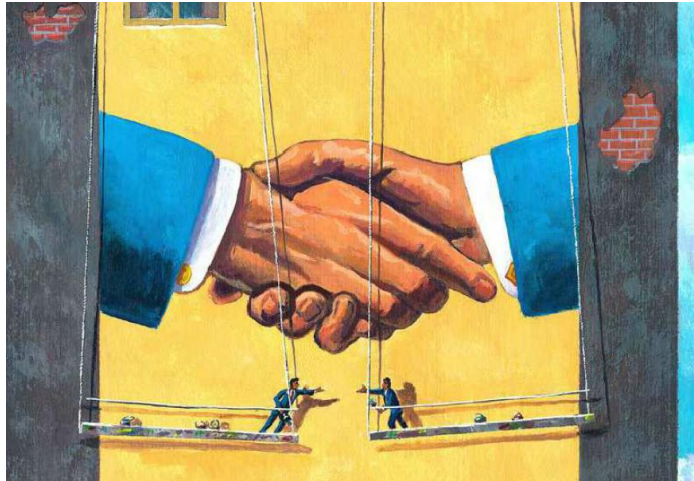


HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN

SISTEMAS DE GESTIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA



BPM CENTER



Departamento de Informática
Universidad Técnica Federico Santa María

DIFICULTADES PARA LA GESTION



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- Casi toda Organización (Org) esta obsoleta
- Las Org. no funcionan bien y existe confusión
- las Org. son complejas y diversas
- Los sistemas no producen los grandes resultados
- Existen muchos cargos intermedios
- Existe una burocracia que tapa a gente interesante a participar
- Los cargos formales no generan *per-se* relaciones de interacción
- La gente tiende a defender posiciones en sus roles formales
- Hay vacíos de liderazgo que se satisfacen con otros medios
- La Dirección de proyectos debe entender a la Org. real
- Poder e influencia a disposición de quien lo tome (existe la Política)
- Los proyectos dan origen a nuevas realidades políticas

¿Qué dificultades son las más relevantes a superar en un proceso de cambio?

EL CAMBIO



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- No es natural, pues personas y Org. tienden a la estabilidad.
- Es necesario para sobrevivir cuando las condiciones lo imponen.
- Ambientes competitivos conllevan al cambio.
- Los proyectos generan por si mismos cambios.
- El cambio requiere de nuevas actitudes en las personas.
- Los cambios organizacionales requieren un promotor de la dirección superior
- Se requiere identificar y manejar las barreras (tanto reales como potenciales)
- Las tecnologías pueden ser facilitadoras del cambio
- Las Org. están llenas de supervivientes de los cambios
- Los cambios pueden provocar fuertes **conflictos**.

¿Qué cambios impactan en la gestión?

3



REQUERIMIENTOS para el CAMBIO



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- Voluntad de cambio
- Capacidad de decisión
- Compromiso institucional
- Gestión compleja (capacidades anticipatoria y comunicacional)
- Liderazgo para el Cambio (activo escaso)
- Capacidad de implantación
- **Participación de**
- Comprensión y cooperación (humildad, generosidad)
- **Información (comunicación), formación, incentivos.**

4



MODELO DE GESTION DEL CAMBIO



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

CONDICIONES
(Thousands&Villa 1995)

Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Confusión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Sabotaje	Habilidad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Ansiedad	Incentivos	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Resistencia	Recursos	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Frustración	Plan
Visión	Consenso	Habilidad	Incentivos	Recursos	Fracaso

5



RESISTENCIA AL CAMBIO (1)



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Visto como amenaza potencial a:

- la seguridad (mas vale diablo conocido,...)
- al empleo
- a grupos e intereses
- a las estructuras del poder
- a los sistemas de recompensa
- a la forma histórica de distribución de recursos
-

6



RESISTENCIA AL CAMBIO (2)



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Quienes colaboran con la oposición pueden deberse a:

- Envidias y malas disposiciones
- Inercia organizacional y personal, sobre-estabilidad
- Falta de visión de los beneficios o del impacto +
- No disponibilidad de recursos o para su mantención
- Interpretaciones contradictorias de su desarrollo

-

-Importancia de detectar a los *stakeholders* y sus posiciones

¿Cómo considerar estos elementos al introducir BPM?

7



AGENTES PARTICIPANTES



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Activamente Hostiles: se oponen a su posición fuertemente y que están dispuestos a trabajar activamente es su contra

Hostil: no está de acuerdo con su posición, pero no en el grado de tomar medidas en su contra.

Neutral: Entiende su posición pero no esta a favor ni en contra. Sienten que cualquiera que fuera el resultado no les afectara.

Indeciso: Entienden su posición, pero sienten que las razones para apoyarlo o no, están divididas.

Mal Informado: No está familiarizado con la idea o el proceso, por lo cual no tiene una posición sólida.

Apoyan: Entienden su posición, se sienten inclinados hacia ella pero sin tomar acciones para ayudarlo aún.

Apoyan Activamente: Además de apoyarlo trabajan activamente respaldándolo.

8



Stakeholders o Interesados



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- *Stakeholders*: Individuos (entes) u organizaciones involucrados o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente producto de la culminación exitosa o no del proyecto.
- Administradores de Proyectos (Jefes, Coordinadores, Encargados,..)
- Gerentes, miembros de otras áreas, la Oficina de Proyectos
- Patrocinador (Sponsor)
- Clientes, Proveedores, y Distribuidores
- Usuarios
- Proveedores y Contratistas
- Miembros del Equipo de Trabajo
- Las familias,
- Autoridades y organismos públicos y reguladores,
- Vecinos, Políticos, Autoridades,
- Matriz de Impacto

9



TEST DE LA GERENCIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Su respuesta sincera ante --- es:

- I. Ambigüedad: a) lo perturba; b) deja opciones abiertas
- II. Vaguedad: a) señal de mal gerente; b) estrategia posible
- III. Datos son: a) pruebas; b) pueden ser ideas preconcebidas
- IV. Información confiable esta en: a) libros; b) observación personal
- V. Expertos son: a) invaluable; b) convencer que NO hacer
- VI. Reunir inf. hasta una seguridad: a) completa; b) necesaria
- VII. Decisión correcta merece respuesta: a) apropiada; b) inmediata
- VIII. Errores representan: a) fracasos; b) un aprendizaje
- IX. Perfección es: a) norma profesional; b) buscar lo inalcanzable
- X. Toma de decisiones es: a) lógica; b) escuche su intuición

¿Su resultado personal es ...?

10



GERENCIA



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Las 3 dimensiones del trabajo directivo son:

- Técnica,
- Administrativa y
- Política

La política es un proceso mediante el cual la gente consigue resolver sus diferencias, conviniendo en el logro de metas que sirven a diferentes intereses, de lograr el compromiso, de crear apoyo, de dar impulso a los cambios.

Requiere saber manejar las reglas del Poder y sus formas de actuar.

11



TOMA DE DECISIONES (1)



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

- Se nos presenta como un proceso absolutamente lógico, casi algorítmico. Es mayormente válido para definir los elegibles
- Organizacionalmente es un proceso político, asociado al depender y asignar el poder. El poder esta generalmente distribuido
- Las decisiones son consecuencia de interacciones y reuniones previas, muchas veces informales. Es en las reuniones informales donde se desarrolla mayormente la política.

12



TOMA DE DECISIONES (2)



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- Haciendo *Lobby*, vendiendo el proyecto en “las instancias”, contando sobre lo que se hace, la gente nos ve con la imagen que proyectamos
- Mas allá de la suerte, estando en muchos lugares y momentos, abiertos a nuevas oportunidades, observando
- No es aprovecharse de los otros, sino de comprender que es vital para que algo sea aprobado, contar con las confianzas, y que se ganen previamente
- Existen mecanismos no técnicos sobre los cuales operan las decisiones.

13



HABILIDADES POLITICAS (1)



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- Tolerar la ambigüedad
- Crear y mantener relaciones, coaliciones y redes
- Comprender la forma no siempre lógica en que se toman las decisiones
- Obtener aprobaciones informales
- Crear un clima de consentimiento y cooperación
- Generar acuerdos, negociar
- Tratar conflictos, desafiar, confrontar, intervenir, influir, presionar
- Prever y manejar la oposición.

14



HABILIDADES POLITICAS (2)



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

- Lograr resultados de impacto efectivo
- Aplicar tácticas y estrategias
- Generar visiones
- Descubrir motivaciones, necesidades e intereses
- Examine las situaciones en que se involucra
- Identifique las fuerzas en acción y donde están los obstáculos
- Prevea las contra-implementaciones (red de alerta anticipada)
- Participe, desarrolle y mantenga redes informales
- Manténgase informado

15



HABILIDADES POLITICAS (3)



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

- Resolver los conflictos con flexibilidad
- De visibilidad a sus proyectos e iniciativas, genere apoyos
- Razonar los problemas (mas que resolverlos)
- Esforzarse en comprender como los demás ven los problemas
- Negociar intereses
- Formalizar lo informal cuando corresponda
- Identificar a los que deciden (*conozca quién es su Tarzán*).

• **POLÍTICA, ACTUANDO EN FORMA ÉTICA**

• **IMPORTANCIA DE LAS REUNIONES INFORMALES**

¿Qué habilidades políticas cree Ud. son necesarias para participar en un proyecto de cambio?

16



HABILIDADES DE UN GESTOR



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

- Saber escuchar (también silencios y lenguaje corporal)
- Saber delegar, optimizando los tiempos de todos
- Revisar la estructura general de los documentos claves
- Optimizar las reuniones, estableciendo normas básicas
- Generador de compromisos
- Relación con clientes (manejo de reclamos, convencimiento)
- Promover buenas prácticas
- Poseer sentido de anticipación, conectarse políticamente
- Ser un buen negociador y manejador de conflictos
- Ser buen comunicador y promotor del proyecto
- Coordinar y controlar

¿Cuáles agregaría Ud. para un proyecto de cambio?

17



CASO: CONFLICTO



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Proceso que comienza cuando una parte percibe (o siente) que la otra parte le afectará negativamente o ya le está perjudicando

Creencia de que es negativo y debe evitarse v/s creencia que genera una fuerza positiva y es necesario para la eficacia e innovación

Puede ser funcional (necesario para apoyar las metas del grupo y mejorar desempeño) o disfuncional (una forma destructiva)

Niveles: declaraciones, acciones y/o reacciones (destrucción, ataque físico, ultimátum, verbal, desafío, mal entendido)

TODOS HEMOS VIVIDO CONFLICTOS, **¿los hemos superado?.** La necesidad de tomar conciencia de la existencia de un conflicto

18



CASO: CONFLICTO - FUENTES



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- variables personales (“el otro como obstáculo”)
- variables estructurales (los sistema de incentivo, tamaño, especialización, forma de dependencia, etc.)
- afectando necesidades importantes;
- por tendencias incompatibles
- competencia por recursos escasos
- expectativas contradictorias
- problemas comunicacionales
- presión por toma de decisiones
- **re-estructuraciones... nótese el impacto de esta**
- supuestos errados
-

19



CASO: TECNICAS EN CONFLICTOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Técnicas para agudizar:

- comunicación (mínima, máxima, amenazante);
- incorporación de agitadores;

Técnicas para resolver:

- cara a cara; evasión; autoritarismo;
- búsqueda de metas superiores;
- atenuación cuando existen intereses comunes;
- concesiones de las partes; ampliación de recursos;
- minimización de diferencias;
- resolviendo los problemas mutuos
- planteando los objetivos vitales;
- arbitraje o mediación;
- **negociación:** capacitando en el tema

20



CASO: NEGOCIACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Proceso en que dos o más partes intercambian bienes y servicios, tratando de ponerse de acuerdo en ciertos aspectos.

Tipo de Negociadores: duro , blando, * principios

Tipo de Negociación:

Perder-Ganar, Ganar-Perder,
Perder-Perder
Ganar-Ganar

Nominando Árbitros, Mediadores,

21



CASO: ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- mito del pastel fijo;
- anclaje a una posición inicial;
- por forma de presentar la información;
- “confiabilidad” en información inicial;
- maldición del ganador;
- excesiva confianza que omite información diferente;
- **prejuicios**: escalamiento irracional del compromiso;
- importancia de las Culturas

¿tiene Ud. experiencia en Negociaciones en proyectos?

22



CASO: NEGOCIACIÓN Y UN MÉTODO DE HARVARD



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

- A. Intereses:** saber lo que realmente desean las partes (lo que esta detrás de la posiciones en conflicto)
- B. Opciones:** descubriendo valor agregado
- C. Alternativas:** el MAAN (Mejor Alternativa a Acuerdo Negociado). Evitando un mal acuerdo
- D. Legitimidad:** siendo objetivos e independientes
- E. Comunicación:** evitar malas interpretaciones
- F. Relaciones:** la necesidad de mantenerlas positivas
- G. Compromiso si:** existe claridad operativa, es suficiente el acuerdo logrado, y es realista

Aplicación al vídeo ...

23



AUTOEVALUACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

Motivación y crisis

Entusiasmar a los subordinados, conseguir el concurso de la mayor cantidad de talento posible y no sentirse poseedor de la verdad son aspectos clave en la gestión si se quiere recuperar un mayor crecimiento.

Por qué Microsoft decide respetar la cultura de LinkedIn

Para gestionar cambios en una organización es muy importante considerar el modo de ser de esa compañía.

Aciertos y errores al negociar

Está claro que las habilidades personales y el carisma pueden ser herramientas útiles; pero desde luego, improvisar no es el camino. La clave para una negociación exitosa es la planificación.

El poder y su decisiva influencia

En las negociaciones, el abuso de poder provoca daños irreparables en las relaciones y en la confianza entre las partes. Nadie ha clavado la rueda de la fortuna. La mayoría de las relaciones son de largo plazo.

24

