

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

UNIDAD NRO. 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN ÁREAS VINCULADAS CON SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

El objetivo de esta Unidad es introducir al alumno en la Administración de Recursos en Áreas de Sistemas y Tecnologías de Información de forma tal que encuadre los conocimientos técnicos adquiridos hasta el momento en la carrera para aplicarlos a la administración de estos y lograr procesos maduros acorde a estándares de calidad.

Para ello se desarrollará un marco en el que se incluirán los conceptos de Gobierno de TI, Estrategia, Planeamiento, y se propondrá la utilización de normas y estándares actualizados para la administración de áreas, procesos y proyectos de Sistemas y Tecnologías de Información.

Objetivos específicos:

- Justificar las metas de Tecnologías de Información (TI) encuadradas en las metas de negocio y la estrategia empresarial
- Conocer marcos metodológicos actuales para la administración de recursos en Áreas de Sistemas y Tecnologías de Información
- Identificar cadenas de valor de los procesos y actividades asociadas a la administración de áreas vinculadas con Sistemas y Tecnologías de Información
- Seleccionar recursos y herramientas para la gestión de las Áreas vinculadas con Sistemas y Tecnologías de Información
- Conocer los fundamentos de las relaciones laborales y la higiene y seguridad en el trabajo.

CAPÍTULO 1

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

INTRODUCCIÓN.....	4
VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	4
OBJETIVOS	5
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
POLÍTICA ORGANIZACIONAL.....	6
PROCESO ADMINISTRATIVO	7
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	8
DESDOBLAMIENTO DE LA ESTRATEGIA	9
ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRATEGIA	10
EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	11
RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE TI	11

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

INTRODUCCIÓN

La **Organización** es la forma de cooperación entre personas que se basa en relaciones de trabajo para producir bienes y servicios. Está constituida por recursos humanos, materiales, financieros que le permiten funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Independientemente de sus características, los productos o servicios producidos o su tamaño, para que la organización pueda funcionar debe cumplir sus **objetivos**. Para esto deberá realizar acciones tomando en cuenta el entorno y sus características internas.

El **planeamiento estratégico** es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan su situación, su nivel de competitividad, su **visión, misión y valores**, con el objetivo de movilizar creativamente las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de sus objetivos.

Cada organización trata de desarrollar sus **negocios y operaciones** de manera coherente y consistente mediante la aplicación de **estrategias**. Al acelerarse los cambios en el ambiente se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. La estrategia empresarial es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr esta capacidad de maniobra.

En el proceso de planeamiento estratégico, entonces, existen componentes muy importantes de los cuales desarrollaremos una breve descripción:

VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La **misión** es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero puede ser mejorada o modificada cuando el "concepto" de la empresa así lo requiere.

La **visión**, también llamada "visión de futuro", es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

La visión compartida puede diferir de una organización a otra, pero, para que sea atractiva a todos los interesados, debe comunicar a los clientes por qué es bueno hacer negocios con la organización. Para transmitir la visión, la organización redacta una **declaración de la misión** que contiene una breve y clara descripción de los valores en los que cree y de los objetivos.

Los **valores**, también llamados "valores corporativos, empresariales u organizacionales", son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI****La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI**

De los tres elementos mencionados, **los valores son los que tienen mayor permanencia**. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

La declaración de misión, visión y valores es un excelente punto de partida y complemento de los procesos de planeamiento estratégico y un excelente recurso para promover la participación, la alineación del equipo y la motivación.

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su **propósito básico**, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

OBJETIVOS

Una vez que la organización **conoce su razón de ser**, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es **¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social?** Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los **factores claves de éxito**. Conociendo los **factores claves para el éxito**, la empresa puede dirigir sus acciones hacia el logro de los mismos lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia, alcanzando la lealtad en sus consumidores y reduciendo la amenaza de los productos sustitutos.

Las **áreas de resultados claves** son los **departamentos o grupos de la organización** primordialmente responsables de que ésta pueda lograr un factor clave de éxito determinado. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las **áreas de resultados claves establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos**.

En el siguiente paso se establecen los **objetivos estratégicos**. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que **condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes**. Un objetivo **constituye la expresión de un propósito a obtener**.



Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los principios fundamentales que rigen la previsión y el **planeamiento de los objetivos** pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- **Precisión**: Deben ser **específicos, definidos en forma clara y precisa** para ser entendidos por todos los implicados.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

- **Verificación:** Deben ser medibles para poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro. Debe establecerse además un límite en tiempo en que se pueda obtener la medida de su logro.
- **Participación.** Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen en su definición, mayor compromiso existirá en su cumplimiento. Los objetivos desafiantes y realistas se asocian a un mayor rendimiento siempre y cuando sean decididos, o al menos, aceptados, por parte de quienes han de cumplirlos. **El establecimiento de objetivos en grupo aumenta su aceptación.**
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación de objetivos se consideren las tareas para el aseguramiento de éste.
- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar. Los objetivos que constituyen un desafío de moderada dificultad conducen a un mayor rendimiento que los objetivos percibidos como demasiado difíciles de conseguir.

CULTURA ORGANIZACIONAL

"... la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí..."

La cultura organizacional refiere a la forma en que unas personas se relacionan con otras dentro de la organización, la forma en que son tomadas e implementadas las decisiones, la actitud de los empleados frente a su trabajo, sus clientes, proveedores, superiores y colegas.

Una organización que desea realizar cambios se confrontará eventualmente con su cultura organizacional. La cultura, que depende de los estándares y valores de las personas en la organización, no puede ser modificada pero puede ser influenciada. Influenciar la cultura de una organización requiere de liderazgo en la forma de políticas claras y consistentes referentes a los recursos humanos. Si esta cultura otorga un valor bajo a la innovación serán difíciles los cambios de tecnologías de información en la organización

Las políticas de recursos humanos juegan un rol importante y estratégico en cuanto a los objetivos a largo plazo de la organización.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

La Política de una organización es la combinación de todas las decisiones y medidas tomadas para definir y realizar los objetivos. En estas políticas la organización debe priorizar objetivos y decidir cómo serán alcanzados. Las prioridades pueden cambiar con el tiempo dependiendo de las circunstancias. Cuanto más claras sean las políticas de la organización para los interesados menor será la necesidad de explicitar cómo se supone que el personal realice sus tareas. En lugar de procedimientos detallados, el personal puede utilizar las políticas como guía. La organización se torna así más flexible y puede responder más rápidamente a circunstancias cambiantes.

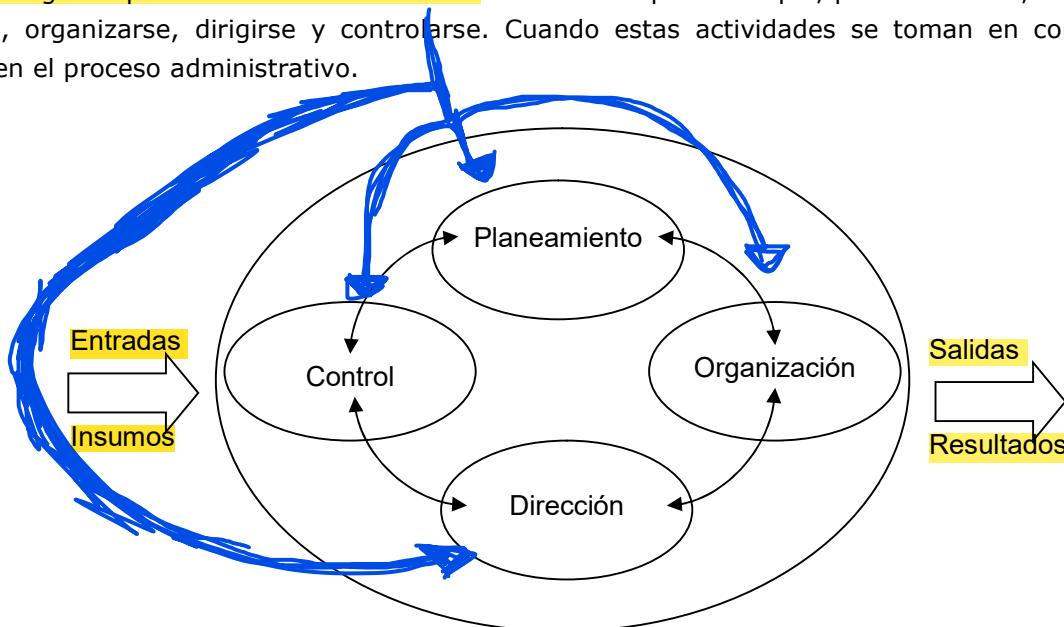
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI****La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI**

La implementación de políticas en la forma de actividades específicas requiere de **Planificación**.

Los planes son divididos en etapas para proveer hitos que permitan monitorear el progreso. Por ejemplo, las políticas pueden ser utilizadas para desarrollar un plan anual que será luego utilizado para determinar los presupuestos. Un plan anual organizacional podrá ser descompuesto en planes departamentales detallados o planes de proyecto. Cada uno de estos planes contiene un conjunto de elementos como plan de actividades, recursos requeridos y acuerdos de calidad y cantidad de productos o servicios que deberán entregarse.

PROCESO ADMINISTRATIVO

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. Cuando estas actividades se toman en conjunto constituyen el proceso administrativo.

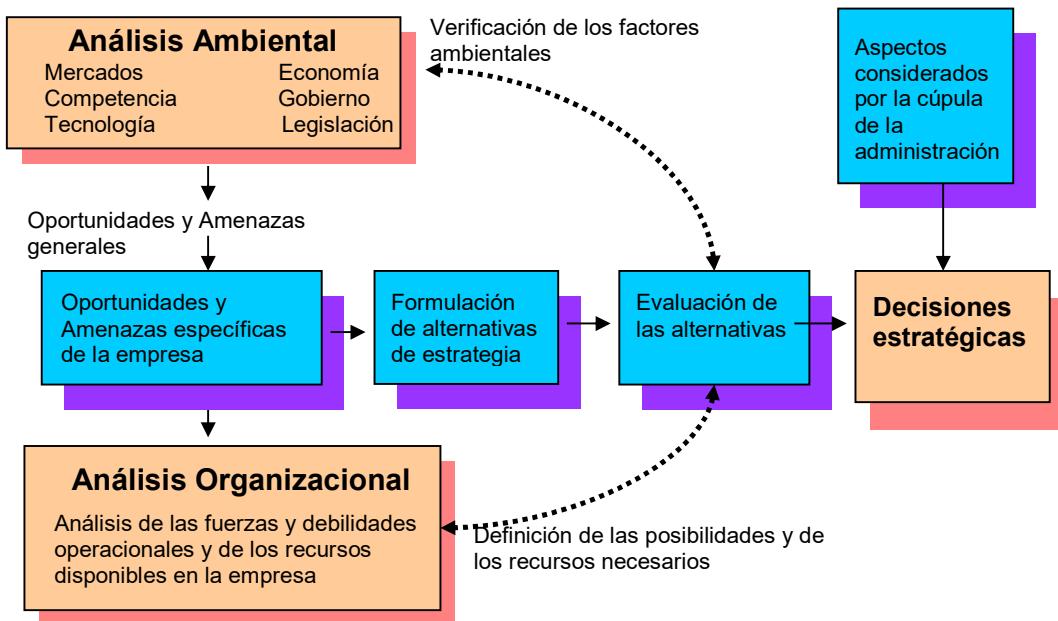


Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta a los demás. En consecuencia las funciones de planeamiento, organización, dirección y control no constituyen unidades separadas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI****La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI****ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

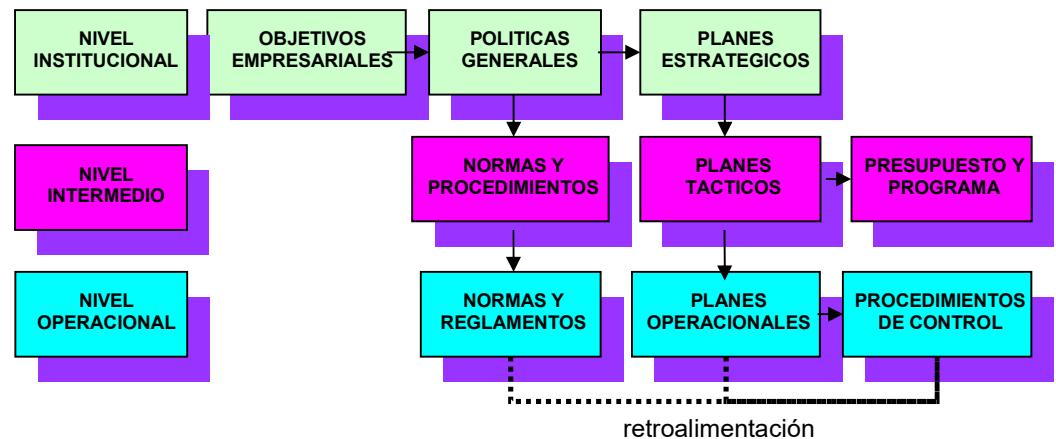
La estrategia empresarial es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. Esta posición estratégica debe equilibrarse mediante el planeamiento estratégico de la empresa que se elabora a partir de tres actividades básicas:

1. **Análisis ambiental**: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos en el contexto ambiental.
2. **Análisis organizacional**: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional capacidad y competencia
3. **Formulación de estrategias**: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI****La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI****DESDOBLAMIENTO DE LA ESTRATEGIA**

Para administrar la adecuación de los aspectos del ambiente (variables externas) a los aspectos de la empresa (variables internas), la estrategia empresarial requiere articular todos los niveles de la empresa: nivel institucional, intermedio y operacional.



De esta forma actúa la empresa desdoblando la estrategia para atacar tres problemas específicos:

1. **Problema empresarial:** relacionado con la elección del dominio producto/mercado
2. **Problema administrativo:** centrado en la estructuración de las actividades internas y la creación de normas y procedimientos para coordinar estas actividades. El problema administrativo converge en la racionalización y estabilización de las actividades.
3. **Problema de adecuación tecnológica:** se refiere a la ejecución de operaciones y a la generación de productos o servicios, así como la elección de las tecnologías más adecuadas para tales fines. Incluye la creación de un sistema que transforme en operaciones la solución dada al problema empresarial. La creación de tal sistema exige que la administración elija la tecnología apropiada para generar los productos y servicios seleccionados



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI****La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI****ADMINISTRACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La *administración de la estrategia* puede definirse como la función a nivel institucional de la empresa que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea *eficiente* y *eficaz* en condiciones constantemente variables.

La **eficiencia** se orienta hacia la búsqueda de *la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas* (métodos) para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) sean aplicados de la forma más racional posible. La **eficiencia** se preocupa por los medios, por los métodos y procedimientos más indicados que deben **ser planeados y organizados** debidamente para garantizar la optimización de la utilización de los recursos disponibles.

La **eficacia** se preocupa por *los fines*, en el *para qué* se ejecutan las tareas, qué resultados traen, qué objetivos se consiguen.

**DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA**

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Entrenar a los subordinados • Mantener las máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados • Hacer las cosas correctas • Alcanzar objetivos • Obtener resultados • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Está **proyectado a largo plazo**, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias
2. Está orientado hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está **sujeto a la incertidumbre** de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, el planeamiento estratégico **basa sus decisiones en los juicios** y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa **incluye un comportamiento global y sistémico**.

ETAPAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Determinación de los objetivos empresariales
2. Análisis del ambiente externo
3. Análisis organizacional interno
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial
5. Elaboración de la planeación estratégica
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales

RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE TI

Los Sistemas y Tecnologías de Información son uno de los principales activos con los que cuenta la empresa, tanto para su gestión operativa como para la toma de decisiones. Es por ello que deben existir decisiones estratégicas que deriven en elaboración de planes estratégicos en torno a los mismos.

En forma similar a la Estrategia del Negocio, la Estrategia de Tecnologías de Información es el resultado de una serie de decisiones sobre su alcance, competencias y manejo:

- **El alcance de la Tecnología:** está asociado con decisiones que determinan el tipo de tecnología que se utilizará.
- **Las competencias sistémicas:** identifican las características y fortalezas de las tecnologías que serán críticas para la creación/extensión de estrategias de negocios (conectividad, accesibilidad, confiabilidad, desempeño).
- **Las decisiones de manejo de tecnologías:** como se instrumenta la estrategia del TI en actividades, equipos de trabajo, compromisos y demás elementos asociados con el trabajo en la empresa.

Consideraciones

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

- La realización de un plan de sistemas de información dentro de cualquier organización tiene como finalidad asegurar la adecuación de los objetivos estratégicos de la misma y la información necesaria para soportar dichos objetivos.
- Uno de los objetivos de la adecuada aplicación de tecnología en la organización consiste en obtener ventajas estratégicas que sean difíciles de imitar.
- **Usar tecnología para obtener ventajas estratégicas implica instrumentar estrategias que refuercen los factores críticos de éxito.**

Objetivos:

El primer y más importante objetivo de un proceso de planeación estratégica de sistemas y tecnologías de información es proveer un plan que apoye las necesidades de información de las estrategias de la empresa a corto y largo plazo, y que esté integrado con el plan estratégico de la empresa.

Y, además:

1. Alinear las estrategias de Tecnologías de la Información a los objetivos del negocio
2. Aumentar la confianza en la posibilidad de uso de la información oportuna y veraz para la toma de decisiones.
3. Proveer un método formal y objetivo para que la administración establezca, sin sesgos, las prioridades hacia las Tecnologías de Información.
4. Integrar las diferentes áreas del negocio bajo una única arquitectura de información
5. Permitir que los sistemas desarrollados sean duraderos, protegiendo la inversión en tecnología. Esto puede ser dado que los sistemas se planearán con base en los procesos del negocio, procesos que normalmente no se afectan por cambios organizacionales.
6. Definir mejores estructuras organizacionales para el Departamento de Sistemas
7. Administrar de una manera ordenada y consensuada las nuevas estrategias con los problemas del día a día
8. Permitir que los recursos de tecnología se administren de la mejor manera
9. Facilitar proyectos de mejoras a los procesos de desarrollo y mantenimiento de sistemas
10. Definir los proyectos que implanten las estrategias tecnológicas, administrando los riesgos y presupuestos de manera metódica

Los pasos para el planeamiento estratégico de sistemas y tecnologías de información son:

1. Identificar metas, objetivos y estrategias.
2. Examinar tendencias tecnológicas y cómo pueden éstas utilizarse para crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas.
3. Determinar los factores claves de éxito para la organización e identificarlos dentro del organigrama de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Administración de Recursos en Áreas vinculadas con SI & TI

La Estrategia Empresarial y su relación con los SI & TI

4. Realizar entrevistas a los ejecutivos claves para determinar problemas, oportunidades y necesidades de información.
5. Desarrollar un modelo del negocio, es decir, la descripción breve de cada una de las actividades de los procesos claves de la empresa.
6. Identificar los “requerimientos de información” de cada una de las actividades de los procesos del modelo de negocio. Al terminar este esfuerzo quedará claro qué información es generada por cada actividad y qué información se requiere para realizarla. De esta forma se obtiene la relación existente entre los procesos. Por ejemplo: pronóstico de demanda, disponibilidad de servicios, regulaciones, costo operacional, etc.