias, en cuanto a la utilización de tecnologías móviles (aplicaciones móviles, computación en la nube y redes sociales). Bibliográficamente y relevando participantes de organizaciones y particularmente empresas el grado de utilización de prácticas de comunicación móvil, para procedimientos de trabajo.

Se identificaron desarrollos de aplicaciones y procedimientos que utilizando tecnologías móviles, puedan provocar transparencia¹², modificar la cultura, comunicación y el clima organizacional. Tales como Tango Gestión Tienda Nube, Tango Tienda Online Integrada, Tango Informes en la Nube, Tango Indicadores de sus Negocios en Tiempo Real. Así como Xora, ClickSoftware, TimeDoctor, IntraTime, Econz, WorkMeter, y Ovelan.

Se observó en ellas incremento de formas de seguimiento administrativo y control, complementarias o sustitutas de las formas tradicionales

¹² Transparencia como comportamiento ampliamente abierto a los actores organizacionales, con información de la estructura y funciones, intenciones de política de gestión, y proyecciones futuras.



implementándose en escenarios de comunicación móvil. Así como unilaterales formas de protección de datos personales y protección de la intimidad.

Se concluye que la introducción de Tecnologías móviles en la gestión incide sobre el comportamiento de los actores organizacionales incrementando el grado de seguridad razonable en el cumplimiento de estándares y normas, volviendo más eficientes a las operaciones y proveyendo más información confiable para la gestión.

Por lo que puede asegurarse que la mencionada práctica incrementa el Ambiente de Control desde la perspectiva del control Interno.

Sin embargo, el mencionado incremento en el grado de la seguridad debe ser equilibrado con las posibilidades de permanente desarrollo en sistemas o tecnología del ente, en términos de Gestión del riesgo. Así como en la protección de datos personales, y no invasión a la intimidad como *externalidad* negativa desde la mirada de la Responsabilidad Social Corporativa.

También en el trayecto realizado se consolidaron las hipótesis acerca de que es posible implementar aplicaciones móviles, más allá de las de presentación y transacciones limitadas al marketing, utilizables para administración, gestión y de formalización de ambiente de control interno para sus actores, aunque no todavía con énfasis en la promoción de la responsabilidad social interna.

Así como que los modelos de administración aplicables a prácticas de comunicación móvil, están todavía en construcción, condicionados por la cultura de control interno de cada ente, y tecnológicamente todavía con mayor énfasis en instrumentos de motivación extrínseca para sus participantes.

3.4. Bibliografía

- Alles Martha Alicia (2012) *Social Media y Recursos Humanos* Granica
- Andreou, A. S.; Chrysostomou, C.; Leonidou, C. Mavromoustakos, S.; Pitsillides, A.; Samaras, G.; Schizas, C. (2001) *Mobile commerce applications and services: A design and development approach*. Department of Computer Science. University of Cyprus. First International Conference on Mobile Business, M-Business 2002. Athens, Greece
- Baryshnikova, V. (2003) *Business models in the digital economy*. TU-9 1 .107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology.
- BenMoussa, C. (2003) *Workers on the move: New opportunities through mobile commerce*. Turku Centre for Computer Science.
- Beiguelman Giselle, La Ferla Jorge (2011) *Nomadismos Tecnológicos Dispositivos Móviles Usos Masivos y Prácticas Artísticas* Editorial: Ariel



- Clarke III, 1. (2001) *Emerging Value Propositions for M-Commerce*. Journal of Business Strategies, VI 8, i2, pp. 133-149.
- Cleri Carlos (2007) *El Libro De Las Pymes* Editorial: GRANICA
- Coopers & Lybrand. (1997) *Los nuevos conceptos del control interno* (Informe COSO). Ediciones Díaz de Santos.
- Eldridge, M.; R. Grinter (2001). *Studding Text Messaging in Teenagers*. Position Paper for CHI 2001, Workshop nr. 1: Mobile Communications: Understanding User, Adoption and Design, Colorado
http://www.cs.colorado.edu/~palen/chi_workshop/papers/Eldridge-Grinter.pdf.
- Fortunati, L. (2000). *The Mobile Phone: New Social Categories and Relations*. Trieste: University of Trieste
http://www.telenor.no/fou/prosjekter/Fremtidens_Brukere/seminarer/mobilpre-sentasjoner/Proceedings%20_FoU%20notat_.pdf.
- Gardner Howard, Davi Katie (2014) *La Generacion App* Ed: Paidos
- Gergen, K. J. (2002). *The challenge of absent presence*. En: Katz, James E. / Aakhus Mark A.(eds.) *Perpetual Contact. Mobile Communication, Private Talk, Public Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. Donnelly, J.; y James, H. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*. México. McGraw Hill.
- Gilli, Juan José (1995) *Sistemas administrativos: técnicas y aplicaciones* Docencia Bs. As.
- Goggin, G. (2004). *Mobile Text*. En: M/C: A Journal of Media and Culture
<http://www.media-culture.org.au/0401/03-goggin.html>.
- Goñi Zabala Juan José (2008) *Talento Tecnología Y Tiempo Los Pilares de un Progreso Consciente para elegir un Futuro*. Editorial: Díaz De Santos
- Green, N. (2001). *Who's Watching Who: Monitoring and Accountability in Mobile Relations*. En: Brown, B.; N. Green; R. Harper (eds). *Wireless World. Social and Interactional Issues in Mobile Communication and Computing*. Berlin: Springer-Verlag
- Haghirian, Parissa, (2005) Kyushu Sangyo University, Japan; Madlberger, Maria, Vienna University of Economics and Business Administration, Austria; Tanuskova, Andrea , Vienna University of Economics and Business Administration, Austria *Increasing Advertising Value of Mobile Marketing - An Empirical Study of Antecedents*; Big Island, Hawaii
<http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2005.311>
- Iglesias Pradas, Santiago; Orero Jiménez, Alejandro, (2006) *Caracterización e influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones móviles en las organizaciones* X Congreso de Ingeniería de Organización, Valencia.
<http://www.sba.oakland.edu/faculty/sharma/Ecommerce/lectures/C8.ppt>
- Lasen, A. (2002). *A comparative Study of Mobile Phone Use in London, Madrid and Paris*. Surrey: Digital World Research Centre. University of Surrey. <http://www.surrey.ac.uk/dwrc/Publications/CompStudy.pdf>.
- Li Charlene (2014) *Liderazgo Abierto. De que modo la tecnología social puede transformar su manera de liderar*. Granica
- Ling, R. (2004). *The Mobile Connection: The Cell Phone's Impact on Society*, Elsevier, San Francisco, CA. University.



- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e Instituciones de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. España. Ed. Universidad de Salamanca.
- Mediaactive (2015) *Aprender A Programar Apps Con Html5, Css y Java* - Alfaomega Grupo Editor
- Mediaactive (2012) *Aprender Las Mejores Aplicaciones Para Android Con 100 Ejercicios Prácticos* - Alfaomega Grupo Editor -
- Mikko, A. (2002) *Wireless applications evaluation and development process: Case-paper industry logistics*. Master s Thesis. Lappeenranta University of Technology. Disponible en: <http://edu.lut.fi/LutPub/web/nbnfi-fe20021179.pdf>
- Mintzberg, Henry (1989), *Sobre Administración: Al interior del extraño mundo de las organizaciones*, Free Press.
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners* Ed. Free Press
- Mintzberg, Henry (2004) *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development* Ed. Berrett-Koehler.
- Paavilainen, J. (2001) *Mobile Commerce Strategies*. Edita Plc. IT Press. Helsinki.
- Rinne, T. (2002) *The Business Models in Digital Economy*. TU-9 1.107 Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Institute of Strategy and International Business. Spring.
- Prieto Fernando (2004) *Nuevas Tecnologías De La Información en la Empresa* Piramide.
- Pungitore, José Luis (2013) *Sistemas administrativos y control interno*. Segunda edición. Buenos Aires: Buyatti.
- Reynoso Carlos (2011) *Redes Sociales y Complejidad Modelos Interdisciplinarios en la Gestión Sostenible de la Sociedad y la Cultura*. Editorial SB
- Salo, Nuria. (2005). *La comunicación en las empresas. Aprenderse a comunicar en las organizaciones*. Paidós, Barcelona.
http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=221
- Sampedro, V. (2005). 13-M: *Multitudes on-line*. Madrid: Catarata.
- Sampieri- Collado- Lucio (1992) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mac Graw Hill. 2° Edición.
- Scott Morton, Michael S., (1991) *The Corporation of the 90s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York and Oxford: Oxford University Press
- Shanna, S. (2002) *Mobile Commerce*. School of Business Administration, Oakland.
- Stoica, M.; Stotlar, D. (2003) *A Model for Small Business New Technology Adoption: The case of Mobile Commerce*. Washbur University. ASBE (Association for Small Business & Entrepreneurship) Conference Paper. Houston. March.
- Suarez F. (1996), *Para entender la organización* en ENOIKOS, año 4 N°11, Buenos Aires.
- Symantec (2012) *Reporte de América Latina* - Symantec Corporation
<https://www.symantec.com/content/es/mx/enterprise/images/theme/mobility/America-Latina-2012-State-of-Mobility-Survey-Report-SPA.pdf>



- Alonso Tapia, Jesús. (1997) *Motivar Para El Aprendizaje Teoría y Estrategias* Colección INNOVA Proyecto editorial: EDEBÉ
- Thomas W., Malone, Robert, Laubacher, Sloan (2003) *Inventing the Organizations of the 21st Century* School of Management the MIT Press.
- Tsalgatidou, A.; Pitoura, E. (2001) *Business Models and Transactions in Mobile Electronic Commerce: Requirements and Properties*. Computer Networks 37, pp. 221-236.
- Tutau, Armando Rufino (2011) *Interoperabilidad Y Transparencia En Sistemas De Información De La Administración Pública* , Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de La Matanza RINCE–N°5 (2011)–Comunicación Científica. ISSN 1852-3239-<http://rince.unlam.edu.ar>
- Vainio, A.M., Tuunanen, T & Abrahamsson, P. (2005). *Developing Software Products for Mobile Markets: Need for Rethinking Development Models and Practices*. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 3 - 6 de enero de 2005, pp. 189b.
- Vibes Federico, Igarza Roberto, Vacas Francisco (2008) *La Cuarta Pantalla, Marketing Publicidad Y Contenidos En La Telefonía Móvil*, Lectorum – Ugerman
- Woodill, Gary, Ed.D., et al. (2010) *The Mobile Learning Edge: Tools and technologies for developing your teams*. New York: McGraw-Hill

Agradecimientos

Los participantes del presente proyecto de Investigación deseamos exteriorizar nuestro mayor agradecimiento a las Autoridades de la UNLaM en el Sr. Rector Prof. Dr. Daniel Martínez, Decano. Dr. Julio Alejandro Martínez, Vice Decana Mg. Liliana Mallo, Sres. Secretarios, Mg. Silvia M. Rampello, Lic. Ana Belic y Lic. Ricardo Faraldi, Sres. Coordinadores de las Carreras del Departamento de Ciencias Económicas de UNLaM, por haber recibido nuestras inquietudes, apoyado nuestro trabajo, así como su permanente preocupación por la mejora de la calidad académica y humana en la Universidad Nacional de La Matanza. También agradecemos a diversos actores de otras organizaciones, por su colaboración.

Anexo I Certificación de participación de integrantes

6.

6.1 Producción científico-tecnológica

Se incluirán todas las producciones que se hayan producido en el marco de desarrollo del proyecto de investigación a saber:

6.2 Publicaciones

Presentar originales, copias o certificaciones que avalen la producción. (Se recuerda la importancia de citar en cada publicación a la Universidad Nacional de La Matanza, a la Unidad Académica en donde fue acreditado el proyecto, así como también el Programa de origen de la Investigación -Programa PROINCE-UNLaM- y su código de identificación). Indicar las publicaciones de acuerdo con el orden que a continuación se detalla:

a) Artículos

- Las investigadoras Gómez, Gabriela Ángela Vázquez Sowa, Myrian Carina **publicaron en SEDICI** - Repositorio de la Universidad Nacional de La Plata sedici.unlp.edu.ar/ “*Factibilidad de aplicación de los recursos educativos abiertos (REA) en los procesos de enseñanza-aprendizaje en modalidad virtual en las carreras de grado de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de La Matanza*” Ezeiza Pohl, Carlos Enrique Ferrero, Eduardo Daniel ; Madrid, Laura Cristina ; Gómez, Gabriela Ángela ; Codecido, Héctor Guillermo ; Pousada, Gabriel Eduardo ; Vázquez Sowa, Myrian Carina - <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/54568> - Disponible en SEDICI desde: 30 de agosto de 2016 - <http://hdl.handle.net/10915/54568>

• Publicación sin referato

Tutau, Armando y otros - Artículo “*Las dificultades de los alumnos para hacer tesis de posgrado*” Publicado en la revista AVANCES de la UNLaM año VI n°7 Pág. 56, 57,58, 59 – ISSN n° 24227773.-Feb 2016 www.revistaavances.com.ar



- Las investigadoras Gómez, Gabriela Ángela Vázquez Sowa, Myrian Carina **publicaron en RINCE** Comunicación Científica “*Factibilidad de aplicación de los recursos educativos abiertos (REA) en los procesos de enseñanza-aprendizaje en modalidad virtual en las carreras de grado de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de La Matanza.*” Autores: Carlos Enrique Ezeiza Pohl, Eduardo Daniel Ferrero, Laura Cristina Madrid, Gabriela Ángela Gomez, Héctor Guillermo Codecido, Gabriel Eduardo Pousada, Myrian Carina Vázquez Sowa. http://rince.unlam.edu.ar/upload/adjuntos/articulo/131_Comunicacin_Factibilidadde_aplicacindeREA_RInCE_Vol7Nro13agosto2016.pdf

RInCE –N°13 Vol.7 (Agosto 2016) – Comunicación Científica ISSN 1852-3239

- **Artículo periodístico publicado:** El investigador Juan Latrichano, Analista económico de la CGE, **publicó en la revista electrónica MACROECONOMIA** - Temas de actualidad sobre Macroeconomía en la República Argentina. http://macroeconomiaunlz.blogspot.com.ar/2016_10_01_archive.html



AUTOR (ES): Apellido y nombres, separados por una coma. Incorpore a todos los autores del trabajo. Incorpore a los autores en el orden en que figuran en la publicación.

TÍTULO completo del trabajo tal cual figura en la copia impresa.

FUENTE de la publicación: el título del libro o revista en que fue publicado el trabajo. Nombre completo sin abreviaturas.

VOLUMEN que figura en el trabajo.

TOMO en caso de tenerlo.

NÚMERO según figura en la publicación.

PÁGINAS la primera y última página del trabajo. Ej. : 23-45.

EDITORIAL el responsable de la edición del documento.

LUGAR donde tiene su sede el editor.

FECHA el año en que se publicó el documento. Si no dispone de la fecha de publicación y aparece la de Copyright consigne ésta.

EN PRENSA indicar sólo si ese es el estado de la publicación.

b) Capítulos de libro

AUTOR (ES): Incorpore a todos los autores del trabajo, con su apellido y el nombre separados por una coma. Es importante que ingrese los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, la función de cada autor entre paréntesis. Ej.: Apellido Nombre. Puede ser autor, editor, compilador.

TÍTULO del trabajo.

FUENTE: el título del libro en que fue publicado el trabajo.

ISBN: Indicar el código de ISBN

PÁGINAS inicial y final del trabajo. Ej. : 18- 25

PÁGINAS totales del documento mayor.

COLECCIÓN: indique si el libro (documento mayor) pertenece a una colección o serie.

EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA como se indica para artículos.

c) Libros

AUTOR (ES): Ingrese todos los autores del trabajo como se indicó para capítulos. Es importante que ingrese los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, la función de cada autor entre paréntesis. Ej. : Apellido Nombre. Puede ser autor, editor, compilador.

TÍTULO del libro.

SUBTÍTULO: en caso de tener subtítulo ingresarlo en este campo.

PÁGINAS totales del libro.

ISBN: Indicar el código de ISBN.

COLECCIÓN: indique si el libro pertenece o forma parte de una colección o serie.

EDITORIAL, FECHA, LUGAR DE EDICIÓN, EN PRENSA como se indica para artículos.

d) Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros

AUTOR (ES): Incorpore el apellido y el nombre de todos los autores del trabajo. Es importante que ubique los autores en el orden en que figuran en la publicación. Especifique si es necesario, función de cada autor entre paréntesis. Ej. : Apellido, Nombre (compiladora. Puede ser autor, editor, compilador).

TÍTULO del trabajo.

SUBTÍTULO: en caso de tener subtítulo ingresarlo en este campo.

TIPO: aclare si es una conferencia, simposio / ponencia o una comunicación libre (póster o exposición)

- El Director Armando Tutau fue **Expositor** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Sueldos y Jornales (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM 14-15-16 de Septiembre de 2016.



- El investigador Ernesto Salvato fue **Expositor** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Sueldos y Jornales (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM 14-15- de Septiembre de 2016.



• La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina fue **colaboradora** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Sueldos y Jornales. UNLaM 14-15- de Septiembre de 2016 **Se abordó además el tema Tecnologías móviles** al los que el sistema soporta para iPhone y Android.

<http://www.el1digital.com.ar/articulo/view/61024/la-unlam-llevo-adelante-una-practica-profesional-supervisada-en-ciencias-economicas>

• La investigadora **Alba Esther Iribarne coordinó** un debate con estudiantes **"Utilización de nuevas tecnologías en Pymes. Específicamente Apps"** durante el Seminario de Análisis Estratégico en noviembre de 2016.

Fueron oradoras las estudiantes Bravo Tomigo Romina - Técnica Universitaria en Administración UNLAM; Currao Teresa - Técnica Universitaria en Administración UNLAM; Fernández Paola - Contadora Pública UNLAM; Fratini Lorena - Técnica Universitaria en Administración UNLAM; Pelozo Maira - Técnica Universitaria en Administración UNLAM.

Se utilizó material de consulta:

El Mundo.com. "Conoce las ventajas y desventajas de las apps" (15/12/2015). Recuperado el 10/10/2016 a las 22:45hs de: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/tecnologia/aplicaciones/conoce-las-ventajas-y-desventajas-de-las-apps.aspx>

Buenos negocios.com. Banco Galicia. "6 apps para tu oficina móvil" (14/11/2014) Recuperado el 11/10/2016 a las 13:45hs de: <http://www.buenosnegocios.com/notas/624-6-apps-tu-oficina-movil>

Natalia Foletti. El cronista.com. "Que saber para operar con pago online" (15/09/2016). Recuperado el 10/10/2016 a las 21:28hs de: <http://www.cronista.com/pyme/Que-saber-para-operar-con-pago-online-20160915-0012.html>

Clarisa Herrera. El cronista.com. "Empresas por las nubes" (15/09/2016). Recuperado el 12/10/2016 a las 14:50hs de: <http://www.cronista.com/pyme/Empresas-por-las-nubes-20160915-0003.html>

Pablo Petovel. Merca2.0. "La aplicación de google para aprender marketing ya esta en español" (4/07/2016). Recuperado el 12/10/2016 a las 23:40hs de: <http://www.merca20.com/la-aplicacion-google-aprender-marketing-digital-ahora-esta-en-espanol/>

Psicología online. "Las organizaciones como sistemas sociales". Recuperado el 13/10/2016 a las 14:50hs de: <http://www.psicologia-online.com/pir/las-organizaciones-como-sistemas-sociales.html>

Pablo Rodríguez. Blogthinkg.com. "Ciberseguridad, como proteger la información en un mundo digital" (4/10/2016) Recuperado el 13/10/2016 a las 21:30hs de: <http://blogthinkbig.com/ciberseguridad-como-proteger-la-informacion-en-un-mundo-digital/>

Panda Security.com. Seguridad, gestión y control. Recuperado el 10/10/2016 a las 15:45hs de: <http://www.pandasecurity.com/argentina/enterprise/>

Entrepreneur.com. "5 apps gratuitas para pymes". Recuperado el 12/10/2016 a las 14:50hs de: <https://www.entrepreneur.com/article/264537>

Gemma Fernández. Finanzas.com. "Las 10 mejores apps móviles para pymes y autónomos" (7/11/2013). Recuperado el 13/10/2016 a las 21:20hs de: <http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131107/diez-mejores-apps-moviles-2539756.html>

Sesame. Sistema de gestión de horarios laborales. Recuperado el 14/10/2016 a las 13:46hs de: https://www.sesametime.com/es/?utm_medium=Network&utm_source=empredepyme.net&utm_campaign=Summonpress

Lucia Vera. Cinco Días.com. "Las 25 mejores apps para autónomos" (03/02/2015) Recuperado el 12/10/2016 a las 13:50hs de: http://cincodias.com/cincodias/2015/02/02/autonomos/1422889990_336599.html

Gerencia de Información. "Empresas 2.0, tipos, ventajas y desventajas" Recuperado el 14/10/2016 a las 17:23 hs. de: <http://gciadelainformacion.blogspot.com.ar/p/empresas-20-tipos-de-empresas-ventajas.html>

Infotechnology.com "Las polémicas aplicaciones que usan las empresas para controlar a sus empleados desde el celular" (20/05/2015) Recuperado el 14/10/2016 a las 18:06 hs de: <http://www.infotechnology.com/mobile/Las-polemicas-aplicaciones-que-usan-las-empresas-para-controlar-a-sus-empleados-desde-el-celular-20150520-0002.html>

Adriana Gardella. Forbes.com "Employer Sued For GPS-Tracking Salesperson 24/7" (05/06/2015) Recuperado el 14/10/15 a las 18:18 hs. de: <http://www.forbes.com/sites/adrianagardella/2015/06/05/employer-sued-for-gps-tracking-salesperson-247/#7e6ef2ca36d4>

• La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina fue **designada miembro del Comité Científico** de revisión de ponencias del VII Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación Virtual y a Distancia EDUQ@2017.



20 al 30 de abril de 2017

Certificación

Quien suscribe, José Luis Córca, Coordinador General del Séptimo Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia EDUQ@2017 hace constar que Carina Vázquez de Sowa es miembro del Comité Científico de revisión de ponencias del congreso.

Se expide la presente constancia en Mendoza, al primer día del mes de Octubre del año dos mil dieciséis (2016).

José Luis Córca
Dir. de Recursos Tecnológicos
U.N.L.A.M.



- El Director Armando Tutau fue **Expositor** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Compras y Stock (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM 11-12 de Octubre de 2017.



- El investigador Ernesto Salvato fue **Expositor** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Sueldos y Jornales (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM 11-12 de Octubre de 2017.



- La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina fue **Expositora** en la **Jornada Tango gestión** Módulo Compras y Stock (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM 11-12 de Octubre de 2017

- La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina fue designada **responsable del enlace institucional** de la UNLaM y el VII Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación Virtual y a Distancia EDUQ@2017. A cinco de Diciembre de 2016.



20 al 30 de abril de 2017

Certificación

Quien suscribe, José Luis Córca, Coordinador General del Séptimo Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia EDUQ@2017 hace constar que la Universidad Nacional De La Matanza forma parte de las Universidades participantes del congreso habiendo designado a M. Carina Vazquez de Sowa como responsable de enlace institucional.

Se expide la presente constancia en Mendoza, a los cinco días de Diciembre del año dos mil dieciséis (2016).

José Luis Córca
Dir. de Relaciones Institucionales
F.A.S.A.B.



- El Director Armando Tutau fue designado **Coordinador** de la Comisión 2: *Formación de recursos humanos en investigación* en durante la **II Jornada de Investigación Interdepartamental UNLaM** Secretaría de Investigaciones. *¿Para qué investigamos en la UNLaM? Hacia un modelo de investigación propio-* 1º Taller dirigido a Directores y Co-directores de proyectos de investigación en la UNLaM



Jueves 19 de mayo de 2016 12 a 19 hs- Tópicos desarrollados: 2.1 Funciones y atributos del director de proyecto en la formación de recursos humanos en investigación. 2.2 El plan de carrera del investigador científico/tecnológico de la UNLaM. 2.3 Incorporación y seguimiento de estudiantes de grado y becarios CIN/UNLaM. 2.4 La incorporación de tesis de posgrado a los equipos de investigación.

- La investigadora Branca, Ángela Lorena **participó** de la Jornada: *Modern Human Resources – Save the Date* en Buenos Aires Octubre de 2016



- La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina fue designada miembro del Comité Científico de revisión de ponencias del Séptimo Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación a Distancia EDUQ@2017 a 1 de Octubre de 2016.



- La investigadora Vázquez Sowa, Myrian Carina participó de Webinar el 15 de febrero de 2017



- El Director Armando Tutau fue **Jurado Titular** integrante del Jurado de Tesis que entiende en la evaluación de la tesis titulada “Metodologías para el desarrollo de software en PYMES. Requerimientos confusos, incompletos y cambiantes”, elaborada por el Licenciado Marcelo Alberto Colombani bajo la dirección del Magíster Martín Mauricio Perez, en la Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional de Entre Ríos. **Nuevo dictamen (favorable)** a 2 de Octubre de 2017

- **Jurado designado** para sustanciar el Concurso Ordinario, para cubrir un cargo de Profesor Adjunto Ordinario en la Universidad Nacional de Luján. División: ADMINISTRACIÓN; Área: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS del Departamento de Ciencias Sociales, para MARIO GERARDO PERELLO (DNI N° 22.154.641), legajo N° 1487. **Integrado por** tres miembros titulares, Profesores: ALICIA MABEL SEGURA, ARMANDO RUFINO RAFAEL TUTAU y MARCELO DANIEL VINJOY. En acuerdo con el Res. CS N° 1174/2015 obrante a fs. 65 del expediente N° 1635/2015 17 días del mes de mayo de 2017, 10 horas



• **Jurado designado** para sustanciar el Concurso Ordinario, para cubrir un cargo de Jefe de Trabajos Prácticos con dedicación semi exclusiva, en la Universidad Nacional de Luján. División: ADMINISTRACIÓN; Área: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS del Departamento de Ciencias Sociales, para ANA MARIA VICHI, aprobado por Disp. Sec. Académica N° 556/2017; **Integrado por** tres miembros titulares, Profesores: ALICIA MABEL SEGURA, ARMANDO RUFINO RAFAEL TUTAU y MARCELO DANIEL VINJOY. En acuerdo con el Res. CS N° 1174/2015 obrante a fs. 65 del expediente N° 1635/2015 a los 20 días del mes de septiembre de 2017, 9 horas.

• La investigadora **Alba Ester Iribarne** fue designada **jurado** externo de tesis por la Universidad de Belgrano. Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional, Evaluación de Tesis de Maestría de la maestrando María Bettina Poma Borghelli. Director de Tesis: Estanislao Rovira. Título: *La influencia del Liderazgo en la creación y consolidación del contrato psicológico Empresa-Empleado. Caso Empresa Petreven- Cuenca Petrolera Neuquina* Fecha de defensa: 4 de octubre de 2017

Además, la Investigadora Alba Ester Iribarne fue entrevistada por el **programa de radio** “Después vemos” conducido por el Gallego Fernández, emitido de lunes a viernes de 7:00 a 9:00 por Radio Universidad FM 89.1 Sus productores Leandro Carve y Luz Zalacain.

El 16 de octubre sobre “*Liderazgo y Emprendedores*”.

El 30 de octubre “*Columna de Coaching, herramientas para liderar*”.

El 13 de noviembre “*Como se hace para adquirir competencias a través de un proceso de coaching. Las pymes pueden adaptarse al cambio*”.

• La Mg. Alba Ester Iribarne fue **Expositor** en las VI Jornada Científicas de Enfermería organizadas por el Sanatorio Guemes como disertante en la temática. “*Resultados Exitosos, un camino hacia la mejora continua*”. El 30 de noviembre de 2017.

Y como otras publicaciones como coautora y en la Revista RINCE de la Investigadora **Alba Ester Iribarne**:

“*La restricción externa en Argentina, ¿tropezar con la misma piedra?*”



“*Regímenes alternativos de política macroeconómica y su impacto sobre la estructura y comportamiento de la economía. Argentina, Brasil y Chile*”





“Ensayos en honor a Marcelo Diamand: las raíces del nuevo modelo de desarrollo argentino y del pensamiento económico mundial”



REUNIÓN: Incorpore el nombre que identifica a la reunión (conferencia, congreso, simposio, workshop, taller, jornadas.) En que se presentó el trabajo que se está cargando.
LUGAR: Ingrese el nombre del lugar geográfico donde se realizó la reunión.
FECHA REUNIÓN: Ingrese la fecha en que se llevó a cabo la reunión.
RESPONSABLE: Indicar nombre de la Institución, Sociedad u Organismo responsable de la reunión.
TIPO DE TRABAJO: Aclare si es un artículo completo, artículo breve o resumen.

6.3. Actividades tecnológicas (Presentar certificaciones que avalen las actividades).

- a) Convenios, Asesorías o Servicios a Terceros

PARTICIPANTE: el nombre del investigador responsable de la transferencia. Si hay más de un participante (a diferencia de las publicaciones) no ingresar los nombres de los otros participantes.
FUNCIÓN: Indicar si es asesor, investigador, técnico, consultor, prestador de un servicio.

TIPO: Indicar el tipo de transferencia: convenio I+D; Asesoría técnica; servicios a terceros.
OBJETO: de la transferencia tecnológica. Si por acuerdos de confidencialidad acordados con la contraparte no se pudieran declarar alguno de los objetos / temas, consignar CONFIDENCIAL
IMPACTO: (Impacto socioeconómico. Estimación personal o institucional del beneficio social y /o económico en la contraparte o destinatario.
CAMPO: (Campo de aplicación) Utilizar código de SPU-ME empleado en la presentación de protocolo.
DESTINATARIO: Persona o Institución a las que se les brindan el servicio o con quien se firma el convenio.
MONTO: Monto percibido por el servicio.
AUTORIZACIÓN: Autorización de la Universidad/Organismo y el número de resolución.
ORGANISMOS: Organismos participantes en la transferencia tecnológica. CONICET, Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).

- b) Registro de Propiedad

b.1) Patentes o Modelos de Utilidad / Otros TÍTULO: Ingrese el título del trabajo.

AUTOR: Ingresar el apellido y nombre del autor separados por coma. TITULAR: indicar la firma, empresa u organismo. PAÍS: país que otorga el registro de la patente. FECHA SOLICITUD: Fecha en que fue solicitada la patente. (Prioridad - Formato ISO). NÚMERO DE SOLICITUD: Ingresar el número de la solicitud de la patente. FECHA DISPONIBLE: Ingrese la fecha en que toma estado público. (Formato ISO. NÚMERO: Ingresar el número de la patente otorgado por el INPI. FECHA DE CONCESIÓN: Fecha en que fue concedida la patente. (Formato ISO). PERÍODO: Indicar el período por el que se concedió la patente. IDIOMA: Idioma de la patente. CÓDIGO: (Código sección / clase): Utilizar codificación INPI. PATENTES RELACIONADAS: (Familia) Mencionar otros números de patentes concedidos o solicitados por el mismo objeto o título en otras jurisdicciones.
PATENTE COMERCIALIZADA: (o licenciada) Especifique la contraparte.

Acompañar todas las referencias documentales, indicando titulares o empresas, fecha de vigencia y demás datos que certifiquen la transferencia.

Se produjeron/ transfirieron contenidos informales a:

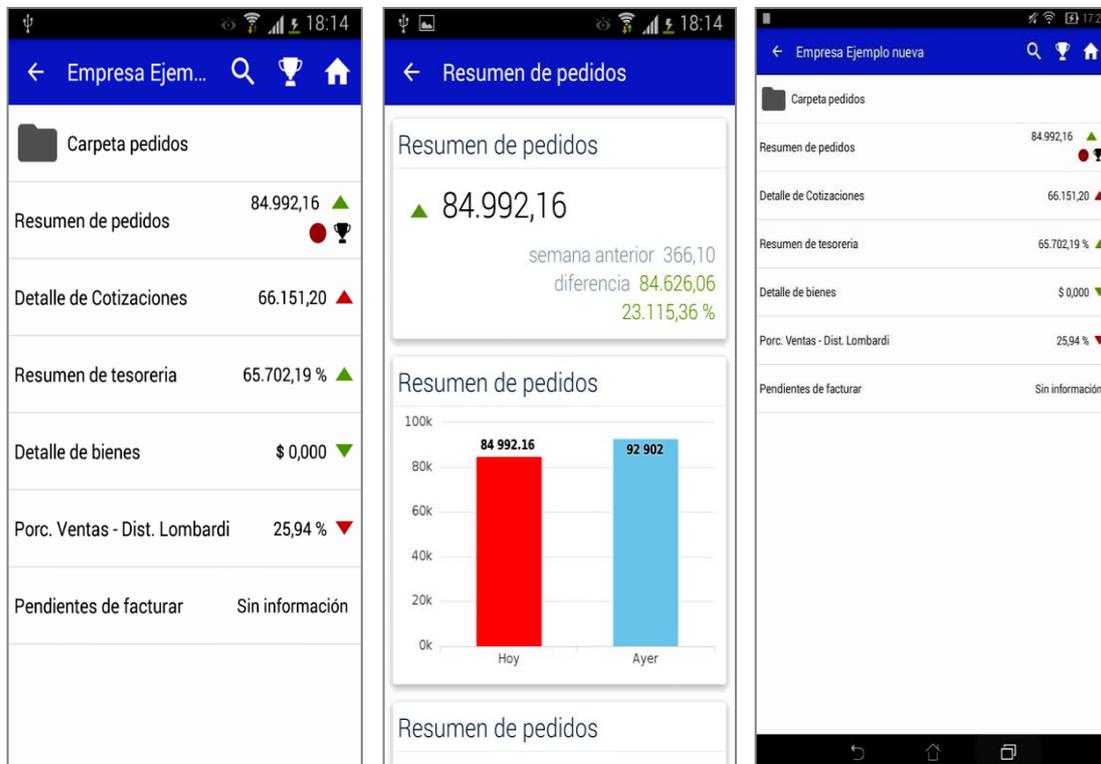
- hojas/ apunte de clases prácticas,
- clases de teoría para la Asignatura Sistemas de Información e Informática Empresarial,
- y además para las Jornadas de Tango Gestión (Anexo IV)

ANEXO II

Utilización de Apps en organizaciones:

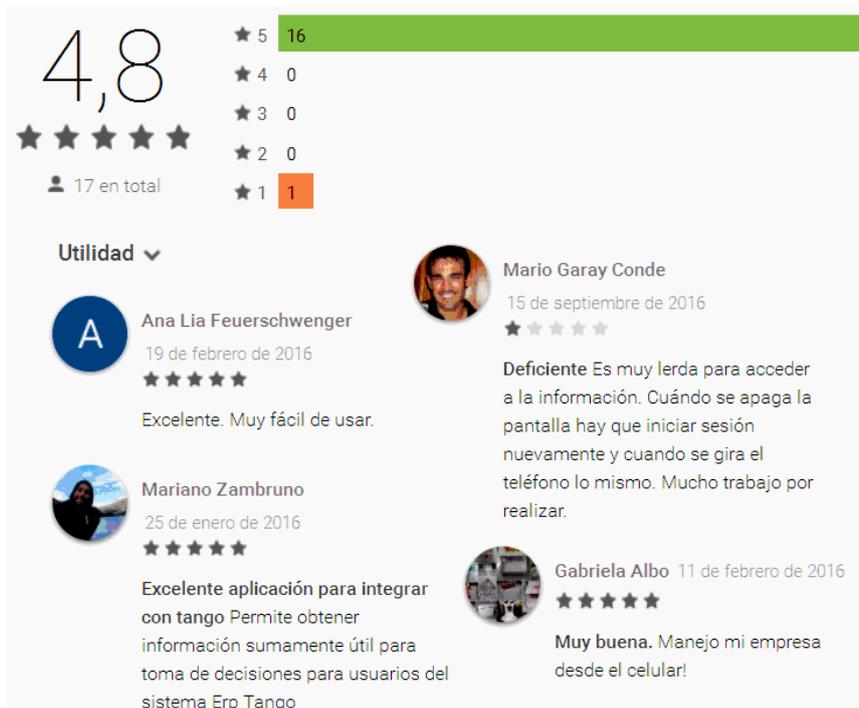
En el ítem 6.1/ 6.3. (Transferencias) se mencionó la **producción** de contenidos para la **Jornada Tango gestión** Módulo Sueldos y Jornales en que **participamos** (Taller-Práctica profesional Supervisada) del Dpto. de Ciencias Económicas, UNLaM desarrollada el 14-15-16 de Septiembre de 2016. La Experiencia nos acercó al software de gestión y a su módulo Nexo que permite consultar (incluso remotamente) indicadores definidos anteriormente.

La aplicación aparece disponible en el Play store (dispositivos Android) y el App store (dispositivos Apple)



Permite: definir y consultar los indicadores requeridos para apoyar la toma de decisiones y establecer indicadores, de tipo importe, texto, fecha o grilla, particulares de cada gestión, desde Tango Live. Hacer consultas desde equipos móviles sobre plataformas IOS o Android. Compartir indicadores a otros usuarios. Establecer límites semaforizados para los indicadores. Recibir alertas. Establecer formatos de volcado de datos; comparativo, de evolución, o de indicadores relacionados.

La mirada de los usuarios desde sus comentarios a través de las encuestas sobre el uso de la App es mayormente positiva.



Política BYOD

Una política BYOD (bring-your-own-device policy), o sea una política de **traer su propio dispositivo**, es un conjunto de normas que **administran** el nivel de **soporte** de un departamento de sistemas en empresas para **equipos** de escritorio y **móviles, propiedad de los empleados**.

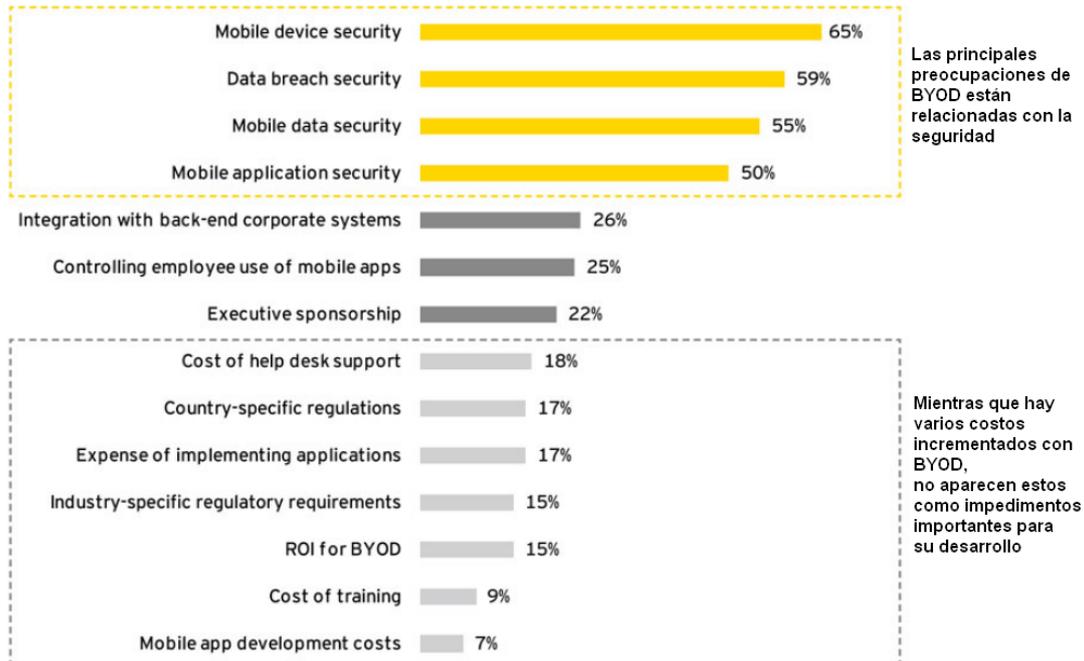
Una política BYOD puede adoptar muchas formas. Algunas organizaciones dejan de proveer computadoras de escritorio y móviles para subsidiar la compra del equipo tecnológico de su elección. Es más común que lo hagan en equipos móviles personales. Las reglas de una política BYOD frecuentemente varían en función del rol del usuario en la organización, su dispositivo específico, los requisitos de la aplicación y otros factores.

El alto consumo por parte de los empleados de tecnología, impone a las empresas la necesidad de llevar adelante su propia política de desarrollo de dispositivos. Sin embargo **los empleados suelen utilizar sus propias tecnologías móviles personales** para tareas empresariales, sea que sus grupos de sistemas **las apoyen o no**, por lo que una política BYOD puede ayudar a controlar este uso y atenuar los riesgos de seguridad.

Para 2013 ya el 42% de los Smartphone y el 38% de los ordenadores portátiles utilizados en el lugar de trabajo pertenecían a los empleados, mostrando una tendencia afianzada en las compañías de todo el mundo



Desafíos o dificultades para la implementación de BYOD



Source: Forrester, Key strategies to capture and measure the value of consumerization of IT, July 2012

El **riesgo** para las organizaciones **se incrementa** a mayor **diversidad** en su cartera de **dispositivos**. La política BYOD debe incluir la gama más amplia de dispositivos posibles y los controles que antes se diseñaban para dispositivos de empresa únicos, ahora deben mantener su eficacia en variedad de plataformas móviles, y con usuarios que utilizan más de un dispositivo

Actuales políticas para movilidad imponen diseño de controles basado en segmentos y tipos de usuario.

Asimismo, las preocupaciones en cuanto a riesgos de seguridad en tecnologías móviles pueden agruparse en: Dispositivos perdidos y robados, Acceso físico, la problemática de la propiedad del dispositivo del usuario, el incremental acceso a los datos, y la falta de responsabilidad.

La familiaridad con que los usuarios descargan y usan Apps en sus equipos marca el camino en que las empresas, más allá de los riesgos en el uso de tecnologías móviles, se deciden cada vez más a abordar el riesgo de su desarrollo.

[Bradley Joseph, Loucks Jeff, Macaulay James, Medcalf Richard, Buckalew Lauren (2012) *BYOD: una perspectiva global - Cómo aprovechar la innovación liderada por los empleados* - Cisco IBSG © 2012]

<http://www.techrepublic.com/blog/10things/10-myths-of-byod-in-the-enterprise/3049>



Aspectos éticos

Aplicaciones de uso obligado para actores organizacionales en sus propios móviles como Xora registran sus actividades, permitiendo conocer su localización y hasta su velocidad.



Imágenes ilustrativas de seguimiento

Promocionados como servicios para acrecentar la productividad en el trabajo, permiten a los administradores comprobar asistencia, dar órdenes/ asignar tareas, y hasta **tomar imágenes periódicas** para verificar cumplimiento, entre otras. El punto es, desde el punto de vista de los usuarios, hasta donde no infringen derechos, a la intimidad por ejemplo, fuera de horarios de trabajo.



.....



Sobre el **Desarrollo de aplicaciones** (Apps) para móviles:

Se trata de un recorrido clásico de obtención de información en etapas de:

Definir el problema. Es habitual que el desarrollo de aplicaciones sea la respuesta a un problema a o una oportunidad que los usuarios esperan resolver.

Definir requerimientos de los usuarios. Quien use la aplicación ya posee cierta cosmovisión, lenguaje, cultura que de ser comprendida por el diseñador para facilitar su interacción con ella como “amigable”.

Comportamiento funcional. La identificación de la utilidad y funciones permite por ejemplo no duplicar aplicaciones similares.

Plataforma, la aplicación deberá correr sobre cierta conjunción de software de base (Android, iOS,..) y de hardware diferenciado en tabletas y celulares.

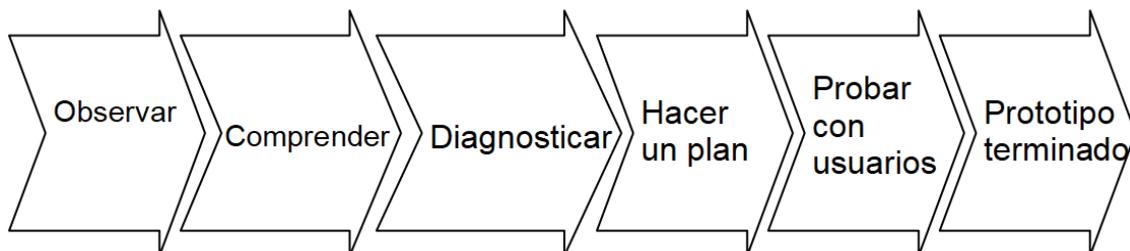
En casos deberá ser diseñada por separado para múltiples plataformas.

Por otra parte existen modelos de negocio, aspectos de seguridad en relación a ingreso de datos (codificación, medios, validación) interacción con base de datos, relaciones con el marketing y redes sociales.

Se apoya el diseño con la creación de un prototipo destinado a la interacción con los que la utilizarán, a manera de identificar fácilmente requerimientos y oportunidades así como aprender más sobre la situación de trabajo y de la interacción usuario/ aplicación.

Se trata de un clásico ciclo de desarrollo en etapas de

Observar/ Comprender/ Diagnosticar/ Hacer un plan / Probar con usuarios / Prototipo terminado





Observar: como primera etapa de análisis, optando por un enfoque más reduccionista o sistémico

Comprender, en términos sencillos representa lograr una visión flexible de una situación representando la situación con múltiples modelos.

Diagnosticar. Produciendo un informe situacional completo.

Hacer un plan. Planificar el reemplazo o complemento de una parte del sistema de información.

Probar con usuarios. Implementar un prototipo de la aplicación y utilizarla con los usuarios para determinar requerimientos propios de la interacción usuario/ App.

Prototipo terminado. Representa que se ha obtenido información como para decidir si: abandonar el proyecto, re desarrollar la App para añadirle características, o implantarla (subirla/ lanzarla) en el estado de desarrollo alcanzado.

Si se ha logrado la aplicación, todavía restará publicarlo en las tiendas (Google Play - App Store) Creando una cuenta del desarrollador, subiendo la App y añadiendo imágenes demostrativas de su utilización y o utilidad, idiomas, precio si corresponde, y usuarios a los que está dirigida.

La tarea es en realidad mucho más compleja y es común que se disponga de manuales con reglas para solventar la subida.

De ser aprobada y lanzada, deberá ser monitoreada para lo que se confeccionarán informes acerca de aspectos que el desarrollador encuentre relevantes como el comportamiento del usuario utilizando la interfaz, tasa de uso, tasa de errores, punto de abandono, usuarios activos, número de descargas, posición, históricos, comentarios de los usuarios y otros.

[Mediaactive (2015) *Aprender A Programar Apps Con Html5, Css y Java* - Alfaomega Grupo Editor]

Para apoyar las tareas mencionadas existen herramientas tales como MobAppCreator y para monitoreo Flurry Analytics, AppFigures y AppAnnie.

MobAppCreator es una de las herramientas de creación de Apps y Marketing para móviles.

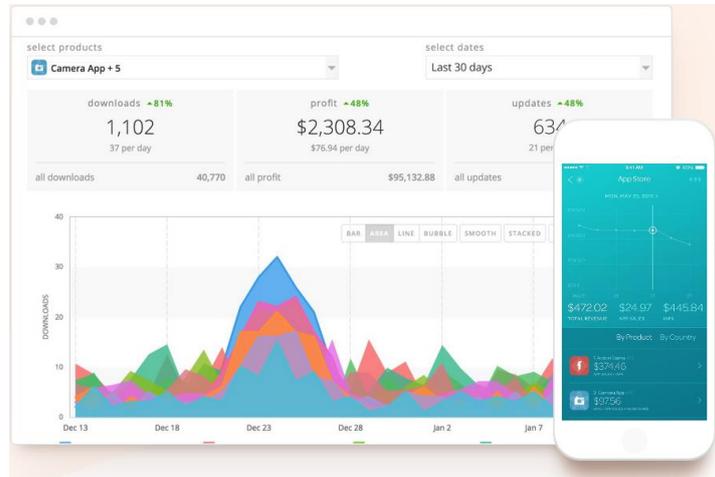


Aplicaciones Móviles



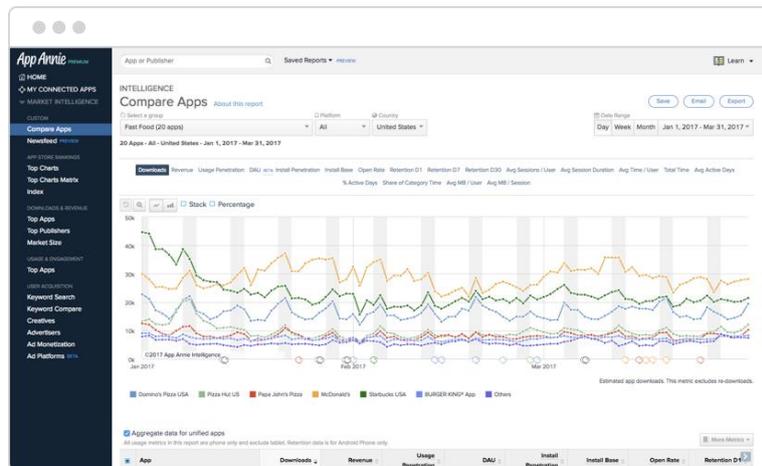
<https://www.mobappcreator.com/es#pricing>

App Store Analytics by Appfigures:



<https://appfigures.com/>

App Annie - The App Analytics and App Data Industry Standard



<https://www.appannie.com/en/>



ANEXO III

Recensión Bibliográfica

“El libro de las Pymes”.

Norma Elida Pérez Camino

Presentación de la obra

- Título de la obra reseñada: *“El libro de las Pymes”*
- Autor de la obra: Cleri, Carlos A. R.
- Prólogo: García, Salvador.
- Primera edición: 2007.
- Segunda reimpresión: 2013.
- Editorial: Gránica S.A.
- ISBN 978-950-641-500-6

LA DISTRIBUCIÓN DE LA MATERIA DE ESTE LIBRO:

Introducción y tres partes, por último epílogo y manifiesto del movimiento eutópico.

- Primera parte: *Los elementos manejables del negocio.*
- Segunda parte: *Los aspectos no manejables del negocio.*
- Tercera parte: *La conformación de una empresa exitosa.*
- Epílogo: *Movimiento eutópico.*
- Manifiesto del movimiento eutópico: *Texto participativo*

El autor estuvo ligado al tema Pymes desde el Ministerio de Economía donde impulsó programas asociativos (consorcios de exportación) en los años 80, posteriormente su consultora se dedicó a ayudar a empresas menores en el desafío de exportar. Desde la Sociedad Latinoamericana de Estrategia (SLADE) ha puesto énfasis en temas ligados a las Pymes.

Prólogo:

Escrito por Salvador García Prof. de la Universidad de Barcelona en España e impulsor del movimiento eutópico, relata que el autor fue criado entre las vicisitudes económicas, emocionales y éticas de una pequeña fábrica argentina de bicicletas, motos, sillas plegadizas y butacas metálicas, y escribe desde el fondo de sus vivencias y sueños. Afirma que el libro tiene una para todo empresario y directivo



situado en el tramo superior de las pequeñas empresas y en el inferior de las medianas, empresas Pymes que tienen una caracterización propia.

Introducción:

Todo acto humano en cualquiera de sus dimensiones (político, económico, social, etc.) debe estar orientado al bien común y a la calidad de vida de cada ciudadano. El aspecto económico constituye tan sólo una parte de ese bienestar y el sistema económico se desarrolla al ritmo de la actividad empresarial que es movida por el interés de lucro, pero el mercado tiene sus limitaciones.

Las buenas perspectivas se vinculan con la estabilidad macroeconómica, la existencia de una demanda potente y la capacidad para gestionar las organizaciones. La productividad está sujeta al acervo de capital y conocimiento, al nivel tecnológico con que opera la empresa y a la habilidad directiva para gestionar, pero no alcanza con el crecimiento, porque el objetivo no es la opulencia del corto plazo del sistema económico, sino el bien común, pero el crecimiento se ha despegado del progreso porque se desvinculó del empleo. Referirse a la evolución positiva del sistema económico es hablar de desarrollo y no de crecimiento.

El libro está dedicado a aspectos culturales, organizativos y de gestión que la práctica lleva a recomendar a los dirigentes de las Pymes de la periferia del sistema económico mundial.

En el mercado no compiten empresas sino cadenas de valor que enhebran desde el insumo más básico hasta el servicio que es finalmente consumido, no basta con ser eficiente sino que todos los eslabones deben de serlo. Pero en el mundo de los negocios hay aspectos que son manejables y otros no. Para las Pymes hay un entorno lejano no manejable (tendencias globales), un segundo entorno está vinculado con la actividad del sector o industria, allí las acciones individuales tienen poco peso relativo, el tercer nivel es próximo (relaciones directas con el exterior, vínculos con los clientes, proveedores, comunidad y hasta competidores directos); finalmente el espacio que es directamente controlado, el ámbito interno. El libro se refiere a este último y al entorno cercano, es decir lo manejable. Se enfatiza en los dos grandes pilares que sustentan la vida de las Pymes al permitir crear valor para sus clientes, pero al mismo tiempo se advierte que la empresa es una organización de personas para servir a otras, por lo que sus acciones deben ir en doble sentido: crear un ámbito laboral pleno y satisfactorio y a la par producir beneficios.

Primera parte: Los elementos manejables del negocio



Capítulo 1: La empresa, Institución vital del sistema. ¿Qué es una empresa?

Una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad contemporánea descansa en la empresa. La forma que adopte la empresa para desarrollar su actividad derivará de la mejor manera en que el directivo crea que puede cumplir su sueño (visión) y misión. Algunas empresas nacen, crecen y desaparecen, otras en cambio pueden conservar el mismo tamaño y perdurar más allá de lo imaginable.

Las Pymes son generalmente jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar. Es común suponer que las firmas pequeñas constituyen el punto de partida en la evolución de la especie “empresa”, pero es una falacia que surge de asimilar su ciclo de vida al del hombre (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte). Las Pymes son entidades diferentes de las grandes empresas, no son su réplica enana, ni su etapa infante. El libro está dedicado al tramo superior de las pequeñas empresas y a las medianas más chicas. La tipificación depende de su objeto, la diversidad impide una clasificación única en la práctica; las variables más usadas son el número de personas ocupadas y el monto bruto de facturación, hay métodos más sofisticados que considera el PN, el activo y combinaciones distintos parámetros. En Argentina, el Ministerio de Economía fija límites entre grandes empresas y Pymes a partir de tres elementos: personas ocupadas, ventas anuales y activos netos.

Capítulo 2: El empresario

Muchos analistas concluyen que el empresario es el artífice de la creación y acumulación riqueza como el progreso de la existencia de un espíritu emprendedor. El empresario imprime su personalidad a la creación haciendo su impronta ostensible en la estructura organizacional y en su relación con el contexto externo, justamente la personalidad del que conduce explicará gran parte del éxito o fracaso de la empresa, pero el análisis debe trascender los hechos y prestar atención a los modelos subyacentes. La conducción es un diálogo que confronta las convicciones del que dirige con las de sus colaboradores. Este entendimiento cruzado sólo será constructivo si se plasma como síntesis positiva, si por el contrario los empleados encuentran falencias conductivas (trato autoritario, perverso, oscilante o confuso) dudan de que la empresa sea llevada por el buen camino y no hay armonía, se produce una ruptura que disminuye los logros.

En cuanto a la función de conducir, es tener un propósito y una meta claros y saber transmitirlos para lograr que el colectivo aplique todo su esfuerzo a cumplir la misión y alcanzar la visión. Aprender a delegar es una condición fundamental de la



conducción de las empresas. La conducción debe dirigir todos los esfuerzos de todos los miembros de la organización para lograr el objetivo y hacerlo con el mejor uso de los recursos, esfuerzos y tiempo. Siempre está subyacente lo que el autor llama el “factor cero”, elemento que destruye la energía que se pone en marcha para cualquier acción, es lo que hace que una persona, grupo, institución encuentre un freno que destruye toda la acción. El “factor cero” es una característica de las sociedades individualistas, envidiosas y malintencionadas; es el producto de la duda, la sospecha, el desconocimiento y la descalificación previa.

Capítulo 3: La estrategia

Planificar los actos es ingresar al terreno de la estrategia. Se debe asumir una actitud proactiva, constructiva, capaz de mejorar al mundo para los demás y para los propietarios y miembros de la empresa.

La estrategia es el arte de planificar cursos de acción para conducir las fuerzas de la organización hacia un objetivo determinado dentro de un plazo, tomando en cuenta sus recursos y habilidades así como también sus debilidades y en el marco de un escenario y circunstancias que acarrearán riesgos y a su vez oportunidades. La estrategia ordena y asigna recursos considerando los atributos y deficiencias internas, anticipando los cambios en el escenario y, acciones previsibles de los otros actores inteligentes, con el fin de lograr ciertos resultados anhelados y una posición privilegiada de la empresa.

La estrategia es responsabilidad de la alta dirección, pero es conveniente compartir el proceso de análisis con otros miembros de la organización y hasta recurrir al auxilio experto de fuera de la organización. En las Pymes normalmente las estrategias son emergentes, tienen mucha informalidad o, a lo sumo, son combinadas y, por lo general, impuestas desde la dirección. La mayoría de las Pymes no piensa en términos estratégicos, improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se muestra rentable para algún precursor. Sus elecciones estratégicas están generalmente limitadas, con frecuencia se trata de consolidar una posición en un nicho o de buscar el crecimiento para lo cual es importante la forma en que se logran los recursos financieros. Encuestas realizadas en Argentina muestran que las Pymes sólo se concentran en afianzar o expandir la presencia de sus productos históricos en su mercado tradicional. No consideran la posibilidad de innovar ni pensar en especializarse y por lo general tampoco se lanzan a alcanzar mercados exteriores.

Segunda parte: *Los aspectos no manejables*



Capítulo 4: El impacto del escenario sobre la empresa.

La herramienta que se utiliza para comprender el escenario o macro entorno es el análisis Pest del mismo: analiza los factores político, económico, social y tecnológico, para poder definir el rumbo de la empresa.

El fenómeno de la globalización en que las empresas ocuparon un rol central, pusieron al Estado a su servicio y utilizaron el saber y la información como pilares del éxito económico. El comercio mundial se ha hecho más fluido al crecer por encima de las tasas de aumento del PB mundial, las mayores tasas se dieron dentro de los bloques, el mundo funciona un único mercado financiero que opera todo el día. Casi todas las empresas deben soportar la competencia internacional, ya sea porque se lanzan al mercado internacional o porque extranjeros se abalanzan sobre su mercado. La globalización no ha beneficiado a todos por igual.

Capítulo 5: La adaptación de la empresa al entorno

El autor analiza desde la historia del pensamiento económico pasando por todas las escuelas de administración, desde la organización del proceso de trabajo hasta llegar al lean factoring y la especialización flexible donde el tamaño reducido, considerado antes como debilidad, se convierte hoy en fortaleza.

El modelo flexible enhebra la cadena de valor, como en el modelo japonés, a partir de acuerdos entre diferentes autónomas para la producción simultánea de los componentes que luego se conjugan en una planta ensambladora.

Tercera parte: *La conformación de una empresa exitosa*

Las tres E: Eficiencia, Excelencia y Eficacia conducen al Éxito

Capítulo 6: Una mirada sistémica a la empresa

Para entender lo que sucede hay que superar el modelo de Newton, Galileo, Descartes y adoptar una visión evolucionista, Darwiniana, compleja y adaptativa. El pensamiento sistémico es un marco conceptual que, al permitir ver las tramas invisibles de los actos interrelacionados, da una noción más clara y precisa del conjunto, y a su vez, de cada una de las partes. Al considerar la complejidad y la dinámica inherente a las sociedades mercantiles, la teoría de sistemas supera el marco conceptual y concreto de la teoría de administración de empresas. Permite estudiar las relaciones de una empresa y su entorno y otros sistemas, de los distintos subsistemas que lleva en su interior, y de éstos con partes del sistema que los circunda.



Los sistemas se basan en la cooperación e integración de todos sus componentes. Si el elemento más pequeño está dañado y no opera correctamente, lo que deja de funcionar es el sistema mayor, para resolver los inconvenientes internos es muy importante identificar el subsistema correspondiente y operar sobre él. El sistema debe trabajar al mismo tiempo el todo y el detalle. Todas sus partes tienen una función. Cuando las fracciones de un sistema cooperan entre si y están orientadas a un objeto en común, logran mejores resultados que los que obtendrían en forma aislada.

Capítulo 7: Hacia una nueva cultura empresaria

Los estilos de dirección fueron evolucionado con el tiempo, dirección por instrucciones, por objetivos, por valores. La dirección por instrucciones es autoritaria y sólo sirve para situaciones de baja complejidad. La dirección por objetivos identifica los fines de la empresa y los traduce a metas y asigna logros a cumplir. La nueva propuesta, la dirección por valores, logra la armonía cuando los actos no contradicen los intereses personales y de los grupos a los que se pertenece (familia, empresa, sociedad). Los intereses y aspiraciones se expresan en valores. Los valores en las Pymes dependen de las creencias con las que el fundador inició el negocio. A partir del aprendizaje, la incorporación de conocimientos y atributos por la vía de procesos formales e informales de capacitación, el diálogo interno y la práctica; las convicciones se van acercando y los principios afinando, mejorando, adaptando a los entornos cambiantes. Y en los negocios hay que crear valor a partir de los valores.

Capítulo 8: Conformar una empresa competitiva

En la realidad Pyme el estado de equilibrio es un sueño, además de los desajustes intrínsecos de la organización, su permanente contacto con otras redes provoca conflicto y como no se puede vivir en un caos permanente, hay que hacer un esfuerzo para lograr cierta armonía. La estabilidad deseada no es espontánea sino el resultado de un proceso de creación. No sólo hace falta competir en costos, en calidad, en satisfacción al cliente, también es necesario la velocidad reduciendo el tiempo de diseño y desarrollo, reaccionar rápidamente a la información del mercado. En las Pymes el delineamiento preciso de la estructura organizacional no se suele tomar en serio. Los puestos se vinculan a las funciones simples y muchas de estas funciones son realizadas por una misma persona, así se forjan ineficiencias, falta de control, vacilaciones y pérdida de sinergia. También es rara la contratación de expertos que permitiría incorporar conocimiento y muchas veces expertos son



despedidos porque tienen sueldos que la empresa trata de evitar o que inquietan a superiores menos formados.

Las Pymes prosperan cuando operan en ambientes propicios y despliegan prácticas dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los mercados. Los ambientes propicios son aquellos donde existe “capital contextual” que es el que se encuentra en el ambiente y que no es de propiedad directa del empresario, puede ser tomado en préstamo por concesión de los otros integrantes del contexto, ello da lugar al concepto de los “pasivos ambientales” o la deuda que se contrae con generaciones futuras cada vez que se usa un recurso como bosques, agua, capa de ozono o los bienes culturales, y de allí deriva la RSE de restituir los equilibrios que altera y mejorar el contexto en el que actúa.

Capítulo 9: Liderazgo. Elegir el destino. Viaje de una empresa hacia el futuro

Lo primero que surge es la determinación del destino correcto, luego la selección del vehículo, su acondicionamiento y finalmente conducir correctamente hacia la meta.

Liderar, acción compleja, cambiante y de múltiples facetas, significa hacer las cosas correctas de manera correcta, mientras que administrar es simplemente hacer las cosas correctamente. Hoy se aprecia que hace falta un liderazgo compartido, los estilos han ido evolucionando hacia el rol de un facilitador y de respaldo más que el clásico de corte militar o eclesiástico. Entre las funciones directivas quizás liderar es la más difícil. Lo cierto es que poder formal no significa liderazgo, tampoco liderazgo es rango, privilegios, título; es responsabilidad. Un líder eficaz es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido, plantea la misión y los valores de manera que sean trascendentes para el personal. El líder nunca busca la calma, su función es generar cambios, movilizar las fuerzas para desplazar las fronteras de lo posible. El verdadero liderazgo se confirma en los momentos de crisis y conflictos. No hay un único estilo de liderazgo. Las personas y grupos son diferentes y, por lo tanto, el líder debe amoldarse a sus características, por eso debe ser flexible. Ya no se trata de liderar a trabajadores que usan músculos sino cerebro (trabajadores del conocimiento).

Capítulo 10: Acondicionando el vehículo. La armonía.

Una incorporación innovadora al arte de conducir es la coordinación de manera óptima de los talentos. Es reconocido que la competitividad de una empresa depende de su personal, por lo que surgen como aspectos cruciales su selección, formación y compensación. Un plan de carrera personal (formación y aplicación de habilidades) es importante para interesar a trabajadores de la calidad que exigen los



tiempos modernos. Fomentar el diálogo y la participación permite crear un saber colectivo que anula las ignorancias individuales y con eso hace más fuerte a las organizaciones. Un clima participativo facilita el desarrollo personal, alimenta el crecimiento, brinda oportunidades, compromete y potencia los conocimientos y habilidades y mejora el rendimiento. Cuantas más personas sepan desarrollar ciertas actividades críticas, más segura estará la organización. Se deben delegar tareas y responsabilidades porque ninguna persona puede asumir toda la carga de la organización, delegar es confiar, la delegación de tareas fomenta la independencia y da libertad dentro de la responsabilidad comisionada.

Capítulo 11: Ponerle nafta al vehículo.

El arte de conducir requiere un gran esfuerzo para ensanchar el acervo de competencias, saber y destrezas del personal. La conducción debe estar sometida a un continuo aprendizaje y actualización. Pero también el personal debe recibir la capacitación adecuada el trabajador debe entender su función como parte integrante de un proceso de producción más amplio. Por eso la formación es imprescindible y debe encararse como una acción continua que permite reciclar y abandonar la especialización antigua para alcanzar la polivalencia necesaria y la competencia de adaptarse a la existencia de puestos poli funcionales. El trabajador físico ha ido decayendo, al tiempo que aumentaron las labores indirectas y se borró la división entre manual e intelectual. El trabajador deseado por toda organización es el que sepa el qué y el porqué, el cómo y que tenga los deseos de hacerlo.

Las nuevas organizaciones gestionan la información estratégica y se organiza para transformarla en conocimiento práctico. Hay que tener cuidado con la intoxicación de información.

El trabajador pasivo que obedece a las prescripciones debe transformarse en un ser proactivo capaz de tomar decisiones y manejar lo aleatorio. Es necesario invertir en la formación de los trabajadores.

Capítulo 12: Un vehículo veloz, flexible y fuerte.

El mundo moderno se caracteriza por los cambios que afectan a las sociedades, a las personas y, por ende, a las empresas. Organizar a la empresa para enfrentar los cambios que se producen en el escenario, es una virtud imprescindible de los dirigentes contemporáneos. La metamorfosis es tan importante y caótica que no sólo sorprende sino que a veces no se puede comprender fácilmente. Para enfrentarla hay que acompañarla con plasticidad. Se requiere de flexibilidad, agilidad, creatividad, de mantener viva la chispa emprendedora y de trabajo en equipo.



El rendimiento es el objetivo, porque el equipo es un medio y no un fin, sus miembros deben de encontrar la forma de mantenerse unidos. Un equipo funciona cuando se logra que sus integrantes dependan los unos de los otros para lograr el objetivo. Los resultados deben de ser evaluados entre todos, deben de existir recompensas claras y adecuadas. Los incentivos particulares deben de transformarse en premios los logros grupales. También resulta muy útil tener reuniones permanentes de autoevaluación.

Capítulo 13: Viajar acompañados: la cooperación, un talento esencial.

La cooperación con otros es una de las maneras más efectivas de lograr neutralizar las restricciones competitivas de las empresas pequeñas, es un atributo vital para que las Pymes puedan resolver cuestiones que las afectan por el reducido volumen con que operan. Pero, una herramienta que fue diseñada para las Pymes en los años 80, los consorcios de exportación con el objetivo de incorporar a las mismas en el comercio internacional, nunca fue usada por las mismas, más que el individualismo fue el carácter autista lo que abortó la práctica. Lo cierto es que, aspectos culturales y la miopía alejaron a las Pymes de esa herramienta. Paradójicamente las grandes empresas hicieron suya la idea y dieron vida a una ola mundial de alianzas estratégicas. Las alianzas permiten aumentar fortalezas, neutralizar las debilidades y crear efectos sinérgicos. Asociarse es una decisión estratégica ofensiva-defensiva que permite aumentar el volumen con que operan, mejorar el acceso a nuevos mercados, las inversiones conjuntas disminuyen el riesgo, la tecnología es la mayor fuerza de inspiración de acuerdos de colaboración, la necesidad de capital induce a alianzas con inversores individuales, con empresas o fondos profesionales también para solucionar problemas logísticos o de infraestructura que limitan la capacidad de concurrencia.

Capítulo 14: Comprometer a los pasajeros.

Los sistemas autoritarios han ido perdiendo validación. Hoy las organizaciones y los conglomerados sociales funcionan sobre un sistema de confianza y cooperación. Lo que un directivo espera de sus subordinados, y la forma en que los trata, inciden fuertemente en el rendimiento y los progresos profesionales. Los líderes eficaces tienen la capacidad de crear expectativas de alto rendimiento que sus empleados cumplen, por eso recomienda a los directivos entender el efecto Pigmalión (nos comportamos según nos tratan). Cuando el personal no está incentivado el rendimiento se reduce.



El autor siempre consideró primordial el valor que tiene para las Pymes la facilidad que el personal sienta a “su” empresa como propia y la enorme posibilidad de negocios que brinda el trato directo con los clientes.

En las Pymes el contacto directo entre clientes y personal marca el éxito de los negocios. El secreto de la ventaja competitiva en la lealtad y confianza de los empleados se proyecta en la lealtad y confianza de los clientes. Para retener a los clientes hay que ser agradecidos, manifestarles la importancia que tienen, todo el esfuerzo lo debe poner la empresa que es la que debe entender a los clientes y no al revés. Hay sólo dos negocios: captar y mantener clientes, los dos son importantes, aunque mantenerlos es menos costoso. Ignorar, no escuchar o no prestar atención a lo que los clientes quieren es suicida, la escucha debe ser atenta y comprensiva.

En cuanto al personal, en la empresa el rendimiento se eleva si la gente hace lo que siente, disfruta trabajando y está en un ambiente físico y humano edificante y agradable. Para que exista motivación debe existir sintonía entre el propósito corporativo y los intereses personales. Una organización motivada es aquella donde los empleados consideran que sus intereses son asimilables y no contradictorios. Lograr que se cumplan simultáneamente las metas de la empresa y la de sus miembros constituye una necesidad y no un desafío.

Capítulo 15: Elementos adicionales para hacer un viaje confortable

Los cambios generan incertidumbre y ante esta realidad el mayor problema es hacer aceptable el impacto del cambio sobre las personas y cuando es necesario mudar para adaptarse, lograr la menor resistencia. Hace falta creatividad para que las personas se adapten sin crisis y resistencia. El proceso debe ser planificado. Buscar los puntos de apalancamiento y crear una base de sustento moral y físico para el cambio.

Para lograr el cambio, el dirigente debe considerar algunas cuestiones como: cuál es la razón que lo origina, a quiénes afecta, quiénes lo pondrán en práctica y lo administrarán, qué capacidades son requeridas para operar con la organización transformada, qué responsabilidades, derechos y deberes se modificarán, qué mejoras o perjuicios tienen estas transformaciones para las personas, cómo se puede atemperar las desventajas, qué sucedería si no se efectuara la transformación, dónde estará la resistencia, quiénes estarán a favor del cambio, cómo se hará la metamorfosis, a qué otras experiencias de cambio se puede recurrir. La mejor forma de superar los obstáculos es con método. La puesta en práctica de la solución de problemas puede dar origen a proyectos. El mayor aliado de la transformación es la



comunicación, hay que adelantarse al cambio anunciándolo y explicándolo, mostrando sus beneficios.

Epílogo: Movimiento Eutópico

Eutopía: En griego *eu* significa “bueno, feliz, conveniente” y *topos*, “lugar, espacio”. La eutopía es un buen espacio de libertad entre la realidad y la utopía. Se sitúa en la frontera creativa, entre el exterior y el interior del sistema, serenamente dentro de cada uno y dentro de la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

Movimiento Eutópico: es un movimiento de personas tras el objetivo de una sociedad mejor. La misión de la Eutopía es contribuir a impulsar el nuevo movimiento social emergente a favor de que otros estilos de ser y hacer, otra empresa y otro mundo centrados en la persona sean realmente posibles. Su objetivo es construir un nuevo camino entre el actual “eficientismo” deshumanizante y el antiguo idealismo ineficiente, ya sea racionalista o utopista.



ANEXO VI

Recensión Bibliográfica

La Cuarta Pantalla

Branca, Ángela Lorena¹³

Presentación del libro

Título de la obra reseñada: Marketing, publicidad y contenidos en la telefonía móvil.

Nombre y apellido del Autor/es: Roberto Igarza, Francisco Vacas y Federico Vibes.

Editorial: Lectorum – Ugerman.

Número de edición: 1º Edición.

Año de edición: 2008.

Cantidad de páginas: 198 páginas.

Lugar de edición: Buenos Aires, Argentina.

Número ISBN: 987-1547-02-9

URL disponible en Internet: no es disponible en Internet.

Fecha de acceso a la URL: no corresponde.

Otros soportes disponibles de la obra (CD-ROM-DVD, etc.): la obra no tiene otros soportes disponibles.

Desarrollo

Descripción de la obra

La obra utiliza como hilo conductor a la cuarta pantalla, el celular, para explicar las consecuencias de la digitalización de los contenidos y su acceso en cualquier lugar y momento. El uso masivo del celular establece un nuevo paradigma en las comunicaciones móviles, donde el emisor y receptor han variado por completo su esencia al hacerse su relación menos asimétrica y sumando a ello el

¹³ Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. (UNLaM) Florencio Varela 1903. San Justo CP 1754. . Provincia de Buenos Aires. República Argentina. Tel: 4480-8900. economic@unlam.edu.ar



hecho de que ambos se mueven, la obra afirma que estamos en una nueva etapa en el siempre cambiante universo de la comunicación humana.

El libro cuenta con tres capítulos y comienza introduciendo al lector en la sociedad del ocio intersticial: marra como las tecnologías móviles, creadas originalmente para lo funcional y la vida laboral, se han convertido en parte de la vida privada incorporándose al tiempo de ocio. Plasmando como desafío que el entretenimiento debe involucrar al usuario para que se sienta participe y no solo un consumidor. Cierra el capítulo diciendo que el usuario desea usar y disfrutar de los servicios con la menor complejidad posible, sin que el cambio de contexto o dispositivo signifique una nueva configuración o una experiencia sensiblemente diferente de la anterior.

En el siguiente capítulo, titulado El celular en el proceso de convergencia: se centra en la movilidad como factor básico, explica en gran medida el éxito sin precedentes del celular, definiendo al teléfono celular como la suma integrada de todas las aplicaciones disponibles anteriormente en el mercado pero con la posibilidad cierta de acceder cuando y donde el usuario quiera. De este modo el celular es un nuevo medio para todo lo que el usuario quiera hacer se encuentre donde se encuentre.

Ante estos grandes cambios de escenarios y los nuevos desafíos planteados el ultimo capitulo está destinado a la protección legal de los contenidos: justificación y evolución de leyes de propiedad intelectual, los nuevos modelos de negocios, cerrando el capitulo con proyecciones futuras.

Valoración crítica de la obra

En todo el entramado del libro se observa que cada temática es desarrollada de manera simple y sencilla tanto para estudiantes como para el público en general. Los diferentes tópicos son respaldados con datos estadísticos que validan las aseveraciones planteadas en la obra y haciendo que las proyecciones planteadas tengan mayor certidumbre.

Otro de los aspectos a destacar es que el libro reúne las principales problemáticas de la comunicación móvil, sus limitaciones tecnológicas y retos. Plasmando los factores que modifican el comportamiento del usuario y los desafíos que debe afrontar la industria de los contenidos. Sin dejar afuera las problemáticas de las nuevas formas de aprendizaje de las generaciones más jóvenes, como dice la obra, esa tribu del pulgar capaz de leer un libro en la pantalla del celular pero no lo hacen en el papel.



Por último, es valioso el aporte relacionado a la legislación aplicable y al nuevo paradigma en torno a la protección legal de los contenidos. Cerrando el capítulo, deja claramente explicado los nuevos modelos de negocios surgidos como consecuencia del cambio de los factores productivos de las actividades estrictamente industriales a las científicas, las de información y las del entretenimiento.

De esta manera se ha logrado una obra que presenta una adecuada relación de los temas, simple y de fácil lectura.

Recensión Bibliográfica

a) libro

1. **Título** de la obra reseñada: **Liderazgo Abierto**. *De qué modo la tecnología social puede transformar su manera de liderar*
2. Título del capítulo: no corresponde.
3. Nombre y apellido del Autor/es: Charlene Li
4. Compilador: no corresponde.
5. Editorial: Granica
6. Número de edición: Primera Edición (1º) Páginas 382
7. Año de edición: 2014
8. Lugar de edición: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
9. Autor de la traducción: no corresponde.
10. Número ISBN: 978-950-641-797-0
11. URL (Si es una fuente electrónica disponible en Internet): no posee.
12. Fecha de acceso a la URL: no corresponde.
13. Otros soportes disponibles de la obra (CD-ROM-DVD, etc.): CDD 658.409.2



Desarrollo de la recensión de la obra:

En una serie de diez capítulos la autora describe como pueden abrirse las organizaciones al uso de nuevas tecnologías, con el fin de introducir mejoras en su eficiencia, comunicación, y lograr la adopción de las mejores decisiones tanto para los líderes como para las empresas.

Así ejemplifica como determinado tipo de instituciones han intentado controlar los medios sociales, sin embargo con el paso del tiempo las mismas han comprendido que lo mejor es ser abierto y comprometerse en aplicar políticas, y procedimientos apropiados no solo involucrase sino definir el modo o estilo de comportamiento que necesitan ejercer sus directivos.

El texto liderazgo abierto aborda como deben proceder los líderes para tener éxito, logrando una mayor transparencia y autenticidad para generar beneficios significativos en las organizaciones.

Asimismo, pone énfasis en un líder capaz de comprometerse con las nuevas tecnologías (Charlene Li, 2014. Pag. 18) ya que cualquier estrategia fracasará con una cultura empresarial que resulte inmutable, y esto está definido por la habilidad y el liderazgo que practican los ejecutivos. Ser abierto requiere más no menos rigor, un gran esfuerzo más allá del control de la situación.

Su planteo principal gira en cómo desafiar los estilos de mando y el control tradicional sugiriendo reconsiderar de qué manera liderar y como conseguir que la gente siga este enfoque, renovando la mentalidad y las habilidades. (Charlene Li, 2014. Pag. 23).

El capítulo 10, sintetiza cuatro aspectos a tener en cuenta a fin de lograr la apertura de las organizaciones:

- 1- los valores rigen la visión,
- 2- los líderes establecen el tono y el ejemplo para que los otros los sigan,
- 3- extender la vieja cultura dentro de los nuevos procesos, y por último
- 4- los sistemas y la estructura sostienen la transformación.

La autora señala una serie de casos cuyo crecimiento devino en la apertura de la organización, haciendo principalmente responsables a directivos, a



empleados y a la adopción de una nueva estructura que les permitió trabajar con objetivos claros, afirma que modificar la cultura implica promover la colaboración y fortalecer las metas compartidas. (Charlene Li, 2014. Pag. 350)

La obra menciona los riesgos y beneficios de la utilización de las denominadas tecnologías sociales. Recorriendo sus capítulos se encuentra la enunciación de distintas características sobre las mejores prácticas de instituciones que han utilizado los medios sociales como herramienta para lograr la transformación, el cambio organizacional y cultural.

Así *Charlene Li* desdobra en este texto un recurso rico en ejemplos que describen factores comunes sobre aquellas organizaciones capaces de utilizar las tecnologías emergentes y lograr apertura en sus organizaciones.

La obra representa un aporte que contribuye a reconocer las áreas críticas que deberían ser tenidas en cuenta por la comunidad empresarial a la hora de definir el diseño y uso de las tecnologías.

Alba Ester Iribarne Dpto. de Cs. Ecs. UNLaM

Referencias Bibliográficas

1. *Charlene Li (2014). Liderazgo Abierto. De qué modo la tecnología social puede transformar su manera de liderar (1° ED). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica 2014*





