



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LAS HABILIDADES GERENCIALES

PROCESO ADMINISTRATIVO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

LAS HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADAS CON PROCESO ADMINISTRATIVO

PALABRAS CLAVES

PROCESO ADMINISTRATIVO: un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción.

EXISTEN MUCHAS DEFINICIONES DE PODER PERO EN CUANTO A LAS ORGANIZACIONES SE PUEDE DECIR QUE EL PODER ES LA CAPACIDAD DE INFLUIR EN LAS PERSONAS Y EVENTOS. PARA AUMENTAR ESA INFLUENCIA EL LÍDER UTILIZA SU PERSONALIDAD, ACTIVIDADES Y SITUACIONES Y ESTO DARÁ COMO RESULTADO GANAR Y AUMENTAR EL PODER.

PODER: es la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente "el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea".

MOTIVACIÓN: en psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

DELEGACIÓN: la delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

RESISTENCIA AL CAMBIO: la resistencia al cambio proviene del miedo a lo desconocido o por la expectativa de pérdida de los beneficios actuales. El aspecto visible de la resistencia al cambio de una persona es cómo ella percibe el cambio. El trasfondo es la duda sobre la capacidad de esa persona para enfrentar el cambio que se avecina. En términos prácticos, administrar el cambio significa administrar el miedo de las personas.

PRIORIDADES: ventaja o preferencia que una persona o cosa tiene sobre otra.



LAS HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADAS CON PROCESO ADMINISTRATIVO

LA ADQUISICIÓN DEL PODER

El análisis del poder y la autoridad ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización.

Existen muchas definiciones de poder pero en cuanto a las organizaciones se puede decir que el Poder es la capacidad de influir en las personas y eventos. Para aumentar esa influencia el líder utiliza su personalidad, actividades y situaciones y esto dará como resultado ganar y aumentar el poder.

En la base del poder el concepto de autoridad debe ser considerado ya que están interconectados como atributos ligados a la conducta de los superiores sobre los subordinados. El poder es la capacidad que los subordinados hagan lo que se ha ordenado mientras la autoridad es la base sobre la cual se construye ese poder.

BASES PARA LA ADQUISICIÓN DEL PODER

El poder puede adquirirse a través de una o más de las siguientes bases.

Poder Coercitivo:

El poder coercitivo descansa en la capacidad de un gerente para obligar a un empleado a cumplir con un pedido a través de la amenaza del castigo. El poder coercitivo por lo general produce un cumplimiento a corto plazo, pero a la larga produce un comportamiento disfuncional. La coacción reduce la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo, lo que lleva a la falta de compromiso y al aislamiento de los empleados en general.

Poder Legítimo:

El poder legítimo se basa en la creencia entre los empleados que su director tiene derecho a dar órdenes sobre la base de su posición. Todo el poder está basado en la posición en la jerarquía que el gerente tiene en la organización. Sin embargo, aunque los empleados pueden cumplir sobre la base de poder legítimo, no tendrá un sentido de compromiso o cooperación.



Poder de Recompensa:

El poder de recompensa, como su nombre indica, se basa en la capacidad de un gerente para dar algún tipo de recompensa a los empleados. Estas recompensas pueden ir desde una compensación monetaria a mejorar los horarios de trabajo.

Cuando las organizaciones se basan demasiado en las recompensas, el sistema puede ser contraproducente. Los empleados pueden tener la tentación de forma poco ética o ilegal de satisfacer sus necesidades de obtener una recompensa más alta. Otro problema asociado es la posibilidad que la recompensa desvíe la atención de los empleados de sus obligaciones inherentes a sus puestos de trabajo y centren su atención en las recompensas.

Poder referente:

El poder referente se deriva del respeto de los empleados por un gerente y su deseo de identificarse con ello emularlo. En el poder referente, el gerente lidera con el ejemplo. El poder referente se basa en gran medida en la confianza.

El poder referente puede llevar un tiempo considerable para desarrollarse y por lo tanto no puede resultar especialmente eficaz en una fuerza de trabajo con una rápida rotación de personal.

Un error común es la aplicación del poder referente en situaciones interculturales. En cada cultura humana el poder y sus características pueden tener una connotación diferente.

Poder de expertos:

El poder de expertos se basa en la creencia de los empleados de que un individuo tiene un nivel particularmente elevado de conocimientos o habilidades altamente especializadas. Los gerentes pueden conceder autoridad basada en la percepción de su mayor conocimiento de las tareas que desempeñan sus empleados.

El poder de expertos tiene en su interior un punto de debilidad: la creencia que si la información o el conocimiento se comparte se puede perder el poder.



EL PODER COMO UN FACTOR DE MOTIVACIÓN

El autor David McClelland* descubrió tres tipos de necesidades en las personas que hacen parte de una organización. Estas son:

NECESIDAD DE LOGRO: cuando el interés que prevalece es el logro de objetivos y demostrar competencia o maestría. Las personas que tienen esta necesidad, en gran medida, se centran su energía para completar sus tareas de forma rápida y bien. Les gusta recibir información específica acerca de lo que hacen. Es típico de los investigadores y profesionales.

NECESIDAD DE ASOCIACIÓN: cuando las personas gozan de gran emotividad y tienen relaciones que estiman importantes. Se brinda muchísima importancia al mantenimiento de buenas relaciones sociales y experimentar la sensación de preferencia, de comprensión y de proximidad. Están listos para ayudar a los que están en problemas y disfrutar de relaciones amistosas con los demás. Es típico de quienes se dedican a las relaciones públicas y los vendedores de éxito.

NECESIDAD DE PODER: cuando se está interesado en el ejercicio de influencia y control sobre los demás. Tienden a estar más interesados en ganar prestigio e influencia sobre los demás.

A pesar que todo el mundo tiene, en cierta medida, estos tres tipos de necesidades en un momento dado, una de ellos prevalece, como el principal factor motivador. Las organizaciones utilizan esta información en la asignación de tareas al personal para que en la medida de lo posible, coincidan con sus preferencias personales y así satisfacer su necesidad de poder, la cual todas las personas en una organización, en menor o mayor medida poseen.

* David McClelland fue un connotado profesor de Harvard conocido por sus estudios sobre la motivación de logro entre otros estudios.



DELEGACIÓN Y EMPOWERMENT

Delegación es la asignación de autoridad a otra persona para llevar a cabo un trabajo relacionado con actividades específicas. Permite a un subordinado para tomar decisiones, es decir, se trata de un cambio de autoridad para tomar la decisión de un nivel de organización a otro más bajo.

Delegación no debe confundirse con participación. En la toma de decisiones participativa, hay una puesta en común de autoridad, y se brinda la oportunidad a los subordinados a tomar decisiones por su cuenta. La delegación efectiva estimula la autoridad y la toma de decisiones verticalmente a través de las filas de una organización.

PROCESO PARA DELEGAR

1. Decidir si desea delegar.
2. Decidir a quién desea delegar la responsabilidad. ¿Esta persona tiene las habilidades requeridas y el conocimiento de fondo? ¿Qué tan rápido será su proceso de aprendizaje para delegar?
3. Informar a la persona encargada de la tarea: Definir exactamente de lo que él es responsable. Explicar cómo la tarea se apalanca en el proyecto o proceso organizativo. Clarificar objetivos y decidir los plazos a cumplir.
4. Anime a su delegado para actuar de forma independiente y tomar sus propias decisiones, haciendo hincapié en los resultados.
5. Permita que la persona pueda realizar la tarea. Se debe ofrecer ayuda cuando sea necesario, pero sin ser demasiado intrusivo así la persona delegada tenga una forma diferente de hacer las cosas. Se debe ser flexible y de mente abierta al respecto.
6. Revise periódicamente el trabajo y proporcione información útil para su cumplimiento.
7. Reconocer la persona que hace el trabajo y darle crédito por ello. El reconocimiento público de un trabajo bien hecho alentará los esfuerzos en el futuro.

BENEFICIOS DE LA DELEGACIÓN

Beneficios para el Gerente / Supervisor

- Hace que su trabajo sea fácil y emocionante
- Reduce el estrés.
- Libera al gerente de hacer lo que no debe hacer
- Desarrolla la confianza y la relación con sus empleados
- Brinda sucesión ya que permite pasar a cosas más grandes y mejores. A menudo, los gerentes y supervisores ven mermado su propio progreso, al no tener a alguien para ocupar su lugar.

BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO

- Proporciona oportunidades de crecimiento profesional
- Desarrolla sus conocimientos y habilidades profesionales
- Eleva su autoimagen y en última instancia, la autoestima

HOY LOS TRABAJADORES ESTÁN MOTIVADOS POR MUCHAS RAZONAS Y TODAS DIFERENTES. ALGUNAS DE ESTAS CAUSAS SE CONSIDERAN COMO UNA NECESARIAS O COMO SE DESEAS POR LOS TRABAJADORES. HOY EN DÍA LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES ESTÁN BIEN CAPACITADOS Y BUSCAN VER MEJORADO SU SALARIO Y ENCONTRAR UNAS BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO.

- Mejora la confianza y valor a la organización
- Trae satisfacción personal y sentido de logro
- Da la oportunidad de participar en la toma de decisiones que a su vez conduce a un mayor compromiso y la moral de aumento

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- Ahorra dinero
- Promueve el trabajo en equipo
- Trae la profesionalidad
- Aumenta la productividad y la eficiencia

DISEÑO DE EMPLEOS MOTIVADORES

El diseño de puestos de trabajo se produjo con los rápidos avances tecnológicos a en el siglo XX, cuando surgió la producción en masa y las operaciones de líneas de trabajo.

Como los puestos de trabajo son cada vez más sofisticados y especializados, la necesidad de una fuerza laboral capacitada y motivada se ha convertido en indispensable.

Hoy los trabajadores están motivados por muchas razones y todas diferentes. Algunas de estas causas se consideran como una necesarias o como se desean por los trabajadores. Hoy en día la mayoría de los trabajadores están bien capacitados y buscan ver mejorado su salario y encontrar unas buenas condiciones de trabajo.





La motivación se ha asumido como un fenómeno individual. Cada individuo es único, tiene necesidades diferentes, valores, actitudes y metas.

El aspecto más importante que le preocupa a la mayoría de los trabajadores son sus necesidades y deseos. Al identificar los deseos de los empleados podemos hablar de:

- El reconocimiento. A menudo los empleados sienten que solo se reconocen las cosas que hacen mal, no por las que hacen bien.
- La seguridad que les brinda su empleo.
- La oportunidad de crecer laboralmente y obtener nuevas experiencias de su trabajo.
- La comunicación con sus superiores que permite saber cuál es su posición ante ellos y que están haciendo bien o mal.
- El sentirse involucrados por parte de la empresa para participar en la toma de decisiones.

La idea del diseño de empleos motivadores es la descripción del contenido, el método y las relaciones de puestos de trabajo para satisfacer los requerimientos tecnológicos y organizativos, así como las necesidades personales de los empleados que ocupan esos puestos. El objetivo principal es aumentar la motivación del empleado y la productividad.



Los gerentes tienen la oportunidad de influir en la motivación de los empleados a través del diseño de sus puestos de trabajo. Los puestos de trabajo bien diseñados ayudan a lograr dos importantes objetivos: conseguir hacer el trabajo necesario por parte de los empleados de manera oportuna y competente, y motivar a los empleados logrando que encuentren en su trabajo no una carga sino más bien un desafío o un reto.

El mal diseño y la falta de motivación en los puestos de trabajo dejarían al azar el cumplimiento de las tareas de una manera oportuna y competente. Por otra parte, es probable que sean puestos de trabajos desalentadores, aburridos y frustrantes para los empleados. Incluso si los empleados fueran entusiasmados por otros medios los puestos de trabajo mal diseñados casi seguro conducen a la decepción de los empleados.

Los gerentes tienen la responsabilidad de diseñar los puestos de trabajo. Si hacen caso omiso de esta responsabilidad, los empleados diseñarán sus propios puestos de trabajo según sus propios criterios. No es sorprendente que los puestos de trabajo diseñados por los empleados tienen más probabilidades de estar en sintonía con las experiencias, preferencias y objetivos de la empresa.

El desafío que enfrentan los gerentes ahora y en el futuro es el de emplear la nueva tecnología, con todas sus oportunidades de manera que no sólo sirvan para satisfacer las necesidades de la organización, sino también las expectativas y aspiraciones de los empleados.

MODELO DE DISEÑO DE EMPLEOS MOTIVADORES

A continuación se muestra el proceso de diseño de trabajo sugerido para crear empleos motivadores.



Primer Paso

El primer paso en el proceso de diseño es especificar los principios de diseño que para cada puesto de trabajo deben aplicarse. Este primer paso requiere de los responsables del diseño como gerentes generales, directores de áreas estratégicas como recursos humanos y el área en particular de la cual va a depender el futuro trabajador. La idea es que los mencionados anteriormente, en conjunto puedan dar su opinión y sus conceptos acerca de que requiere el cargo así como el trabajador en cuanto a:

- Las habilidades
- Las capacidades
- Las necesidades
- Las competencias
- La motivación necesaria en cada empleo específico. Para este enunciado sería importante recabar información con los empleados de cada puesto sobre cuál es la motivación que los mueve para lograr sus objetivos.

Segundo paso

El segundo paso consiste en utilizar la información que se recabo en el primer paso y realizar un acuerdo sobre los principios que deben aplicarse en el diseño de puestos de trabajo y organización del trabajo para cada puesto en particular.

Se debe tener la especificación completa de los puestos de trabajo. Este enfoque permite tomar decisiones sobre los métodos de selección y organización del trabajo. Junto con esto se debe establecer estándares de medición del rendimiento en cada puesto y se elige quien debe ser el responsable de la supervisión y la regulación del sistema.

Por último debe identificar los posibles problemas o defectos que se pueden encontrar en el diseño de los puestos de trabajo para no tener retrasos y minimizar el impacto en el proceso en etapas posteriores.

Paso Final

Por último, un medio se compara los resultados obtenidos y el diseño esperado de cada uno de los puestos de trabajo. Esta comparación se hace preguntando a los empleados directamente sobre los siguientes temas:

- La organización del trabajo
- La motivación que encuentran al realizar su trabajo.
- Las condiciones de trabajo
- Las oportunidades de carrera laboral en su puesto
- Los logros alcanzados.



Al tener los resultados de la comparación entre lo esperado y lo alcanzado se analizan para saber si cumplen con lo que la organización y los gerentes se propusieron al desarrollar el proceso. Si todo marcha bien, el resultado será un mejor clima laboral, trabajadores motivados y una cultura organizacional fortalecida con empleados productivos. Si los resultados no son los deseados se debe hacer un rediseño empezando con el primer paso acá propuesto para después considerar alternativas viables de solución.

CARISMA. SE REFIERE ESPECIALMENTE A LA CUALIDAD DE CIERTAS PERSONAS DE MOTIVAR CON FACILIDAD LA ATENCIÓN Y LA ADMIRACIÓN DE OTROS GRACIAS A UNA CUALIDAD "MAGNÉTICA" DE PERSONALIDAD O DE APARIENCIA. NO HAY POSIBILIDAD DE SER UN LÍDER SIN TENER APRECIO DE SUS SIMPATIZANTES O EMPLEADOS.

SELECCIÓN DE UN ESTILO DE LIDERAZGO EFICAZ

El estilo de liderazgo es diferente de persona a persona de acuerdo a las tareas, el equipo y las capacidades individuales. Sin embargo, los siguientes consejos ayudarán a lograr estilos de liderazgo eficaces:

- Siempre que sea posible, delegar el trabajo. Se debe asegurar que el empleado entienda todo el proceso. También se puede comunicar en un grupo si es posible y ante el grupo poder delegar.
- Se debe asegurar que los empleados entiendan exactamente lo que se quiere que hagan. Se pueden hacer preguntas y ver su trabajo a fin de confirmar que entendieron lo que se pidió en su totalidad.
- Se debe tener una idea clara de éxito y compartirlo con los empleados. La idea es hacer que los empleados hagan las cosas bien para llevar a cabo las tareas con éxito.
- Identificar los puntos clave a la hora que se desee retroalimentación sobre el progreso.
- Decidir de antemano de qué manera desea recompensar a los empleados después que se alcanza la tarea.

Lograr un estilo de liderazgo eficaz toma tiempo y energía pero ofrece muchísimos beneficios. Cuando se elige un estilo de liderazgo adecuado tendrá un gran impacto sobre los demás, a nivel de mandos medios por ejemplo, pueden mejorar el espíritu de equipo y la eficacia entre los miembros del grupo y se involucra a los empleados en la toma de decisiones.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

El estilo de liderazgo bien elegido traerá correcto cumplimiento de las metas y objetivos. Ayuda a entender la conducta humana en perspectiva más amplia. También ayuda en el desarrollo de la conciencia positiva de sí mismo.

LAS NUEVE CONDICIONES DEL LIDERAZGO EFICAZ

CARISMA. Se refiere especialmente a la cualidad de ciertas personas de motivar con facilidad la atención y la admiración de otros gracias a una cualidad "magnética" de personalidad o de apariencia. No hay posibilidad de ser un líder sin tener aprecio de sus simpatizantes o empleados.

INTELIGENCIA. Es la capacidad para entender, comprender y resolver problemas. Para ser un buen líder es necesario pensar, medir, analizar y diseñar estrategias para lograr una articulación.

PODER DE CONVICCIÓN. Si no se tiene credibilidad, si no se puede expresar las ideas y no se tiene idea de lo que se expresa es muy difícil convencer a los demás.

SENSIBILIDAD. Es la tendencia natural del hombre a sentir emociones y sentimientos. Se debe tener en cuenta que en cualquier sistema organizacional se deben tener cualidades que permitan percibir, aceptar, reconocer y ser sensible para tener un liderazgo integral.

INTEGRIDAD. Es la manera de manejarse coherentemente con los valores personales. La integridad va de la mano con la ética lo cual afirma los valores que necesitamos en una posición de liderazgo.

ARROJO. O valor, si se tiene miedo de decidir por sí mismo y aceptar el reto del liderazgo en cada actividad es muy poco probable ser un líder eficaz.

IMPARCIALIDAD. Es tener objetividad e independencia que son fundamentales para asimilar las opiniones externas sobre la labor ejercida en una organización.

INNOVACIÓN. En las grandes empresas, los procesos imparciales siempre han sido impuestos por una nueva idea, entonces se debe buscar y desarrollar el proceso creativo interior que permite ejercer el liderazgo teniendo innovación.

TACTO. Se necesita para dirigir un grupo de personas siempre motivando, animando y así lograr los objetivos deseados, ya sea de equipo o individuales.



ADMINISTRACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Los altos niveles de competencia, la globalización económica y la aparición de las nuevas tecnologías son sólo tres de los muchos factores que han impulsado el cambio organizacional y los procesos de renovación, que se basan en la innovación constante.

Cada día las empresas enfrentan nuevos desafíos, sea una organización grande o una pequeña empresa que recién está comenzando siempre se presentan nuevos problemas que afectan su comportamiento y rendimiento.

En estos tiempos de rápidos cambios, los nuevos desafíos amenazan seriamente la supervivencia de las organizaciones, los nuevos competidores extranjeros, los movimientos de capitales, la dificultad en la retención de talento humano y la evolución de las tecnologías son elementos que obligan a los gerentes a tomar el control de las empresas, a estar preparados para el cambio y a tener la capacidad de motivar a la gente para lograr la renovación continua.

La gestión del cambio no es introducir nuevos modelos de gestión que a la larga resultan ser sólo teorías, sino más bien consiste en aprovechar el entorno cambiante de los negocios por el bien de la empresa, por lo tanto, las empresas no sólo deben ser flexibles, se debe desarrollar un sentido agudo de anticiparse al cambio y estar siempre a la vanguardia.

Los gerentes de cualquier empresa si miran a las organizaciones de cualquier sector industrial se darán cuenta que las empresas exitosas son aquellas que no sólo se adaptan al cambio sino que han desarrollado su capacidad para anticiparse al cambio a través de la innovación.

Este punto de vista del medio ambiente puede generar miedo, pero más allá del miedo, los gerentes necesitan generar dentro de sus empresas la capacidad de producir el cambio y esto generalmente significa la introducción de nuevos procedimientos, nuevas personas o métodos de trabajo que afectan directamente a toda la organización. Los gerentes entonces cuentan con dos opciones, asustarse por los cambios y guardar silencio o dar la cara ante los nuevos desafíos a los que se enfrenta la empresa.

La clave para la gestión del cambio con éxito es entender lo que puede estar pensando cada uno de los actores involucrados con la empresa.



LAS DOS PRINCIPALES RAZONES PARA LA RESISTENCIA DE LOS EMPLEADOS SON:

- La falta de conciencia sobre el cambio
- Confort con las cosas que son formas y el miedo a lo desconocido.

Los gerentes deben anticiparse a la resistencia a cualquier esfuerzo de cambio, se deben preparar para ella, y hacer un esfuerzo especial para evaluar y tratar las reacciones individuales a cambio.

LOS SIGUIENTES PASOS PUEDEN AYUDAR A LOS GERENTES QUE SE ENFRENTAN CON LA RESISTENCIA A CAMBIAR A MEJORAR EN SUS INTENTOS DE CAMBIO:

- Buscar activamente los pensamientos y las reacciones ante los cambios propuestos.
- Escuchar con atención. No lanzarse a largas conversaciones para justificar el cambio. En las primeras etapas, los empleados no están interesados en eso. Ellos quieren ser escuchados y que sus preocupaciones sean atendidas. Se debe reconocer que se necesita tiempo para que ellos reaccionen ante los cambios.
- Involucrar a la gente en el diálogo sobre el cambio. Los líderes deben hacerlo sólo después de comprender plenamente las preocupaciones específicas de los demás.
- Involucrar a otros

No hay mejor manera de minimizar la resistencia al cambio que involucrar a los responsables de su aplicación y los afectados por ella. Si no hay participación desde el principio en la planificación, durante la ejecución, el esfuerzo de cambio será un error. Cuando las personas sienten que son valorados por los participantes en la planificación y la implementación del cambio, son más propensos a estar motivados hacia una implementación exitosa del cambio.



LAS SIGUIENTES TÉCNICAS SON MEDIOS EFICACES PARA INVOLUCRAR A LA GENTE Y LOGRAR SU COMPROMISO CON EL CAMBIO ESFUERZOS:

- Determinar quién debe participar en la planificación del cambio y en la toma de decisiones.

Es mejor errar por tener más participación personas que pecar por tener menos. Se debe incluir a todas las personas necesarias en el proceso.

- Asegúrese de que las personas de todos los niveles de la organización están involucrados en la planificación del proceso de cambio. Esto significa involucrar a las personas que están en el nivel más bajo. Este involucramiento es el que hará que el proceso de cambio tenga éxito o fracase.
- Consultar con los empleados de las zonas afectadas por el cambio a la hora de determinar los pasos necesarios para el cambio.
- Obtener las opiniones de la gente en todos los niveles para establecer plazos realistas para acciones específicas.
- Reconocer públicamente a cualquier empleado cuyas sugerencias se utilicen en el proceso de cambio.
- Diseñar un mecanismo que proporcione las sugerencias continuas de los empleados en todo el esfuerzo de cambio. Pídale que sugieran mejoras.



MONITOREANDO LOS RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todos los esfuerzos de cambio están orientados a los resultados. Los líderes de la implementación del cambio deben darse cuenta de los resultados nuevos, diferentes y mejores. Si el cambio no se controla, la eficacia no se puede medir. El seguimiento es especialmente importante durante los procesos de cambio debido a las muchas fuerzas que pondrán a prueba a la organización y todo su entorno. Dado que las organizaciones deben seguir funcionando día a día, mientras son sometidas a las iniciativas de cambio, la complejidad del cambio es mayor. Cuando la gente dentro de la organización comienza a sospechar que los principales líderes están más interesados en el inicio de nuevos programas que en el seguimiento van a perder el sentido de urgencia y el compromiso con las iniciativas y serán más escépticos acerca de cualquier esfuerzo de cambio en el futuro. Para monitorear los resultados se debe recordar lo siguiente:

- Proporcionar a las personas la facultad de aplicar los cambios.
- Mantenga a las personas informadas sobre los avances de los cambios.
- Escuchar las necesidades de las personas y las preocupaciones.
- Recompensar a aquellos que apoyan los esfuerzos de cambio y logran metas.

La clave para el seguimiento del cambio eficaz consiste en mantenerse en contacto con la gente. Se deben hacer preguntas, se debe demostrar la preocupación por el bienestar y el logro de los objetivos y comprometerse en hacer todo lo necesario para realizar el cambio con éxito. Los gerentes que pueden hacer esto sin dejar de practicar las habilidades necesarias del liderazgo se armonizan a la forma en que los cambios están progresando y pueden reaccionar rápidamente a las adaptaciones necesarias.

Los gerentes deben contar con el apoyo de otros miembros de la organización para identificar los cambios adecuados para que comunicar estos cambios a lo largo de la organización, proporcionar recursos para apoyar los cambios y dar suficiente tiempo y flexibilidad para que los cambios tengan lugar. Con el compromiso generalizado de las personas en toda la organización, los esfuerzos de cambio tendrán éxito. El cambio no altera la forma en que un gerente conduce una organización, el cambio sólo refuerza a que los líderes usen sus habilidades para conducir de la mejor manera una organización.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

La administración del tiempo es el acto o proceso de ejercer un control consciente sobre la cantidad de tiempo dedicado a actividades específicas, especialmente para aumentar la eficiencia o la productividad.

La administración del tiempo puede ser ayudada por una serie de habilidades, herramientas y técnicas utilizadas para gestionar el tiempo, cuando el cumplimiento de tareas específicas, proyectos y metas lo requiera. Este conjunto abarca una amplia gama de actividades, y éstas incluyen la planificación, la asignación, establecimiento de metas, la delegación, el análisis de tiempo, supervisión, organización, programación y priorización.

Un sistema de gestión del tiempo es una combinación determinada de procesos, herramientas, técnicas y métodos. Por lo general, la gestión del tiempo es una necesidad en cualquier proyecto, ya que determina el tiempo de finalización del proyecto y ámbito de aplicación.

TÉCNICAS PARA ORGANIZAR EL TIEMPO SEGÚN PRIORIDADES

ANÁLISIS ABC

Una técnica que se ha utilizado en la gestión empresarial desde hace mucho tiempo es la categorización de tareas de gran tamaño en grupos. Estos grupos son a menudo marcados A, B, C y por lo tanto el nombre. Las actividades se clasifican en estos criterios generales:

- A. Las tareas que son percibidas como urgentes e importantes.
- B. Las tareas que son importantes pero no urgentes.
- C. Las tareas que no son ni urgentes ni importantes.

Cada grupo es entonces jerarquizado de manera prioritaria. El análisis ABC puede incorporar más de tres grupos. El análisis ABC es frecuentemente combinado con el análisis de Pareto.





EL ANÁLISIS DE PARETO

Esta es la idea que el 80% de las tareas puede ser completado en un 20% del tiempo disponible. El 20% restante de las tareas se llevará el 80% del tiempo. Este principio se utiliza para ordenar las tareas en dos partes.

De acuerdo con esta forma de análisis de Pareto se recomienda que las tareas que corresponden a la primera categoría se les asigne una prioridad más alta.

UN DIRECTIVO O GERENTE DEBE MANEJAR SU TIEMPO Y LE PERMITIRÁ DIRIGIR SUS ESFUERZOS EN CONCORDANCIA CON SUS OBJETIVOS DIARIOS EN SUS TAREAS. CUANDO SE CONTROLA EL TIEMPO, SE DA UN EQUILIBRIO ENTRE LAS PRESIONES DE NIVEL LABORAL BAJO LAS CUALES ESTÁ SOMETIDO, FACILITANDO ENTONCES EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS, EVITANDO EL ESTRÉS, EL CANSANCIO Y MANTENIENDO SIEMPRE LA VISIÓN EN LAS SITUACIONES IMPORTANTES EN EL MANEJO DE UNA ORGANIZACIÓN.

La regla 80/20 también se puede aplicar para aumentar la productividad: se supone que el 80% de la productividad se puede lograr haciendo un 20% de las tareas. Si la productividad es el objetivo de la administración del tiempo, estas tareas deben ser priorizadas a un nivel superior.

MÉTODO POSEC

POSEC es un acrónimo de Priorizar, Organizar, Simplificar, Economizar y Contribuir.

El método maneja una plantilla que hace sugiere que al manejar las responsabilidades personales en primer lugar, un individuo está en mejores condiciones para asumir responsabilidades colectivas.

Priorice su tiempo y defina su vida por objetivos. Organice las cosas que tiene que cumplir con regularidad para tener éxito. (Familia y finanzas)

Simplificar: cosas que no le guste hacer. (Trabajo y tareas)

Economizar: las cosas que debe hacer e incluso puede tener gusto de hacerlo pero no es imperioso, urgente (pasatiempos y socialización)

Contribuir: a prestar atención al resto de las pocas cosas que marcan la diferencia. (Obligaciones sociales).

Un directivo o gerente debe manejar su tiempo y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia con sus objetivos diarios en sus tareas. Cuando se controla el tiempo, se da un equilibrio entre las presiones de nivel laboral bajo las cuales está sometido, facilitando entonces el logro de sus objetivos, evitando el estrés, el cansancio y manteniendo siempre la visión en las situaciones importantes en el manejo de una organización.

SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS

La solución creativa de problemas es el proceso mental de crear una solución a un problema aplicando siempre la creatividad.

Para obtener la solución creativa de problemas la solución debe tener valor y este se obtiene resolviendo el problema planteado y logrando que la situación mejore.

En un ambiente de negocios globalizado, en el cual los cambios son acelerados, las organizaciones necesitan desesperadamente personas creativas. Por el carácter único y la variedad de los problemas que encaran, los gerentes tienen que ser capaces de resolverlos de manera creativa. Todo individuo tiene la capacidad de mejorar su propia creatividad.

Existen muchas técnicas y métodos para el desarrollo y fortalecimiento de esta capacidad. Se tomara el método Creative Problem Solving (CPS) para resolver problemas.

Este método es conocido en todo el mundo y lo desarrolló Alex Osborn* y se compone de los siguientes pasos: Identifique y describa el problema y haga la evaluación de su severidad.

* Ejecutivo de publicidad americano. Escritor y teórico de la creatividad.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO



Describa breve pero completamente como es el problema, se recomienda por escrito, y se le da un valor de 1 a 10, donde 1 es el menor y máximo 10.

ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se debe analizar todos los componentes posibles de la situación y las respuestas.

REDEFINIR EL PROBLEMA SOBRE LA BASE DE RECOGER DATOS

La idea es ver el problema desde otra perspectiva, para lo cual se necesita leer todos los datos previamente capturados y cambiar cualquier dato que parezca poco exacto a la situación problema y añadir la nueva información que ha surgido tras la nueva definición del problema.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS O ACLARAR EL PROBLEMA

Deberá especificarse claramente y en detalle la situación ideal a alcanzar, el objetivo es obtener el estado final deseado.

BUSCAR ALTERNATIVAS, ÓSEA, GENERAR IDEAS

Encontrar alternativas para encontrar la solución ideal teniendo en cuenta:

Cualquier idea que en principio se debería haber tenido en cuenta.

Todo vale y las ideas más variadas y extrañas pueden tener mucha creatividad.

Las ideas se pueden mejorar mediante la combinación de algunas de ellas, ya que generan y conducen a una mejor idea.



VALORACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Evaluar cada una de las alternativas que se generaron a partir de la búsqueda y seleccionar aquellas que puedan proporcionar mayores beneficios, lo cual estará determinado por la valorización grupal.

SELECCIÓN DE LAS SOLUCIONES MÁS ADECUADAS Y VISUALIZACIÓN DE CONSECUENCIAS

La mejor alternativa será la que haya obtenido una calificación más alta. Es aconsejable no centrarse en una única solución, porque siempre existe la posibilidad de que surjan problemas y puede ocurrir que no se pueda poner en práctica, por lo que es mejor tener una segunda o tercera alternativa en caso de que la primera no del resultado esperado.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS RESPUESTAS

El proceso se completará una vez que se ponga en práctica la alternativa seleccionada y el logro de la meta que se han propuesto. Se debe tener cuidado de observar las consecuencias para evaluar cómo las cosas están avanzando según lo previsto.

AJUSTAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Si en algún momento los resultados no son los esperados, se deben realizar los ajustes necesarios en las fases correspondientes o reiniciar todo el proceso.

EL PLAN DE ACCIÓN DEBERÁ SER CONTROLADO

Se deberá tener a mano un plan de posibles problemas que se presenten y sus posibles soluciones.

Las etapas deben cumplirse, pero haciendo esfuerzos para optimizar cada paso.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA

THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª. Edición. New York: Mac Graw Hill, 2001.

ARMSTRONG, Michael. Manual de Gerencia. Bogotá: Norma, 2003.

BOTERO, Blanca Cecilia. Estrategias utilizadas en la solución de problemas gerenciales y su relación con los estilos de dirección. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1991.

GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica. Madrid: Mac Graw Hill, 2003.

HITT, IRELAND Y HOSKISSON. Administración estratégica. New York: Thomson editores, 2001

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. 2ª edición. Washington: Prentice Hall, 1993.

PALACIO, Rubén Darío. Estrategias competitivas gerenciales modelos de diagnóstico, análisis y planes de desarrollo estratégico, aplicadas a las organizaciones empresariales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1999.

PINKSTAFF, Marlene A. Como desarrollar sus habilidades gerenciales. Los Angeles: Interamericana, 1982.

ROBBINS Y DE CENZO. Fundamentos de Administración. México: Pearson. 2009

SERNA, Humberto. Alineamiento y ritmo organizacional: mercadeo interno, un imperativo en la gestión empresarial del siglo XXI: estrategias habilidades gerenciales herramientas de medición. Bogotá: 3R Editores, 2007.

THORNTON, Paul B. Lecciones gerenciales: técnicas simples que producen grandes resultados. Bogotá: Legis, 1992.



OTROS

<http://www1.universia.net/CatalogaXXI>. Consultada 11/07/2011 a las 16:01.

<http://www.gestiopolis.com/> Consultada 1/06/2011 a las 12:15.

<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacionmercadotecnia/planeacionmercadotecnia.shtml> Consultada 11/07/2011 a las 10:30

