

Tema 2. Buenas prácticas del management

Introducción

¿Te has preguntado cómo llevar a cabo las actividades del proceso de gestión? ¿Qué tan complicado crees que sea? ¿Te has basado en procedimientos estandarizados o únicamente en lo que consideras que sabes? ¿Consideras que manejas adecuadamente los recursos que tienes asignados?

Para responder a dichas preguntas, así como para saber si aplicas una adecuada gestión, en la siguiente experiencia de aprendizaje conocerás algunas buenas prácticas del management, las cuales te ayudarán a lograr los objetivos que tienes planteados, así como realizar cambios en tu gestión. Lo más importante de esta guía es usar aquellas que tengan sentido con tu rol actual, ya que de esa forma podrás adecuarlas a tu management de forma más rápida.



Explicación

¿Qué son las buenas prácticas?

Una buena práctica puede ser considerada como una idea o una mejor forma de hacer algo (Caruso, Osburn y Wolfensberger, 2016). En otras palabras, es la capacidad de utilizar diferentes habilidades y herramientas a las que se les puede denominar como un conjunto de guías, ideas o herramientas de cómo desarrollar una tarea dada una situación de negocios, mismas que resultan normalmente efectivas.

Beneficios de las buenas prácticas del management

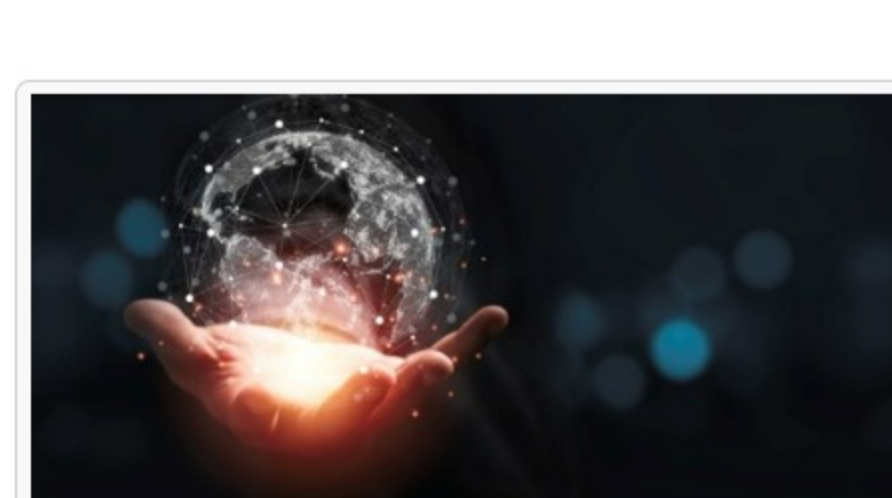
Estos son algunos de los beneficios que se pueden encontrar al aplicar las buenas prácticas del management:

- Da claridad sobre lo que se requiere de los involucrados, cómo se debe hacer y cómo pueden mejorar el proceso.
- Insta un sentimiento de apoyo y reconocimiento en las personas, lo cual incrementa el compromiso con la tarea.
- Cada persona en el equipo entiende su rol y lo que se requiere de ellos.
- Ayuda a resolver conflictos dentro del equipo.
- Maximiza la contribución de cada persona.
- Ayuda a construir relaciones fuertes basadas en la confianza con los miembros del equipo.
- Hace que las revisiones formales del desempeño sean más fáciles, ya que no hay sorpresas.
- Incrementa la meta de desempeño al mantener el enfoque en lo que se hace y cómo se hace.
- Mejora el compromiso y la atención del personal a través de un sentimiento de valoración.



Buenas prácticas del management

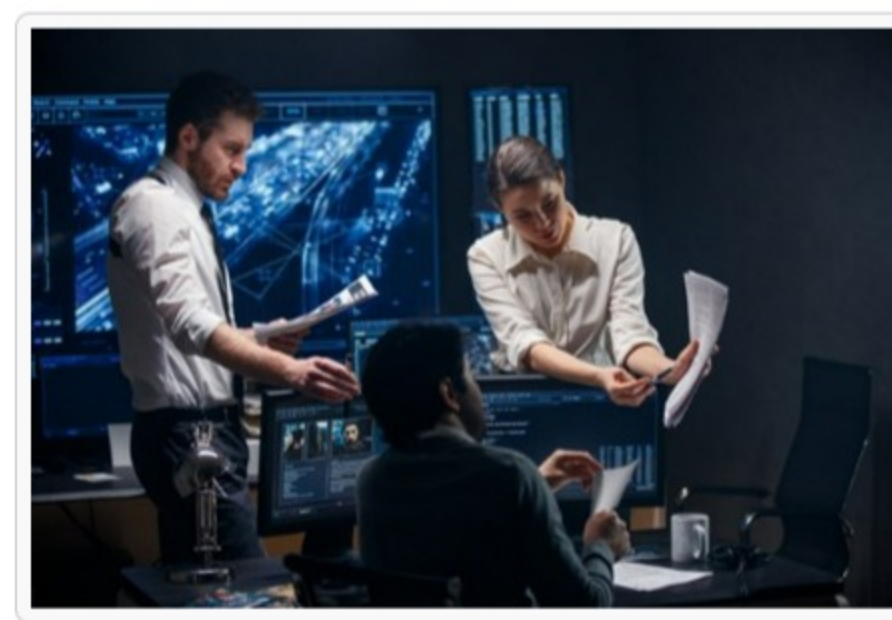
Como parte de las buenas prácticas del management, es importante visualizar al equipo como una unidad organizacional que ayuda a lograr los objetivos, pero con elementos que deben enfocarse hacia el equipo, comenzando con el conocimiento del líder (Baker y Mehek, 2020).



Existen diversas prácticas para el management, entre las cuales es importante destacar aquellas donde la persona que funge como *manager* pueda potenciar a su equipo de trabajo a través de las siguientes prácticas:

Misión: establece una misión de equipo, es decir, su razón de ser dentro de la organización en general. A través de la misión se tendrán metas, las cuales deberán ser a largo plazo para que el equipo pueda moverse como una pequeña empresa dentro de la organización y no solo como un equipo de personas. Por ende, debe existir un enfoque en donde los miembros provean valor, conocimiento, experiencia y entendimiento de lo que sucede para darle valor a su grupo, demostrando el valor de la misión del mismo.

Ventana de Johari: esta puede servir como un punto de partida dentro del management, ya que ayudará a que el manager logre un desarrollo personal de autoconciencia, así como para que los miembros de equipo y el entendimiento de las relaciones interpersonales se desarrollen, mejorando las comunicaciones y la dinámica de grupos. Asimismo, representa la información (sentimientos, experiencia, vistas, actitudes, etc.) dentro o sobre una persona, en relación con su equipo, desde cuatro perspectivas (World Bank Institute, 2007):



- Área abierta: uno mismo abierto, área libre, uno mismo libre, o "la arena" (lo que se conoce de la persona que también es conocido por otros).
- Área ciega: ceguera de uno mismo o "punto ciego" (lo que una persona desconoce de sí misma, pero que otros conocen).
- Área oculta: uno mismo escondido, área evitada, uno mismo evitado o "fachada" (lo que la persona sabe sobre de sí misma que otros no saben).
- Área desconocida: uno mismo desconocido (lo que es desconocido por la persona sobre sí misma y es desconocido por otros).

Esta herramienta puede usarse con el modelo de Tuckman para la formación de equipos para extraer el valor de todo el equipo y asegurar la alineación de la misión, de tal forma que exista una mayor cohesión dentro del grupo.

Liderazgo: es la habilidad que tienen los individuos para influir y guiar a otros. Como parte del management, debe identificarse un líder, quien debe enfocarse en el crecimiento y bienestar de las personas. Para lograr esto existen ciertas conductas que hay que demostrar como líder, por ejemplo, llegar temprano a las reuniones y sentarse entre los participantes, escribir sus memos de forma personal, así como dirigir o proveer mensajes o conferencias a otros equipos, manteniendo los tiempos de las reuniones de forma efectiva, recibiendo y escuchando la retroalimentación de los demás. Del mismo modo, el líder deja en claro los siguientes puntos:

- Cuáles son los roles y responsabilidades esperados para cada uno de los miembros del equipo.
- La delegación de funciones.
- Hasta qué punto cada integrante del equipo puede tomar decisiones.
- No solo da direcciones, sino que también forma parte del equipo para que los colaboradores puedan ver su apoyo.

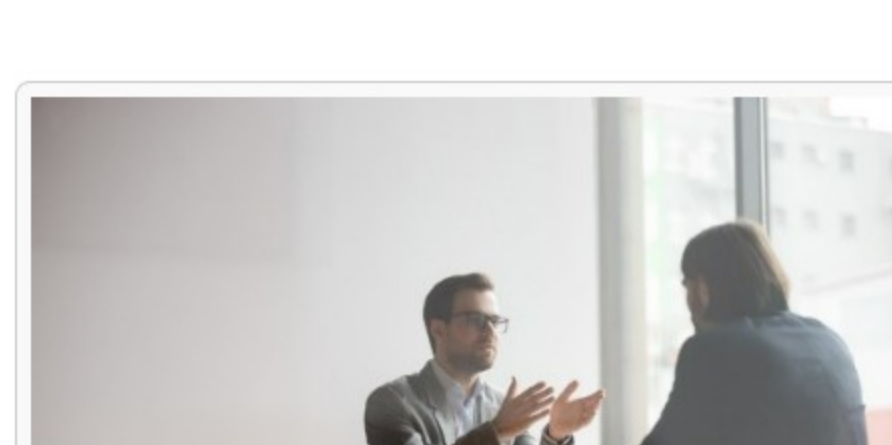


Cultura y desempeño: se deben llevar a cabo retroalimentaciones con el equipo de trabajo, en donde se puedan discutir las contribuciones y logros del equipo, así como su nivel de involucramiento. Asimismo, hay que comentar todos los resultados positivos y cómo se pueden hacer mejor las cosas. Se comparte una cultura de equipo en la que los valores muestran que son una comunidad que está luchando por el logro del mismo objetivo.



Retroalimentación efectiva: proporciona y recibe retroalimentación efectiva, dirige desviaciones de desempeño, refuerza y construye sobre la línea de desempeño esperada, y resuelve conflictos. Recuerda que la retroalimentación ayuda a las personas a comprender lo que se espera de ellos, cómo lo están haciendo y cómo mejorar. Por ende, debe ir más allá de una revisión formal de puntos, por lo que debe ser diaria, requiriendo de dar y recibir retroalimentación proactiva frecuentemente para hacerlo normal y fácil. La retroalimentación es parte esencial del proceso de aprendizaje, por tanto, es más que un medio para criticar o elogiar sin una meta, la cual se da a través de cuatro etapas de desarrollo:

- **Al principio no sabes lo que deberías hacer:** alguien necesita ayudarte a entender lo que se requiere; la retroalimentación provee conciencia.
- **Eres consciente de lo que se requiere, pero no tienes la capacidad de hacerlo:** el coaching da soporte a la capacidad de desarrollo, mientras que la retroalimentación posibilita que el progreso sea medido.
- **Aprendes sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo:** no obstante, tienes que pensar mucho sobre esto, ya que no es fácil y a veces olvidas (la retroalimentación refuerza el comportamiento correcto y señala el comportamiento incorrecto).
- **Las cosas se vuelven más fáciles y automáticas:** aún hay una oportunidad de mayor mejora, por lo que la retroalimentación te ayudará a incrementar la conciencia e iniciar el siguiente ciclo de aprendizaje.



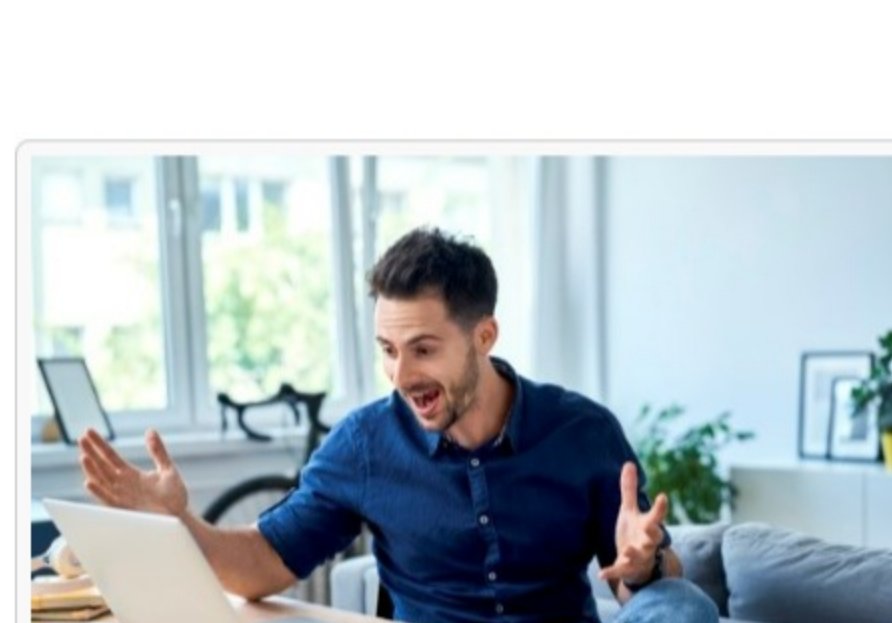
Cuando se da retroalimentación efectiva se sugieren mencionar las acciones que se esperan hacer o no hacer, destacando las áreas de oportunidad.

Trabajo en equipo: el trabajo en equipo no es una tarea sencilla, por lo que el manager debe mostrar una actitud proactiva, en la cual:

- Muestra respeto por la persona: provee retroalimentación efectiva basada en evidencia, enfocándose en el comportamiento, no en la persona, por lo que no gira en torno a problemáticas pasadas.
- Establece una comunicación abierta y de dos vías: pide puntos de vista y los entiende, usa preguntas abiertas, y escoge el lugar y tiempo para discusiones sin evitar las problemáticas.
- Da retroalimentación constructiva y de soporte: es honesto, no culpa ni resuelve el problema por ellos. Asimismo, les ayuda a encontrar la solución, pero no domina la discusión.
- Influye sin llegar a ser defensivo: les ayuda a identificar el "por qué no es para mí", cuida de no sonar descendiente, por lo que no asume que la persona sabe la respuesta.
- Ayuda y es parte del trabajo en equipo: ayuda en su capacitación y desarrollo.



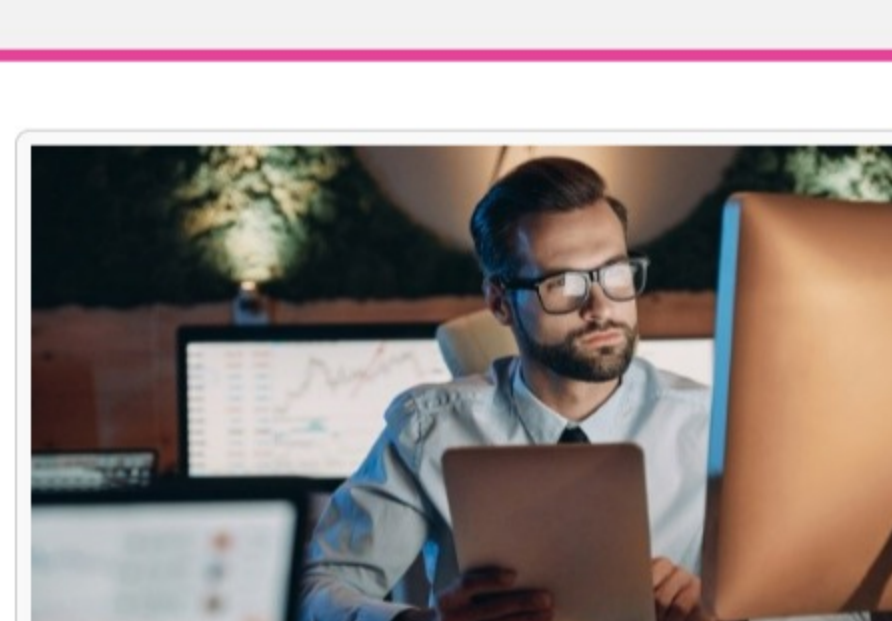
Entusiasmo: es entusiasta y contagia de buen humor a aquellos que los rodean, aun cuando el trabajo sea complicado o estresante. Del mismo modo, busca la manera de estar entusiasmado y demostrarlo, encontrando formas de ser positivo con su equipo a la hora de responder. Por consiguiente, el equipo se contagia del entusiasmo, por lo que se motivan a lograr más. Asimismo, reconoce las contribuciones positivas e identifica las oportunidades en las cuales se puede seguir creciendo.



Cierre

Después de haber revisado algunas de las mejores prácticas del management, recuerda dos elementos esenciales para lograr la gestión efectiva: debes tener una visión (tu equipo y tú) y debes considerar cada decisión que tomes, la forma de hacerlo, así como la forma en la que el equipo se siente con la decisión, pero, sobre todo, que el equipo sienta que está siendo tomado en la cuenta.

El management es un proceso complejo que requiere de la interacción de dos o más personas, lo que aumenta su complejidad y genera mayor valor para la organización, por lo que adoptar buenas prácticas ayudará a la ejecución, así como a conducir procesos de forma eficiente y efectiva.



Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender lo que es una buena práctica.
- Tomar en cuenta los beneficios del management.
- Comprender en qué consisten las buenas prácticas del management.
- Usar las buenas prácticas como herramientas de mejora continua en tu práctica diaria.

Referencias bibliográficas

- Baker, S., y Mehek, A. (2020). Team Management. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2(6).
- Caruso, G., Osburn, J., y Wolfensberger, W. (2016). "The Concept of Best Practice": A Brief Overview of its Meanings, Scope, Uses and Shortcomings. *International Journal of Disability Development and Education*, 58(3). DOI: 10.1080/1034912X.2011.598387
- World Bank Institute. (2007). *Johari Window*. Recuperado de <http://web.worldbank.org/archive/website01006/WEB/IMAGES/1FINAJL.PDF>

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra de Autora; es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración de DERECHO DE ENSEÑANZA, así como su reproducción, exhibición o ejecución teatral sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

