

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE LOS GERENTES DE SISTEMAS

DICIEMBRE, 2002

Preparado : Sub-Jefatura de Informática - Dirección Técnica de Normatividad y Promoción®
Impresión : Talleres Gráficos de la Oficina Técnica de Administración del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
Edición : 300 Ejemplares
Domicilio : Av. Gral. Garzón N° 658 Jesús María – Lima 11
Orden : N° 000-OTA-INEI
Depósito Legal : N° 000000-2002-0000



PRESENTACIÓN

El Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, es el órgano rector de los Sistemas Nacionales de Estadística e Informática en el país; cuya misión es contribuir a la toma de decisiones con información estadística de calidad y al uso de las tecnologías de información para el desarrollo de la Administración Pública y la Sociedad.

En este marco normativo y desde su creación el INEI ha elaborado publicaciones con el propósito de orientar, hacer conocer técnicas, metodologías informáticas, estándares, recomendaciones técnicas dirigidas al personal de la Administración Pública y al público en general.

Considerando, que nos encontramos frente a una política de Modernización del Estado y un proceso de descentralización en camino, procesos que no están desvinculados de un uso racional e intensivo de las tecnologías de información y que para ello se requiere de líderes y agentes de cambio en cada una de las organizaciones para que brinden un mejor servicio a los ciudadanos, se ha preparado el presente documento.

Este documento enfoca el tema de cómo deben ser estos agentes de cambio, que en las estructuras organizacionales son denominados Gerentes de Informática, cuales deben ser las habilidades y destrezas que deben mejorar o alcanzar para conducir eficaz y eficientemente la gerencia de las tecnologías de información y comprender que ya no son más sólo los encargados de procesar la información, ver el software, hardware sino que intervienen en la toma de decisiones de la organización y conocen bien la organización.

Para la elaboración de este documento nos hemos basado en una serie de bibliografía existente sobre cada uno de los temas tratados y han sido organizados en seis capítulos, en el Capítulo I se realiza la introducción al tema y en el Capítulo II se presenta la situación actual de las gerencias de sistemas, como definen su visión y misión en el que predomina el componente tecnológico, así como, la ubicación de estas en las diversas estructuras organizacionales.

En el Capítulo III, se trata sobre como deberían ser los gerentes de sistemas, que características deberían tener y que cualidades personales que deben tener.

El Capítulo IV, trata sobre los principales hábitos de un gerente de sistemas y la importancia de la inteligencia emocional frente a la inteligencia cognoscitiva.



El Capítulo V resume los ocho roles que debe cumplir un buen gerente de sistemas y en cada uno de ellos las competencias para cada rol.

En el Capítulo VI se resume algunas buenas prácticas orientadas a apoyar el trabajo del gerente de sistemas y algunas técnicas que son aplicadas en el sector privado con éxito como son: la reingeniería de procesos, mejoramiento de procesos, outsourcing, la eficacia de los servicios y cuidado de la salud de los trabajadores.

El INEI con este documento espera contribuir con el gerentes de informática que deben incorporar las Tecnologías de Información para brindar un mejor servicio a los ciudadanos los 365 días del año, las 24 horas del día y permitir el acceso a la información desde cualquier lugar.



Índice

	Pág.
1. Introducción	5
2. Gerencia de Sistemas	7
2.1 Situación actual	7
2.2 Los recursos humanos en tecnologías de Información en la Administración Pública	7
2.3 Ejemplos de Misión y Visión de la Gerencia de Sistemas.....	11
2.4 Ubicación en la organización.....	11
2.5 Misión del Gerente de Sistemas.....	11
2.6 Habilidades necesarias	11
3. Características de los Gerentes de Sistemas	17
3.1 Como deben ser los Gerentes de Sistemas.....	17
3.2 Que cualidades personales deben tener	18
3.3 Características de los Gerentes de Sistemas	18
3.3.1 Liderazgo	18
3.3.2 Experiencia en alinear la tecnología con el rol de la organización.....	18
3.3.3 Conocimiento de la cadena de valor de la organización	18
3.3.4 Destrezas de relacionamiento interpersonal	18
3.3.5 Capacidad de Gerenciar	18
3.3.6 Destrezas para Comunicar en forma efectiva.....	18
3.3.7 Habilidad para crear y administrar los cambios	18
3.3.8 Conocimiento y experiencia de la organización.....	18
3.3.9 Experiencia internacional o global	18
3.3.10 Destrezas para reclutar, desarrollar y retener profesionales TI	18
3.3.11 Infoetica	18
4. Siete hábitos del Gerente de Sistemas efectivo	
4.1 Primer hábito: Ser proactivo	
4.2 Segundo hábito: Comenzar con un fin en la mente	7
4.3 Tercer hábito: Primero lo primero	11
4.4 Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar	11
4.5 Quinto hábito: Procure comprender y luego ser comprendido	11
4.6 Sexto hábito: Sinergice	11
4.7 Séptimo hábito: Afile la sierra.....	11
4.8 Equilibrio de la renovación	11
4.9 ¿Qué es y porqué es importante la inteligencia emocional?.....	11

5. Los ocho roles de un buen Gerente de Sistemas

5.1 Rol del coordinador..	7
5.2 Rol del Monitor	11
5.3 Rol del Mentor	11
5.4 Rol del Facilitador	11
5.5 Rol del Innovador.....	11
5.6 Rol del broker	11
5.7 Rol del Director.....	11
5.8 Rol del productor	11

6. Buenas prácticas del Gerente de Sistemas

6.1 Procesos de reingeniería..	7
6.2 Benchmark.....	11
6.3 Outsourcing	11
6.4 Consideraciones al hacer Contratos.....	11
6.5 Medir la eficacia de nuestros servicios.....	
6.6 Evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores.....	11
6.7 Cuide su salud y la de sus colaboradores.....	11

7. Anexos

Anexo 1: Los 7 pecados y las 7 reglas de oro de un Gerente de Sistemas moderno

8. Bibliografía



Capítulo I : INTRODUCCIÓN

En el país el que lidera la gestión de los recursos informáticos a nivel de las organizaciones públicas y privadas recibe diferentes denominaciones Jefe de informática, Director de Informática, Jefe de Organización y/o métodos e Informática, Directora Técnica de la oficina Técnica de Informática, Director de Estadística e Informática entre otras. De igual manera el nombre de las áreas en las que se ubican reciben diferentes denominaciones, para el presente documento nos referiremos como Gerente de Sistemas.

En relación al lugar que ocupan en la estructura jerárquica la Gerencia de Sistemas está ubicada en diferentes niveles, en algunos casos como área de apoyo, en otros casos dependen del área de Administración, o dependen directamente del máximo nivel o Jefatura.

En cuanto se refiere al número de personal a su cargo para cumplir con su misión ésta dependerá de la complejidad de la organización y el número de proyectos, puede tener desde 1 hasta un gran número de colaboradores.

Los profesionales, especialistas en tecnologías de información y comunicaciones con carácter de nombrado o de "planta" en las organizaciones públicas son muy pocos, en su gran mayoría las instituciones contratan personal para proyectos específicos. Muchos especialistas jóvenes se inician en la actividad pública, luego de haber adquirido cierta experiencia, se incorporan con facilidad en el sector privado por que los sueldos son más atractivos y por que les ofrecen desarrollo profesional y clima organizacional.

De esta realidad depende la gestión de los recursos informáticos razón por la que el responsable de gestionar las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) en una organización pública o privada debe de tener ciertas características, habilidades y destrezas, conocimientos y asumir un nuevo rol protagónico.

El incremento vertiginoso de las tecnologías de información y comunicaciones esta cambiando la forma de hacer las cosas, el trabajo, negocios, entretenimiento por lo que los Gerentes de Sistemas no pueden trabajar encerrados detrás de una caja de cristal, junto a las grandes mainframes y minicomputadoras y seguir siendo considerados los que ejecutan acciones, procesando datos y arreglando las computadoras, y exigiendo que sean expertos en el manejo de software, sin tener participación en las decisiones estratégicas que toman sus organizaciones.

Hoy en día la función del Gerente de Sistemas no es más solo escoger el mejor computador, software, impresora, y además saber de tecnología, sino tener las

habilidades para asumir el liderazgo en TICs en la organización y la interrelación efectiva con su ambiente. Más adelante podemos observar como algunas organizaciones al definir la visión y misión de la Gerencia de Sistemas nos permite afirmar que el componente tecnológico es predominante.

El Gerente de Sistemas es quien debe llegar y convencer al número uno de la organización (gerente General, Ministro o Jefe institucional) con soluciones innovadoras y hacer que visionen junto con el, una organización integrada a través del uso de la información, identificando cuales son las oportunidades tecnológicas, que puede hacer para mejorar la competitividad de la organización, es decir ser el verdadero **agente de cambio de la organización**.

Esto implica que el Gerente de Sistemas deba tener una mixtura de conocer la tecnología y en especial ser un hombre de negocios y cuando hablamos de negocios no sólo hablamos de las empresa privadas sino también de las instituciones del Estado en el que se debe optimizar el uso de los escasos recursos del Estado, convirtiéndose en el soporte básico de la tecnología existente en la organización y por otro lado ayudando a elegir la tecnología que requiere su organización y a reconocer la información como el principal activo de la organización.

Tradicionalmente, los especialistas en tecnología reportaban a posiciones intermedias de las organizaciones y no formaban parte de los niveles de decisión, en estos tiempos el Gerente de Sistemas debe comprender perfectamente el giro del negocio de su organización para que pueda desempeñar un buen rol. Es por ello la importancia que la jerarquización del cargo para que se encuentre más próximo al Jefe o Gerente General.

El nuevo Gerente de Sistemas: **¿Existe realmente el perfil ideal?**

Las tensiones y requerimientos a que está sujeto el gerente de Sistemas en la actualidad, para hacer las cosas bien, son sofisticadas y exigentes: debe conocer la tecnología y mantenerse al día en ella, a pesar de los vertiginosos cambios en ese ámbito; debe saber explicar y “vender” a sus pares en la organización los beneficios de los proyectos tecnológicos pero en un lenguaje que los usuarios lo entiendan; debe seleccionar y retener profesionales cada vez más difíciles de encontrar y con personalidades cada vez más “delicadas”; debe saber navegar en la política interna de la organización sin sufrir mayores “daños”; debe saber seleccionar y contratar buenos proveedores de servicios, cada vez más difíciles de encontrar, y negociar condiciones que dejen a todos satisfechos; y finalmente, saber administrar y dirigir proyectos de implementación tecnológica muchas veces de gran envergadura.

¿Existe realmente este “superman”? ¿Cómo se encuentra preparado usted para este desafío?

Es importante reconocer que el Gerente de Sistemas se hace y no nace y para enfrentar mejor los desafíos que impone la complejidad actual, tanto organizacional como tecnológica, hay que apoyarse en metodologías, conceptos y destrezas que están a su alcance. El objetivo principal de esta guía es brindar un conjunto de tips o un “manual de supervivencia y desarrollo” para el Gerente de Sistemas.

Capítulo II : GERENCIA DE SISTEMAS

2.1 SITUACIÓN ACTUAL

Las organizaciones públicas modernas requieren de la ejecución sistemática de actividades que tiendan a elevar la capacidad técnica, los conocimientos y las destrezas del personal y a desarrollar su potencial para ocupar posiciones de responsabilidad creciente. La formación permanente es una vía para desarrollar recursos humanos que asuman responsabilidades y ocupen de manera efectiva los cargos que desempeñan.

No se trata de acumular puntos sino de progresar en la carrera, ¿pero que pasa si no existe esta política o no existen los recursos presupuestales, o simplemente no existe interés de ambas partes?.

Entonces, se requiere ejecutivos que promuevan los principios básicos de un verdadero proceso de modernización mediante la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones para lograr:

Una gestión pública eficiente y eficaz

Los ejecutivos relacionados con la buena fe, celeridad, economía, eficiencia y eficacia apoyan la búsqueda de la racionalidad en el uso de los recursos públicos y el cumplimiento de las finalidades de cada entidad y de la administración en general.

Que se sientan comprometidos con la gestión pública orientada a resultados, con el mejoramiento de las relaciones Estado-ciudadano y con la calidad en la prestación del servicio; dispuestos a agilizar los procesos, trámites y procedimientos, a reconocer la importancia de la información oportuna para la toma de decisiones.

La gestión pública eficiente demanda, además, el fortalecimiento de los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los servidores públicos para que contribuyan en las acciones dirigidas a:

- Desarrollar competencias para el manejo integral de un proyecto o producto
- Racionalizar trámites, métodos y procedimientos de trabajo
- Fortalecer los sistemas de información para la toma de decisiones
- Implantar adecuados mecanismos de control interno
- Mejorar la calidad del servicio al usuario

En cada una de estas sentencias el rol del Gerente de Sistemas es inherente, es quien debe conducir los procesos de reingeniería, mejoramiento de procesos, implementar métodos para medir la calidad de los servicios y productos que se ofrecen tanto a nivel interno como externo de la institución.

Una gestión pública transparente

En la relación entre los ciudadanos y las personas al servicio del Estado, se puede generar corrupción cuando, en beneficio propio, se ignoran o traicionan los principios de igualdad, moralidad, imparcialidad, publicidad, responsabilidad y transparencia que deben regir en la función administrativa, a través del cual se satisface el interés general. Claro está que el Gerente de Sistemas no podrá solucionar el problema de ética de los funcionarios, pero sí contribuirá mediante la implementación de soluciones para propiciar la transparencia a través de sistemas en línea e implantación de servicios de cara al ciudadano, promoviendo un código de ética como servidores íntegros.

Gestión integral y mejoramiento de procesos

El servidor público debe propiciar una cultura de gestión que supere el paradigma burocrático basado en el formalismo, la rigidez, la fragmentación y subordinación para la toma de decisiones y que posibilite la adaptación al cambio y el mejoramiento permanente de los procesos y de los servicios que presta la entidad.

Los Gerentes de Sistemas son los llamados a iniciar un proceso de cambio de paradigmas y enfoque de la administración orientada a procesos y no a estructuras. Para lo cual tendrá que desarrollar un conjunto de eventos y habilitarlos para el análisis y mejoramiento de procesos administrativos y técnicos, lo cual exige conocer la organización, manejar técnicas y metodologías que permitan identificar deficiencias en la prestación de los servicios y proponer alternativas de mejoramiento.

Liderazgo y Grupos de trabajo

Que los Gerentes de Sistemas ejerzan el liderazgo para llegar con soluciones innovadoras a la Alta Dirección y como responsables de la conducción de grupos o equipos de trabajo propender por nuevas formas en la dinámica organizacional, de manera que se transformen las relaciones y prácticas cotidianas entre los directivos y los ejecutores.

Si analizamos la situación actual de la Administración Pública observaremos la necesidad de incorporar una serie de métodos y procedimientos orientados al mejoramiento de procesos, procesos de reingeniería, contar con los servicios de

terceros mediante outsourcing, aprender de experiencias exitosas de organizaciones similares, entre otros.

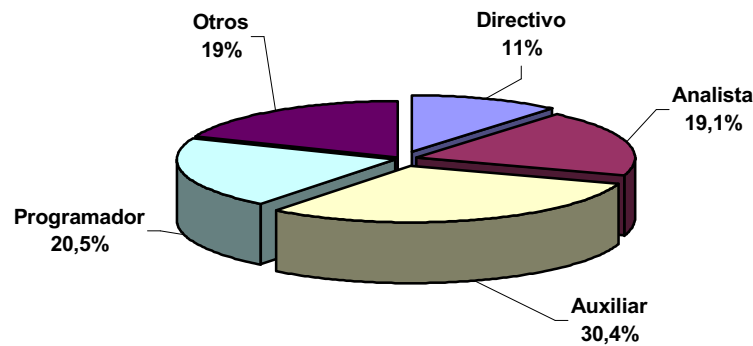
La presente guía es solo eso, una guía orientadora de los diferentes aspectos que deben tomar en cuenta el Gerente de Sistemas de las instituciones de la Administración Pública para asumir el verdadero rol que le compete.

2.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, en el período setiembre 2001 y abril 2002, llevó a cabo la Encuesta de Recursos Informáticos de Administración Pública. Los resultados de la encuesta reflejan la situación en la que se encuentran las Gerencias de Sistemas.

El personal informático que se pudo contabilizar es de 5,036 de los cuales 2 041 es personal nombrado y contratado 3 265, los cuales a su vez se distribuyen de la siguiente manera: personal informático con cargo directivo 349 son nombrados y 234 contratados, analistas 400 son nombrados y 612 son contratados, programadores 452 nombrados y 637 contratados, auxiliares se tienen 445 nombrados y 1168 contratados y finalmente "otro personal informático" de los cuales 394 son nombrados y 614 contratados.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL INFORMÁTICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Fuente: INEI/DTNP-IV ENRIAP

La proporción que existe entre personal informático nombrado y contratado es del 38,5% y 65,5% respectivamente. Esta situación amerita especial evaluación considerando la alta rotación del personal informático de la Administración Pública en el que adquieren cierta experiencia y luego salen en búsqueda de mejores condiciones laborales y profesionales, en especial en el personal de nivel técnico y/o profesional.

A nivel descentralizado existe escasez de profesionales en tecnologías de información como es el caso de los gobiernos locales y como resultado el bajo desarrollo informático en la que éstas se encuentran, razón por la que frente a un proceso de descentralización los líderes de las diferentes organizaciones gubernamentales al interior del país tendrán que estar más sensibilizados con las ventajas que ofrece las Tecnologías de información en apoyo de su gestión y como las Gerencias de Sistemas deben responder a los nuevos retos para la interconexión e integración de los sistemas del Estado.

Parte del personal técnico y/o profesional que trabaja en actividades de tecnologías de información en la Administración Pública (especialmente en las provincias) no está actualizado en nuevas tecnologías de información, y en muchos casos, no han tenido una capacitación formal y/o participado de programas de actualización profesional.

Así mismo, en la Administración Pública los Gerentes de Sistemas a pesar de ser un área técnica, al ser en su gran mayoría denominado “puesto de confianza” sufren cambios en función a los cambios de Ministros o Jefes institucionales. Se espera que en el marco de la modernización del Estado y con la revalorización de la carrera pública esta situación mejore dando mayor estabilidad a las áreas técnicas de las organizaciones.

Considerando la problemática existente, es importante que el Gerente de Sistemas del sector público continúe con optimismo y asuma el reto de ser un agente de cambio en su organización y de un trabajo coordinado con las demás organizaciones para atender necesidades comunes.

Un dato que es importante comentar es que según la IV ENRIAP el 13.4% de los trabajadores de las entidades públicas tienen acceso a Internet, esto se puede interpretar como las restricciones de acceso por parte de mayor parte de las instituciones a sus trabajadores es un aspecto a ser abordado con el objetivo de culturizar en el uso de las tecnologías de información a la mayor parte de trabajadores, la brecha digital debe acortarse en el sector público. Una limitación para lo comentado, puede ser el limitado ancho de banda para acceder a Internet por parte de buen número de trabajadores (64 kbps en el 44.5% de instituciones y 21.6% con 128 KBPS).

De otro lado al hacer un análisis de la información proveniente de los Planes operativos de Informática del 2002 en la Administración Pública podemos listar algunas de las fortalezas, debilidades y amenazas en torno a los recursos humanos del área de informática.

Fortalezas	Debilidades	Amenazas
	No contar con personal para formular software	Instituciones con mayores tecnologías por contar con recursos propios y una adecuada atención de los directivos
Recursos Humanos calificados y con amplia experiencia. Identificación del personal con la institución	Insuficiencia de personal informático para las representaciones defensoriales No se cuentan con programas de capacitación al personal	Falta de líneas de carrera para personal de tecnologías de información
Predisposición del personal de la Oficina de Sistemas al cambio	Falta de personal especializado clasificado por servicio: Redes y Comunicaciones, Bases de datos, Soporte técnico en el sitio, desarrollo de sitios WEB	
Identificación del personal con la institución y con gran entusiasmo.	Escasos programas de capacitación	
Personal identificado con la organización.	Alta rotación de personal en unidades operativas y de apoyo y que requiere de capacitación constante Inestabilidad Laboral Falta de capacitación y remuneraciones no de acuerdo con la función y puesto designado.	
Personal directivo y técnico con amplia experiencia. Personal identificado con la institución.	Limitaciones en la contratación de recursos humanos para el desarrollo de proyectos Alta rotación de personal	
Personal con experiencia en los procesos de la institución. Personal identificado con la institución.	Remuneraciones retrasadas con relación al mercado Carencia de un plan de capacitación Inadecuada infraestructura funcional	Bajo presupuesto atenta contra un mejor nivel tecnológico
Experiencia del personal del área de informática en implementar modernos sistemas de gestión con tecnologías de punta ha permitido obtener ventajas competitivas para desarrollar consultorías	El 50% de la fuerza laboral realiza mantenimiento, desarrollo de los sistemas, operación y ejecución de los sistemas de producción esta compuesto por personal de los servicios de terceros	Hay presencia de riesgo de deserción del personal calificado, por el esquema remunerativo menor al mercado laboral informático

Fortalezas	Debilidades	Amenazas
Personal directivo y técnico con amplia experiencia en el ramo de tecnologías de información y conocimiento del sector	Rotación del personal por disposiciones políticas Escasa capacidad de retención del personal	
Buena disposición del personal de informática para lograr los objetivos trazados. Gran identificación del personal de informática	No existe un plan de capacitación y desarrollo profesional en la institución	
Identificación del personal con la institución	Falta de programas de capacitación, acorde a los cambios de la tecnología	
Identificación del personal con la institución. Personal calificado.	Alta movilidad de personal de desarrollo de sistemas Escasos cursos de capacitación para el personal informático	Imposibilidad de contratar personal adicional para cumplir en forma oportuna las necesidades de automatización de procesos no considerados en el Plan operativo Informático anual
Personal directivo y técnico con amplia experiencia Identificación y compromiso del personal con la institución	Falta de recursos de personal en la Oficina de Informática Escasa oportunidad de capacitación al personal	

En resumen podemos observar que existe una fortaleza común en los recursos con los que cuentan las Gerencias de Informática, la identificación del personal con la institución frente a la debilidad de falta de personal y la imposibilidad de contar con mas recursos, una alta rotación de personal y escasa oportunidad de capacitación al personal.

Para ver como se concibe actualmente las Gerencias de Sistemas se ha tomado de los planes operativos y transcrito como definen la misión y la visión en la Administración Pública que se describe a continuación:

2.3 EJEMPLOS DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA GERENCIA DE SISTEMAS

A continuación veamos como algunas organizaciones han definido la misión y visión:

	Definen como Misión	Y como Visión
1	" ... proporciona aplicaciones de tecnología de informática y soporte técnico de alta calidad que ayuden a la institución a promover una cultura de honestidad y transparencia en la gestión pública.."	"..brindar las herramientas técnicas que permiten optimizar el funcionamiento del sistema Nacional de Control en base a la oportunidad y modernidad"
2	" ..poner al servicio de las diferentes unidades orgánicas las tecnologías de información, los recursos humanos y las herramientas metodológicas que les permitirán cumplir la misión institucional....."	" consideran que el desafío de los líderes informáticos que gerencian la información es pues encontrar herramientas tecnológicas, generar ideas innovadoras y promover actitudes proactivas de los agentes protagónicos de los grandes cambios"
3	" .. La planificación, organización y ejecución de las actividades vinculadas con las tecnologías y sistemas de información, se encarga de proyectos informáticos y de las operaciones necesarias para llevar a cabo dichos proyectos; administra la plataforma tecnológica de la institución brinda servicios informáticos y el soporte correspondiente de todas las actividades administrativas y cotidianas de la institución, garantizando el respeto a la voluntad del elector y los valores de limpieza, transparencia y honestidad"	"La Gerencia de Informática es capaz de utilizar la tecnología de última generación para proporcionar el cómputo de resultados de los procesos electorales en forma eficiente, confiable y oportuna, generando confianza y transparencia en la ciudadanía. Así mismo administra todos los recursos informáticos y propone y ejecuta los proyectos que simplifican los procesos administrativos, de planeamiento y de evaluación, de gestión institucional que identifican a la institución como una de las más eficientes y modernas"
4	En otra institución cuentan con el Departamento de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas cuya misión es " aportar al logro de los objetivos y metas de la institución a través de la adopción de nuevas tecnologías informáticas, el desarrollo de sistemas de información y la implementación de nuevas herramientas y servicios informáticos para los órganos parlamentarios y para las unidades del Servicio parlamentario del gobierno"	Esta institución además define su visión " como un organismo líder en Tecnologías de Información y el uso masivo de las Tecnologías de información en el Congreso de la República"
5	En el Consejo Nacional de la Magistratura definen su misión "apoyar la Gestión Institucional automatizando la información relacionada con los procesos de selección y nombramiento, ratificación y destitución de jueces y fiscales, así como las de carácter administrativo funcional. También es el de servir de soporte técnico y de capacitación al personal de la institución para el adecuado funcionamiento de los aplicativos informáticos"	"Incorporar en la estructura del Consejo una oficina de Informática con funciones definidas, recursos humanos calificados y provista de equipos modernos (Hardware), con software adecuado a las necesidades de la organización".

	Definen como Misión	Y como Visión
6	“Es un departamento cuya gestión esta orientada a contribuir en el uso de las Tecnologías modernas de Información en apoyo a los objetivos institucionales”	“El departamento de informática mantiene su liderazgo, por la excelencia de sus servicios y sostenida innovación Tecnológica”
7	La Gerencia de Informática de una empresa de servicios define su misión como “brindar servicios informáticos con soluciones integrales utilizando la mejor tecnología para satisfacer competitivamente las necesidades de nuestros clientes en el manejo de la información”	“Ser líder en asesoría y consultoría informática de empresas de Servicios Públicos a nivel Nacional al 2005”
8	“La Gerencia de Sistemas es el órgano encargado de planificar, organizar, dirigir y evaluar la aplicación racional de las tecnologías de información vigentes en la institución. Su misión Implica el adecuado uso y aprovechamiento de los recursos informáticos para la optimización de las actividades, servicios, optimización de procesos y obtención rápida de información para la toma de decisiones de las demás gerencias mediante el desarrollo, implantación y supervisión del correcto funcionamiento de los sistemas y comunicaciones”	“Es la tarea de la Gerencia de Sistemas el apoyar y propiciar la modernización institucional mediante el uso y aplicación racional de las Tecnologías de información vigentes. Nuestra visión contempla el desarrollar acciones para la optimización continua de los procesos y procedimientos de la institución, así como propugnar por el desarrollo y empleo de aplicaciones a 3 capas, y el uso intensivo de correo electrónico intra y extra institucional”.

Podemos observar que el gran componente de la definición es el tecnológico y en muy pocos casos el componente del verdadero rol que debe asumir la Gerencia de Sistemas.

2.4 UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La Gerencia de Sistemas ocupa diferentes ubicaciones en la estructura organizacional de las instituciones.

- Como órganos de línea
- Como órganos de apoyo y que dependen de la Jefatura
- Como órganos de apoyo que dependen de la Secretaria General
- Como áreas que dependen de comisiones
- Como área que depende de Administración
- Como área que depende de la Gerencia de Administración y Presupuesto
- Como área que depende de la Oficina de Administración y Finanzas
- Como área que depende de la Gerencia de Desarrollo e Investigación

- Como órgano de apoyo que depende de la Secretaría de Planificación Estratégica.
- Como una unidad que reporta a la Jefatura de Asesoramiento Institucional.
- Como un área que depende de las Oficinas de Presupuesto y Planeamiento.

Las diversas formas de ubicación que ocupa la Gerencia de Sistemas en un factor crítico para que pueda cumplir bien su rol, es claro observar que mientras la Gerencia de Sistemas depende directamente del máximo representante de la organización puede tener mayor acceso a participar de las decisiones que puedan tomarse, caso distinto de aquellas que están ubicadas debajo de áreas específicas en el que la participación en las decisiones organizacionales se verá limitada.

Algunas instituciones inclusive han creído conveniente considerar a la Gerencia de Sistemas de órgano de línea pasarlo a una unidad debajo de ella. Ejemplo, pasar de una Oficina General a una Oficina Ejecutiva (de menor nivel que el anterior) o en algunas instituciones no cuentan en su estructura con una gerencia de informática.

2.5 MISIÓN DEL GERENTE DE SISTEMAS

Podemos definir la misión del Gerente de Sistemas como el de **“proveer la visión tecnológica y mantener el liderazgo en el desarrollo e implantación de iniciativas en materia de aplicación de las Tecnologías de información y Comunicaciones que man tengan el liderazgo de la organización en un entorno cambiante e intensamente competitivo ”**

El Gerente de Sistemas es un ejecutivo que ocupa una posición clave en la organización, es el responsable de las políticas de tecnologías de Información y comunicaciones y del alineamiento de las estrategias de TICs con las estrategias institucionales. Normalmente la Gerencia de Sistemas esta ubicado en la sede principal de la organización y a nivel descentralizado tiene coordinadores o gerencias regionales.

En general los Gerentes de Sistemas son profesionales con nivel de post grado y mucha experiencia en Tecnologías de Información, administración de empresas y gestión de negocios.

Pueden estar formados en carreras de ingeniería (en especial sistemas, electrónica o de telecomunicaciones), ciencias de computación, matemática. Uno de los requisitos es la constante actualización y conocimientos de ingles técnico es indispensable.

Así mismo deben tener conocimientos de dinámica organizacional, planeamiento estratégico, contabilidad gerencial, matemáticas financiera, finanzas corporativas, marketing, gestión de recursos humanos, gerencia de operaciones entre otros.

Sus responsabilidades:

- Participar de los Comités de Informática o de las reuniones con otros gerentes para estar siempre a la par con las decisiones de los negocios de la empresa
- Realizar investigaciones constantes para mantenerse informado de las nuevas Tecnologías
- Mejoramiento continuo de los procesos de la organización
- Desarrollo de las aplicaciones nuevas y existentes para las iniciativas de la organización.
- Asegurar las inversiones en Infraestructura, arquitectura de computadoras, redes en general de las TICs en la organización.
- Administrar servicios de outsourcing y aprovisionamiento interno de servicios
- Establecer relaciones estratégicas con proveedores y consultoras claves en TICs.
- Transferencia tecnológica: habilitar tecnologías para hacer más fácil a los usuarios y proveedores para hacer transacciones con la organización e incrementar la competitividad. Proponer a los gerentes, ejecutivos la incorporación de las TICs, nuevas aplicaciones de informática que traigan beneficio a los negocios
- Actuar recíprocamente con los usuarios internos y externos para asegurar la satisfacción continua del usuario
- Proveer entrenamiento a todos los usuarios de TICs para asegurar el uso productivo de sistemas nuevos y existentes
- Participar de cursos, seminarios y talleres, congresos
- Administrar los conflictos y prioridades dentro del equipo de la empresa
- Planear y distribuir los trabajos en equipos
- Supervisar y evaluar el desempeño y la calidad del servicio que ofrece

2.6 HABILIDADES NECESARIAS

Los Gerentes de Sistemas deben participar del negocio y de las decisiones estratégicas que se toman en la organización, cada vez más tienen la posibilidad de acceder a puestos jerárquicos y se convierten en el brazo derecho de las gerencias de línea y de la cabeza de la organización, asesorándolo sobre las últimas innovaciones del mercado.

De igual forma administran el activo máspreciado de la organización, la información, y deben estar atentos a los cambios en el entorno de las organizaciones actuales. Se ha pasado del gerente responsable del procesamiento

de datos al gerente cuya principal responsabilidad es el manejo de la información y no debe pensar que:

- La tecnología de información no genera diferencias
- Es insuperable que las diversas gerencias de la organización se resistan al cambio
- Las Tecnologías de Información es difícil de administrar
- Los técnicos son quienes deciden
- Una visión de corto plazo es lo más importante
- Las tecnologías de información son sólo un cambio técnico y no organizacional

En cambio debe tener presente en:

- Ser el principal impulsor del cambio y ejercer el liderazgo en las TICs
- Que las decisiones de Tecnologías de información no deben estar divorciadas de los negocios
- Estar dispuesto a cometer errores
- Asumir un nuevo rol para el área de sistemas
- El cambio empieza por una nueva forma de pensar

Es importante observar el siguiente cuadro:



Todo lo observado genera nuevos desafíos a los Gerentes de Sistemas, el ciclo de la tecnología y las aplicaciones es cada vez más corto, sino recordemos las grandes mainframes, los sistemas desarrollados en Clipper y que aun corren en muchas instituciones, frente a la tecnología reciente, en el que la mayoría de los sistemas están basados en Internet, con posibilidades de aplicaciones y manejos de volúmenes de información que no se esperaban años atrás.

Las TICs son parte fundamental de las estrategias de las organizaciones, para brindar un mejor servicio o que un negocio sea fructífero. Los nuevos agentes externos obligan a salirse del enfoque tradicional hacia una organización más flexible y adecuarse a los nuevos cambios.

De otro lado, al haberse incrementado la complejidad se requiere de método y disciplina de gestión, las metodologías son cada vez más sofisticadas y completas ya no se puede seguir en el desorden e improvisación institucionalizada. Cada proyecto y área de TICs es especializada pero se pueden y se deben desarrollar métodos para hacer las cosas que aseguren el éxito:

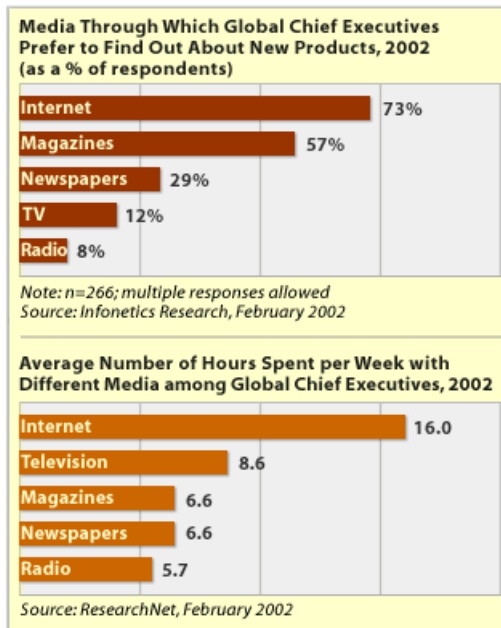
Las preguntas claves que podemos hacer para definir un método son:

- ¿Cómo definimos el problema del usuario?
- ¿Cómo establecemos las metas y objetivos, y el sistema para medirlos?
- ¿Cómo trabajamos en conjunto con los usuarios?
- ¿Cómo llevamos a cabo la investigación del problema?
- ¿Cómo presentamos nuestros hallazgos?
- ¿Cómo inyectamos originalidad en el proceso y en la gestión diaria?
- ¿Cómo aseguramos la calidad de servicio que ofrecemos a nuestros usuarios, en todo lo que hacemos?
- ¿Cómo abordamos la contratación de servicios y compra de productos?
- ¿Cómo administramos nuestros recursos humanos?
- ¿Cómo extendemos el método hacia los proveedores y usuarios?
- ¿Cómo diferenciamos nuestro enfoque para agregar valor a la organización?

Un método administra recursos y cada uno de los elementos planteados en el siguiente cuadro nos permitirá responder a las interrogantes planteadas, como lo podemos ver en el siguiente cuadro:

RECURSOS	
ESTRATEGIA	Estrategia organizacional Dirección estratégica de la función de TI Políticas y estrategias de TI Planificación y presupuesto de TI
PERSONAS	Políticas de recursos humanos Personal técnico informática Usuarios
TECNOLOGIA	Dirección y visión estratégica Arquitectura hardware y software Infraestructura de computación y comunicaciones
SISTEMAS	Modelo de aplicaciones Modelo de datos e información Gestión de la demanda insatisfecha
PROCESOS	Definición roles y responsabilidades Diseño organizacional Administración de proyectos Delivery de servicios Análisis y diseño software Desarrollo software Implementación de sistemas Mantenimiento de software Aseguramiento de calidad Administración de datos Administración de seguridad Operaciones datacenter Operaciones respaldos y contingencias Operaciones telecomunicaciones Gestión de contratos outsourcing Control de gestión Soporte y Help Desk

Un aspecto fundamental es que las estrategias de tecnologías de información deben estar alineadas a las estrategias planteadas por la institución. Para ver como va la relación de los ejecutivos y las gerencias de Tecnologías de información revisaremos algunas investigaciones.



En la gráfica adjunta podemos observar la preferencia de los ejecutivos para informarse de los nuevos productos y se observa que el 73% lo hace a través de Internet, el 57% a través de las revistas, el 29% a través de los periódicos, el 12% a través de la Televisión y solo el 8% a través de la radio.

Con relación al número promedio de horas por semana utilizan 16 horas para Internet, 8.6 horas por televisión, 6.6 horas para ver las revistas, igual número de horas para revisar los periódicos y el 5.7 horas por la radio.

Esto significa que el entorno de los gerentes generales de las empresas tanto públicas como privadas ya no son los mismos, razón por la que el Gerente de Sistemas:

- No tiene que hablar sólo de tecnología sino que debe hablar en un idioma que le entienda el jefe de la organización para de esta manera apoyar la toma de decisiones.
- Debe participar más en la organización y en las decisiones estratégicas que se toman en la organización
- Preocuparse por el clima externo de la organización
- Preocuparse también por el usuario externo de la organización
- Estar preparado para asesorar sobre las últimas innovaciones del mercado.
- Tener las habilidades de un buen administrador, saber de recursos humanos y de la razón de ser de la organización
- Manejar uno de los principales activos de la organización: la información.
- Tener mayor interacción con todas las áreas dado a que la tecnología lo posibilita.

En una encuesta reciente realizada por Information Week Research (<http://delta.hypermart.net/esta/EST205.html>) se hace una comparación entre el

interés de los Gerentes de Tecnologías de información y los Gerentes Generales de las organizaciones obteniéndose los siguientes resultados:

Interés del Gerente de TI	Interés del Gerente General	áreas
1	3	E-Business
2	4	Seguridad
3	9	Administración y Almacenamiento de datos
4	5	Consultores o Asesores Estratégicos
5	1	Aplicaciones de cara al cliente
6	7	Infraestructura de Redes y Sistemas
7	2	Proveedores de Servicio y Outsourcing
8	6	Aplicaciones para Operaciones Internas
9	8	Administración de redes y sistemas
10	10	Movilidad y redes inalámbricas
11	11	Convergencia digital

En el cuadro se observa que el grado de importancia de los temas en un nivel y el otro son diferentes. Sin embargo podemos apreciar que el interés principal del Gerente de TI es desarrollar el e_business y el del Gerente General es el interés por las aplicaciones de cara al cliente.

En un estudio de GartnerEXE (<http://delta.hypermart.net/esta/EST198.html> abril 2002) a más de 1500 directores de tecnologías de información las prioridades fueron:

1. Elaborar estrategias para integrar los negocios con la tecnología informática
2. Proveer liderazgo y guía a la alta dirección y las gerencias de línea
3. Demostrar el valor de las tecnologías de información para la organización
4. Desarrollar el equipo administrativo de tecnologías de información
5. Reducción del costo total de las tecnologías de información
6. Ajustar procesos de priorización y administración de proyectos
7. Ajustar medidas de seguridad y privacidad

Estos resultados muestran que las prioridades entre el Responsable de la organización y la Gerencia de Sistemas son diferentes por el nivel de responsabilidades, pero hay algo muy importante a tener en cuenta, que es contar con el compromiso de la alta gerencia para asumir estos nuevos roles.

El máximo representante de la organización debe estar convencido la visión de la información como recurso vital de la organización, de las oportunidades estratégicas, y de la obtención de ventajas competitivas relevantes.

Capítulo III: CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES DE SISTEMAS

3.1 COMO DEBEN SER LOS GERENTES DE SISTEMAS

Los Gerentes de Sistemas deben tener ciertas características:

- Con una orientación fuerte hacia la principal razón de ser de la institución (con experiencia amplia en el sector que trabaja)
- Demostrar habilidades para traer beneficios aplicando TICs para resolver los problemas, manejo de costos y riesgo
- Experimentar, identificar y evaluar los nuevos desarrollos tecnológicos y evaluar su adecuación para su organización
- Habilidad para comunicarse y entender las necesidades de los usuarios en un lenguaje simple no técnico.
- Habilidad para conceptualizar, lanzar y entregar múltiples proyectos TICs a tiempo y dentro del presupuesto
- Habilidad de integrarse con el equipo de dirección existente, siendo un buen oyente, un buen constructor y un abogado articulado de su visión tecnológica.

3.2 QUE CUALIDADES PERSONALES DEBE TENER

Un Gerente de Sistemas debe tener:

Condiciones de liderazgo, habilidades de comunicación interpersonales, habilidad de trabajar en ambiente de colaboración y aprendizaje continuo, alta integración e inteligencia, sensibilidad por otros, excelente juicio, pensador conceptual, estratégico tan bueno como pragmático y una habilidad para generar confianza y alianzas estratégicas.

En julio del 2000, en una encuesta de 1.400 Gerentes de Sistemas pertenecientes a los Programas Ejecutivos de Gartner, se pusieron de manifiesto unas tendencias clave en el desarrollo de la posición del Gerente de Sistemas dentro de las empresas. Las empresas están colocando ejecutivos con responsabilidades importantes en TICs en los niveles más altos de la toma de decisiones ejecutivas. Gartner ha comprobado que en las empresas medianas y grandes, está emergiendo un nuevo estilo de ejecutivo con responsabilidades en la fusión del negocio y la tecnología, y que este ejecutivo está evolucionando para ocuparse de distintas partes de las estrategias e implementaciones de TICs, e-gobierno y de e-business

Es así que van apareciendo los cuatro siguientes tipos del Gerente de Sistemas, aunque a todos ellos no se les designa con este nombre de manera explícita:

- Los Gerentes de Sistemas que tienen una responsabilidad a nivel organizacional en un puesto de gestión de demanda, que es un rol estratégico enfocado al cumplimiento de las necesidades y expectativas de la organización al más alto nivel. Estos Gerentes de Sistemas no suelen ser responsables de la implementación.
- Los jefes de tecnología o de infraestructura, que desempeñan sus funciones al mismo nivel que el primer tipo, son responsables de garantizar la prestación efectiva en cuanto a los costos de los servicios tecnológicos (p. ej., explotando las oportunidades de 'outsourcing').
- Los "oportunistas tecnológicos" son aquellos ejecutivos cuyas responsabilidades como Gerente de Sistemas han ido aumentando a partir de las demandas tecnológicas de la organización. Estos ejecutivos están muy involucrados en el impulso de nuevas oportunidades y formas de mejorar y/o apoyar los procesos de la organización, debido a su dominio de las tecnologías emergentes.
- En las organizaciones con múltiples divisiones, aquellas personas a cargo de las unidades más importantes desempeñan la función de gerente de sistemas. A menudo, estos ejecutivos combinan los roles de oferta y demanda en la unidad bajo su cargo y son responsables de la gestión y cumplimiento de expectativas, así como de la prestación de servicios específicos en el ámbito de su unidad.

Hay cuatro palabras que resumen las actividades o roles que son prioritarias para el Gerente de Sistemas actual: activación, capacitación, ejecución y explotación. Es decir, ellos dan vida a las iniciativas estratégicas de las organizaciones al unir la experiencia tecnológica con el conocimiento de las actividades de la organización fundamentales.

Los Gerentes de Sistemas constituyen uno de los pocos grupos de ejecutivos que tienen una vista panorámica de la institución, y sus colegas ejecutivos se van dando cuenta de lo valiosa que es esta perspectiva, por ello no es difícil reconocer altos ejecutivos que un día fueron gerentes de informática.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES DE SISTEMAS

Para asumir los nuevos retos que le plantea el desarrollo de las TICs el nuevo Gerente de Sistemas (tanto en el sector público como en el privado) debe tener ciertas características que describiremos a continuación:

3.3.1 Liderazgo

La principal característica del “nuevo” Gerente de Sistemas, es ser el líder en Tecnologías de Información, como en cualquier puesto de gerencia implica ser visionario, apasionado, tomador de riesgo, inspirador, carismático, seguro de sí mismo, influyente, creativo, positivo, apoyador, comunicador, fijador de objetivos, estimulante, justo entre otros. El líder en tecnologías de información es capaz de “navegar” en la tecnología y en la organización con la misma facilidad.

3.3.2 Experiencia en alinear la tecnología con el rol de la organización

Hay que tener claro que la tecnología es un medio y un recurso más para llevar adelante a las instituciones, por lo que es ideal que conozca los aspectos tecnológicos, tales como conocer de Enterprise Resource Planning, infraestructura web, Customer Relation Management, Supply Chain Management y otros que tienen status de “deseado” pero no indispensable, es importante conocer bien el rol de la organización. El conocimiento de sistemas operativos, hardware o marcas específicas no están en la lista de requerimientos.

3.3.3 Conocimiento de la cadena de valor de la organización

Los Gerentes de línea o jefes siempre consideran que el punto más débil y frustrante del Gerente de Sistemas es su falta de comprensión y conocimiento de la organización. Los Gerentes de Sistemas que no logran hacerse expertos en el verdadero rol o giro de negocio de la organización y en el ámbito en que se mueven, estarán siempre limitados y agregarán poco valor.

Hay que desarrollar un conocimiento profundo de la cadena de valor (administración pública, servicios y productos, abastecimiento, marketing y ventas, finanzas y contabilidad, canales de distribución, etc.) de la organización y la forma en que la tecnología influye en ella. El Gerente de Sistemas es el único gerente, aparte del Gerente General, que requiere tener un manejo amplio y profundo de todos los procesos de la organización, además, tiene que saber de tecnología.

3.3.4 Destrezas de relacionamiento interpersonal

Los Gerentes de Sistemas suelen tener personalidades “especiales”, lo cual no los favorece, frecuentemente hablan del “computólogo” como alguien incapaz de relacionarse humanamente a un nivel alto y menos aún “navegar” bien en la política interna o a través de los diversos procesos de la organización.

La capacidad de relacionamiento interpersonal de excelente nivel se hace mucho más crítica con la llegada de la “institución extendida” vía Internet (hay que interactuar con personas de otras culturas institucionales y personales fuera de los paradigmas y costumbres de la propia institución).

3.3.5 Capacidad para Gerenciar

La capacidad para dirigir y supervisar personas, proyectos, recursos, presupuestos, proveedores, contratistas y otros socios de negocios es esencial.

La capacidad de formar equipos, motivar y estimular al personal también es un activo, fijar prioridades, asignar recursos para estas prioridades, y cumplir siempre con lo planificado (plazos, presupuesto, funcionalidad) es una característica esencial de un Gerente de Sistemas.

3.3.6 Destrezas para Comunicar en forma efectiva

La habilidad para articular inteligentemente una estrategia o una idea en forma clara y precisa es un requerimiento vital del nuevo Gerente de Sistemas. La capacidad de escuchar y destrezas de negociación, persuasión y manejo de conflictos trabajando bajo presión también son indispensables. Saber hacer un buen documento formal, una presentación pública de primer nivel y conducir reuniones en forma efectiva son otras destrezas.

3.3.7 Habilidad para crear y administrar los cambios

Una de las destrezas más solicitadas es **ser agente de cambio** y es que la mayoría de las búsquedas de Gerente de Sistemas no son para reemplazar a alguien que se fue, sino para provocar un cambio de magnitud en este rol, generalmente es un cargo nuevo en la organización. La prioridad es cambiar el enfoque de tecnologías de Información desde una necesidad operacional hacia un elemento estratégico. La habilidad de crear cambios relevantes para la institución, y administrar el proceso para no morir en el intento, es clave al elegir un Gerente de Sistemas

3.3.8 Conocimiento y experiencia de la organización

Un requerimiento muy común es que el candidato a Gerente de Sistemas venga de la misma institución y la conozca bien. A veces puede reemplazarse esto con experiencia adquirida en otra institución con procesos similares o afines. Ocasionalmente, la organización quiere incorporar un experto y nuevas ideas incubadas en otra institución con lo cual el Gerente de Sistemas potencia su rol de agente de cambio.

3.3.9 Experiencia internacional o global

El Gerente de Sistemas de una institución debe conocer como se están moviendo en el mundo instituciones similares a la que dirige, por lo que será importante que conozca de idiomas, tenga habilidades de comunicación, que puede trabajar sin problemas en varias culturas, que está abierto y sensible a las particularidades y aprender de las buenas prácticas que puedan ofrecer otras instituciones para aplicarlas. Aquí mencionaremos la importancia del concepto Benchmark.

3.3.10 Destrezas para reclutar, desarrollar y retener profesionales TI

Sorprendentemente, este atributo del Gerente de Sistemas “top” no ha sido considerado en muchos casos recientes. Un Gerente de Sistemas que proactivamente incluye este tema en su inventario de competencias ya comenzó bien.

El proceso de reclutamiento es clave porque como las aplicaciones son cada vez más estratégicas los recursos calificados lo son también. (en especial en la Administración Pública en el que el índice de rotación de los recursos es alto).

Estas características se encuentran inmersos en cada una de las competencias que un Gerente de Sistemas debe tener para cumplir los diversos roles, así como las actitudes que deben tornarse en hábitos para asegurar eficiencia en el trabajo a desempeñar, aspectos que iremos revisando en los capítulos siguientes.

3.3.11 Infoética

Asimismo deberá conocer sobre aspectos éticos, jurídicos y sociales del Ciberespacio de tal manera que fomente el acceso universal a la información en forma segura.

Por ejemplo, los Gerentes de Sistemas deben de administrar eficazmente los recursos de la organización, con una visión integradora y racionalizada y evitar gastos innecesarios.

Tener muy en cuenta el código de ética que le brinda su colegiatura a fin de conducirse como un profesional integro en todo momento, especialmente salvaguardando la información generada en la institución como el tangible máspreciado.

Capítulo IV: Los 7 Hábitos del Gerente de Sistemas Efectivo

En el capítulo anterior hemos revisado una serie de características que debe tener el Gerente de Sistemas, muchos de ellos están basados en actitudes, hábitos, cambio de paradigmas, comportamiento que adoptamos ante una u otra situación.

La mayoría de las personas tenemos la capacidad de intuir que nuestro comportamiento tanto a nivel laboral como en la vida privada podría mejorar en muchos aspectos para lograr los ideales que se espera; Sin embargo, sólo pocas personas conocen la manera de conseguirlo. Stephen Covey expone claramente en su libro un método certero y eficiente denominado “Los 7 Hábitos de la gente Altamente Efectiva”, esto es aplicable igualmente a los Gerentes de Sistemas.

Los siete hábitos lo mueven progresivamente sobre un continuo madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

La dependencia es el paradigma del Tú (tú cuidas de mí, yo te culpo a ti por los resultados, etc.). La independencia es el paradigma del yo (yo puedo hacer esto, yo soy responsable). La interdependencia es el paradigma de nosotros (nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos crear)

HÁBITOS	DESCRIPCIÓN	ORIENTADO A
1. Proactividad	Da la libertad para escoger nuestra respuesta frente a cualquier estímulo del medio ambiente, facultándonos para responder de acuerdo a nuestros principios y valores.	DEPENDENCIA Aumentar considerablemente nuestra autoconfianza, llegando a conocer profunda y significativamente nuestra naturaleza, valores, y propia capacidad de aportación, en el sentido de nuestra identidad, integridad, autocontrol, y capacidad autodirectiva.
2. Comenzar con un fin en mente	Hace posible que nuestras vidas tengan razón de ser, ya que nos permite crear la visión de lo que queremos lograr, dirigiendo nuestras acciones a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas	
3. Establecer primero lo primero	Prioriza nuestro tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas	
4. Pensar en ganar y ganar	Permite establecer el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás, logrando el bien común, habiendo desarrollado una mentalidad de abundancia material y espiritual. Asimismo, cuando nuestra determinación se balancea a la consideración para con los demás, logramos sentar las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.	INDEPENDENCIA Descubrir, liberar y mejorar las buenas relaciones haciéndolas más profundas, sólidas y creativas.

HÁBITOS	DESCRIPCIÓN	ORIENTADO A
5. Busca primero comprender y después ser comprendido	Es la esencia al respeto por los demás, y constituye la clave de las relaciones humanas efectivas que nos orienta a llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.	
6. Sinergizar	Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad, perfilando herramientas básicas como el trabajo en equipo y la innovación. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejoras y superiores a las ideas individuales.	
7. Afilar la sierra	Está referida a la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente, permitiéndonos establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes roles que desempeñamos en nuestras vidas.	INTERDEPENDENCIA Cargar energías para internalizar profundamente y renovar los seis primeros hábitos dándonos el sentido de una verdadera independencia y capacidad para la interdependencia efectiva

4.1 PRIMER HÁBITO: SER PROACTIVO

Proactividad no sólo significa tomar la iniciativa, significa que somos responsables de nuestras propias vidas y la conducta esta en función de las decisiones que se toma. Se puede subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. La responsabilidad es la habilidad para elegir la respuesta y la conducta es un producto de la propia elección conciente, basada en los valores.

El proactivo se arriesga, se lanza con seguridad a la búsqueda de soluciones, es capaz de construir caminos, y de ser necesario, actúa y decide en la incertidumbre, no permitiendo jamás que esta incertidumbre le paralice o le retarde. Observemos y nos daremos cuenta, que esta actitud y estas características de la conducta, son propias de una persona proactiva.

Otro rasgo de los proactivos es la de ser acertivos, logrando concentrar sus mejores recursos para ser usados en las mejores oportunidades. Esa seguridad en si mismos les lleva a lograr lo que se proponen y permite transformar escollos y barreras en oportunidades. Desafían a través de la creatividad, y muchas veces cambian lo convencional y no se conforman, desarrollando una maravillosa capacidad visionaria para anticiparse a los problemas y plantear alternativas.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores, es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por

las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. **Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.** También se ven influidas por estímulos externos físicos, sociales ó psicológicos. Pero su respuesta consciente ó inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores. Lo que nos daña mucho más de lo que nos sucede, es nuestro permiso, nuestro consentimiento a lo que nos sucede.

A continuación se presenta un Test, que puede ser utilizado para hacerse una autoevaluación:

En cada punto enumerado a continuación, indique en que medida describe cómo Ud. se comporta	Muy bien	Medianamente bien	Poco	Nada
1º ¿Aceptas lo inesperado? ¿Tienes una disposición constante para enfrentar los retos?				
2º ¿Destilas e irradias un entusiasmo que te permite llegar de lo bueno a lo excepcional?				
3ª ¿Actúas con seguridad y determinación para lograr tus propósitos?				
4º ¿Te anticipas a las necesidades que tu actividad laboral te presenta?				
5º ¿Te sientes que eres o puedes ser un líder positivo para tu equipo o grupo?				
6º ¿Te motiva buscar o crear nuevos y mejores escenarios?				
7º ¿Te planteas opciones?				
8º ¿Piensas con frescura y sin miedo, como lo haría un principiante abierto a lo que va surgiendo y descubriendo?				
9º ¿Planificas con objetividad y honestidad la manera de cambiar tus proyectos en caso de que los hechos no concuerden con lo programado?				
10º ¿Te adelantas y tienes siempre un plan de contingencia?				
11º ¿Te concentras y logras definir y conocer tus fortalezas, y no únicamente tus debilidades?				
12º ¿Logras concentrar todas tus energías en aquello que debe suceder, fijándote metas positivas y visualizando con éxito el futuro de tus actos?				

En cada punto enumerado a continuación, indique en que medida describe cómo Ud. se comporta	Muy bien	Medianamente bien	Poco	Nada
13º ¿Eres capaz de recordar tus triunfos pasados cuando la incertidumbre te atormenta?				
14º ¿Eres capaz de no abandonar fácilmente un asunto, y cuando éste se complica insiste realizando acciones para superar los obstáculos?				
15º ¿En momentos de crisis eres capaz de actuar rápida y decididamente, y no esperar a ver si la situación se resuelve por sí sola?				

Si respondió al mayor número de preguntas "Muy bien", o "Medianamente bien", es proactivo o tiene muchas características para serlo. Si por el contrario, tus respuestas mayoritariamente fueron "Poco" o "Nada", debe revisar sus actitudes, y proponerse cambiarlas.

4.2 SEGUNDO HÁBITO: COMENZAR CON UN FIN EN LA MENTE

Este hábito se basa en que, primero hay una creación mental y luego una creación física por lo que se debe iniciar con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia ó criterio para el examen de todas las otras cosas. Por que sólo seremos verdaderamente efectivos cuando empecemos con un fin en mente a pesar de estar muy atareados y ser muy eficientes.

Un enunciado de la misión personal, empezar con un fin en la mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía ó credos personales, se centra en lo que uno quiere ser y hacer, y en los valores o principios que dan fundamento al ser y hacer.

La misión o constitución personal es lo fundamental "nunca cambia". Para escribir un enunciado de la misión personal, tenemos que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, es allí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores, es allí donde usamos nuestra capacidad de autoconciencia.

Cuando organizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos un centro efectivo que nos da poder y una óptica a través de la cual podemos ver el mundo. La misión en nuestra vida, no la inventamos, sólo la detectamos. Nuestra autoconciencia nos permite examinar nuestros propios pensamientos. Una buena afirmación tiene cinco características básicas: es personal, es positiva, está en tiempo presente, es visual, y es emocional. Por ejemplo: el enunciado de la misión se convierte en el marco de referencia para pensar y gobernar la familia.

4.3 TERCER HÁBITO: PRIMERO LO PRIMERO

Se refiere a la creación física, es decir es el ejercicio de la voluntad independiente centrado en principios, capacidad para tomar decisiones elegir y actuar, lo que podríamos denominar la autoadministración efectiva. El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal. La integridad es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros lo que decimos, es hacer, por ello la esencia del desarrollo proactivo. Si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. El común denominador de todas las personas de éxito es “empezar por lo primero”.

Aquí un método para manejar el tiempo adecuadamente:

- Planificar: Hacer una lista de objetivos a cumplir, tomándose unos 20 minutos diarios. Esto podría significarle ahorro de horas en semanas.
- Priorizar: Decidir cuáles de las actividades son las más importantes para que encabecen la lista. Algunas personas llevan a término todas las tareas posibles que aparecen en su lista, logrando un elevado porcentaje de tareas realizadas, pero su efectividad es baja debido a que las tareas desempeñadas en su mayoría son de baja prioridad,
- Establecer una agenda: Determinar cuándo se hará cada uno de los puntos. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.
- Hacer seguimiento: Hacer las cosas de acuerdo a lo planeado y verificar los pasos de cada objetivo.

La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización, y la expectativa reside en nuestro círculo de influencia. Es importante en la administración del tiempo, decir SI a las actividades importantes, y aprender a decir NO a otras actividades no prioritarias.

4.4 CUARTO HÁBITO: PIENSE EN GANAR /GANAR.

En el momento en que se pasa de la independencia a la interdependencia, se está avanzando hacia el rol de liderazgo, y es posible influir sobre otras personas con la filosofía de pensar en ganar/ganar. Los seis paradigmas de interacción humana son:

- Ganar/ganar: Los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios. Se trabaja en un escenario cooperativo, no competitivo. Todos se sienten bien y se comprometen con el plan de acción.

- Gano/pierdes: la mayoría piensa esto desde que nace. Está basado en la competencia y no en la cooperación. Las mentes defensivas no son creativas ni cooperativas lo cual no conducen a nada positivo.
- Pierdo/ganas: no tiene ninguna norma, requerimiento, expectativa, visión, etc. Tienden a ceder o renunciar, buscando la aceptación o la popularidad. Hay inseguridad, las personas están tendientes a apaciguar o deseos de agradar.
- Pierdo/pierdes: es la filosofía de la guerra, del conflicto. Normalmente de personas obstinadas y egoístas.
- Gano: les importa conseguir lo que quieren individualmente. La persona con esta mentalidad piensa en términos de asegurarse sus propios fines.
- Ganar/ganar ó no hay trato: si no llegan a una solución sinérgica con la que estuvieran de acuerdo, recurren a la expresión ..no hay trato.

Lo ideal es siempre ganar/ganar

Dimensiones de ganar / ganar: es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos. Las dimensiones son las sgtes:

- Carácter: rasgos característicos: integridad, madurez, mentalidad de abundancia.
- Relaciones: sin confianza se deteriora la comunicación y el aprendizaje
- Acuerdos: basados en 5 elementos: resultados deseados, directrices, recursos, rendición de cuentas, consecuencias.
- Sistemas: el sistema de recompensas debe ser congruente con las metas y valores.
- Procesos: la esencia de la negociación de principios consiste en separar persona y problema, en centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua y en insistir en criterios objetivos que ambas partes puedan compartir.

4.5 QUINTO HÁBITO: PROCURE COMPRENDER Y LUEGO SER COMPRENDIDO

Cuando existe un problema muchas veces las personas tienden a precipitarse y no se toma el tiempo para diagnosticar y empezar a comprender profunda y realmente el problema por lo que debemos procurar primero comprender y luego ser comprendidos. Este principio es la clave de la comunicación personal efectiva.

Comunicación, si deseamos ser realmente efectivos en el hábito de la comunicación interpersonal, debemos desarrollar la capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza.

Escucha empática, cuando otra persona habla, la escuchamos en uno de los cuatro niveles: podemos estar ignorándola, podemos fingir escucharla, podemos practicar la escucha selectiva escuchando solo partes de la conversación, pero muy pocos, se van a preocupar por lograr la escucha empática, que es escuchar con la intención de comprender. Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico, y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

4.6 SEXTO HÁBITO: SINERGICE

Significa buscar proyectos o relaciones donde se crea sinergia. Es decir, donde el resultado es mayor que la suma de las partes en forma separada. La sinergia es la puesta a prueba de todos los demás hábitos reunidos, cuyas formas más altas se centran en ganar/ganar, y en las aptitudes para la comunicación empática en los desafíos que afrontamos diariamente, surgiendo nuevas alternativas. La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, unifica y libera la inmensa energía interior de la persona y requiere de seguridad interior.

4.7 SÉPTIMO HÁBITO: AFILAR LA SIERRA

Este hábito significa preservar y realzar el mayor bien que poseemos: nosotros mismos. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social-emocional. Afilar la sierra, implica dar expresión a las cuatro motivaciones, ejerciendo las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada. Pero para lograr esto, tenemos que ser proactivos.

Dimensión Física, La dimensión física supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico, alimentarnos correctamente, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

Dimensión Espiritual, la renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está muy relacionada con el segundo hábito. La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores.

Dimensión Mental: En su mayoría, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal, la misma que debería irse cultivando a través de los años, pero que en su mayoría, es descuidada por cosas

vanales. Organizar y planificar son formas de renovación mental asociadas a los hábitos segundo y tercero, empezamos con un fin en mente y somos mentalmente capaces de organizar y alcanzar ese fin.

Dimensión Social/Emocional: se centra en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa, enfocando así los hábitos cuarto, quinto y sexto.

4.8 EQUILIBRIO EN LA RENOVACIÓN

El proceso de la autorrenovación debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: la física, espiritual, mental y social/emocional.

Cuanto más proactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) y la administración personal (tercer hábito) en la vida.

Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito), en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras (séptimo hábito).

Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas de tipo ganar/ganar (cuarto y sexto hábitos).

Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (primer, segundo y tercer hábito), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (tercer, cuarto, quinto y sexto hábito) y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

4.9 ¿QUÉ ES Y PORQUÉ ES IMPORTANTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

A todo esto se debe tener en cuenta la inteligencia emocional que se perfila como un nuevo concepto en el entorno organizacional; por ella se entiende la capacidad del ser humano de reconocer sus sentimientos y los sentimientos de los demás, con el fin de motivarse y para manejar de forma adecuada las relaciones entre uno mismo y los demás.

Es decir la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Lo que hasta hace poco se valoraba especialmente era el coeficiente intelectual y la experiencia, ahora se valoran la inteligencia emocional de las personas, esto es, la capacidad de aprender una serie de habilidades prácticas basadas en la conciencia de uno mismo, la motivación, la empatía, el autocontrol y las habilidades sociales; en interacción, además, con el resto.

Las claves de este nuevo concepto de valoración personal se basan en la recapacitación sobre el trabajo y la predisposición hacia el mismo, el estudio de las motivaciones profesionales, intentar centrarse en objetivos alcanzables a medio plazo, ser positivo, fijarse en modelos útiles y agudizar el sentido crítico para poder autoevaluarse y cambiar

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

El término de inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias:

La Inteligencia Personal: está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, esta inteligencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo:

- **Conciencia en uno mismo:** capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.
- **Autorregulación o control de sí mismo:** habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas y son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.
- **Automotivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de

iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos.

El optimismo, es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas, autoestima.

- El control de los impulsos, capacidad de resistencia a la frustración y aplazamiento de la gratificación, parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes en el devenir vital y académico.
- El control de los pensamientos negativos, veneno del optimismo, se relaciona con el rendimiento a través de la economía de los recursos atencionales; preocuparse consume los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.
- El estilo atributivo de los éxitos y fracaso, sus implicaciones emocionales y su relación con las expectativas de éxito es una teoría psicológica que contribuye enormemente a nuestra comprensión de los problemas de aprendizaje y a su solución.

La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el éxito o el abandono y el fracaso (a parte de otros factores más cognitivos, como descomponer los problemas y ser flexibles para cambiar de métodos y objetivos).

El desarrollo del optimismo, la autoestima, la expectativa de éxito, está relacionado con las pautas de crianza y educación, evitando el proteccionismo y la crítica destructiva, favoreciendo la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito, complementado con la exigencia y a la ayuda .

La Inteligencia Interpersonal : al igual que la anterior, esta inteligencia también está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás y aquí dos conceptos importantes:

- Empatía: habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y

motivaciones, que normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

- Habilidades sociales: es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

La inteligencia emocional puede tener grandes efectos sobre los factores críticos de éxito en una carrera profesional, como lo son:

- La toma de decisiones
- El liderazgo.
- Los avances decisivos técnicos y estratégicos.
- La comunicación abierta y franca.
- Las relaciones de confianza y trabajo en equipo.
- La lealtad de los usuarios.
- La creatividad y la innovación.

Si tomamos en cuenta estos hábitos y manejamos bien la inteligencia emocional, estaremos aptos para cumplir los roles de todo buen directivo, que veremos a mayor detalle en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V: LOS 8 ROLES DE UN BUEN GERENTE DE SISTEMAS

Para llegar a ser un buen gerente se requiere tener un conjunto de competencias conductuales, es decir tener los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol. El presente cuadro resume los roles y las competencias por cada rol:

LOS OCHO ROLES DEL GERENTE DE SISTEMAS	
Rol	Competencias Claves
1. Rol de director	Toma de iniciativas Fijación de metas Delegación eficaz
2. Rol de Productor	Productividad y motivación personal Motivar a los demás Gestión del tiempo y del estrés
3. Rol del Coordinador	Planificación Organización o diseño Control
4. Rol de Monitor	Reducir la sobrecarga de información Analizar la información críticamente Presentar la información, redactar con eficacia
5. Rol de Mentor	Autocomprensión y comprensión de los demás Comunicación interpersonal Desarrollo de los subordinados
6. Rol del facilitador	Creación de equipos Toma de decisiones participativa Gestión del conflicto
7. Rol del innovador	Convivir con el cambio El pensamiento creativo La gestión del cambio
8. Rol del broker	Crear y mantener una base de poder Negociar acuerdos y compromisos Presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces

Tomado de Maestría en la gestión de las organizaciones : por Robert Quinn; Sue R. Faerman y Michael P. Thompson

5.1 ROL DEL COORDINADOR

El rol de coordinador es asegurar que el trabajo fluya ininterrumpidamente y que las actividades se realicen de acuerdo con su importancia relativa, evitando conflictos entre los individuos. Es asegurar que las personas correctas están en el lugar correcto, en el momento correcto para realizar las tareas correctas y garantizar que éstas dispondrán de las herramientas para realizar su trabajo y que su resultado estará disponible para el siguiente grupo de trabajo, cuando este preparado para recibirlo. Las competencias interrelacionadas para desempeñar el rol de coordinador son tres: Planificación, Organización y Control.

5.1.1 Planificación

La Planificación y la fijación de metas son herramientas importantes para determinar a donde se desea ir y como se desea llegar allí.

Planificación Operativa; Consiste en traducir los objetivos en acciones, realizar la preparación y mantenimiento del flujo de trabajo del sistema. Se tiene que decidir como se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales, para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

Los cambios necesarios para traducir metas en planes son:

1. Pasar de una perspectiva a nivel organizativo o de división, a una perspectiva centrada en una unidad de trabajo, área funcional, programa o proyecto específico.
2. Pasar del largo al corto plazo en la planificación. Por lo general no llega tan lejos como la planificación estratégica o la táctica que se centran de 5 a 10 años, mientras que los planes operativos se centran en períodos a un año, incluso sólo una semana.

La planificación operativa es importante por que ofrece un mapa detallado de cómo llegar de aquí a allí además:

1. Porque nos permite fijar los estándares, clarificar que es lo que hay que hacer y, como debe hacerse. Determinado los estándares de rendimiento, es posible evaluar la eficacia de lo que se está haciendo o se ha hecho. Es posible fijar estándares de rendimiento para los recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos.

Los estándares deben ser:

- Específicos, con respecto a lo que debe lograrse.

- Medibles, con respecto al progreso alcanzado en el logro del estándar.
 - Asignables, con respecto a qué individuo o grupo de individuos es responsable de desempeñar la tarea.
 - Realistas, con respecto a los recursos disponibles.
 - Con límites de tiempo, con respecto a cuándo se esperan los resultados.
2. Porque permite clarificar las prioridades organizativas y de la unidad de trabajo; está relacionada con la programación y el establecimiento de calendarios y puntos de referencia. Es necesario fijar prioridades y decidir la secuencia de ejecución.

Los factores que influyen en el establecimiento de las prioridades:

- Limitaciones externas: ¿Cuáles son las fechas tope existentes impuestas desde el exterior? ¿Cuál es la urgencia en terminar ésta tarea, actividad o proyecto?
- Tiempo total necesario: Si la tarea es larga, el tiempo necesario para su terminación, si es corta, es posible retrasar su comienzo.
- La relación de esta tarea con otras tareas. ¿Cuál sería el impacto de terminar o no esta tarea en los planes de otros proyectos? ¿Depende otras personas u organizaciones del resultado de este proyecto para poder comenzar a trabajar?
- El beneficio relativo de terminar una tarea dentro de un marco de tiempo o no y asumir la penalización por no hacerlo. ¿Qué ganaremos por terminar la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias de retrasar el trabajo una o dos semanas, un mes, etc.?

Existen un conjunto de herramientas para la planificación y programación de tiempo así como se debe considerar los elementos necesarios para definir el trabajo:

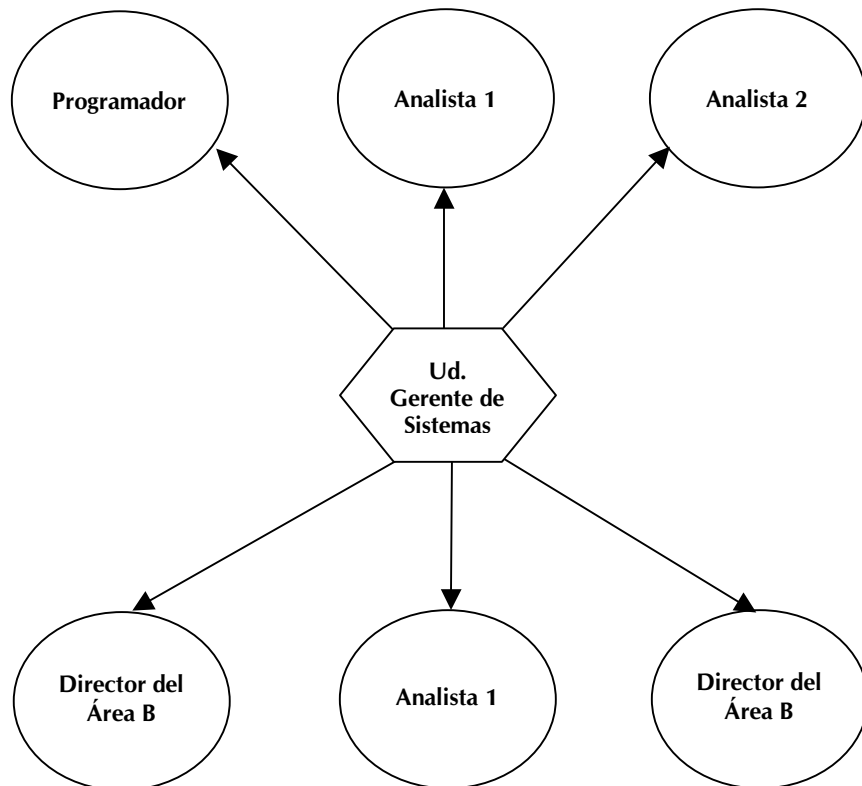
- Descripciones de las tareas necesarias para la terminación del proyecto
- Descripción de cada tarea.
- Si proceden como se integrarán las tareas individuales con el conjunto total.
- Fechas de inicio y terminación de cada tarea.

- Resumir los recursos humanos o de cualquier tipo requeridos para desempeñar cada tarea.

Se puede usar el Diagrama de relaciones de la tarea, que ayuda a ser más consciente del impacto de esas relaciones en su trabajo.

Diseño: Escriba su nombre en el centro de un círculo y, alrededor, los nombres de las personas involucradas en cada tarea; el diagrama debe incluir líneas entre usted y cada una de las personas incluidas en el diagrama.

A continuación identifique el tipo de comunicación que mantiene con esas personas y el medio que utiliza. Por último, analice el nivel de eficacia de cada cadena de comunicación, identificando a las personas con las que necesita comunicarse con más frecuencia, con el fin de mejorar la coordinación de la tarea.



También se puede utilizar el Diagrama de Gantt: Que permite establecer las relaciones de tiempo entre las diversas tareas dentro del proyecto dentro del marco general de tiempo del proyecto (desarrollado por Henry L. Gantt, a comienzos del siglo XX).

Para ello se debe:

- Preparar una lista de tareas o grupos de tareas más importantes en orden consecutivo.
- Estimar el tiempo necesario para empezar cada una.
- Determinar cuáles de las tareas pueden comenzar antes de haber terminado la anterior.
- Dibujar la línea de tiempo en el eje horizontal del diagrama.
- Escribir la lista de tareas en el eje vertical.
- Para cada tarea dibuje una barra indicando el compromiso de tiempo.
- Identificar hitos, metas parciales o puntos críticos dentro de cada tarea. (colocando un número rodeado por un círculo dentro de la barra.
- Utilizar colores y símbolos diferentes, para hacerle seguimiento y determinar si se está cumpliendo el calendario programado, para determinar si es necesario o no modificar el calendario.

Si el proyecto incluye diversas tareas diferentes, pero interrelacionadas es aconsejable utilizar los modelos de redes.

Así mismo es necesario aplicar un conjunto de técnicas de evaluación y revisión del Programa y método del cambio como el PERT/CPM

Análisis PERT/CPM

Permite representar gráficamente el flujo de tareas asociadas con un proyecto y estimar el tiempo necesario para terminar el proyecto total, teniendo en cuenta la interdependencia de las tareas, así como identificar los puntos críticos en los que un atraso en la finalización de la tarea puede tener un efecto importante en el proyecto general.

5.1.2 Organización

Es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. Si la Planificación ofrece las herramientas para decidir 'dónde desea ir y cuál es la mejor forma de llegar allí', la Organización le ofrece las herramientas para realmente 'llegar allí'.

La organización incluye el diseño de los puestos de trabajo y la asignación de tareas, para que la unidad pueda lograr sus metas con eficacia, como apoyo a la misión general organizativa.

Las organizaciones grandes necesitan normas y procedimientos, las organizaciones desempeñan varias funciones importantes:

- La organización clarifica quién debe desempeñar qué trabajos, y cómo deben dividirse esos trabajos entre los miembros.
- La organización clarifica las líneas de autoridad, al especificar quien depende directamente de quién.
- La organización crea mecanismos de coordinación entre los diferentes grupos y niveles de la organización.

Como diseñar las organizaciones mediante la departamentalización

Departamentalización; La división del trabajo entre los miembros de la organización. Los empleados se agrupan en departamentos siguiendo una lógica determinada.

Con frecuencia las organizaciones utilizan una mezcla de todas, ya que se tiene mayor flexibilidad y habilidad para responder a las necesidades de los usuarios, muchas organizaciones prefieren organizarse por divisiones, respecto a los productos o servicios específicos que ofrecen, pero por funciones respecto a la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y la asesoría jurídica.

A medida que la economía global se vuelve más competitiva, muchas compañías comienzan a organizar sus unidades de forma que fomenten la flexibilidad y la innovación, más que el control centralizado y la estandarización.

La departamentalización define las relaciones de autoridad; quién depende directamente de quién y aquí se debe tener en cuenta los tres principios de Eficiencia:

- Principio de unidad de mando; cada persona debe rendir cuentas a un solo directivo.
- Principio de escala a niveles jerárquicos; es decir que exista una línea clara de mando que vincule a cada empleado con el nivel superior siguiente de autoridad, incluido el nivel máximo de dirección.
- Principio del abanico de control; afirma que una persona solamente puede gestionar con eficacia un número limitado de empleados, este

número puede variar en función de los individuos involucrados. A mayor abanico de control mayor, menor número de directivos necesarios y menor número de niveles jerárquicos.

Las organizaciones que tienen numerosos niveles de jerárquicos son conocidas como organizaciones piramidales y las que tienen pocos niveles jerárquicos, como organizaciones planas.

Factores que hay que tener en cuenta al planificar el abanico de control

Factor	Efecto	Recomendación
Variación de funciones	A mayor variedad de funciones que gestionar	Más reducido debe ser el abanico de control.
Ubicación física de las funciones	A mayor distancia física entre las funciones gestionadas.	Más reducido debe ser el abanico de control.
Complejidad de las funciones	A mayor complejidad de las tareas gestionadas.	Más reducido debe ser el abanico de control.
Planificación necesaria para las funciones	A mayor planificación necesaria para las tareas gestionadas	Más reducido debe ser el abanico de control.
Coordinación exigida entre las funciones.	A mayor volumen de coordinación necesaria.	Más reducido debe ser el abanico de control.
Nivel de destreza de los subordinados.	A mayor nivel de destreza de los subordinados.	Más amplio puede ser el abanico de control.
Necesidad de equilibrio entre el abanico de control y el número de niveles jerárquicos.	A mayor necesidad de una organización plana.	Más amplio debe ser el abanico de control.

Conflictos entre los principios de organización:

Los cinco principios de organización (especialización, división del trabajo, unidad de mando, cadena de jerárquica y abanico de control) con frecuencia se contradicen entre sí. Siempre existirán situaciones en las que el cumplimiento de un principio de eficiencia supondrá la violación de un segundo principio. En esos casos, habrá que optar y/o combinar entre los diferentes tipos de eficiencia. Para decidir cual es el intercambio adecuado, consulte la misión general de la organización e identifique cuál de los principios de eficiencia presta un servicio más eficaz a la misma.

Para el trabajo de Modernización del Estado seguramente se tendrá que trabajar por procesos y probablemente algunas de estas estructuras se resentirá por lo que lo importante es el servicio y no las áreas por donde transcurre una solicitud de un servicio. Las organizaciones también tienen que adecuarse a los cambios.

Los sistemas organizativos cuyos entornos son más inciertos deben organizarse de forma que permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios súbitos y los subsistemas organizativos cuyas tecnologías son más inciertas, deben organizarse de forma que acomoden su mayor necesidad de interacción entre las personas.

Como parte de la organización va a ser necesario diseñar los puestos de trabajo, el cual ofrece la lógica para asignar el trabajo dentro de la unidad, es decir se define lo que debe hacer cualquier individuo en cualquier área específica. Cada puesto de trabajo tiene características objetivas y subjetivas:

Objetivas:

1. El campo de acción del puesto de trabajo se refiere al número de actividades diferentes que desempeña el empleado; a mayor número de tareas diferentes, más amplio será su campo de acción.
2. Profundidad del puesto de trabajo se refiere al grado de control que tiene la persona para determinar qué hay que hacer y cómo debe hacerse. Cuando tiene mayor autonomía, tiene gran profundidad.
3. Relaciones del puesto de trabajo se refiere al número de personas con las que el empleado entra en contacto y la naturaleza de esas interacciones. El número de relaciones está determinado por el abanico de control y el grado de interdependencia entre los empleados.

Subjetivas

Es decir como percibe su trabajo el individuo. El enfoque más usado es la encuesta de diagnóstico del puesto de trabajo., la cual mide las características que teóricamente llevan a estados psicológicos críticos que influyen en los resultados laborales.

1. Variedad de destrezas. La medida en la que el puesto exige que el empleado desempeñe una amplia variedad de tareas.

2. Identidad de la tarea. La medida en la que el puesto exige terminar uno de los componentes del trabajo, que los empleados puedan identificar como resultado de sus esfuerzos individuales.
3. Importancia de la tarea. La medida en la que se percibe que el puesto tiene impacto en la vida o el trabajo de otros.
4. Autonomía. La medida en la que los empleados pueden decidir a su discreción los calendarios y procedimientos de trabajo.
5. Información de retorno. La medida en que el puesto ofrece a los empleados información clara y directa sobre su rendimiento.

Estas 5 dimensiones influyen en los empleados en términos de motivación interna, rendimiento, satisfacción en el trabajo, nivel de ausentismo y de rotación.

Es importante tomar en cuenta las estrategias que se pueden aplicar para el diseño del puesto de trabajo para incrementar tanto el rendimiento como la satisfacción personal en el trabajo.

- Ampliación del puesto de trabajo: permite incrementar la variedad de destrezas y la identidad de la tarea mediante el rediseño del puesto de trabajo para ampliar su campo de acción.
- Rotación del puesto de trabajo: Permite que los empleados desempeñen una variedad de tareas en base a un determinado calendario, incrementando de esta manera sus destrezas.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo que promueve el incremento de la responsabilidad y la toma de decisiones relacionadas con el propio trabajo.

Mientras que la ampliación del puesto de trabajo se centra fundamentalmente en su campo de acción, el enriquecimiento se centra en el campo de acción, profundidad y las relaciones.

5.1.3 Control

La planificación “Hacia donde vamos y cuál es la mejor forma de llegar allí”, y la organización “los mecanismos para llegar al lugar donde desea ir”, ahora el Control es un proceso que le indica “si realmente llegó o no”.

Es también un proceso para analizar las discrepancias entre el rendimiento planificado y el real y así poder modificar los planes y proceso organizativos para satisfacer mejor las necesidades.

Existen cuatro criterios básicos en cualquier sistema de control:

- Fijar los objetivos o estándares. Los sistemas de control tiene que partir de un estándar acordado de rendimiento o en el nivel esperado de rendimiento.
- Medir el rendimiento real. Una vez fijado el estándar, es necesario comprobar si el rendimiento real cumple el estándar.
- Comparar el rendimiento real con los objetivos o estándares, para poder determinar si es necesaria una acción para corregir la discrepancia. Debemos decidir cual es la discrepancia tolerable antes de iniciar las acciones correctivas.
- Tomar la acción adecuada, cuando la discrepancia entre los objetivos o estándares y el rendimiento real supera el nivel tolerable, identificar la acción correctiva adecuada.

Para identificar los puntos críticos de control se debe identificar:

¿Qué es lo que se medirá?, es necesario analizar los costes esperados, tanto financieros como no-financieros, así como la mejora esperada en el rendimiento y las consecuencias esperadas del no-establecimiento del sistema.

¿En qué lugar del proceso se medirá?, todos los sistemas organizativos tienen tres componentes: entrada, procesos de transformación y resultados.

¿Con qué frecuencia se analizarán las medidas?, se puede medir de forma permanente o a intervalos fijos dependiendo de la medida usada.

¿Quién será responsable de las acciones correctivas?, el principio de gestión por excepción afirma que solamente deben llamar la atención de la dirección los casos de discrepancias significativas; es decir solamente en situaciones que no puede resolver la persona que ocupa el nivel jerárquico siguiente.

Sin embargo debemos esperar reacciones humanas al sistema de control por las siguientes razones:

- Pueden considerarla como una restricción a su comportamiento y una limitación a su habilidad para actuar con autonomía.
- Pueden estar en desacuerdo con los estándares de rendimiento, por considerarlos arbitrarios e irrelevantes para su rendimiento real en el trabajo.
- Adoptan una postura defensiva en relación con su rendimiento. Puede pensar que su rendimiento es aceptable y por tanto, se resisten a la evaluación de su rendimiento individual o al de su unidad.

Por lo que en algunos casos falsifican los informes o facilitan información inexacta sobre el desempeño de la tarea, o trabajan lo justo para cumplir los estándares específicos, en lugar de esforzarse para alcanzar un óptimo rendimiento. Se debe hacer un cambio de orientación de las metas y objetivos organizativos a los aspectos específicos del rendimiento medidos por el sistema de control, lo que se conoce como replanteamiento de metas.

5.2 EL ROL DEL MONITOR

El Monitor, es la persona que sabe lo que está sucediendo en la unidad de trabajo, ellos observan los signos vitales de la unidad y hacen también el seguimiento de su propio trabajo, ya que necesitan conocer y controlar sus operaciones. Las tareas del monitor son:

- Clasificar y canalizar la información que necesita eliminar por ser innecesaria.
- Organizar la información con un esquema que le permita planificar, tomar decisiones y presentar lo que se considera más importante.

Para conseguir las mejoras se debe observar como funcionan las cosas y plantearse preguntas sencillas, como:

- ¿De dónde proviene realmente nuestro trabajo?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes principales de errores e ineficiencia?
- Si los miembros de mi unidad pudiesen cambiar algo en nuestros procesos? ¿Qué es lo que cambiarían?.
- De todos los errores cometidos, ¿Cuáles son los insignificantes? ¿Cuáles son los errores que no podemos darnos el lujo de cometer?.
- En concreto ¿De qué forma sabemos cuál es el grado de eficacia de la operatividad de la unidad de trabajo?

El desempeño del monitor requiere de las competencias: Reducir la sobrecarga de información, Analizar la información críticamente y Presentar la información redactando con eficacia.

Para poder reducir la sobrecarga de información se puede aplicar el Sistema TRAF que consiste en hacer algo con cada uno de los papeles que tenga en su mesa. El trafficking es el remedio para evitar que no haga nada con el mismo papel muchas veces, para el cual debe:

- Tirar al cesto los papeles que no tengan un valor inmediato.
- Remitir los papeles a otros (secretarias, personal, colegas).
- Actuar colocando todo aquello que exige su atención personal en una bandeja o carpeta de acción.
- Archivar los documentos, indicando en el propio documento "para archivar".

Para conocer el grado de eficiencia de nuestro rendimiento es importante recibir la suficiente información de retorno sobre el grado de eficacia de su desempeño, para el cual fijará un conjunto de objetivos y desarrollar medidas o criterios adecuados de rendimiento para hacer el seguimiento.

- ¿Cómo sabemos qué tal lo estamos haciendo?
- Como directivo, ¿Conozco qué es lo que el sistema debería hacer?
- Saben mis empleados, a nivel individual, lo que tienen que hacer y qué es lo que el sistema colectivamente, necesita?
- ¿Conozco cuáles son las medidas y los indicadores de rendimiento que debo supervisar y compartir con mi personal?
- ¿Tiene mi personal las destrezas y los conocimientos necesarios para hacer su trabajo?. En caso negativo ¿Cómo puedo mejorar sus destrezas y conocimientos?
- Permite el sistema que rindan al máximo o, por el contrario, el sistema es un impedimento importante al rendimiento?, ¿Cómo puedo asegurarme de ello?
- Si el sistema es inestable, o consecuentemente ineficiente, ¿de qué forma puedo cambiar nuestros procedimientos, mejorar nuestro equipo y procesar o reestructurar el entorno de trabajo para incrementar la capacidad del sistema?

Tendemos a culpar a los errores individuales o a los empleados cuyo rendimiento es deficiente, cuando el problema real es el sistema (procedimientos, equipos e instalaciones y el promedio colectivo de errores).

Rendimiento = Habilidad (o capacidad) + Motivación.

Para incrementar y mejorar el rendimiento, deseamos contar con personal “capacitado” para realizar sus tareas con plenos resultados, pero la capacidad que les ofrece el sistema es también otro componente importante.

5.2.1 Analizar la información críticamente

La gestión de la información le ayuda a garantizar que recibe la información correcta, pero llega el momento de analizar esa información. Utilizar la información con la mayor eficacia posible con objetividad, equilibrio, apertura a nueva información y el estudio metódico o minucioso del problema antes de tomar la decisión.

Es necesario analizar la información o separar la información importante de la trivial. Pero la mayoría de los problemas, incluso los aparentemente más directos, requieren razonamiento o buen juicio y no solamente los simples cálculos. El pensamiento creativo, se centra en desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, en el proceso de invención en general y el pensamiento crítico busca la forma de hacer mejor las cosas, resolviendo los problemas con mayor eficiencia y exactitud.

¿qué sucede en el camino hacia el buen juicio:

- La creencia de que “lo mío es lo mejor”, o el mío es el estándar que debe utilizarse para juzgar a los demás. La mayoría de las personas tenemos una tendencia natural a resistirnos al cambio.
- Estereotipos: Absorbemos la cantidad de información que necesitamos para ver cómo se va formando un patrón y, a continuación, construimos el todo basado en la parte que estamos mirando. Los patrones nos ayudan a pensar. Nos gusta agrupar las cosas, las personas, las situaciones y los sentimientos en conjunto, de forma que podamos tratarlo con mayor facilidad. Pero generalizar y hacer impresiones sobre el todo, basados en una pequeña muestra de cualquier conjunto, es una trampa.
- Negación: Es difícil detectar la negación en nosotros mismos, ya que gran parte de ella es inconsciente.
- Conformismo: Tendencia a aceptar la dirección tomada por el grupo al que pertenecemos y con el que nos identificamos. Generalmente tendemos a buscar el consejo de aquellos que ven el mundo de la misma forma que nosotros. Podemos discrepar sin ofender y podemos mejorar la calidad de nuestras decisiones, ya que no tenemos que estar de acuerdo automáticamente para así evitar las tensiones. Los buenos líderes tienen la habilidad de trabajar eficazmente con las personas que no están de acuerdo con ellos.

- **Orgullo personal:** en muchas sesiones no es ¿Quién puede resolver el problema?, sino ¿Quién sabe más? O ¿Quién tiene mayor peso?, los buenos directivos deben identificar la forma de canalizar y absorber el torrente de egos de los demás y el propio
- **Análisis defectuoso o incompleto:** El sentido común es la habilidad para continuar con algo, echarle una ojeada antes de entregarlo e intentar una vez más identificar el problema antes de darse por vencido. Se puede combinar la competencia de un Monitor experto con la del menor experto.

Es bueno que haya unidad, espíritu de equipo y alineación de intereses, pero no lo es tanto cuando el grupo ha creado malos hábitos o soluciones ineficaces.

5.2.2 Presentar la información: redactar con eficacia

En las instituciones se redacta para documentar una acción y no para comunicar un mensaje, por lo que a veces es difícil identificar la audiencia, debido a que el único receptor del informe es la carpeta donde se archiva. En ocasiones existe un rechazo de los directivos ante una hoja de papel en blanco ya sea por que no saben como comenzar, tienen que luchar para encontrar las palabra adecuadas para escribir y se preocupan por la organización.

El mayor error es no hacer ningún tipo de esbozo o croquis de lo que necesita decir, aquí se presenta como usar el método del mapa mental o esquema satélite (Westheimer, 1988):

- Tome una hoja en blanco y en el centro de la hoja, dibuje un cuadrado o un círculo.
- Dentro del círculo escriba el nombre de su proyecto, el tema sobre el que va a escribir o el asunto que intenta discutir.
- Dibuje unas líneas partiendo del círculo, como las ramas de un árbol, para designar sus temas o intereses principales.
- Puede preguntarse: Quién, qué, cuando, dónde, por qué y cómo.
- Desglose cada rama en temas menos importantes, pero relacionados.
- No se preocupe de la organización de las ramas, se llegará mas adelante.
- Utilice lápices de diferentes colores para designar los temas relacionados.

Para iniciar a escribir el documento debe precisar la definición del objetivo es decir el definir el propósito principal, su idea de lo que el documento debe lograr y saber que es lo que se quiere.

Uno de los documentos más frecuente en las organizaciones es el Memorándum, documento interno y con frecuencia está dirigida a más de una persona, se centra en un mensaje fundamental o una pieza de información, es un documento breve y conciso y deben transmitir información sin crear suspenso. Para tener en cuenta cuando se prepara los memorándums:

- Las peticiones o exigencias antes que las justificaciones.
- Las respuestas antes que las explicaciones.
- Las conclusiones antes que las discusiones.
- Los resúmenes antes que los detalles.
- Los temas generales antes que los específicos.

5.3 EL ROL DE MENTOR

También puede denominarse el rol de interés humano, refleja una orientación de interés y empatía. En este rol se espera que el directivo ayude, sea considerado, sensible, asequible, abierto y justo. Además que escuche activamente, apoye las peticiones legítimas, exteriorice el aprecio y sepa ofrecer reconocimiento. Los empleados son recursos importantes a los que es necesario comprender, valorar y desarrollar. Los directivos les ayudan con planes de desarrollo individual y se asegura de facilitarles oportunidades de formación y creación de destrezas.

Las competencias de este rol son tres: Autocomprensión y comprensión de los demás, Comunicación interpersonal y Desarrollo de los subordinados.

5.3.1 Autocomprensión y comprensión de los demás

Para triunfar en su rol de mentor, los directivos tienen que comprenderse a sí mismos y a los demás (es el quinto hábito), aunque todos los miembros de un grupo tienen algo en común, cada individuo es, hasta cierto punto, especial. El reto está en comprender los puntos comunes y las diferencias, así como las diversas maneras en que pueden afectar sus relaciones.

Las personas tienden a mantener dos conjuntos muy diferentes de hipótesis sobre el mundo:

Teoría X, perspectiva clásica de la gestión que pone énfasis en el control y la supervisión estrecha. Supone que las personas no tienen una

predisposición al trabajo. Por consiguiente la tarea del directivo es controlar, presionar y agujonear a los empleados para que actúen.

Teoría Y, supone que las personas desean trabajar, desean controlar sus propias actividades y buscan constantemente niveles superiores de responsabilidad. Considera a las personas como totalmente capaces de ser innovadoras y de aportar contribuciones significativas a la organización.

La tarea del directivo, es por tanto, escuchar activamente, responder, inspirar, recompensar y conocer que las personas progresan a través de una serie de fases:

Fase técnica: las personas se preocupan por la pericia profesional. Se centran en la lógica técnica y en la eficiencia, fijando, con frecuencia, estándares de perfección. Tienden a trabajar muy unidos a los demás, pero de forma impersonal.

Muchos directivos están realmente en la fase técnica, aprender sobre sí mismos y autocomprenderse supone un problema importante. Por este motivo, es aconsejable familiarizarse con el modelo llamado “la ventana de Johari”.

Modelo de Johari:

	Conocidos para uno mismo	Desconocidos para uno mismo
Conocidos para otros	1.ABIERTA	2.CIEGA
Desconocido para otros	3.OCULTA	4.DESCONOCIDA

Ventana de Johari

Tiene cuatro cuadrantes:

1. Área abierta; representa los valores, motivos y comportamientos conocidos para nosotros y para los demás.
2. Área ciega; aquí están los valores, motivos y comportamientos que los demás perciben, pero uno mismo no reconoce.
3. Área oculta; los motivos y comportamientos que conocemos, pero no revelamos a los demás.
4. Área desconocida; motivos y comportamientos de los que ni nosotros mismos ni los demás somos aún conscientes.

Muchas personas no son receptivas de la información de retorno sobre sus puntos ciegos. Adoptan una actitud defensiva y utilizan diversos comportamientos que impiden la información de retorno.

La ventana de Johari, no sólo nos indica nuestras propias áreas ciegas, ocultas y desconocidas; también nos hace conocer de la existencia de esas áreas en los demás y que adoptamos actitudes defensivas en relación a ellas. El secreto para cambiar esta actitud en los demás está en superar nuestra propia actitud defensiva. He aquí algunas recomendaciones:

- Tiene que analizarse a sí mismo por que si no desea realmente comprender a los demás, si no es sincero, la empatía es imposible.
- La comunicación es algo más que palabras, también se debe leer tanto las señales verbales como las no verbales.
- No reaccione con demasiada rapidez a las definiciones inexactas de los hechos, escuche con atención para identificar los sentimientos que se ocultan tras esa definición, antes de apresurar a corregir los hechos.
- Debe permitir que la persona diga la verdad emocional, que puede incluir sentimientos negativos hacia usted. Tiene que estar preparado para recibir esta información de retorno negativa.

5.3.2 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es quizá una de las competencias más importantes y menos comprendidas del directivo, pero es vital para desempeñar el rol del mentor. La comunicación significa el intercambio de información, hechos, ideas y significados. Puede utilizarse para informar, coordinar y motivar a los demás. Por desgracia no es fácil comunicarse con eficacia.

Cuando surgen los problemas interpersonales, las personas comienzan a experimentar conflictos, resistirse al cambio y evitar el contacto con los demás. A nivel organizativo, la comunicación deficiente con frecuencia genera un descenso en los niveles de moral y productividad. Las organizaciones necesitan que las personas se comuniquen, con el fin de desarrollar metas, canalizar la energía e identificar y resolver los problemas.

Modelo básico de comunicación interpersonal

El intercambio de información se da en tres niveles diferentes: ideas, hechos y sentimientos, pero se puede establecer un modelo general:

- Persona que se comunica; codifica un mensaje.

- Codificación; traducir un conjunto de ideas en un sistema de símbolos, tales como palabras o cifras. En el proceso de codificación influye: la urgencia del mensaje., la experiencia y la destreza de comunicación de la persona que la envía, así como su percepción del receptor.
- Medio; es por donde se transmite el mensaje (escrito, verbal o no verbal).
- Decodificación; la persona que recibe el mensaje tiene que interpretarlo.
- Receptor: persona que recibe el mensaje.

La información de retorno es de tres modalidades:

- Informativa; es un proceso que no incluye evaluación, simplemente ofrece hechos al remitente del mensaje.
- Correctiva; implica un desafío o a una corrección del mensaje original.
- De refuerzo; es un reconocimiento claro del mensaje enviado. Puede ser positiva o negativa.

El último elemento del modelo es el ruido; es todo aquello que puede distorsionar el mensaje durante el proceso de comunicación.

Algunas Reglas básicas para aumentar la calidad de la comunicación.

1. Identificar con claridad al receptor del mensaje. ¿Cuál es la actitud del receptor?, ¿Cuáles son sus hipótesis preconcebidas?, ¿Cómo se siente él/ella en ésta situación?
2. Conozca su objetivo. ¿Qué es lo que desea lograr como resultado del mensaje que transmite?
3. Analice el clima. ¿Qué necesita para que el receptor se relaje y esté abierto a la comunicación?
4. Analice mentalmente el mensaje, antes de transmitirlo. Analícelo desde la perspectiva del receptor.
5. Utilice el lenguaje de la otra persona.
6. Si no está seguro de que el receptor ha comprendido el mensaje, clarifíquelo.
7. Si la respuesta tiene matices de crítica, no reaccione a la defensiva.

5.3.3 Desarrollo de los subordinados

La información de retorno sobre el rendimiento es uno de los tipos de formación potencialmente más útiles que una persona puede recibir y es crítica para la mejora, el crecimiento y el desarrollo, sin embargo fracasan con mucha frecuencia. Para el mentor, la evaluación del rendimiento es la herramienta que facilita el desarrollo de los subordinados, sin embargo muchas organizaciones las aplican por otras razones. Con frecuencia se utiliza para tomar decisiones sobre el sistema de recompensas, retribución y promoción, también en casos de despido. Con frecuencia tanto los subordinados como los jefes se sienten incómodos.

La evaluación del rendimiento empieza mucho antes de la sesión de evaluación. Si tiene la suficiente autonomía para hacerlo y su situación es la adecuada, puede invitar a otros subordinados a que participen en el diseño para que realmente sea eficaz.

Directrices para la información de retorno.

Cómo facilitar información de retorno
Antes de facilitar información de retorno, analice sus motivos y asegúrese de que el receptor está preparado para escucharle.
Cuando facilite información de retorno, utilice frases que comiencen por "Yo" en lugar de "Usted", para indicar que esas son sus percepciones, ideas y sentimientos.
Describa el comportamiento de la otra persona, así como sus propias percepciones del mismo.
Pida a la otra persona que clarifique, explique, cambie o rectifique.
Después de la información de retorno, debe dar a la otra persona el tiempo que necesite para responder.
Antes de pedir información de retorno, asegúrese de que está preparado para escuchar información que puede alterar su propia percepción.
Sea consciente de que la persona que le ofrece información de retorno está describiendo su propia percepción de la situación, pero tenga presente que esos sentimientos son reales.
Compruebe si ha comprendido la información de retorno recibida, haciendo preguntas o dando ejemplos.

Para ofrecer y recibir información de retorno, es clave la autoconfianza, ahora en lugar de comenzar “en frío” la evaluación puede intentar otra estrategia:

- Intercambiar con su subordinado una evaluación escrita de su rendimiento.
- Dedique algún tiempo a leer la autoevaluación de su subordinado y utilice la empatía para ponerse en su lugar. Utilice este proceso para prepararse a sí mismo para la sesión de evaluación.

5.4 EL ROL DE FACILITADOR

En este rol, el mando fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales. Algunas de las competencias que utiliza el facilitador son las mismas que las utilizadas por el mentor; por ejemplo: la escucha activa, la empatía y la sensibilidad a las necesidades de los demás. El rol del facilitador se centra en la forma en que el mando trabaja con los grupos. Tres competencias clave del facilitador: Creación de equipos, Toma de decisiones participativa, Gestión del conflicto.

5.4.1 Creación de equipos.

Trabajar en equipo es un deseo de toda organización competitiva pero para tener éxito es necesario formar grupos de trabajos que:

1. Cuenten con una razón de ser para trabajar juntos.
2. Los miembros del grupo sean interdependientes es decir necesitan la habilidad, la experiencia y el compromiso de los demás para alcanzar las metas comunes.
3. Los miembros del grupo están comprometidos con la idea de que trabajar unidos como grupo genera decisiones más eficaces que trabajar aisladamente.
4. Tengan que rendir cuentas como unidad operativa dentro de un contexto organizativo mayor.

Cuando la operativa eficaz de la unidad depende del trabajo conjunto de los individuos y del uso de la experiencia, las habilidades y el compromiso de todos, el grupo de trabajo se convierte en un equipo de trabajo.

Los miembros del equipo requieren interacción y coordinación, sus miembros, por lo general, tienen unos roles específicos y también existen, con frecuencia, roles especializados. Una de las responsabilidades del facilitador es clarificar los roles de sus empleados; definir qué es lo que se

espera de un individuo que desempeña un determinado puesto de trabajo y ocupa un determinado cargo.

La claridad en los roles implica la ausencia de dos condiciones negativas: la ambigüedad y el conflicto en los roles. La ambigüedad surge cuando el individuo no tiene suficiente información en términos de o que debería estar haciendo y el conflicto ocurre cuando un individuo percibe la información relacionada con su puesto de trabajo como incoherente o contradictoria.

Los roles de mantenimiento del grupo y de tarea se centran en dos componentes necesarios para el funcionamiento eficaz del equipo. En el rol de tarea, el comportamiento se centra en qué es lo que el equipo tiene que conseguir; en el rol de mantenimiento del grupo, el comportamiento se centra en cómo el equipo logrará su tarea. Es posible identificar seis subroles principales asociados con la orientación a la tarea.

1. El iniciador pone en movimiento al grupo; al ofrecerle nuevas ideas y sugerir formas de confrontar una tarea o un problema. En este rol, el miembro del grupo recuerda a los demás que tienen una tarea que realizar.
2. El informador plantea o clarifica hechos y opiniones importantes, basado en su conocimiento y experiencias personales.
3. El buscador de información anima a los demás a plantear o clarificar hechos y opiniones importantes, basados en sus conocimientos y experiencias.
4. El coordinador reúne, programa y combina las actividades de los demás.
5. El evaluador ayuda al grupo a valorar la calidad de sus sugerencias o soluciones y comprueba su viabilidad en la práctica.
6. El sintetizador reúne la variedad de ideas discutidas en el grupo, las vuelve a definir con brevedad y ofrece al grupo una decisión o conclusión para su estudio.

De igual manera, podemos identificar seis subroles principales asociados con la orientación al mantenimiento del grupo:

1. El animador apoya a los miembros del equipo, les ayuda a crear un clima de unión y cordialidad y fomenta las ideas de los demás.

2. El armonizador suaviza la tensión y ayuda a los miembros a encontrar formas de eliminar sus diferencias, para que puedan seguir trabajando unidos. La persona que desempeña este rol intenta reducir la tensión en el grupo utilizando el humor y la amistad.
3. El guardián mantiene la “puerta abierta” a la participación de los demás, asegurando que todos los miembros del grupo tengan las suficientes oportunidades de compartir sus ideas y sentimientos.
4. El “diseñador de estándares” ayuda al grupo a fijar las metas apropiadas y a evaluar la calidad del proceso del grupo.
5. El seguidor acepta y persigue las ideas y sugerencias de los demás.
6. El observador del grupo hace el seguimiento del progreso del grupo y facilita información de retorno sobre su operativa.

Cuando se crea un nuevo grupo de trabajo, o cuando un grupo ya formado se hace cargo de una nueva tarea o problema, el grupo atraviesa diferentes fases de desarrollo hasta transformarse en un equipo. Durante estas fases de desarrollo, el equipo necesita un énfasis diferente en los diversos comportamientos de tarea y mantenimiento.

FASE 1. Comprobación: El grupo determina sus metas y define las tareas y con el fin de crear un clima que fomente el intercambio de ideas y sentimientos, el espíritu de equipo y la cooperación, el líder debe animar a los miembros a asumir los roles de iniciador, informador, buscador de información y guardián.

FASE 2. Organización: El grupo determina la estructura y el líder pone énfasis en el propósito común y establece las normas, los estándares y también debe animar a los miembros a que asuman los roles de coordinador, evaluador, diseñador de estándares, observador y armonizador.

FASE 3. Establecimiento de la interdependencia: El líder debe centrarse en la interdependencia entre los miembros, impedir la competencia y animar a todos para que asuman roles informales de liderazgo. Los roles de tarea y de mantenimiento más importantes son: buscador de información, sintetizador, armonizador, seguidor y animador.

FASE 4. Producción y evaluación: El grupo se ha transformado ya en un equipo y trabaja unido sin dificultades, evalúan el producto de sus esfuerzos conjuntos y el grado de eficacia de su trabajo como equipo.

A veces, la necesidad de terminar el trabajo hace que los grupos se centren en las tareas específicas, antes que en la planificación y la coordinación, clima organizativo y la falta de conocimiento sobre como crear un equipo lo cual pueden constituirse barreras.

5.4.2 Toma de decisiones participativa.

En el trabajo las decisiones importantes deben involucrar a aquellos individuos cuyas ideas laborales se verán afectadas por el resultado de la decisión. Sin embargo, no todas las decisiones afectan directamente a la vida laboral de los empleados. Los mandos tienen que distinguir cuándo es apropiado involucrar a los empleados y cuándo no lo es.

Constantemente, los mandos se enfrentan a situaciones en las que tienen que tomar decisiones relacionadas con su unidad de trabajo y sus empleados. La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones tiene sus ventajas y sus desventajas.

Ventajas

- El nivel de conocimientos o experiencia del grupo tiende a ser superior al nivel individual.
- Las discusiones de grupo generan una gama más amplia de valores y perspectivas, que representan la variedad de temas e intereses que están en juego en la decisión. La participación de los empleados en el proceso aumenta las probabilidades de que afloren todos los temas importantes que afectan la decisión.
- Los empleados están más comprometidos con la ejecución de una decisión en la que han participado, ya que comprenden las razones subyacentes a la misma.
- Con frecuencia, los empleados involucrados en el proceso de toma de decisiones son capaces de identificar los obstáculos potenciales en la ejecución de la decisión, así como la forma de evitarlos.
- Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones mejora sus destrezas y habilidades y les ayuda a crecer y desarrollarse como miembros de la organización.

Desventajas

- La toma de decisiones participativas requiere tiempo. A medida que aumenta el número de personas involucradas en la decisión, también aumenta el tiempo necesario para tomarla.

- Si el grupo participa en una decisión para la cual no tiene la experiencia necesaria, es probable que el proceso aporte una decisión de baja calidad.
- Si las reuniones de grupo no están bien estructuradas, es posible que algunas personas que cuentan con la experiencia necesaria no contribuyan, mientras que otras, que tienen poca o ninguna experiencia, puedan contribuir en exceso y dominar la discusión.
- Cuando los miembros del grupo se preocupan en exceso por llegar al consenso en la toma de decisiones participativa, el resultado es el “pensamiento de grupo”

Para aumentar la eficacia de las reuniones se debe tener habilidad para equilibrar los roles de tarea y los de mantenimiento de grupo, es decir, mantener centrado al grupo y, al tiempo asegurar que todos tienen la oportunidad de participar adecuadamente. Para ello es importante tener en cuenta que cuando prepara la reunión:

- Debe fijar los objetivos de la reunión.
- Seleccionar a los participantes adecuados.
- Seleccionar el lugar y la hora adecuada.
- Preparar y distribuir con antelación el orden del día y determinar una secuencia para seguir una cierta lógica o flujo de temas.

En el momento de dirigir la reunión

- Comience a la hora fijada.
- Si procede, asegúrese de que uno de los participantes tome notas.
- Revise el orden del día y compruebe si son necesarios algunos ajustes.
- Asegúrese de que todos los participantes se conocen.
- Siga el orden del día.
- Esté atento a las contribuciones de todos.
- Termine la reunión revisando o reafirmando las decisiones tomadas y las tareas asignadas.

Y para hacer seguimiento de la reunión:

- Si se han tomado notas, distribúyalas convenientemente.
- Si se han asignado tareas, compruebe periódicamente su progreso.

5.4.3 Gestión del conflicto.

Durante las dos últimas décadas, los temas del conflicto y la gestión del conflicto han aumentado progresivamente su importancia para los mandos directivos de las organizaciones, sea cual sea su tamaño. Los trabajos de investigación realizados sobre el conflicto organizativo sugieren que los directivos invierten entre el 20% y el 50% de su tiempo gestionando el conflicto; los que ocupan niveles inferiores en la jerarquía dedican más tiempo que los que están en niveles más altos

La palabra conflicto conlleva a connotaciones negativas. En las situaciones tanto laborales como no laborales, se debe intentar con frecuencia evitar el conflicto, ya que crea sentimientos negativos.

- Perspectiva tradicional, supone que el enfoque más eficaz a la gestión del conflicto es la eliminación de la fuentes de conflicto. Ejemplo si dos empleados tienden a tener conflictos, la solución es separarlos y estructurar su trabajo de forma que no tengan necesidad de interrelacionarse.
- Perspectiva conductual, considera inevitable el conflicto. Teniendo en cuenta las diferencias entre las personalidades, necesidades, metas y valores individuales.
- Perspectiva interaccionista, que difiere de las anteriores, ya que no considera que el conflicto se bueno o malo, sino adecuado o inadecuado, según la situación específica. Esta perspectiva reconoce que el conflicto no sólo es inevitable, sino que también, en ocasiones es necesario fomentarlo, con el fin de permitir que afloren nuevas ideas y crear fuerzas positivas que generen innovación y cambio.

Con el fin de utilizar el conflicto de forma constructiva, es importante comprender como surge y como se desarrolla. Los individuos con frecuencia viven conflictos internos o intrapersonales.

- El conflicto actuar-actuar se da cuando el individuo tiene que escoger entre dos resultados o cursos de acción deseables, por ejemplo cuando se tiene que seleccionar entre dos buenos candidatos.
- El conflicto actuar-evitar surge cuando la misma meta o resultado tiene consecuencias positivas y negativas, por ejemplo, cuando elige un nuevo trabajo, porque potencialmente, tienen mas oportunidades de promoción.

- El conflicto evitar-evitar, cuando un individuo tiene que escoger entre dos resultados o cursos de acción negativos, por ejemplo durante una crisis financiera, cuando la dirección tiene que decidir si debe eliminar totalmente un único proyecto o recortar el presupuesto a lo largo y ancho de la organización.

El conflicto se desarrolla en las organizaciones por diversos motivos, como diferencias individuales, valores, actitudes, creencias o cuando surgen malas interpretaciones o errores de comunicación, que hacen que las personas creen que existen diferencias.

A continuación revisaremos estrategias para gestionar el conflicto:

- a. **Técnica de evasión.** Cuando utilizan esta técnica, los individuos reconocen la existencia del conflicto, pero no desean enfrentarse a los temas que lo causan. Esta técnica es aconsejable cuando se necesita tiempo para que las partes involucradas en el conflicto “se enfríen.” Sin embargo, a largo plazo, si no se afronta el conflicto, es muy probable que aflore de nuevo.
- b. **Técnica de conciliación.** Este enfoque tiene la ventaja de que mantiene la armonía y evita las divisiones. A corto plazo, este enfoque es aconsejable cuando el tema no es demasiado importante para usted, o cuando la otra parte es mucho más fuerte y no transigirá. La técnica de conciliación, por lo general, limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.
- c. **Técnica de competencia.** Es aquella en la que los individuos solamente se esfuerzan por lograr sus propias metas. En estos casos, recurren a las estructuras de autoridad y las regulaciones formales para ganar la batalla. Los comportamientos competitivos generan las confrontaciones ganar-perder, en la que una es el ganador y el otro el perdedor lo cual limita la creatividad y paraliza la búsqueda de nuevas ideas y soluciones al problema.
- d. **Técnica de compromiso.** Es la primera de las estrategias orientadas a la solución. Los que utilizan esta técnica se preocupan tanto de sus propios intereses y metas como de los intereses y metas de la otra parte involucrada. Por lo general, incluye algún tipo de negociación, en la que cada parte interesada tiene que ceder en algo, con el fin de ganar algo, no habrá perdedores.
- e. **Técnica de colaboración.** Es la segunda estrategia orientada a la solución, los individuos que utilizan la técnica de colaboración se preocupan de sus propios intereses y metas tanto como de los intereses

y metas de la otra parte interesada. No parten de la base de ceder algo con el fin de ganar algo, por lo contrario parten de la base de que la participación creativa en el problema permite generar una solución en la que todos son ganadores. La principal desventaja es que consume mucho tiempo.

Veamos ahora cuales son las ventajas y desventajas de las técnicas de gestión del conflicto y cuando utilizarla:

Estrategia	Cuándo utilizarla
Competencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando es necesaria una acción rápida y decidida. 2. En temas importantes, cuando es necesario implantar soluciones impopulares. 3. En temas vitales para el bienestar de la organización, cuando está convencido de que tiene razón 4. Frente a personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.
Colaboración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para encontrar una solución integradora, cuando los intereses de todos son tan importantes que no es posible llegar a un compromiso. 2. Cuando el objetivo es aprender. 3. Para aunar las entradas de personas con diferentes perspectivas. 4. Para lograr el compromiso, al incorporar los intereses en un consenso. 5. Para solucionar problemas emocionales que dificultan la relación.
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando las metas son importantes, pero no compensan el esfuerzo o la interrupción potencial de otras fórmulas más acertadas. 2. Cuando los oponentes, en igualdad de poder, están comprometidos con metas mutuamente excluyentes 3. Para lograr arreglos temporales en temas complejos. 4. Para llegar a soluciones expeditivas, cuando el tiempo apremia. 5. Como alternativa, cuando la colaboración o la competencia no dan resultado.

Estrategia	Cuándo utilizarla
Evasión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el asunto es trivial o existen otros temas más importantes. 2. Cuando percibe que no hay posibilidades de satisfacer sus intereses. 3. Cuando las consecuencias negativas de la posible interrupción superan los beneficios de la resolución. 4. Cuando hay que dar tiempo a los interesados para que se “enfrien” y recuperen la perspectiva. 5. Cuando la recogida de información reemplaza a la solución inmediata.
Conciliación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando descubre que está equivocado; para lograr una postura que permita que le escuchen, para aprender y para demostrar que es razonable. 2. Cuando el asunto es mas importante para los demás que para usted; para satisfacer a los demás y mantener la cooperación. 3. Para ganar puntos a su favor, con vistas a otros asuntos futuros. 4. Para minimizar las perdidas, cuando le superan en número y está perdiendo 5. Cuando la armonía y la estabilidad son de especial importancia. 6. Para contribuir al desarrollo de sus empleados, permitiendo que aprendan de sus errores.

Para utilizar la técnica de colaboración para gestionar el conflicto debe seguir los siguientes pasos:

- El primer paso es afrontar el conflicto. Una de las partes tiene que reconocer la existencia del conflicto, analizar sus propios sentimientos en relación con el mismo y estar dispuesta a acercarse a la otra para hablar sobre sus sentimientos.
- Cuando ambas partes han tenido la oportunidad de expresar sus sentimientos y opiniones personales, deben definir el conflicto en términos de necesidades.
- Buscar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes.
- Utilizar técnicas de pensamiento creativo para aumentar las posibilidades de encontrar una solución satisfactoria; evitar emitir juicios sobre cualquiera de las soluciones.

- Diseñar un plan de acción que perfile los pasos necesarios para implantar la solución.
- Como paso final, ambas partes deben identificar qué es lo que han aprendido de ese conflicto y qué es lo que harán en el futuro para evitar que se repita la misma situación.

5.5 EL ROL DE INNOVADOR

El rol del innovador es uno de los más importantes y probablemente el menos comprendido de los ocho roles de liderazgo. Supone el uso de la creatividad y la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas, lo cual exige que el mando sea flexible y esté abierto a las nuevas ideas y nuevas líneas de pensamiento, así como a los nuevos retos que afronta en su rol directivo.

La innovación y la gestión del cambio hacen posible la preparación y la adaptación al cambio en una sociedad. Los mandos desempeñan un papel importante tanto en la iniciación como en la ejecución del cambio organizativo. Las tres competencias del innovador son: convivir con el cambio, el pensamiento creativo y la gestión del cambio

5.5.1 Convivir con el cambio

Uno de los retos principales que afronta el mando en su rol de innovador es el de convivir con los cambios no planificados y, en ocasiones no deseados. Entre las diferencias que existe entre el cambio planificado y el cambio no planificado tenemos:

- El cambio planificado supone una connotación más positiva que el cambio no planificado.
- El cambio planificado conlleva un sentido de logro; el no planificado conlleva un sentido de pérdida.
- Podemos anticipar el cambio planificado; el cambio no planificado es repentino.
- Participamos activamente en el cambio planificado; somos receptores pasivos del cambio no planificado.
- El cambio planificado no crea tantas tensiones como el no planificado.

Es indispensable que el directivo comprenda las causas profundas de su propia resistencia, y de la de los demás, al cambio no planificado. Su reto es doble:

Reto 1. Ayudarse a sí mismo a adaptarse a los cambios no planificados, que quizás no desee y con los que de hecho puede estar en total desacuerdo.

Reto 2. Ayudar a sus empleados a adaptarse.

Las estrategias que le ayudan a usted a afrontar el cambio no planificado pueden ayudar también a los demás. Cualquier estrategia debe tener como objetivo reducir la resistencia, tanto la propia como la de los empleados.

Para una mejor tolerancia del cambio no planificado en el rol de innovador podemos optar por:

- Reconocer que durante los periodos de ajuste a los cambios no planificados estará sometido a niveles adicionales de estrés.
- Identificar las estrategias que le han ayudado en el pasado a tolerar el estrés provocado por los cambios no planificados.
- Buscar formas de repetir las condiciones expresadas en el paso 2, y cualesquiera otras que pueda identificar, cuando necesite ayuda. Desde su puesto directivo, usted también tiene que fomentar la expresión de esas condiciones en su unidad de trabajo.

Una vez superado el reto de determinar su propia estrategia de tolerancia personal, su segundo reto consiste en ayudar a sus empleados a ajustarse a los cambios no planificados. Es muy probable que intente hacer por los demás lo que ha sido útil para usted. Dentro de la organización tiene a su disposición dos herramientas importantes: (1) la cultura de la organización y (2) su estilo de liderazgo, su reto es la habilidad para usarlos para afrontar el cambio no planificado.

La cultura de la organización es el conjunto de valores, creencias, expectativas y actitudes compartidos por los miembros de la misma. La cultura de la organización es un factor poderoso que influye en todos sus miembros, tanto en la percepción de los acontecimientos como de las situaciones. Influye también en la forma en que los miembros interactúan y en sus relaciones con las personas ajenas a la organización en el desempeño de las responsabilidades propias de su trabajo. La cultura refleja la forma en que la organización afronta los cambios planificados.

A medida que analiza la cultura de su organización, identifique los elementos que refuerzan la resistencia al cambio e intente reducirlos. También debe identificar los elementos que son coherentes con un entorno de colaboración e intentar reforzarlos.

Tres formas de utilizar la cultura de su organización para afrontar el cambio no planificado:

- Apoye una cultura organizativa (de la unidad de trabajo) que valore la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Permita que sus empleados aprendan que las oportunidades de cambio son oportunidades de aprendizaje y crecimiento y es necesario darles la bienvenida.
- Fomente la participación de los empleados en los cambios que afronte la unidad de trabajo. Al fomentar la participación de los empleados, reduce la resistencia al cambio y contribuye al cambio de cultura.
- Considere a sus empleados como recursos creativos. Potenciar la creatividad de sus empleados les ayuda a comprender sus propios valores y puntos fuertes específicos.

5.5.2 El pensamiento creativo

La creatividad es el tipo de pensamiento que genera, nuevas ideas y soluciones; asociando las cosas o ideas conocidas. Ejemplo: 3M combina los adhesivos con los pequeños trozos de papel para tomar notas, creando los "Post-it."

¿De qué forma podemos aumentar nuestra habilidad para utilizar el pensamiento creativo?

- Tenemos que reconocer que todos tenemos determinados supuestos y patrones de pensamiento, que utilizamos pero no cuestionamos.
- Tenemos que reconocer que la información que utilizamos para generar nuevas relaciones entre las cosas y las ideas está ya en la mente.

El pensamiento creativo es imaginativo, provocador y genera una amplia variedad de ideas por lo que debe intentar desarrollar destrezas de pensamiento creativo en si mismo y en los demás.

Para centrarse en el desarrollo de sus destrezas creativas y las de los demás, analice las tres dimensiones de la creatividad: destrezas relevantes respecto a la materia o tema, destrezas relevantes de creatividad y motivación para la tarea.

Las destrezas relevantes en el área: Están asociadas con los conocimientos básicos y especializados esenciales para el pensamiento creativo. El aumento de estas destrezas supone, básicamente, el incremento de su base de conocimientos. Ejemplo: cualquiera no pudo haber descubierto la penicilina, pero quizás cualquier biólogo, con los conocimientos especializados podría haberlo hecho. Dentro de las organizaciones, los conocimientos varían en las diferentes áreas.

Las destrezas relevantes para la creatividad: Son aquellas que capacitan a los individuos para asociar conceptos, previamente inconexos, para pensar de forma diferente. Una clave para incrementar sus destrezas es la habilidad para romper con hipótesis y supuestos generalizados sobre la relación entre las ideas y las cosas, de forma que sea capaz de considerar nuevas relaciones. Es muy importante que reconozca las barreras culturales a la creatividad, para protegernos de ellas, mencionaremos algunas:

- Resistencia al cambio.
- Miedo a equivocarnos y miedo a fracasar.
- Incapacidad para tolerar la ambigüedad, la incapacidad para tolerar la flexibilidad.
- Tendencia a enjuiciar, antes que a generar ideas
- Incapacidad para relajarnos o para permitir que nazca cualquier idea nueva
- Tendencia de la autocrítica excesiva
- Miedo al ridículo
- Conformismo o deseos de responder de la forma esperada, quizás los individuos no quieren ir contra corriente o presentar argumentos impopulares.
- Creación de estereotipos o limitación de las ideas y objetos a su uso “conocido”, la incapacidad para contemplar un problema desde diversas perspectivas es consecuencia de los estereotipos mentales.
- Falta de información o exceso de información incorrecta o irrelevante, la falta de ésta limita el tratamiento creativo de la información.

La motivación para la tarea se refiere a la existencia de un entorno organizativo que fomente la creatividad de sus empleados. Ofrecer un entorno favorable a la creatividad plantea muchos retos. Con frecuencia, las barreras individuales y culturales merman nuestras habilidades para crear ese tipo de entorno.

Existen dos tipos de barreras organizativas que los mandos tienen que superar, con el fin de aumentar las oportunidades y las habilidades de sus empleados para utilizar el pensamiento creativo, la primera es inherente a la definición y estructura de las organizaciones, la segunda está asociada con los estilos y las actitudes de gestión y ofrece mayores posibilidades de efectuar cambios.

- Las organizaciones con estructuras rígidas crean barreras al pensamiento creativo, debido a que son pocas las posibilidades de cambiar esas características organizativas.

- Otra barrera puede atribuirse al estilo directivo, que con frecuencia esta motivado por la propia estructura jerárquica de la organización. Tiene varias características, que obstaculizan la creatividad en los empleados, tales como el autoritarismo y la creencia de que solamente existe una manera de hacer las cosas.

Lista de comprobación de la motivación para la tarea:

- No intente dirigir, observar o informar en exceso
- Reconozca las diferencias individuales. Valore las características únicas de cada persona
- Ayude a sus subordinados a considerar los problemas como retos.
- Evalúe a sus empleados en los aspectos en que ellos se consideran creativos o en los que les gustaría ser más creativos; determine el tipo de contribución creativa que les gustaría ofrecer.
- Permita una mayor libertad a los individuos para dirigir su propio trabajo.
- Adiéstrese a sí mismo y a los demás para responder a los aspectos positivos de las ideas propuestas, en lugar de reaccionar solamente a los aspectos negativos que, por lo general, son mas fáciles de identificar.
- Desarrolle una mayor tolerancia a los errores
- Cree un clima que permita el fracaso
- Actúe como recurso y apoyo, no como mero control, actúe como facilitador.
- Actúe como amortiguador entre los empleados y los problemas externos o las exigencias de los niveles superiores.
- Desarrolle su propia habilidad creativa, mediante la participación en seminarios especiales. Las lecturas especializadas y la práctica de ejercicios y juegos creativos.
- Asegúrese de transmitir a su jefe todas las ideas innovadoras y demostrar su apoyo; insista en la necesidad de un mecanismo de información de retorno

Una de las estrategias más eficaces para descubrir y fomentar la creatividad de los empleados es el bombardeo de ideas. Se utiliza para generar nuevas ideas, ya que combina las destrezas, los pensamientos y los conocimientos de los empleados. En estas sesiones se anima a todos lo miembros a contribuir con sus ideas.

La técnica del grupo nominal es un proceso que utiliza el bombardeo de ideas para generar nuevas ideas y utiliza la discusión de grupo y la votación sistemática para elegir entre las ideas generadas por el grupo. Los pasos

siguientes pueden ayudarle a planificar una sesión de técnica de grupo nominal:

1. Asegúrese de que todos comparten una misma definición del problema.
2. Pida a los participantes que escriban sus ideas, durante este tiempo nadie debe de hablar, excepto para hacer aclaraciones. Dedique entre 10 – 30 min. a este paso
3. Permita que todos expresen sus ideas. Escribirlas en rota folios de manera que todos la puedan ver.
4. Después de escribir todas las ideas, revíselas una por una, permita que los participantes pregunten y expresen su opinión.
5. Pida a los participantes que voten cuál es su solución alternativa preferida, en general es secreta y cada participante debe identificar individualmente cinco ideas por orden de preferencia.
6. Revise la votación, si una de las alternativas sobresale como la opción preferidas, esta preparado para decidir la forma de ponerla en práctica. En caso contrario, seleccione las cinco primeras alternativas y repita el paso 4, asignando puntos solamente a las tres primeras opciones preferidas.

5.5.3 La gestión del cambio

Los cambios son necesarios con el fin de alcanzar metas y objetivos tales como mejoras en la eficiencia, los recursos, etc. Se opta esos cambios y ajustes con el fin de ajustarnos con mayor eficacia a la misión de la organización en un mundo en permanente movimiento. Ante esta situación se puede tener resistencia de las personas, también es posible que encuentre resistencia por parte de la organización, como en los siguientes casos:

- Cambios que afectan a los requerimientos de conocimientos y destrezas. Los empleados se resisten a los cambio que hacen que sus destrezas parezcan innecesarias.
- Cambios asociados con perdidas económicas o de status
- Cambios sugeridos por otros, cuando un empleado esta celoso del éxito de un compañero o percibe que el éxito de otro perjudica la imagen que tienen el mando de los demás empleados, o cuando la competencia es intensa dentro de la unidad de trabajo, son pocas las posibilidades de que los empleados acepten las ideas de sus compañeros.

- Cambios que conllevan riesgos, cuando la cultura de la organización no valora la asunción de riesgos, los individuos no quieren correr el riesgo de equivocarse y es probable que se resistan a sugerir, o aceptar, cualquier cambio que conlleve riesgos.
- Cambios que incluyen la alteración de las relaciones sociales, para muchos la organización es la fuente principal de interacción social, cuando estos patrones sociales se alteran, las personas se resisten.

Una vez determinada la necesidad de un cambio en los procesos de trabajo, los procedimientos o la estructura, el directivo debe centrarse en dos temas: (1) el diseño del cambio y determinar el tipo de cambio necesario y (2) el proceso de implantación del cambio.

Cómo diseñar el cambio

El diseño del cambio es lo primero que afronta el mando, debe preguntarse si el cambio es necesario y si es afirmativo que se tiene que cambiar. Kurt Lewis propone un modelo Análisis del campo de fuerzas, es decir existen fuerzas que favorecen el cambio y fuerzas que se resisten al mismo.

Presiones a favor del cambio (fuerzas de apoyo)	Presiones en contra del cambio (fuerzas de resistencia)
Cambios sociales	Amenazas percibidas al poder
Cambios económicos en las sociedad	Rutina y estructura
Mejora de la eficiencia	Limitación de recursos
Mejora en la relación coste/eficacia	Preferencia por la tradición
Competencia por dinero y recursos	Cambios en los requerimientos de destrezas
Cumplimiento de normativas oficiales	Perdidas económicas o de status
Presiones públicas	Falta de apoyo a las ideas de los demás
Expansión	Resistencia a la asunción de riesgos
Mejora de la eficacia	Alteración de las relaciones sociales
Cambios administrativos	
Disponibilidad de nuevos productos	

Cómo implantar el cambio

Diseñar la forma en que el cambio ha de producirse, es para el agente del cambio tan importante como el proceso de diseño del tipo de cambio necesario. Cualquier descuido en el proceso de implantación puede

proyectar una imagen errónea de aquel y en última instancia, hacer que la idea fracase.

Tres estrategias para la gestión del cambio:

a. Estrategia racional-empírica

Esta estrategia fomenta la adquisición de conocimientos e información, para comprender mejor los aspectos sustantivos del cambio, además obliga a examinar minuciosamente los pros y los contras de la situación y a presentar la lógica de la decisión. Por lo general, las personas responden más positivamente al cambio cuando les explican el proceso y los detalles.

b. Estrategia normativa-reeducativa

Tiene en cuenta los valores, las actitudes, las intenciones y los hábitos de los individuos involucrados en el proceso de cambio. Esta estrategia supone que las experiencias laborales afectan personal y emocionalmente a las personas, obliga a centrarse en el cambio en términos de cómo reaccionaran los demás. Su punto débil la lentitud, por que generalmente solo se puede detectar sus efectos transcurridos un tiempo considerable.

c. Estrategia de poder-coacción

Se basa en el supuesto de que el individuo que desea el cambio tiene más poder que aquel que tiene que aceptarlo. En las organizaciones, tendemos a pensar que los que ocupan niveles altos en la jerarquía tienen el poder necesario para crear una situación negativa. Los empleados también pueden utilizar estrategias de poder-coacción.

Las estrategias asociadas se centran en dos tipos de poder:

- El que acompaña a la posición jerárquica
- El uso del poder moral, donde se utilizan los sentimientos de culpa y vergüenza, con objeto de lograr la aceptación del cambio.

Un punto fuerte de esta estrategia es que reconoce la importancia de la legitimidad de los niveles de dirección superiores. Su punto débil es que el uso de las amenazas, la culpabilidad no son, a largo plazo, estrategias eficaces.

Para gestionar eficazmente el cambio debemos tener en cuenta las siguientes directrices:

- Durante la planificación del cambio, solicite la participación de todos los que se verán afectados por el mismo. Anime a sus empleados a utilizar el pensamiento creativo durante el proceso de resolución de problemas.
- Haga que los empleados sientan la necesidad del cambio
- Mantenga una comunicación abierta y frecuente con sus empleados
- Evite la mentalidad "nosotros-ellos"
- Tenga en cuenta las necesidades individuales de los empleados.

5.6 EL ROL DE "BROKER"

El broker presenta y negocia con eficacia el cambio y la forma de mejorar la operativa por lo que está basado en tres competencias claves: Crear y mantener una base de poder, negociar acuerdos y compromisos y presentar ideas.

5.6.1 Crear y mantener una base de poder

Con frecuencia las personas afirman que el poder es un "mal necesario" en las organizaciones ya que éstas existen para hacer cosas, luego el poder se agrupa alrededor de las cosas más importantes que la organización hace, y en torno a las personas que tienen un mayor acceso a los recursos necesarios para hacerlas.

Son dos los niveles en los que podemos analizar el poder:

- El macronivel o nivel organizativo, el poder es la habilidad para influir en el flujo de la energía y los recursos disponibles hacia unas metas determinadas. Este poder aparece en actividades como decretos, leyes, normas, planes, etc.
- El personal o individual, es la capacidad de "A" para influir en el comportamiento de "B".

Sin embargo el poder puede ser manipulador y coercitivo, esto de acuerdo a como las personas pueden utilizar el poder inherente a su puesto profesional para lograr unos beneficios personales superiores;

El poder es necesario para utilizar los recursos con el fin de cumplir las metas y hacer el trabajo, el no utilizar el poder cuando es necesario puede ser tan perjudicial como su abuso.

Las cinco fuentes del poder

- El poder de posición, su primera fuente está en el puesto que ocupa. Ejemplo el Director de Administración, tiene poder en virtud de ese puesto, ya que conlleva grandes dosis de legitimidad e influencia.
- El poder personal, proviene de la forma de presentarse ante los demás y el impacto que les causa, es decir los rasgos personales que los demás encuentran atractivos, influyentes o persuasivos.
- El poder experto, se basa en la experiencia que pueda tener en un área o campo específico de conocimientos. Observe que el poder del experto no es igual al recurso personal de la inteligencia. Ejemplo: el poder del experto informático de la organización es mayor cuando el sistema tiene problemas que cuando este funciona sin problemas
- El poder de la oportunidad, se relaciona con el poder experto, pero es más bien cuestión de estar en el lugar correcto en el momento oportuno. Con frecuencia, la diferencia entre un líder y un simple administrador competente está en la habilidad del primero para aprovechar las oportunidades.
- El poder de la información, depende del acceso a la información. Ejemplo cuando un empleado se entera de algo escandaloso acaecido dentro de un departamento o una corporación, adquiere un gran poder de información y estará obligado a tomar determinadas decisiones morales y profesionales en términos de cómo utilizarla.

A continuación una lista de modos específicos de influir, adaptados al rol y nivel que ocupe la persona con la que intente utilizar su influencia.

SUPERIORES:

- Busque la forma de resolver los problemas que sus superiores afrontan.
- Demuestre a sus superiores que valora lo que ellos hacen por ayudarle.
- Anime a sus superiores a discutir sus problemas, escuche atentamente y ofrézcales comprensión y apoyo.
- Ofrezca información de retorno constructiva sobre las actividades de sus superiores.
- Indique a sus superiores formas diferentes en las que usted puede utilizar sus destrezas.
- Sea leal, incluso en situaciones difíciles (a menos que esté en juego algún principio ético o problema legal).
- Sea claro en el equilibrio de los intercambios entre ambos. Si usted considera que le utilizan o explotan de alguna manera, intente negociar. Si esto no funciona, busque otro jefe.

COMPAÑEROS

- Identifique formas de ayudar a sus compañeros a lograr sus metas, y a que se sientan y proyecten la imagen de triunfadores.
- Intente comprender sus problemas e intercambiar información útil.
- Identifique metas comunes en las que trabajar conjuntamente.
- Cree grupo informales de resolución de problemas entre las unidades
- Cuando un compañero se convierta en un problema, consiga que otros le presionen para que regrese al buen camino.

SUBORDINADOS

- Intente conscientemente incrementar la confianza que tienen en usted.
- Reconozca el buen rendimiento
- Al hablar con sus jefes, atribuya a sus subordinados el mérito de sus ideas.
- Ayúdeles a resolver aquellos problemas que superen su habilidad o experiencia.
- Manténgales al día de toda la información y tendencias de su campo de especialidad.
- Facilíteles formación. Promueva su desarrollo profesional.
- No pretenda nunca que sabe algo cuando realmente no lo sabe
- Realice con regularidad evaluaciones de rendimiento
- No tema hablar sobre su dependencia mutua
- Clarifique sus responsabilidades con ellos y las de ellos con usted.

5.6.2 Negociar acuerdos y compromisos

Los brokers expertos son negociadores firmes, saben con exactitud qué es lo que necesitan, pero también saben que las personas con las que tratan a su vez tienen sus propias necesidades. Los brokers eficaces tienen en cuenta esas necesidades cuando comienzan el proceso.

La falta de claridad de las expectativas es una de las principales fuentes de estrés en la vida organizativa. Queremos que nuestros jefes sean más explícitos sobre lo que desean y como quieren que funcionemos. La escala de libertad describe el grado de libertad o autonomía que desea en sus relaciones: con los niveles superiores, los inferiores y los iguales.

- Nivel 5. Actúa por su cuenta, solamente informes rutinarios
- Nivel 4. Actúa, pero informa de inmediato
- Nivel 3. Recomienda, luego emprende la acción resultante
- Nivel 2. Pregunta qué es lo que hay que hacer
- Nivel 1. Espera hasta que te digan lo que tienes que hacer.

Cuando usted desempeña el papel de subordinado, la situación es más compleja. Quizá funciones al nivel 3 con su jefe, pero siente la necesidad de avanzar al nivel 4 en la mayoría de proyectos. La posición que ocupe en la escala variará dependiendo del nivel de ansiedad e interés personal de su jefe en los diferentes proyectos y responsabilidades en lo que usted esté involucrado.

5.6.3 Presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces

En la vida organizativa, realizamos la mayor parte del trabajo en grupos por lo que la comunicación es vital para todos los roles que desempeña en su calidad de directivo. Las estrategias y opciones para comunicarnos con un grupo deben estar motivadas por tres consideraciones: nuestro propósito, nuestra audiencia y nuestros recursos

Las presentaciones eficaces se centran en la audiencia y no en el orador. La actitud consigue tres objetivos: garantizar a los oyentes que vale la pena escucharle; crear un estado de ánimo y una propensión a la escucha y a la aceptación; y señalar el camino del viaje que usted intenta emprender con su audiencia.

- Credibilidad, garantiza a la audiencia que usted es un orador informado y legítimo.
- Clima, consiste en el esfuerzo que usted hace para conectar con la audiencia y llevarla a un estado de ánimo o estilo adecuado a la presentación. En primer lugar, piense en la tarea del orador de establecer “relación.”
- Contenido, aporta el “plan de ruta” que usted facilita a su audiencia. Cuando hable a un grupo dígame que es lo que va a suceder desde el comienzo de su presentación. Defina los términos y evite utilizar el argot técnico en la medida que sea posible.

La secuencia a seguir es vital, aunque, con frecuencia, no se le presta la debida atención.

- Comunique primero el mensaje más importante y a continuación, apóyelo con argumentos y detalles. Una buena presentación comunica al comienzo los puntos importantes, y más adelante los respalda.
- Cómo decidir la secuencia, una estrategia muy útil consiste en utilizar el mágico número “tres”: defina o exprese el problema o situación, especifique tres puntos de apoyo a, b y c y termine con un resumen

Al hablar intente utilizar el tipo de argumentación que tenga una mayor relevancia, validez e impacto y la información debe estar al alcance del oyente. Las presentaciones, también puede mejorarlo utilizando unas buenas ayudas visuales y procurando que la transición de un punto a otro sea lo más clara posible.

Las ayudas visuales son de gran importancia. Vivimos en un era visual y procesamos visualmente la mayor parte de nuestra información, pero hay que tener algunas consideraciones:

- No permita que las ayudas visuales controlen su presentación.
- Las ayudas visuales aumentan la comprensión de la audiencia y mejoran su credibilidad
- Las ayudas visuales están dirigidos fundamentalmente a la audiencia, no al orador
- Las ayudas visuales requieren muchos espacios en blanco. Si utiliza palabras, no incluya mas de cinco apartados en la transparencia y no más de cinco palabras por apartado
- Las ayudas visuales pueden hacerle pasar un mal rato sino ensaya antes la forma de utilizarlas. Practique el ritmo y la secuencia hasta que se sienta cómodo utilizándolas.

5.7 EL ROL DE DIRECTOR

En este rol se espera que el directivo clarifique las expectativas utilizando procesos tales como la planificación y la fijación de objetivos, que sea un indicador decidido, que defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y las tareas, genere las normas, políticas e instrucciones. Para ello debe centrarse en las siguientes competencias: toma de iniciativas, fijación de metas, delegación eficaz.

5.7.1 Toma de iniciativas

Para una efectiva toma de iniciativas:

- Utilice una motivación interior, el punto de partida es mantener una actitud mental positiva, acostumbrándose a enfocar cada una de las tareas con mucha energía y de forma positiva
- Centrarse en las tareas más importantes, es decir debemos aprender a gestionar el tiempo
- Sea persistente y tenga paciencia, que son cruciales frente a la inercia. Sin embargo paciencia no significa pasividad. La obstinación llevada a extremos puede considerarse como crueldad.
- Contagie el deseo de la excelencia
- Catalice la acción inteligente: activar y hacer deben centrarse en torno a metas y objetivos claramente especificados y realistas.

Las claves para la capacidad de decisión

- Ser consciente de que puede fracasar por que toda decisión conlleva un cierto riesgo, lo cual implica un potencial fracaso. Si nos preocupamos de no fracasar no tomaremos decisiones. Los componentes de errores y los fracasos son un componente natural del proceso de liderazgo.
- Ser consciente de que puede cambiar su decisión: Las decisiones son revocables, cuando se oponga a una decisión sea consciente de que no siempre puede tener la seguridad total.
- No ponga demasiado énfasis en los hechos y la información: No convierta el análisis en fin, en lugar de utilizarlo como un medio. En el mundo real no siempre tenemos la suficiente información para tomar una decisión.
- Confíe en sus sensaciones e intuiciones y en la idea de lo que es correcto. Con frecuencia se critica la intuición, los presentimientos no son espontáneos tienen una base de nuestra experiencia y en nuestro estilo de toma de decisiones.
- Obtenga datos de sus colegas y de otras personas cuyas opiniones respeta
- Utilice expertos externos cuando sea necesario: En temas muy serios no se debe improvisar tomando decisiones rápidas, una llamada al profesional indicado puede facilitarle la información que le ayudará a que la decisión correcta sea más evidente.
- Genere el mayor número de posibles soluciones: busque una hoja de papel, mantenga consigo mismo una sesión de bombardeo de ideas y

enumere todas las posibles soluciones que se le ocurran, por muy disparatadas que le parezcan.

- Haga de abogado de diablo: Elimine todos los resultados medios y céntrese en los extremos. Piense en el mejor y el peor resultado posible de su decisión: cuanto está dispuesto a arriesgar.
- Posponga la decisión: Si la situación así lo exige, no tema retrasar la decisión, no supone un signo de debilidad. No hay que decidirlo ahora mismo, es ya una gran decisión.

5.7.2 Fijación de metas

A continuación examinaremos un conjunto de técnicas desarrolladas para aumentar la eficacia de la fijación de metas tácticas.

Las metas específicas y desafiantes generan un rendimiento superior al de las metas imprecisas, fáciles de alcanzar. Es decir se debe definir con claridad en términos de que es lo que tiene que suceder, con que frecuencia, en que cantidad y para cuando

La información del retorno sobre el progreso favorece el proceso: la información sobre el progreso alcanzado es esencial.

Cuando hay mas de una meta es necesario establecer prioridades, también sirve para verificar las expectativas tanto del directivo como de los subordinados. La competencia informal de los empleados causada por la fijación de metas y la información de retorno aumenta los beneficios del proceso.

Es necesario recompensar el logro de las metas y el rendimiento mediante una variedad de incentivos económicos o recompensas no económicas. La fijación de metas puede ser un componente importante de la gestión del rendimiento. Las personas tienen que desarrollar planes de acción para lograr sus metas

Las metas deben fijarse en un entorno de apoyo en el que los directivos ayuden y animen a sus empleados a triunfar y según como se utilicen, las metas pueden incrementar o disminuir el estrés percibido por los subordinados.

5.7.3 Delegación eficaz

Para una delegación eficaz considere los siguientes puntos:

- Clarifique en su propia mente, que es lo que desea que se haga, una forma es escribiéndolo.
- Asigne la tarea más adecuada al empleado más adecuado
- Al asignar la tarea asegúrese de expresarse con claridad, plantee preguntas para determinar si comprenden en profundidad la tarea. Asegúrese de aclarar las fechas tope y los horizontes de tiempo.
- Mantenga abierto los canales de difusión, deje muy claro que usted está disponible para consultas o discusiones
- Permita que los empleados hagan la tarea de la forma en que se sientan más cómodos, demuéstrelles confianza en sus habilidades. No tenga expectativas demasiado elevadas para que la única alternativa sea el fracaso.
- Compruebe el progreso, pero no se lance al rescate al primer síntoma del fracaso.
- Responsabilice a la persona del trabajo y de cualquier dificultad que pueda surgir pero hágalo desde una posición de maestro no de agente de policía. Analice lo que está mal y ayúdeles a desarrollar sus propias soluciones
- Ignorar los esfuerzos de los empleados puede ser desastroso para la motivación. Reconozca los logros y demuestre que los valora adecuadamente.

5.8 EL ROL DE PRODUCTOR

Se espera que los directivos estén orientados a la tarea centrados en el trabajo y muy interesados en la tarea que tienen entre manos. También debe mostrar un alto nivel de motivación, energía y fuerza interior.

5.8.1 Productividad y motivación personal

Se centra en como usted, como directivo descubre el que, donde, como y por que, para motivarse hasta alcanzar los altos niveles de productividad, especialmente se enfoca el rendimiento personal optimo para que el personal se oriente a resultados debido a su sentido de misión personal y tener la capacidad de autogestión y de dominio del equipo, así como tener la capacidad de hacer los ajustes pertinentes y gestionar el cambio.

Estas gestiones son:

- Compromiso: Un alto nivel de compromiso para proteger a las personas de los efectos negativos del estrés y de la sobrecarga de trabajo.

- **Reto:** Es el deseo y necesidad de enfrentarse a un nivel adecuado de reto, la búsqueda coherente de los riesgos razonables y de oportunidades para perseguir metas más amplias.
- **Propósito:** Los directivos no solamente tienen que conocer las respuestas a las preguntas, sino que también tienen que estar de acuerdo con las respuestas.
- **Control:** El rendimiento óptimo exige un equilibrio dedicado entre la autonomía en la acción y la capacidad para corresponder a unas metas claras y específicas.
- **Superación:** Motivación para superar los niveles anteriores de rendimiento o la “mejora permanente”.
- **Equilibrio:** Son capaces de gestionar y disfrutar con su trabajo, su familia, sus amigos y sus momentos de ocio.

5.8.2 Motivar a los demás

Una de las aspiraciones más comunes entre los que trabajan con otra gente, es la de ser capaces de motivar a las personas con las que trabajan, una sensación de fracaso en esa aspiración con frecuencia conlleva fuertes sensaciones de culpa y la disminución de la auto-estima (no soy capaz de motivar a mis colaboradores, por lo tanto soy un mal directivo)

Pero para poder motivar a los demás primero necesitamos entender lo que eso supone: Motivar a los demás consiste en crear una situación en la que le ofrezcamos algo valioso al otro en función de su mapa actitudinal.

Eso presupone:

- a. Conocer al otro, saber lo que valora: Motivar al otro implica conocerle, prestarle atención, desarrollar nuestra percepción y nuestra capacidad de empatía, es decir aprender a ser receptivos. Con frecuencia se asocia la capacidad de motivar al otro con la “acción”, pero la motivación empieza con la no-acción, con la observación y el respeto al otro.
- b. Cuando el entorno ofrece las cosas que valoramos no hace falta que nadie nos motive. Cuando se tiene poder para hacerlo, cambiar los estímulos externos es la forma más rápida de conseguir resultados. El problema es que con frecuencia nos vamos a encontrar con que no tenemos poder para cambiar el entorno de manera adecuada.

Cuando no podemos cambiar el entorno para adecuarlo a las actitudes del otro, el único elemento sobre el que podemos trabajar son sus actitudes.

En esos casos intentar motivar al otro quiere decir intentar hacerle cambiar en su manera de pensar y de entender el mundo para que valore lo que el entorno le ofrece.

5.8.3 Gestión del tiempo del estrés

Se debe tener en cuenta que administrar el tiempo para un directivo es esencial, esta se puede ver perjudicada por la:

- La inexistencia de objetivos previamente definidos o la teoría a salto de mata.
- No distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente.
- La incorrecta gestión de la propia agenda de trabajo.
- Negación de la propia evidencia. No aceptar que nosotros no podemos hacerlo todo.
- La insuficiente delegación de tareas.
- Exceso de información para analizar. O información desordenada, imprecisa o tardía.

Evidentemente se hace imprescindible que para organizar nuestro tiempo deberemos, en primer lugar, determinar qué acciones o tareas son las más importantes. Por importantes entendemos aquéllas tareas que inciden de alguna forma en las áreas estratégicas de la empresa, a los objetivos, a los costes o a los ingresos.

Una vez establecidos los objetivos, comenzaremos por dar un orden de prioridad a cada una de las actividades diarias. A veces se suele asignar un tiempo máximo para cada actividad con la finalidad de que no estemos demasiado tiempo ocupados en una tarea que no es demasiado importante, restando tiempo a otras que sí lo son.

Aprender a decir no a tareas que no son importantes o que pueden realizar otras personas. Eliminar la posibilidad de que nos puedan importunar con visitas no previstas o reuniones mal planificadas, con hora de inicio pero sin hora de salida.

Destinar unos minutos al día a la planificación de nuestra propia agenda. De esta forma podremos tener siempre preparado un programa de trabajo antes de iniciar la jornada.

Ser nosotros mismos los gestores de nuestro tiempo. No dejar que sean otros los que lo hagan. Evidentemente siempre y cuando nuestro puesto y cargo nos lo permita.

Aprender a utilizar correctamente el uso del teléfono. Tanto cuando efectuamos llamadas como cuando las recibimos. Establecer filtros de llamadas y visitas mediante nuestra/o secretaria/o.

Agrupar acciones o asuntos que puedan tener cierta relación entre sí. Podemos de esta forma aumentar nuestra concentración en ciertas tareas y evitar, por tanto, la dispersión. (Ley de Carlson: "Toda actividad interrumpida, es menos eficaz y consume mas tiempo que si se realiza de manera continua").

Por lo tanto, el tiempo es relativo, como también lo es el uso que hacemos de él en nuestro trabajo. Algunas tareas que consideramos muy urgentes o importantes a veces no lo son tanto (de nuevo la "relatividad") y debemos aprender a identificarlas.

Se dice, que generalmente tan sólo el 20% de nuestro tiempo contribuye al 80% de resultados. El resto, suelen ser imprevistos, urgencias, interrupciones, correcciones y en definitiva desorden.

Hacer cada cosa a su tiempo, no hacer mas de una cosa a la vez y por supuesto, hacerlo bien.

Capítulo VI: ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS DE TODO GERENTE DE SISTEMAS

A continuación tratamos de brindar una serie de conceptos que pueden ser tomados en cuenta por los gerentes de Sistemas para ser aplicados en su organización y si desea profundizar puede ubicar la bibliografía.

6.1 PROCESOS DE REINGENIERIA

El 17 de enero de 2002 se aprobó la Ley de Modernización del Estado, instaurándose principios de un mayor acercamiento del ciudadano, transparencia y participación todo esto basados en un nuevo paradigma de gobierno electrónico o gobierno en línea, en las que seguramente las organizaciones van a tener que desarrollar tareas de rediseño de procesos a fin de hacerlos más ágiles, revisar y racionalizar los procedimientos e implementar tecnologías de información para optimizar los procesos y establecer un mayor acercamiento al ciudadano las 365 días del año, las 24 horas del día, desde y hacia cualquier parte del mundo.

¿Qué es reingeniería?

Es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den o no puedan dar ningún valor agregado, siendo muy apropiada para generar organizaciones horizontales y por procesos, así como para reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos, mejorando la motivación y la participación del personal.

Actualmente, Reingeniería es un término genérico dentro del cual se pueden ubicar la Reingeniería como tal, desde el punto de vista de Hammer, pasando por STREAMLINING, Mejoramiento de Procesos, Downsizing, Reestructuración, Transformación, y la Reinención de Procesos.

Entre las técnicas que pueden usarse dentro de una Reingeniería, cabe destacar al Benchmarking, como forma de definir las metas y objetivos que debe alcanzarse y como aspectos complementarios, a considerar en el proceso el EMPOWERMENT, la ORGANIZACIÓN VERTICAL, la INNOVACIÓN y la CREATIVIDAD, entre muchos otros aspectos.

El concepto de reingeniería significa volver a empezar, arrancando de cero. Los viejos títulos y formas organizacionales (departamentos, divisiones, grupos, etc.) dejan de tener importancia. Lo importante en la reingeniería es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las nuevas tecnologías.

Hammer define la reingeniería de negocios como 'replanteo fundamental y rediseño radical de los procesos de negocios para alcanzar mejoras en orden de magnitud en el rendimiento de costos, calidad, servicios y rapidez'. Cuando hablamos de mejoras en orden de magnitud, nos referimos a por ej.: reducir 90% los costos o incrementar en un 90% la calidad y satisfacción de los usuarios, ¡No en un 10%!.

La reingeniería se plantea repensar y rehacer los procesos de una organización en función de dos argumentos centrales:

- el argumento pro acción consiste en la razón fundamental del porqué queremos o debemos cambiar. Si no existe una razón poderosa, no vamos a hacer el cambio. Es como cuando el doctor le dice al paciente que tiene que cambiar de régimen de vida o que se va a morir en un mes. Mientras más radical y contundente sea éste argumento "pro acción", más convencidos estaremos de hacer el cambio.
- el argumento pro visión consiste en la visión que nos atrae, es decir el objetivo o el ideal que estamos buscando con el cambio. Mientras más clara sea la visión de lo que buscamos más fácilmente nos encaminaremos hacia ello y lo lograremos.

La Reingeniería, en un primer momento, es un proceso que debe realizarse de arriba hacia abajo, es decir que debe ser iniciada por el líder de una organización o de un país ("líder transformacional"). Si no existe voluntad política ó institucional de llevarla a cabo, si no hay decisión y si no se canalizan recursos a la misma, está no prosperará.

En un segundo momento, la reingeniería requiere de un impulso de refuerzo en sentido inverso, es decir de abajo hacia arriba, ya que si no se involucra en la misma a todos los miembros de la organización, entonces fracasará, porque en el mejor de los casos la gente de abajo trabajará en otro sentido o dirección, o en el peor saboteará o boicoteará el cambio.

Sin embargo, la principal advertencia de la reingeniería es que si uno no está convencido de llevarla a cabo o de sus bondades, lo mejor es ni siquiera empezar el cambio, porque entonces podemos quedarnos en el peor de ambos mundos. Es decir, con todas las fallas e inconvenientes de los procesos anteriores, en tanto que las ventajas de los nuevos procesos no se van a sentir, porque el proceso se quedará inconcluso.

Lo interesante de la reingeniería es que no hay un "modelo de reingeniería". En otras palabras: el modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería, aunque sí hay ciertos principios de valor

universal que pueden ser aplicados en prácticamente todas las organizaciones, asimismo, hay una cierta metodología que se puede rescatar de la experiencia de casos exitosos. Pues como dice el dicho: es más fácil copiar que inventar todo desde cero (benchmarking).

Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. La visión es holística. Este es quizá el planteamiento más revolucionario de la reingeniería. En pocas palabras lo que plantea es que los conceptos de la división del trabajo que fueron la clave de la revolución industrial (pensamiento lineal), hoy día son obsoletos. Hoy día, lo que procede ya no es trabajar en serie, sino de forma integrada y dinámica. En otras palabras: tenemos que reintegrar todos los procesos, verlos en forma global.

Otro concepto importante de la reingeniería es que se trata de cambios radicales y totales (algunos hablan de cambios "brutales"), es decir cambios del 100%. No se trata de cambios graduales o incrementales.

Estos serían algunos de los principales conceptos de la reingeniería. Es evidente que no podemos describir en este espacio todo lo que es e implica la reingeniería. Se recomienda leer y estudiar el libro de Hammer.

Los procesos

Podríamos decir que un proceso es un conjunto de actividades realizadas para servir a un usuario. El propósito es ofrecer al usuario el producto o servicio correcto, con un alto grado de rendimiento en costo, servicio y calidad. El término usuario debería ser entendido en un sentido más amplio, considerando también al usuario interno de la compañía, socios y subcontratistas.

Los procesos forman parte de una institución y atraviesan las organizaciones tradicionales y su ventaja es que se puede medir el costo, tiempo, salida, calidad y satisfacción del usuario asociada con los procesos. Luego de un proceso de reingeniería las instituciones actuales cuya estructura organizativa tradicional es en forma de pirámide se aplanaría ya que las nuevas estructuras orientadas a procesos carecerían de gerentes medios vinculados a un área funcional y encargados de supervisar, en su lugar, el líder del proceso es responsable directo ante la alta gerencia.

Diferencia entre Reingeniería y Mejora de Procesos

Como se ha mencionado, la reingeniería implica comenzar de nuevo poniendo todo en duda, con el objeto de obtener mejoras en orden de magnitud, no una mejora incremental de, por ejemplo solo el 10%. Davenport usó la siguiente tabla para establecer dichas diferencias:

	Mejoramiento de Procesos	Reingeniería de Negocios
Nivel de cambio	Incremental	Radical
Punto de comienzo	Proceso actual	Pizarra en blanco
Frecuencia de cambio	Continua	Una vez
Tiempo requerido	Corto	Largo
Alcance típico	Estrecho, dentro de áreas Funcionales	Extenso, a través de las áreas funcionales
Riesgo	Moderado	Alto
Facilitador primario	Control estadístico	Tecnología de la Información
Tipo de desafío	Cultural	Cultural/ Estructural

Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería

- **Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco:** Se considera que, prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.
- **Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares:** La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.
- **Está enfocada a procesos:** No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el usuario.
- **Tiene una visión holística :** Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.
- **La división del trabajo ya no funciona :** La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) es obsoleta. Hoy día no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.
- **Es enemiga de la especialización :** Es multiespecialización (generalista).La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su

defecto es la pérdida de flexibilidad, en reingeniería lo que más se requiere es flexibilidad.

- **Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos)**. En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.
- **Su herramienta principal es la destrucción creativa** . Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo.
- **No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido** .El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería y es importante recurrir a asesorías o consultoría externa. La institución avanza parte del proceso de reingeniería y parte deberá contar con supervización externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. Sólo una auditoría externa evitará que se siga haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo.
- **Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Metanoia**. No se debe pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Es necesario un cambio de actitud, comportamiento, la forma de trabajar y estar dispuesto a la incertidumbre por que solo así se estará preparado para realizar un proceso de reingeniería
- **En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo** . Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.
- **En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso**, de abajo hacia arriba. Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".
- **Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería** . Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantelaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos. Nos quedaríamos en el peor de ambos mundos: todo lo malo del pasado sin lo bueno del futuro.

- **Si estás convencido de las bondades de la reingeniería, de sus conceptos y de su metodología,** no esperes más, ponla en práctica cuanto antes. El mundo ya cambió, ahora falta que cambies tú o tu empresa o tu organización.

Las principales empresas del mundo ya hicieron o están haciendo reingeniería, para pasar de la era de la industrialización a la nueva era de la información-comunicación. El mundo no detendrá su marcha como no se detuvo en el salto del feudalismo al capitalismo.

En el país muchas empresas privadas hoy día exitosas así como algunas entidades públicas pasaron por un proceso de reingeniería y hoy en día muestran avances significativos en términos de modernización, implementación de servicios modernos, cultura organizacional y empleados motivados.

Pasos para hacer un proceso de reingeniería

Para hacer un proceso de reingeniería es necesario recorrer una serie de etapas para obtener un resultado óptimo, en primer lugar debe haber una necesidad de la organización y el líder de ésta debe estar totalmente comprometido y dispuesto a invertir en este proceso, no solo tiempo, recursos humanos sino inversión.

Los pasos a seguir para un proceso de reingeniería son:

1. Identificación de procesos.

La institución tiene que identificar cuáles serán los procesos que cruzan a través de las diferentes funciones de la organización y que forman parte principal y básica de la organización. Para conocer los procesos primero se debe reflejar cómo circula el trabajo entre las unidades de la organización.

2. Selección de procesos clave.

No es posible rediseñar todo el conjunto de procesos simultáneamente, por lo tanto, debemos realizar una selección de los mismos para determinar cuáles serán rediseñados y en qué orden. Se debe aplicar criterios como el estado en que se encuentran los procesos, la importancia del proceso de acuerdo a los planes institucionales y considerar los factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería

3. Constituir el equipo humano.

Los equipos que impulsarán el proceso son los siguientes:

- **Líder:** es el máximo responsable de llevar a buen fin la reingeniería, es quien impulsa a la organización a que asuma la nueva estructura por procesos. El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador es quien idea y expone el tipo de organización que desea crear y la comunica a todo el personal la misión de la empresa y su propósito. El líder no debe obligar a nadie a realizar cambios que no quiere hacer, tiene que presentar un proyecto y persuadir a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad acepte las consecuencias del cambio.
- **Director del proceso:** la institución puede tener varios procesos básicos a rediseñar. Los directores son los responsables de alcanzar las metas previstas para el proceso y de coordinar el esfuerzo a realizar por las personas del equipo de reingeniería.
- **Equipo de reingeniería:** es el grupo de personas asignadas a un proceso específico a rediseñar. Son responsables colectivamente del resultado final, comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- **Comité de dirección:** constituido por directivos responsables de las áreas afectadas. Se encarga de desarrollar la estrategia global y del seguimiento de los planes de reingeniería.
- **Responsable de reingeniería:** se trata de una persona experta (puede ser un consultor externo) que debe proporcionar las técnicas e instrumentos necesarios para apoyar la implantación del proceso de reingeniería.

El líder, además de incorporar la visión y dirigir el gran esfuerzo a desarrollar por la organización es el que debe seleccionar a los directores de proceso. Estos a su vez, son los encargados de constituir y dirigir los correspondientes equipos de reingeniería. Por su parte, la dirección y seguimiento global de la institución corresponderá al comité de dirección. Todos este grupo debe conocer el proceso actual, entenderlo para diseñarlo de nuevo.

4. Nuevo diseño.

El objeto de la reingeniería es la transformación de los procesos actuales, los cambios a efectuar repercuten, además de en la organización y flujo del trabajo, en la formación y motivación del personal, en la cultura de la empresa, en la estructura organizativa y en las relaciones con los usuarios. El nuevo diseño consistirá en:

- Rediseñar los procesos claves, apoyándose en las innovaciones tecnológicas, principalmente informáticas. Se deben aprovechar las

ventajas que pueden aportar los sistemas de información para conseguir la máxima eficiencia y optimizaremos el aprovechamiento de herramientas como las bases de datos compartidas, los sistemas expertos o las redes capaces de situar la información en el tiempo y lugar preciso.

- Reorganizar el trabajo utilizando equipos multidisciplinarios. Se reconsiderarán aspectos básicos de la estructura organizativa: la estructura basada en departamentos funcionales deja de tener sentido puesto que el trabajo se organiza atendiendo a los distintos procesos. Estos procesos serán llevados a cabo desde el principio hasta el fin por el equipo de trabajo correspondiente.

Una de las técnicas que se usan para hacer la reingeniería es el Benchmark

6.2 BENCHMARK

Es un concepto bastante difundido pero es más usado en el sector privado, también puede ser usado en el sector público ya que este proceso sistemático y continuo nos permite evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras en una organización.

Una de las recomendaciones cuando se decide hacer Benchmark es que se debe conocer claramente los procesos, un desconocimiento no posibilitará la implementación de cambios sustanciales.

Para que hacer Benchmark:

- Para identificar nuestra competitividad y debilidades relativas.
- Para desarrollar un conocimiento de la necesidad de cambiar y de mejorar.
- Para identificar las mejoras prácticas de organizaciones líderes y competitivas.
- Para desarrollar los acercamientos verdaderamente creativos e innovadores para procesar el reajuste.
- Para desarrollar las nuevas técnicas para mejorar calidad, servicio y eficacia.
- Para ayudar a cambiar la cultura hacia la mejora de procesos.
- Para saber que mejoras significativas llevar a cabo y mejorar nuestros servicios, mantener satisfechos a nuestros usuarios.

Ejemplo : Se puede aplicar para desarrollar un nuevo aplicativo, implementar un nuevo proceso o cuando se quiere implementar un servicio en línea probablemente, se tratará de identificar una organización o varias con experiencias similares y exitosas.

Ejemplo : en el caso del Perú para dar inicio al proceso de desarrollo de gobierno electrónico, se han realizado visitas a Chile para ver los avances, a México por el programa e-mexico y aprender las buenas prácticas que pueden tener estos avances.

El proceso de benchmark consta de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

6.2.1 Fases de un proceso de Benchmark

a. Fase de Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmark, es decir debemos responder a las preguntas Que, Quien y Como

Paso 1. Planear: Es necesario planear, identificar cual es el proceso que se quiere mejorar, hacer un análisis de cómo se encuentra el proceso actualmente, establecer los objetivos y todo esto debe estar documentado. Así mismo se debe seleccionar el equipo de benchmark, que este ligado al proceso, identificar que otras cosas está llevando a cabo.

Paso 2. Colección: Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.

Paso 3. Analizar: Después de tomar los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la institución, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

Paso 4. Implementación: Si se investigó hay que implementar los resultados en forma conjunta con todos los socios, seleccionar las recomendaciones, implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

- Identificar el producto y/o servicio que se va a someter benchmark.
- Identificar instituciones comparables, es decir instituciones con las mejores prácticas
- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. Esta se puede obtener de la información interna, información

del dominio público, búsqueda de investigaciones originales o visitas directas en la ubicación.

b. Fase de Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmark.

- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmark y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son: brecha negativa que indica que las prácticas externas son mejores, operaciones en paridad que significa que no hay diferencias importantes en las prácticas y brecha positiva que las prácticas internas son superiores
- Proyectar los niveles de desempeño futuros el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la organización.

c. Fase de Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmark para fijar objetivos operacionales para el cambio. Infiuye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

Por ello la necesidad de comunicar los hallazgos de benchmark a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada.

d. Fase de Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmark y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro. Se deben desarrollar e implementar planes de acción y supervisar su progreso.

e. Fase de madurez

Se alcanzará la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la institución a todos los procesos, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

6.2.2 Considerar los factores críticos de éxito (FCE)

De la simple pregunta que nos hacemos ¿para que vamos a hacer Benchmark?, entonces surgen los factores críticos del éxito que son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el Benchmark. Esto se puede determinar haciendo algunas preguntas:

- ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/institución?
- ¿Qué factores están causando el mayor problema?
- ¿Qué productos se les proporcionan a los usuarios y qué servicios se les prestan?
- ¿Qué factores explican la satisfacción del usuario?
- ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
- ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
- ¿Cuáles son los mayores costos de la organización?
- ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
- ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
- ¿Qué funciones tienen mayor potencial para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

6.3 OUTSOURCING

En la Administración Pública no es muy común hablar de outsourcing informático, que podemos definirlo como la búsqueda de una subcontratación o de un tercero en el cual delegar o transferir una función o actividad que tradicionalmente se ha realizado internamente", una práctica iniciada hace aproximadamente un par de décadas.

Outsourcing es contratar y delegar uno o más procesos no críticos, para nuestra institución, a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

Lo que se busca es resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.

Los servicios de outsourcing en el área de las tecnologías de la información son amplísimos, que va desde el desarrollo y mantenimiento de sistemas hasta la administración completa del área informática de una organización, pasando por la prestación de personal calificado, digitación, impresión y operación, entre otros. Y es que el avance de las tecnologías de información hacen cada vez más costoso que una empresa por sí sola pueda ser autónoma en todas las áreas de la informática sin quedarse atrás en algún tópico y así incrementar eficiencia y productividad. Uno de los aspectos importante es que las empresas conocen el giro del negocio informático, cuentan con personal especializado y desarrolla los trabajos con calidad y en el menor tiempo, además pueden rehusar los códigos y los diseños pueden ser mas rápidos al contar con prototipos.

Muchas instituciones que históricamente asumían el rol informático como un área interna, sin ser su negocio la informática, se han dado cuenta que es mucho más rentable externalizar estos servicios a instituciones o empresas especializadas que, reducen los costos y mejoran considerablemente los resultados en estas áreas de especialización.

Se puede solicitar outsourcing para infraestructura computacional, operación de telecomunicaciones, diseño, implantación y administración de redes, administración y atención de contingencias de centros de cómputo, administración de datos y bases de datos, recursos humanos, aplicaciones y brindar consultoría.

6.3.1 Beneficios y Riesgos

Las motivaciones para tomar servicios de outsourcing se pueden organizar en dos grandes grupos: motivaciones financieras y de gestión. Ambas tienen sus beneficios y sus riesgos. El Outsourcing permite reducir los gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la institución.

Cuando escoger outsourcing:

- Cuando la institución quiere centrarse en su actividad principal es decir el giro de su negocio o su razón de ser, externalizando todas aquellas

actividades necesarias, pero laterales y que desvían esfuerzos, restando eficiencia a la empresa.

- Cuando se quiere acceder a experiencia de primer nivel, acelerar procesos de reingeniería, disponer de recursos, reorientándoles hacia actividades más productivas, disponer de capital transformando inversión en gasto operacional
- Reducir y controlar los costos, transformar costos fijos en costos variables, lo que puede redundar en una reducción de costos tanto de la operación informática en sí como en términos de inversión y personal, al racionalizar y optimizar recursos según sea la necesidad.
- Cuando se quiere manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control o cuando se quiere acelerar los beneficios de la reingeniería.
- Cuando se requiere contar con expertos y tecnología de punta que entreguen servicios realmente efectivos, permitiendo importantes aumentos en la productividad y eficiencia de la organización, además de obtener flexibilidad. De esta forma esta la facilidad de integrar nuevas tecnologías en la infraestructura existente para satisfacer las cambiantes necesidades de los usuarios; por otra, el outsourcing es selectivo: sólo se externalizan las aplicaciones o procesos que el usuario necesita.

De otro lado es importante conocer los riesgos que puede traer consigo

- En un contrato de outsourcing delegarle a un tercero una función pasa por saber bien quién es ese tercero. Este es un elemento fundamental y hay que dedicarle mucho tiempo al contrato de tal modo que realmente sea preciso.
- Se incrementa en el costo de la negociación y monitoreo del contrato por que habrá que hacer un estudio de costos/beneficios
- El outsourcing incrementa el nivel de dependencia de entes externos por lo que es importante que la institución incorpore personal de planta para que pueda involucrarse en el proyecto
- Se debe analizar si hay o no diferencias de estilos o de cultura entre el tercero y la empresa, si pudiera llegar a perderse el control de la compañía externa y de la información.
- El riesgo de que el profesional que presta el servicio de outsourcing en una compañía no se sienta parte de ella y, por ende, su nivel de compromiso sea menos de lo esperado.

- Si la rotación de profesionales de informática es alta, en el mundo del outsourcing informático este efecto se amplifica, lo cual impide dar garantías al usuario final.
- La calidad y homogeneidad de los conocimientos de los profesionales ya que algunas empresas contratan a los profesionales para evitar la inseguridad laboral y lo que eso conlleva, crean instancias para hacerlos sentir parte de una compañía y los capacitan permanentemente en las tecnologías de vanguardia.
- Se debe recordar que se debe hacer organizaciones cada vez mas eficientes al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al usuario, un aspecto muy importante es la contraparte por parte de la organización quien debe cuidar de que se cumpla con los objetivos planteados.

Razones estratégicas más importantes: Ventajas

- La organización prestataria del servicio asumirá los costos y continuos cambios tecnológicos lo cual puede resultar costoso para una institución.
- Disponibilidad de especialistas en las diferentes áreas de la computación y las comunicaciones, de acuerdo a las necesidades reales de la organización, para la planificación del futuro informático y la puesta en marcha de proyectos especiales.
- Le dará soporte por que la organización prestataria del servicio se encargará de contar con personal especialista y calificado en el área de sistemas.
- La institución tendrá mas tiempo para dedicarse a especializar sus actividades principales y podrá mejorar la calidad del servicio obtenido con el que existía antes.
- Los trabajadores de la institución pueden dedicar su tiempo a las actividades principales de la institución.
- En el outsourcing el usuario aporta el compromiso de ofrecer al proveedor información clave y estratégica para que éste pueda realizar su actividad, mientras que el proveedor entrega recursos, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de lleno al proceso de su usuario y crecer junto con él.
- El outsourcing representa un mecanismo de control de costos, permite enfocarse 100 % en actividades propias, ser más eficientes, aprovechar al máximo sus activos y mejorar la atención al usuario.

- En la actualidad, el outsourcing es una herramienta gerencial estratégica que marca la diferencia entre una «buena institución» que sabe lo que debe hacer, de una «gran institución » que sabe lo que NO debe hacer.

6.4 CONSIDERACIONES AL HACER CONTRATOS

Uno de los aspectos que se debe tratar son los contratos y las consideraciones a tener en cuenta cuando se celebran estos:

- Se deben establecer y mantener procedimientos para la revisión del contrato
- Los requerimientos del proyecto deben estar definidos y documentados y que se hayan identificado posibles contingencias o riesgos
- Verificar que la información del propietario está adecuadamente protegida
- El proveedor está capacitado para cumplir con los requerimientos del contrato
- La responsabilidad del proveedor para subcontratar está definida
- La terminología usada en el contrato es conocida por ambos
- El comprador posee la capacidad para cumplir con las obligaciones contractuales
- De otro lado es importante tener consideraciones como criterio de aceptación, manejo de los cambios de los requerimientos, manejo de los problemas detectados después de la aceptación, estándares y procedimientos a ser utilizados, requerimientos de replicación, manuales y guías de usuarios, derechos de autor y licencias, garantías.
- Asignación de personas de ambos lados que se responsabilicen por el cumplimiento de los requerimientos y el cumplimiento de los acuerdos.
- Esfuerzo para prevenir malentendidos tales como definición de términos

6.5 MEDIR LA EFICACIA DE NUESTROS SERVICIOS

Si la Gerencia de Informática con un buen líder, tuviera como práctica medir la eficacia de los servicios que presta a la organización para conocer como se siente el usuario interno o el externo con relación a su desempeño como proveedores de productos y/o servicios, podrían iniciar acciones concretas para aumentar su eficacia, mantener a sus actuales usuarios contentos y captar nuevos. Especialmente en la Administración Pública en la que la atención de un servicio todavía lleva varios días, requieren de la presencia del individuo para hacer largas colas y posteriormente para hacerle seguimiento a sus trámites.

Es por ello la necesidad de invertir tiempo y esfuerzo en efectuar "mediciones de la satisfacción de sus usuarios", analizar e interpretar adecuadamente la

información recolectada y tomar acciones pertinentes para acentuar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los usuarios. La "medición de la satisfacción de los usuarios", conlleva a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no adecuadas. La organización, para implantar las mediciones, debiera seguir los siguientes pasos metodológicos:

- (1) identificación de sus usuarios. Aquí se deben ubicar los usuarios actuales y es recomendable también incluir a los desertores (pueden proporcionar información valiosa).
- (2) Establecimiento del método de muestreo a utilizar. Se debe tener una muestra estadísticamente representativa de la población a investigar.
- (3) Identificación de los requerimientos de los usuario mediante entrevistas a una muestra de usuarios.
- (4) Elaboración del cuestionario de requerimientos de los usuarios, los cuales una vez analizados y categorizados, se convierten en las variables a medir. La escala a utilizar, la cual debe ser sencilla y muy fácil de entender. Hacer una prueba piloto.
- (5) Administración del cuestionario. La prueba confeccionada debe ser administrada por personal debidamente entrenado. La receptividad del usuario es importante para asegurar objetividad en la información a recolectar.
- (6) Análisis e interpretación de los datos. Una vez captada la información se debe proceder a analizarla gráficamente para facilitar su comunicación en la organización. Este análisis debe llevar a identificar las dimensiones sujetas a mejorar y las que deben acentuarse por estar causando satisfacción.
- (7) Acción correctiva. La investigación realizada no debe quedar en un simple ejercicio académico de buenas intenciones.

Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los usuarios.

Así como se mide la satisfacción de los usuarios, también es importante conocer la satisfacción laboral de los colaboradores.

6.6 EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

- Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- Satisfacción laboral: Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.
- Compromiso organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Entre las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto podemos mencionar la retribución, las condiciones de trabajo, la supervisión, compañeros de trabajo, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral y entre los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo: la actividad que van a desarrollar son importantes, trascendentales, les permite un desarrollo profesional.
- Sistema de recompensas justas: los salarios son los adecuados por su experiencia, su nivel académico, el rol dentro de la organización
- Condiciones favorables de trabajo: buen clima laboral, buen ambiente de trabajo, dotar de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades del trabajador.

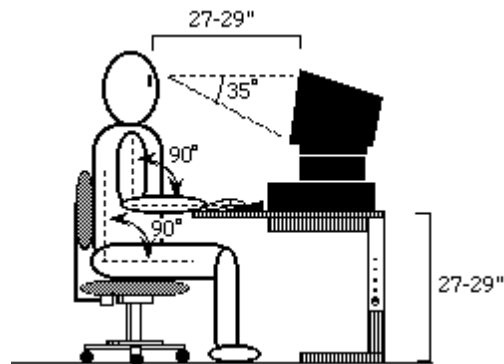
Es importante resaltar que una de las fortalezas que se menciona en los Planes Operativos 2002, de las instituciones de la Administración Pública esta relacionado al personal tales como personal identificado con la organización, gran identificación con las TICs, identificación y compromiso del personal con la institución por mencionar algunos. Por ello es importante que estos trabajadores deban tener un sistema de recompensas justas y condiciones favorables de trabajo que les permita un verdadero desarrollo profesional.

6.7 CUIDE SU SALUD Y LA DE SUS COLABORADORES

Uno de los problemas mas frecuentes en el trabajo de los informáticos, digitadores o personas que en forma permanente están sentados frente a la computadora, son los dolores de espalda, por lo que la Gerencia de Sistemas como responsable de la incorporación de las TICs en las instituciones debe tomar un conjunto de recomendaciones y dar a conocer a los trabajadores de las posibles consecuencias futuras mediante seminarios o talleres dirigidos por especialistas en el tema.

Inclusive estas consideraciones deben ser tomadas en cuenta cuando se adquieren los mobiliarios en la institución, es decir deben ser ergonómicos.

Por ello es necesario tomar en cuenta algunas recomendaciones, cuando hace uso de la computadora, que es la mayor parte del tiempo que lleva al personal de informática y otras áreas:



Pantalla Coloca la pantalla de manera que no se refleje en ella la luz de las lámparas de la habitación y de la ventana. La parte superior de la pantalla debe quedar a altura ligeramente mayor superior a la de la vista.

Colocar la pantalla a una distancia que no exija esfuerzo a la vista (45-60 cm) En caso de pantalla antigua, para reducir la exposición a las radiaciones, es necesario sentarse a un brazo de distancia de ella y trabajar con un tamaño de letra mayor.

Muñecas y brazos Los brazos deben adoptar una postura extendida y paralela al suelo. Las muñecas adoptarán la misma postura.

Hombros Si el teclado está muy alto, la reacción normal es alzar los hombros; la tensión a que se ven sometidos los músculos provoca dolores en la espalda, el cuello y los hombros.

Espalda La parte inferior de la espalda sostiene el cuerpo, y debe quedar apoyada en el respaldo. La parte superior también debe contar con sustento para poder reclinarsse cómodamente.

Muslos Para no sufrir problemas en la parte inferior de la espalda, las piernas deben describir un ángulo superior a 90° con relación al tronco

Los pies deben quedar extendidos en el suelo o en un reposapiés

Distancia entre la mesa de trabajo y las piernas Si sentado en la postura correcta queda espacio entre los muslos y el escritorio, se recomienda elevar la altura de éste.

ELEMENTO DEL PUESTO	CAUSAS DE POSTURA INCORRECTA	POSTURA INCORRECTA
Pantalla	En un extremo de la mesa	Giro de la cabeza, posible giro de tronco
Documento	Sobre la mesa Sobre un atril distanciado	Inclinación y giro de la cabeza, posible giro e inclinación lateral del tronco. Giros de la cabeza, posible giro del tronco
Teclado	Unido a la pantalla Con mucha inclinación Con una altura excesiva De gran tamaño	Extensión del brazo, posible inclinación del tronco. Flexión de la mano, respecto al antebrazo. Elevación del brazo, flexión de la mano. Posible desviación lateral de la mano respecto al antebrazo
Mesa	De poca superficie Alta (silla no regulable) Alta (silla regulable sin reposapiés) Baja Hueco alojamiento piernas insuficiente	Mala disposición de los elementos. Falta de apoyo a los antebrazos. Elevación del brazo, posible inclinación del tronco hacia delante. Fémures hacia abajo, mal apoyo de los pies en el suelo. Aumento de las cifosis dorsal (espalda encorvada), mal alojamiento de las piernas. Distanciamiento de los elementos de trabajo. Inclinación del tronco, extensión de los brazos, dificultad de movimientos para las piernas.

ELEMENTO DEL PUESTO	CAUSAS DE POSTURA INCORRECTA	POSTURA INCORRECTA
Silla	Respaldo no regulable en altura y/o inclinación. Respaldo basculante. Asiento no regulable en altura	Deslizamiento involuntario de las ruedas. Posible mal apoyo de la espalda. Estatismo en los músculos paravertebrales. Elevación del brazo, posible inclinación del tronco hacia delante. Estatismo de los músculos de las piernas.

ANEXO 1

Los 7 pecados y las 7 reglas de oro de un Gerente de Sistemas moderno

Cuales son los 7 pecados de un Gerente de Sistem as Moderno?

- Aferrarse a las plataformas y sistemas de información que tanto esfuerzo le costaron...
- Negarse a ver que las nuevas tecnologías implican descentralizar los beneficios y volver a centralizar el procesamiento
- Creer que las estrategias tecnológicas que le permitieron llegar exitosamente hasta el punto actual le permitirán avanzar al futuro
- Confundir la tecnología con el negocio, el medio con el fin
- Pretender desarrollar internamente todas las aplicaciones con el pretexto de que son “estratégicas”
- Subestimar la importancia de las plataformas tecnológicas y estilos de gestión de proveedores y usuarios
- No saber calcular beneficios relevantes para el negocio...

Cuales son las 7 reglas de oro del Gerente de Sistemas moderno

- Almorzar a diario con los ejecutivos responsables de las estrategias de negocios...
- Evangelizar, evangelizar, evangelizar, pero sobre los BENEFICIOS, no sobre la tecnología
- Invertir el 80% del esfuerzo en el 20% de la plataforma que aporta el 80% de la rentabilidad...
- Buscar alianzas estratégicas (tecnológicas) con proveedores y usuarios
- Los “usuarios” o usuarios le pagan el sueldo.. trabaje y transpire por ellos!
- Hable de los negocios posibilitados por la tecnología no de tecnologías que posibilitan negocios
- Sea un puente con los “ejecutivos” tradicionales, pero sálveles su dignidad!

Bibliografía

- De la Satisfacción del Usuario: Camino a la Eficacia; Alberto G. Alexander Ph.D.; Centrum Católica.
- Stephen R. Covey - "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"; Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1989
- Revista - " VISION, LA GUIA DEL LIDER "; Club Efectividad, 2000
- Revista - "¿ ADMINISTRA EL TIEMPO, O EL TIEMPO LE ADMINISTRA ?"; Club Efectividad, 2000
- Stebbing, Lionel Edwin - " ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, EL CAMINO A LA EFICIENCIA Y A LA COMPETITIVIDAD "
- Ranguelov, S.Y., López Gómez, M y Urionabarrenetxea, S.Z. (2000) "Reingeniería de procesos (BPR)". Facultad CC.EE. Universidad del País Vasco, Bilbao
- Hammer, M.y Champy, J."Reingeniería de la empresa", Parramón
- Boyle, R.D. (1997): "Como evitar los escollos más habituales de la Reingeniería". Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad
- Fernández, F.C. (1997): "La Reingeniería como respuesta a la globalización de la economía", Coopers and Lybrand
- Jeannet, J.(1994):"Reengineering, algo más que reestructurar o reorganizar", Capital humano No70, Sept
- Largo, A.C.: "Más allá del rediseño de procesos", Harvard Deusto Business Review.
- Devenport, T., Jarvenpaa, S.L. y Beers, M.C. (1997): " Mejora de los procesos del trabajo del conocimiento", Harvard-Deusto Business Review
- Spenser, L.M.(1995): "Reengineering human resources", John Wiley & sons
- Editorial (1994): " Re-engineering reviewed" The economist , july
- Grant, R. M. (1991): "The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, primavera, pp.114-135
- Harari, O. (1997): "¿Por qué murió la Reingeniería?", Harvard Deusto Business review, marzo-abril, pp.26-30
- Quinn, J.B. (1992): Intelligent enterprise, NY The Free Press
- Rochart, J. F. (1979): Chief Executive define their own data needs, Harvard Business Review, Vol 57, núm. 2

- Dyer W. Wayne. Tus Zonas Erróneas (Técnicas audaces, pero sencillas para dominar los esquemas erróneos de tu conducta). Ed. Grijalbo. 1978. México.
- Goleman Daniel. La Inteligencia Emocional (Por qué es más importante que el cociente intelectual). Ed. Javier Vergara Editor. 3a Reimpresión. 1997. México.
- Hammer Michael & Champy James. Reingeniería (Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!). Ed. Grupo Editorial Norma. 5a. reimpresión, noviembre 1994. Colombia.



CRÉDITOS

GUÍA de BUENAS PRÁCTICAS del GERENTE de SISTEMAS

DIRECCION Y SUPERVISION

Dirección Técnica de Normatividad y Promoción

Director Técnico: Mario Cámara Figueroa

Responsable: Sussy Bayona Oré

Revisión: Cherly Oré Ramírez

Diagramación y Edición: Socorro Fernández Cotrina