

Seminario de integración profesional 2

Segundo parcial – Resumen y notas de clase

Ultima modificación el martes 27 de mayo de 2008 a las 01:55:46
Copyright © 2008, Kronoman – In loving memory of my father - <http://kronoman.kicks-ass.org/apuntes/>

Conducción de personal

Liderazgo

La capacidad de **crear una visión**, comunicarla y generar consenso y compromiso, ayudando a que otros hagan propios esos objetivos, en forma libre y responsable.

Diferencia entre gerenciar y liderar

Gerente

Produce un grado de previsibilidad y orden. Tiene el potencial de producir los resultados clave esperados por los diversos “stakeholders”.

Líder

Produce cambio, con frecuencia en un grado sorprendente. Tiene el potencial de producir cambios extremadamente útiles.

| | Gerente | Líder |
|---|---------------------------------------|---|
| Crear una agenda | Planeamiento y presupuesto. | Establece la dirección , desarrolla una visión de futuro, y las estrategias para lograrla. |
| Desarrollar Grupos humanos para cumplir la agenda | Organización y dotación del personal. | Alinear a la gente, forma equipos y alianzas que comprendan la visión y las estrategias, y acepten su validez. |
| Ejecución y control. | Control y solución de problemas. | Motivación e inspiración al personal. |
| | Crea orden | Producen cambio |

Diferencia entre planeamiento y dirección

| Planeamiento | Dirección |
|--------------------|------------------------|
| Crea orden. | Generan rupturas |
| Reduce riesgos | Asumen riesgos |
| Corto plazo | Largo plazo |
| Proceso deductivo | Proceso inductivo |
| Crea planes | Producen cambio |

Criterio para alinear los integrantes en el liderazgo

- Comunicar su **Visión** a todos.
- Hacer que su mensaje sea **fácil de entender**.
- **Repetir su mensaje** con frecuencia.
- Estimular a la gente a que **desafié** su visión.
- Comportarse de manera **coherente** con su mensaje.
- No subestimar la dificultad ni **importancia** de esta tarea

Para lograr el liderazgo

- Distribuir la responsabilidad del Liderazgo entre un amplio rango de Gerentes.
- Reunir Grupos de Gerentes que proporcionen Liderazgo.
- No existe el Liderazgo único y permanente.

Los líderes eficaces tienen 4 formas básicas de activar a la gente

1. Comunican su Visión y Estrategias apelando a los Valores del grupo al que se dirigen
2. Le dan a su gente la mayor autonomía posible para lograr la Visión
3. Brindan constantemente apoyo y estímulo a su gente
4. Reconocen y recompensan el éxito

Cosas que deben hacer los líderes

- Mantener significativos y relevantes los Objetivos, Metas y Sistemas de trabajo, pero sin imponer su jerarquía.
- Edificar la confianza y el compromiso.
- Fortalecer el mix y el grado de las habilidades grupales.
- Manejar las relaciones con los externos, incluyendo el superar obstáculos.
- Crear oportunidades para otros.
- Realizar trabajo efectivo.

Valores básicos de un Líder

- Carisma
- Honestidad
- Humildad
- Respeto
- Congruencia
 - Implica disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad.
- Espíritu de Servicio
- Firmeza
- Futuro
 - Debe ver a futuro y ser **agente de cambio**.
- Trascender
- Habilidades prácticas
 1. Comunicación y manejo de información;
 2. Trabajo en Equipo;
 3. Análisis de Problemas y Toma de Decisiones;
 4. Negociación y manejo de conflictos;
 5. Delegación de tareas, motivación y reconocimiento.

Consejos para el liderazgo

De Jack Welch (Ex CEO de General Electric)

1. Enfrenta la realidad como es, no como quisiera que fuera.
2. Se abierto con los demás.
3. Se líder, no solo un Gerente.
4. Cambia antes de que te veas forzado a hacerlo.
5. Si no tienes ventaja competitiva, no compitas.
6. Controla tu destino, o alguien lo hará por ti.

Equipos

Es obvio que un **buen líder se rodea de gente valiosa.**

Si hay una clave, es ésta: equipos grandiosos compuestos por gente grandiosa. Aunque haya una buena idea, sin gente no sirve para nada.

La gente que maneja gente le debe todo a la gente.

Otra ventaja de contratar gente talentosa es que así nos aseguramos que las cosas cambien.

En el mundo el equipo que tiene los mejores, gana.

Carrera

Sólo si se da el crecimiento se puede subir dentro de una empresa.

Pero nunca hay que ser víctimas, si no se puede crecer en una empresa habrá que cambiarse a otra.

Las empresas generan oportunidades, pero uno es quien controla su destino.

Si uno no se siente lleno, si no se divierte, si no le gusta la gente con la que trabaja, si el trabajo no motiva y si no aprende cosas nuevas, debe irse.

Dirigir

El arte de dirigir es determinar y enfrentar la realidad acerca de la gente, situaciones, productos; luego, actuar con decisión y rapidez en esa realidad.

De eso se trata la administración: definir y actuar. No confiar, no esperar el siguiente plan. No pensarlo dos veces. Hacerlo. Definirlo y hacerlo.

Como ser un buen subordinado

- Analizar lo que hace su supervisor
 1. ¿Cuales son sus metas laborales?
 2. ¿Cuales son sus metas personales?
 3. Las presiones a que está sometido
 4. Su estilo habitual de trabajo
 5. ¿Qué espera de él su Jefe?
 6. ¿Qué aspectos de su trabajo son difíciles / fáciles?
 7. ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
 8. ¿Qué espera tu Jefe de ti?
 9. ¿Si tu fueras el Jefe, que esperarías del Subordinado, es decir, de ti?
- Ser confiable
- Conocer muy bien su trabajo
- Anticipar
- Hacerse cargo de lo suyo
- No molestar
- Comunicarse
- Evaluar su propio trabajo con rigor
- Ideas nuevas
 - Asegúrese que no son ideas ya utilizadas o descartadas
 - ¿Será oportuno el momento de presentarlas?
 - Antes de proponer cambios, haz lo tuyo con eficacia
- Extender el horizonte
 - Si tienes Subordinados, capacitarlos
 - Delega lo conveniente
 - Forma equipo
 - Supervisa con visión de Líder

Modelo integrador negocios y sistemas de información

Pasos para el planeamiento estratégico

- **Diagnosticar:** ¿Dónde estamos?
- Definir los **objetivos** a lograr: ¿Hacia donde queremos ir?
- Identificar los **cursos de acción** posibles: ¿Qué caminos hay?
- Seleccionar el **mejor** curso de acción: ¿Cuál es el que logra la máxima ventaja competitiva?
- Diseñar el **Plan**. Bajarlo a cronogramas, presupuestos, etc..

Diagnosticar

1. Análisis del Ambiente Externo a la Organización

- Competencia (Variables de Marketing)
- Rivalidad en el sector industrial (5 Fuerzas de Porter)
- Contexto Nacional e Internacional

2. Análisis del Ambiente Interno de la Organización

- Generación de Valor (Cadena de Valor de Porter)
- Cultura de la Organización
- Recursos de la Organización

3. Definiciones Estratégicas del Negocio

- Ejes del Negocio
- Matriz Competitiva
- Matriz de Voluntad

Esquema integrador para el análisis estratégico

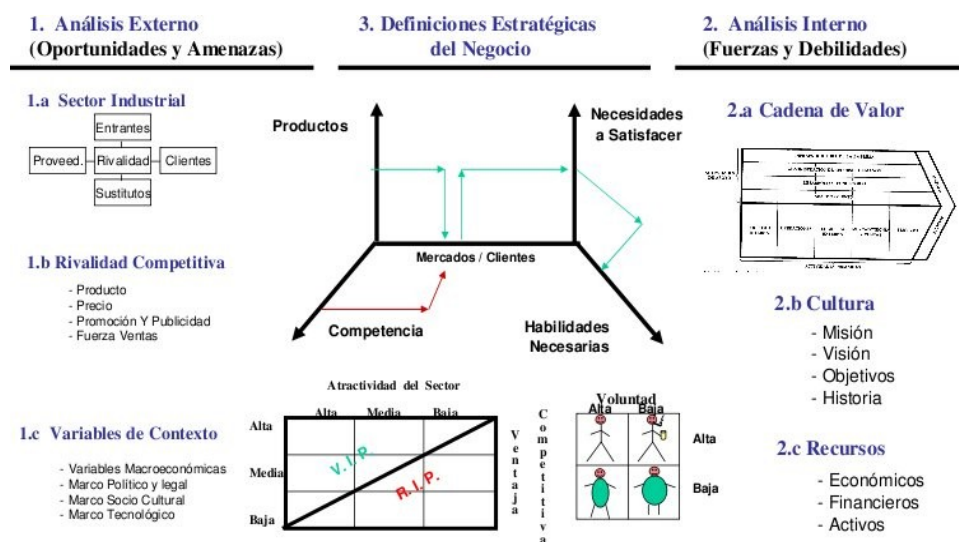
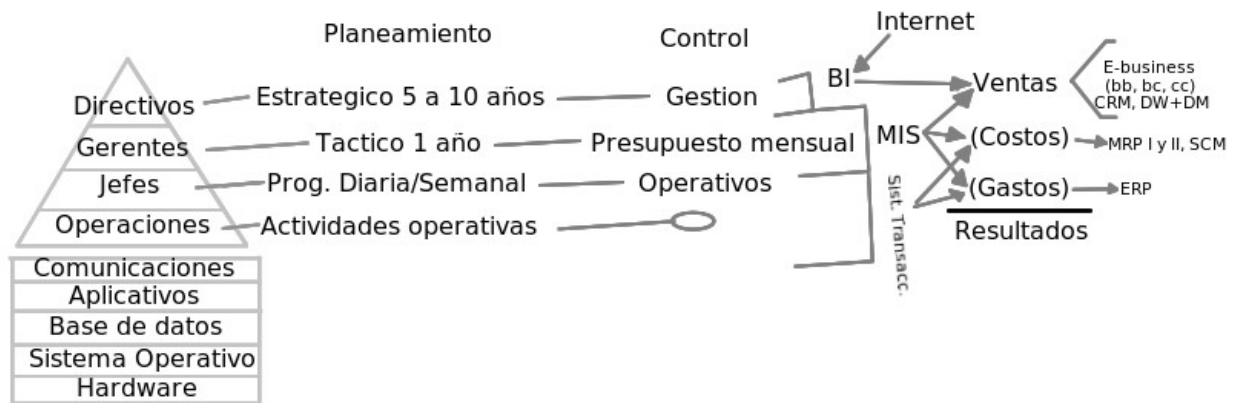


Gráfico integración



Pasos a seguir para generar valor con sistemas

1. Arquitectura tecnológica que tenemos
2. Entender el negocio
3. Definir los problemas del negocio
4. Que problemas se pueden resolver con sistemas?
5. Proyectos para poder resolver esos problemas:
 1. **Problemas** a resolver por este proyecto
 2. **Objetivos** del negocio, con variables, métricas y valores.
 3. Definir **alcance** del proyecto, que ingresa al sistema y que no.
 4. Definir **límites** (Físico + IT) , elegir por menor riesgo.
 5. **Factibilidad** : tecnológica, económica, organización (cultura)
6. Aceptacion o rechazo del proyecto.

Definir Proyectos de Sistemas

La **propuesta** de iniciar un proyecto de sistemas, puede surgir del área de sistemas, de la dirección en base a un plan estratégico, o a pedido de los mismos usuarios.

La pregunta clave es **¿Cuál es el problema a resolver?**

Objetivo: Resultado a lograr (expresado en términos de negocio) y cuantificado (valor a lograr y la métrica asociada).

Alcance: Aspectos funcionales cubiertos por el proyecto (Ventas: Toma de pedido, Aprobación, Preparación, Facturación, Despacho, Registración contable y en Cuenta Corriente - Monedas: Pesos y dólares - Fuera de alcance: Asignación automática y actualización de stocks). Departamentos involucrados. Tiempos.

Límites: Aspectos físicos. Geográficos (Solo para las sucursales de CF + GBA). Tecnológicos (Hardware, Soft de base, etc.)

Factibilidad: tecnica, organizacional, economica.

Proyectos IT

La alineación de los proyectos de IT con las prioridades de negocio para crear una gran ventaja competitiva.

Gracias a un cuidadoso planeamiento del diseño e implementación de IT a lo largo de las distintas áreas, construir completos SI para coordinar con máxima eficiencia las operaciones.

La falta de alineación entre las prioridades de negocio y los proyectos de tecnología lleva a un enjambre de implementaciones inconexas con programas superpuestos e incompatibles.

Esto significa la pérdida de oportunidades para concretar economías de escalas. Y, para el ejecutivo, significa que aquel pequeño cambio que pide termine insumiendo largos meses de trabajo.

¿Cómo evitar estos problemas?

En primer lugar es necesario partir de buen diagnóstico de la situación.

Éste debe hacerse sobre la base de una serie de preguntas para detectar los principales problemas:

1. ¿Nuestros proyectos de IT son finalizados en tiempo y forma? ¿Se cumplen los plazos? ¿Se cumple el presupuesto?
2. ¿Nuestros sistemas de IT son confiables?
3. ¿Existe, dentro de nuestro portfolio de aplicaciones, ciertos programas que realizan funciones similares?
4. ¿Estamos tercerizando las actividades correctas?
5. ¿Nuestra gente de IT comprende perfectamente las prioridades del negocio?
6. ¿Las prioridades de nuestros proyectos de IT se encuentran alineadas con las prioridades del negocio?
7. ¿Los ejecutivos participan activamente en los proyectos de IT?
8. ¿Nuestros sistemas de IT proveen a las áreas de negocio con la información correcta, bajo la forma correcta, en el momento correcto y en el lugar indicado?

Causas del fracaso

Las diez principales causas de los fracasos son las siguientes (por orden de importancia):

1. Escasa participación de los usuarios
2. Requerimientos y especificaciones incompletas
3. Cambios frecuentes en los requerimientos y especificaciones
4. Falta de soporte ejecutivo
5. Incompetencia tecnológica
6. Falta de recursos
7. Expectativas no realistas
8. Objetivos poco claros
9. Cronogramas irreales
10. Nuevas tecnologías

Observemos que de los 10 factores mencionados, 7 están referidos a factores humanos (1 a 4 y 7 a 9).

Pasos para definir una estructura de servicios en su dimensión operativa y de costos

1. Definición precisa de los servicios y productos que brinda IT al negocio

La organización debe especificar (junto a los responsables de IT) cuáles son los productos estratégicos, qué niveles de servicio deben cumplir, cómo deben ser definidos y valorados en función de los distintos componentes que involucren (y también, cómo depreciarlos).

Deben privilegiarse los productos de grandes volúmenes y establecerse una política de costo-beneficio que evite la dispersión de recursos en proyectos de escasa importancia, que no están claramente alineados con los objetivos prioritarios del negocio.

2. Asignación de responsables

Definidos los productos, clasificar y asignar a los centros predefinidos de costos o de inversión.

Identificar qué componentes de RR.HH., hardware, software, servicios de terceros y comunicación se ponen en juego.

3. Cálculo de precios correctivos en función del mercado y costos internos

Comparar los costos de desarrollo interno con los precios de contrato externo.

La comparación debe servir para focalizar al área de IT en la obtención de resultados y desarrollar una cultura interna de prestación de servicios competitiva, como la de un proveedor.

4. Designación de gerentes de servicios, productos y proyectos (PMO)

La definición de encargados de proyectos y productos y la creación misma de una PMO (Project Management Office) en la organización de IT asegura la implementación de estas prácticas y ayuda a que el control de costos y plazos se realice más cerca del "origen", previniendo desvíos o corrigiéndolos a tiempo.

Cuando se comienza a implementar un costeo de IT "Think big, act small", es una premisa clave obtener resultados rápidos y cuantificables, monitorizando que tan bien se adapta la organización a los nuevos procesos.

Vinculación entre Negocios y Sistemas

| Área | Sistemas |
|--------------------|---|
| Logística Interna | Stocks: Recepción, Control Calidad, Ubicación, Existencias. |
| Operaciones | MRP: Plan y Control Producción, Modelos Investigación Operativa |
| Logística Externa | Distribución: Ubicación, Existencias, Despacho, Transporte. |
| Marketing y Ventas | CRM: Call Center, Campañas de Mktg, Autom. Fuerza Vtas, Pedidos, Facturación |
| Servicio Postventa | CRM: Call center reclamos, Servicios, Garantías |
| Abastecimientos | SCM: Integración Cadena Abastecimientos, Compras, Proveedores. |
| Tecnología | Hard, Soft de base, Sist. Operativos, Base de datos, Comunicaciones, Redes |
| Recursos Humanos | RRHH: Administración de Personal, Sueldos y Jornales |
| Infraestructura | EIS / MIS/ DSS: Información para la toma de Decisiones, Tableros de Control. |

Casos

Suzanne de Pace en Motown Productions

Compañía discográfica. Trabaja en todos los aspectos del proyecto, creativo y administrativo. Buena líder. Riesgo de que el personal se quemara debido al esfuerzo.

Estilos de liderazgo

Fred Henderson

Director general región oeste de Xerox. Profesional y ético. Establece prioridades, fija objetivos, revisa desempeño y establece planes de acción correctivos. Gran fuerza de voluntad. Muy competitivo. Toma decisiones rápido. Le gustan las presentaciones claras. Respetado por sus subordinados. No delega lo suficiente. Escribe sus propios memorándum de reunión.

Renn Zaphiropoulos

Versatec, principal empresa de impresoras electrostáticas, fundada por Renn.

Líder atrevido, innovador, marca el sendero y deja su huella. Motivación. Satisfacer necesidades. Es el psiquiatra de la empresa, resuelve los conflictos en la empresa. Se preocupa de las personas. A veces no es suficientemente duro. Muy talentoso.

John Harvard - Proyecto de Sistemas

Cadena de pubs restaurants, incorpora sistemas de computación. Reduce el tiempo de espera, registra las ventas, ahorra personal y gerente (que hacían todo el papeleo a mano), aumenta el control interno, aumenta la motivación del personal con menor rotación. Implementa primero en la sucursal mas chica, y luego escala a todas. Compra software, porque no tiene equipo propio de desarrollo.

Sevel - Soportando la estrategia de Empowerment

Grupo Sevel, Nuevos competidores GM, Chrysler, Toyota. Fuerte aumento de la competencia externa, caída de ventas, guerra de precios, calidad. El proyecto apunta a mejorar la calidad y reducir costos, se implementa un panel de control, el cual delega responsabilidad a nivel de línea de producción (empowerment).

Open Source

Adopción de Herramientas Open Source en Grandes Organizaciones. EDECA S.A, empresa energía eléctrica. Desarrollo de soluciones, ligado íntimamente al desarrollo in house, y a la opción de licenciamiento gratuito ofrecida por las herramientas desarrolladas por la comunidad Open Source. La crisis fue el factor de oportunidad para reemplazar costosas herramientas propietarias por Open Source.

Peñaflor

Empresa líder en la bebida argentina. Necesario contar con información precisa. Área comercial sin información. Reestructuración de sistemas. Tablero de control comercial.

Caso Quilmes

Cervecería y maltería. Sector industrial. Problemas : nuevos competidores poderosos, falta información y mala comunicación con el canal de distribución. Desarrolla proyecto de sistemas para mejorar la comunicación.

Caribbean Cruises

Cambio de estrategia. El agente de viajes era el vehículo de distribución inicial más importante. Primera empresa en proveer un sistema automatizado de reservas en tiempo real con acceso online directo a su inventario internacional de 29.000 agentes de viajes. La clave residía en la eficiencia. Reducción de Costos. Un barco crucero, en su calidad de ciudad flotante, planteaba una serie de problemas complejos en la cadena de abastecimiento: variedad, logística y conectividad. Incremento de los ingresos por las excursiones, cafes de internet, minibar, y otras experiencias para el pasajero. Reemplazo de motores diesel por motores a gas que permiten mas camarotes. Sitio de internet muy efectivo. Muchas innovaciones.

El Sistema que no andaba bien

Lenox, compañía de seguros. El sistema no función bien, la competencia tenía un mejor sistema, con menor dinero, y tiempo. El sistema no tenía estrategia de productos, no tenían los datos, cumplimiento de tiempo, presupuesto y especificaciones. Perdieron la visión de los requerimientos originales.