

Tema 3. Buenas prácticas del management 2

Introducción

Andrés es una persona que tiene a su cargo una fuerza de ventas, pero no ha logrado mejorar su desempeño a pesar de que ya tiene algunos años con el mismo equipo. Por ende, Andrés toma todas las decisiones, ya que considera que sus colaboradores no están preparados para tomarlas, lo cual crea retrasos, puesto que tiene que analizar y decidir cuál es el mejor curso de acción.

Él conoce poco a las personas que integran su fuerza de ventas, ya que solo se reúnen cuando tienen que revisar los resultados de los indicadores o cuando hay prospección de clientes, por lo que el asume que lo visto y acordado en juntas es claro.

Por consiguiente, Andrés normalmente se topa con las siguientes situaciones:

- Complicaciones para gestionar a las personas.
- Dificultades para lograr un desempeño efectivo en la gestión del equipo y de manera personal.
- Problemas para dirigir los logros del equipo.
- Dificultades para gestionar a los colaboradores y enfocarlos a las políticas de la organización.
- Contratiempos para gestionar el desempeño y las obligaciones de sus colaboradores.
- Inconvenientes para que el equipo resuelva problemas.
- Genera un ambiente de estrés a causa de sus actividades y el consumo de tiempo.
- Supervisión constante de su equipo (*micromanagement*) para lograr resultados.

Para resolver estas situaciones se deben emplear las buenas prácticas del management, las cuales ayudan a resolver los inconvenientes de manera adecuada sin consumir toda la energía ni afectar el desempeño. Por lo tanto, en la siguiente experiencia de aprendizaje conocerás prácticas de management para mejorar la gestión y la relación con los colaboradores.



Explicación

¿Qué son las buenas prácticas?

Una buena práctica es un procedimiento que ha mostrado, con base en la experiencia y la investigación, la producción de resultados óptimos (ISMP, s.f.). En términos del management, las buenas prácticas son reusables en la organización para tener un mejor desempeño o incrementar el alcance de objetivos en las funciones organizacionales.

Las buenas prácticas del management pueden ser internas o externas, siendo las internas las que se originan en la cultura organizacional, la cual es única e irrepetible, es decir, es el conocimiento que la gente de la organización posee. Por su parte, las externas o de la industria son aquellas que son adquiridas a través de la contratación de personal que tienen habilidades, educación y experiencia específicas (las cuales se buscan sembrar en la cultura organizacional), siendo estas personas las que desarrollan un programa de capacitación para generar ese conocimiento en los colaboradores.

En términos generales, debemos aprovechar las mejores prácticas del management de nuestro entorno, ya sean internas (valorando el conocimiento dentro de los procesos actuales) o externas (que nos permiten identificar lo que están haciendo otras organizaciones para mejorar sus procesos, volviéndolos eficientes y efectivos).

¿Por qué son importantes las buenas prácticas?

El propósito de las mejores prácticas es mejorar el desempeño de las actividades de management de forma rápida y eficiente, a través de problemáticas y errores que sirven como aprendizaje experiencial, por tanto, se debe estar consciente de cuáles son las mejores prácticas, las cuales sean aplicables para los colaboradores.

Entre los beneficios de las mejores prácticas dentro del management se pueden mencionar las siguientes (Atristain, 2016; ISMP, s.f.; Prosci, 2020; University of Saint Mary, s.f.):

- Establecer estándares de competencia, habilidades y eficiencia.
- Clarificar estrategias en procesos diarios, los cuales siguen principios guía o que conducen a metas más grandes.
- Establecer un benchmarking que el equipo pueda mejorar basado en sus experiencias diarias o innovar con las ideas correctas.
- Crear una cultura de aprendizaje, confianza y energía positiva.
- Incremento en la comunicación abierta y efectiva, así como la transparencia.
- Visibilidad del patrocinio ejecutivo.
- Colaboración, compromiso y participación del empleado.
- Coaching efectivo, alineación y compromiso.
- Incrementar la capacitación efectiva y enfocada.
- Mantener a los empleados actualizados en conocimiento.
- Proveer de herramientas para facilitar la toma de decisiones y las labores del día a día.
- Mejora en las habilidades de la gente.
- Aprovechar el conocimiento de los expertos.
- Construir mejores relaciones con el equipo a través de la retroalimentación.
- Mejorar la productividad y la solución de problemas.
- Alinear al equipo en una visión compartida.
- Simplifica procesos.



Las buenas prácticas deben estar alineadas con el objetivo perseguido, ya que de lo contrario el resultado puede ser uno que no sea el esperado.

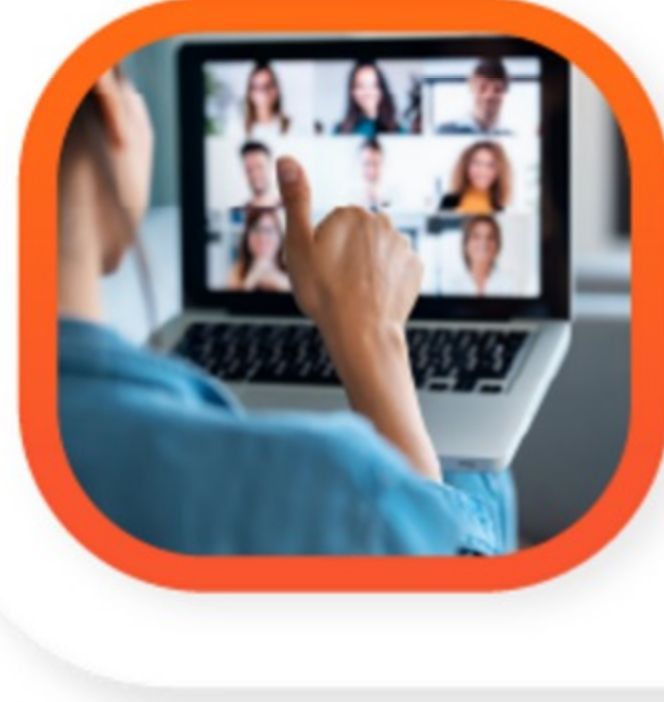
Buenas prácticas del management

El management debe considerar un conjunto de pilares que todo empleado, independientemente del nivel organizacional en donde se encuentre, puede aplicar para facilitar sus actividades e incrementar la colaboración y los lazos del equipo (Indeed, 2021):

- **Organización:** construir una red dentro de la organización.
- **Liderazgo:** dirigir al equipo con visión, plan y objetivos claros.
- **Miembros del equipo:** construir confianza y responsabilidades.
- **Ser tú mismo** en tu rol como manager.

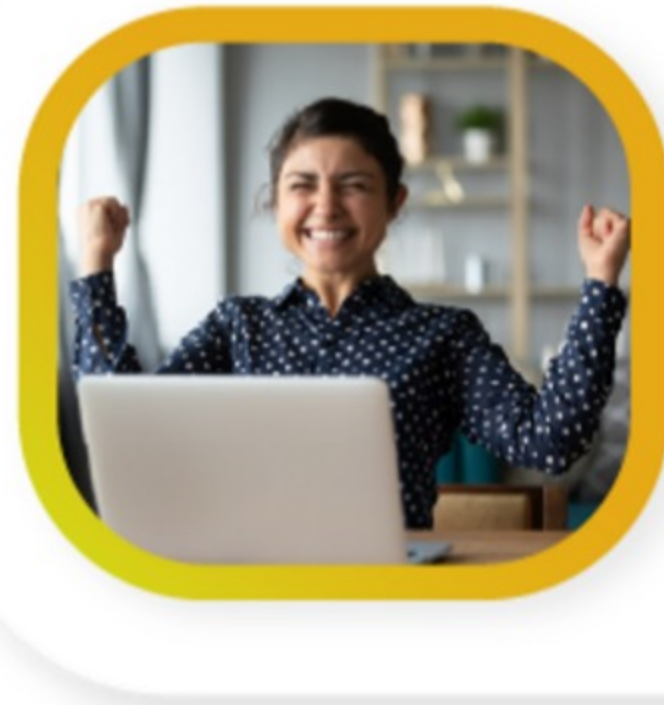


Considerando los cuatro pilares del management, existe un conjunto de buenas prácticas que ayudarán al manager a alcanzar su objetivo.



Comunicación

- Mantener una comunicación estrecha con tu equipo de trabajo.
- Generar un ambiente de cercanía con la gente.
- Proveer retroalimentación en tiempo real y constructiva, así como formal e informal.
- Mantener los canales de comunicación abiertos.
- Comunicar al equipo la visión de la organización.
- Mantener al equipo informado sobre las decisiones que les conciernen.



Empowerment/Empoderamiento

- Delegar para buscar el desarrollo de la gente y su autonomía.
- Proveer expectativas claras y alcanzables
- Proveer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Dar autonomía en las asignaciones y dejar claro los límites de las decisiones.
- Establecer expectativas claras.



Capacitación

- Mantener a las personas entrenadas para que desarrollen sus actividades de forma eficiente y efectiva.
- Identificar cuál es la brecha de conocimiento de las personas.
- Trabajar con el equipo para conocer cuáles son los temas en los que requieren capacitación y genera un plan para desarrollarlos.



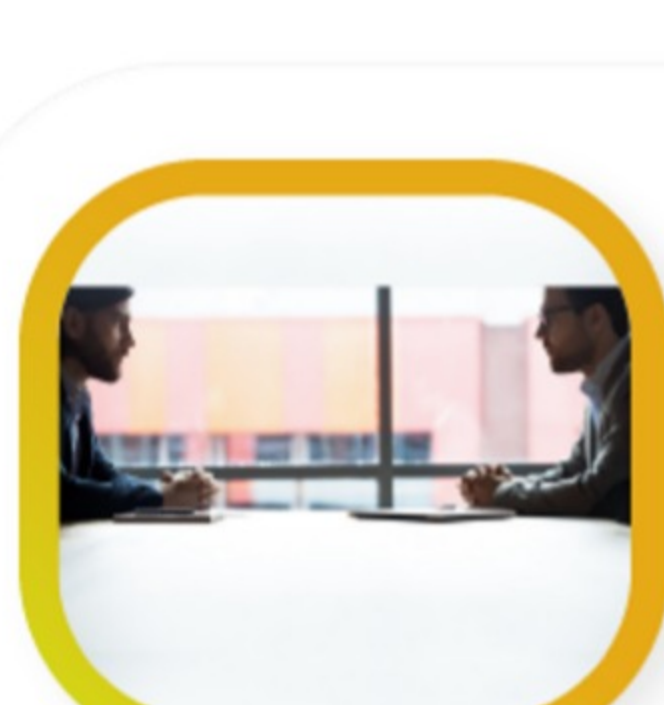
Delegación

- Delegar con base en las habilidades de la persona
- Proveer instrucciones claras, así como retroalimentación de ambas partes.
- Tomar tiempo suficiente para enseñar y proveer coaching.
- Proveer los recursos suficientes para el logro de las metas.
- Priorizar las tareas asignadas.



Tiempo

- Establecer tiempos para cada una de las actividades asignadas o delegadas.
- Asegurar que el equipo tenga claro el objetivo del día y la meta global.
- Separar espacios para retroalimentar, es decir, qué han hecho bien y que deben continuar haciendo, lo que han hecho mal y se debe dejar de hacer, y lo que no se ha hecho y se debe comenzar a hacer.
- Manejar los tiempos adecuadamente y evitar que las reuniones se prolonguen.
- Hacer énfasis en la importancia de la gestión del tiempo.



Resolución de conflictos

- No ignorar el conflicto, sino clarificarlo y reunir a las partes involucradas.
- Escuchar activamente, retroalimentar y clarificar la situación.
- Gestionar las emociones y el conflicto de forma privada.
- Crear comunicación abierta y dar seguimiento.



Involucramiento

- Involucrarse con el equipo; conocer más sobre su persona.
- Buscar reuniones continuas con el equipo.
- Mostrar interés en lo que las personas consideran importante.
- Promover la gestión abierta (comunicación bidireccional).



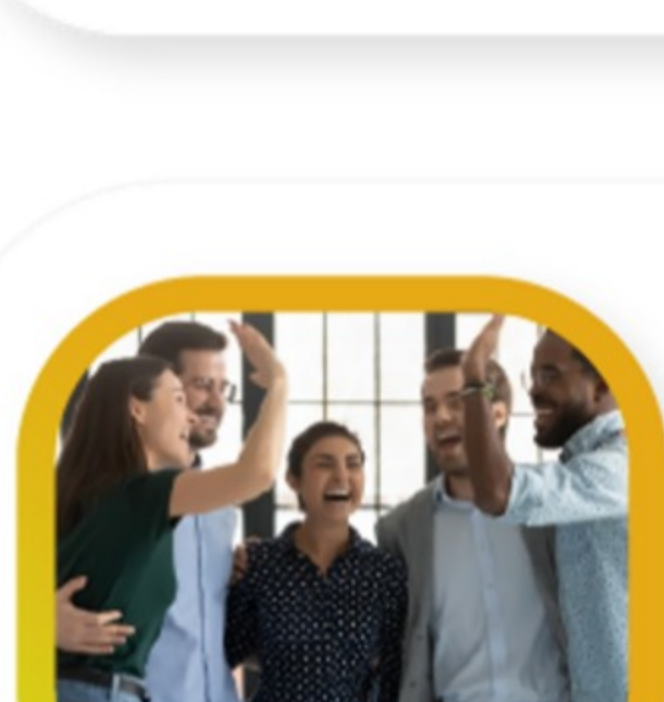
Integración

- Construir un ambiente de trabajo positivo y de confianza.
- Definir roles y responsabilidades claros.
- Proveer y aceptar retroalimentación constructiva.
- Mostrar que todo el equipo debe ser visto como una sola persona.
- Ver la actividad de construcción de equipo como una actividad constante.



Positividad

- Mantener una visión y metas claras.
- Ayudar a que el equipo alcance el éxito, utilizando un lenguaje positivo con la gente.
- Mantener un ambiente con bajo nivel de tensión y de mayor comunicación.
- Mantener una comunicación respetuosa en todo momento.
- Mantener un fuerte sentido de compromiso como equipo (por ejemplo, con agradecimientos).
- Animar al equipo sobre los logros, así como motivarlos a dar más y a crecer.



Celebración

- Celebrar los logros que destacan o hacen la diferencia para la organización.
- Celebrar el trabajo excepcional de la gente.
- Celebrar el trabajo consistente de la gente.
- Usar el acrónimo AIR (Acción-Impacto-Recompensa) para identificar si es motivo de celebración.
- Se puede celebrar enviando una carta, una nota en medios, un regalo, etcétera.

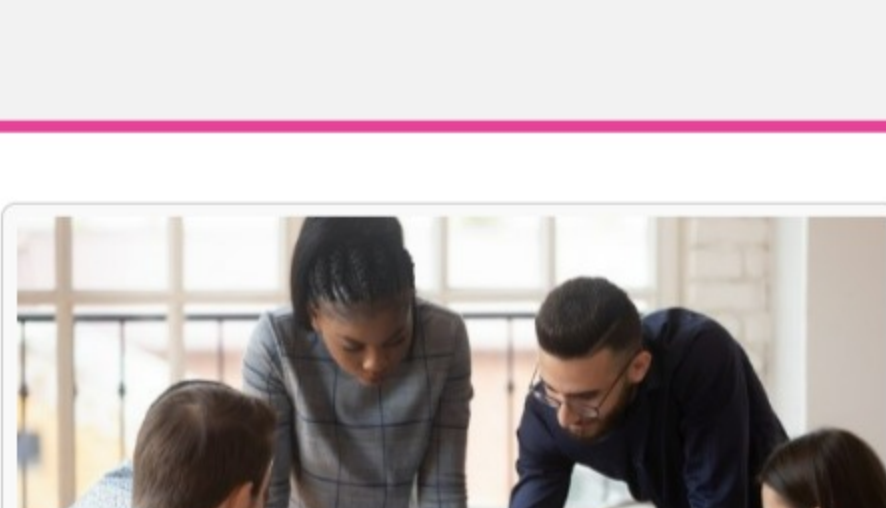
Recuerda que, como cualquier proceso de gestión del cambio, es importante obtener primero el compromiso del equipo de trabajo que en ciertas circunstancias tendrán conflictos que deberán ser atendidos y resueltos, para que posteriormente ellos logren llevar las actividades que deberán ser medidas, con el fin de que se puedan ajustar, en caso de que los resultados no sean los esperados.

Cierre

Las buenas prácticas del management son un conjunto de herramientas que ayudan a tener una mejor gestión, siempre y cuando se apliquen de manera adecuada. Por ende, primero debemos entender la tareas y actividades que se requieren, para después trabajar con el equipo sobre los elementos de la integración, el tiempo de ejecución y la delegación de actividades.

En consecuencia, un factor de éxito del management es la claridad de lo que se requiere, así como ser un facilitador para que los colaboradores logren las metas por sí mismos, creando una motivación para los integrantes del equipo.

Recuerda que el management está basado en personas, quienes tienen una gran influencia en el equipo de trabajo y la relación entre sus miembros.



Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender las razones de la aplicación de las prácticas del management.
- Conocer la relación que existe entre las buenas prácticas del management y las experiencias diarias en tu rol.
- Identificar el valor que ofrecen las buenas prácticas para el proceso de mejora continua y el alcance de objetivos.

Referencias bibliográficas

- Atristain, C. (2016). Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance *Management* Based on Internal Controls in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 4(2). DOI: 10.15640/jibe.v4n2a5
- Indeed. (2021). *What Are the Four Pillars of Management*. Recuperado de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/four-pillars-of-management>
- ISMP. (s.f.). *ISMP Targeted Medication Safety Best Practices for Hospitals*. Recuperado de https://www.ismp.org/sites/default/files/attachments/2020-02/2020-2021%20TMSBP-%20FINAL_1.pdf
- Prosci. (2020). *Best Practices in Change Management* (11a edición). Prosci Inc.
- University of Saint Mary. (s.f.). *8 Best Practices in Business Management*. Recuperado de <https://online.stmary.edu/mba/resources/8-best-practices-in-business-management>

"Tecnológico 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 presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA) y es propiedad 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 TECNOLÓGICA.

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 TECNOLÓGICA. 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.