

HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO

Su Aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo



Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo

Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo

Su Aplicación en la Gestión
de Equipos de Trabajo

Autor

Rodrigo Vázquez Luis es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad de Santiago de Compostela. Además, ha cursado un máster en Dirección de Recursos Humanos.

Su experiencia profesional como técnico de calidad en la evaluación institucional de la calidad en el área de Innovación e Calidade del Rectorado de la Universidad de Vigo, así como su experiencia como autor del manual *Técnicas de mando y dirección de equipos*, se ven reflejadas en el presente material didáctico, publicado por Ideaspropias editorial.

Ficha de catalogación bibliográfica

Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo

1.ª Edición

Ideaspropias Editorial, Vigo, 2005

ISBN: 978-84-96578-27-2

Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 186

HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO. SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2005, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-96578-27-2

Depósito Legal: VG 1171-2007

Autor: Rodrigo Vázquez Luis

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

1. Gestión del tiempo	1
1.1. Introducción	1
1.2. El tiempo como recurso	1
1.3. Análisis y diagnóstico sobre el uso del tiempo	3
1.4. Herramientas de gestión del tiempo	4
1.5. Problemas con el tiempo y sus causas	8
EJERCICIO 1.....	9
SOLUCIONES	10
1.6. Resumen de contenidos	11
AUTOEVALUACIÓN 1.....	12
SOLUCIONES	13
2. Gestión del cambio	15
2.1. Introducción	15
2.2. El cambio como adaptación de la organización al entorno	15
2.3. El cambio y las personas: la resistencia al cambio	18
2.4. La necesidad de anticiparse al cambio	19
2.5. ¿Cómo dirigir el cambio?	20
EJERCICIO 2.....	23
SOLUCIONES	24
2.6. Resumen de contenidos	25
AUTOEVALUACIÓN 2.....	26
SOLUCIONES	27
3. Toma de decisiones y resolución de problemas	29
3.1. Introducción	29
3.2. El proceso de análisis de los problemas	29
3.3. La decisión: variables destacables	31
3.4. El proceso de toma de decisiones	34
EJERCICIO 3.....	36
SOLUCIONES	37
3.5. Resumen de contenidos	38
AUTOEVALUACIÓN 3.....	39
SOLUCIONES	40
4. El conflicto	41
4.1. Introducción	41
4.2. El conflicto: tipos y causas	41

4.3. Resolución de conflictos	43
4.4. El manejo asertivo de los conflictos	44
EJERCICIO 4.....	46
SOLUCIONES	47
4.5. Resumen de contenidos	48
AUTOEVALUACIÓN 4.....	49
SOLUCIONES	50
5. Negociación	51
5.1. Introducción	51
5.2. ¿Qué es negociar? Del conflicto a la negociación.....	51
5.3. Partes de una negociación.....	53
5.4. Variables que influyen en una negociación	53
5.5. Herramientas para entablar una buena negociación	55
EJERCICIO 5.....	58
SOLUCIONES	59
5.6. Resumen de contenidos	60
AUTOEVALUACIÓN 5.....	61
SOLUCIONES	62
6. Comunicación.....	63
6.1. Introducción	63
6.2. Estilos de comunicación	63
6.3. Elementos del proceso de comunicación	64
6.4. La comunicación dentro de la organización	66
6.5. Competencias necesarias de un buen comunicador	68
EJERCICIO 6.....	71
SOLUCIONES	72
6.6. Resumen de contenidos	73
AUTOEVALUACIÓN 6.....	74
SOLUCIONES	75
7. Presentaciones eficaces.....	77
7.1. Introducción	77
7.2. Concepto y objetivos de la presentación.....	77
7.3. Factores clave de la presentación.....	79
7.4. Preparación de la presentación	82
7.5. Medios de apoyo	84
7.6. ¿Cómo ganar al oyente durante la presentación?	86
EJERCICIO 7.....	88
SOLUCIONES	89

7.7. Resumen de contenidos	91
AUTOEVALUACIÓN 7.....	92
SOLUCIONES	93
8. Dirección de reuniones	95
8.1. Introducción	95
8.2. Razones que justifican una reunión	95
8.3. El director y los participantes.....	96
8.4. Proceso de desarrollo de una reunión	98
EJERCICIO 8.....	101
SOLUCIONES	102
8.5. Resumen de contenidos	103
AUTOEVALUACIÓN 8.....	104
SOLUCIONES	105
9. El trabajo en equipo	107
9.1. Introducción	107
9.2. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo.....	107
9.3. Fases de desarrollo del equipo de trabajo.....	109
9.4. Herramientas para desarrollar el trabajo en equipo.....	111
EJERCICIO 9.....	116
SOLUCIONES	117
9.5. Resumen de contenidos	118
AUTOEVALUACIÓN 9.....	119
SOLUCIONES	120
10. Liderazgo	121
10.1. Introducción	121
10.2. Enfoques sobre el liderazgo	121
10.2.1. Enfoques sustancialistas	122
10.2.2. Enfoques comportamentales	122
10.2.3. Enfoques situacionales.....	123
10.2.4. Enfoques personalistas	124
10.2.5. Enfoques prospectivos	125
10.3. Liderazgo y gestión: dos acciones complementarias	126
10.4. El perfil de un buen líder.....	127
10.5. Estilos de liderazgo	128
10.6. La motivación: instrumento básico del líder.....	130
10.7. Consejos para ser un buen líder	131
EJERCICIO 10	133

SOLUCIONES	134
10.8. Resumen de contenidos	135
AUTOEVALUACIÓN 10.....	136
SOLUCIONES	137
11. La creatividad	139
11.1. Introducción	139
11.2. ¿Qué es la creatividad?.....	139
11.3. Técnicas para fomentar la creatividad.....	141
EJERCICIO 11.....	144
SOLUCIONES	145
11.4. Resumen de contenidos	146
AUTOEVALUACIÓN 11.....	147
SOLUCIONES	148
12. La motivación	149
12.1. Introducción	149
12.2. Concepto y ciclo de la motivación	149
12.3. Motivación y comportamiento	150
12.4. Teorías sobre la motivación.....	152
12.4.1. Teorías motivacionales de contenido	152
12.4.2. Teorías motivacionales de procesos	154
EJERCICIO 12.....	157
SOLUCIONES	158
12.5. Resumen de contenidos	159
AUTOEVALUACIÓN 12.....	160
SOLUCIONES	161
RESUMEN	163
EXAMEN.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	171

Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo

1 Gestión del tiempo

1.1. Introducción

Gestionar eficazmente el tiempo es vital para el ejercicio de la función directiva, pues a través de la misma podremos facilitar que otras tareas de un directivo se efectúen con éxito. Así, por ejemplo, la tarea de elaborar una estrategia empresarial tendrá más visos de cumplir su objetivo final si desarrollamos una buena gestión del tiempo.

Asimismo, el proceso de toma de decisiones puede verse perjudicado por una inexistente o una ineficaz gestión del tiempo, con todos los riesgos que conlleva para la empresa y el cumplimiento de un plan estratégico marcado.

Los contenidos de esta unidad didáctica nos ayudarán a alcanzar un buen desempeño en la gestión del tiempo; de esta forma, podremos saber qué falla en nuestras asignaciones de tiempos y elaborar una planificación y una programación correctas, y comprenderemos el beneficio que la delegación supone para el conjunto de la empresa.

1.2. El tiempo como recurso

Muchos de nosotros nos hemos sentido a menudo agobiados por lo que llamamos falta de tiempo. Expresiones como “no tengo tiempo” o “necesito más tiempo” son comunes en nuestro vocabulario, no sólo en el ambiente laboral sino también en nuestra vida diaria.

¿Quién no ha sentido la necesidad de alargar su jornada laboral para finalizar una actividad programada? Sin embargo, son principalmente aquéllos que desarrollan funciones directivas y desempeñan tareas que suponen ejercicio de responsabilidad los que perciben de manera más clara el recurso tiempo como un bien escaso.

Si hacemos un mal aprovechamiento del mismo aparecen los síntomas de estrés, los agobios y la apariencia de contar con menos tiempo. Sin embargo, conviene citar ciertas características del recurso “**tiempo**” que nos harán reflexionar y nos llevarán a buscar fórmulas para gestionar de una manera más útil este bien escaso:

- No es almacenable.
- Es equitativo, todos contamos con el mismo tiempo.
- Es limitado y limitante.
- Es indispensable, insustituible, irreversible, inexorable y no se puede detener.

Habitualmente percibimos el tiempo de manera imperfecta. Tenemos un sentido del tiempo subjetivo. Cuando el caudal de actividades para desarrollar es pequeño parece que contemos con mucho tiempo. Sin embargo, cuando las actividades que tenemos que realizar son muchas, parece como si el tiempo fuese elástico y tuviésemos menos.

Partiendo de esta reflexión, y teniendo en cuenta las características del recurso tiempo, nos vemos en la necesidad de gestionarlo para obtener mejores resultados.

Todas y cada una de las actividades que realizamos, tanto en nuestra vida personal como profesional, se presuponen como importantes para nosotros, pero hemos de aprender a discernir entre las más importantes y las menos importantes. También es necesario recordar que existen actividades que consideramos urgentes y que tenemos que realizar de manera inmediata. Muchas veces llegan a ser urgentes debido a una mala gestión del factor tiempo, por venir rebotadas de nuestros colaboradores, o incluso, a las relaciones que mantenemos con nuestros clientes, ya sean externos o internos.

Casi todas nuestras actividades más importantes están relacionadas con las oportunidades, mientras que las actividades urgentes guardan relación con

los problemas. Tal es así, que podríamos decir que las actividades urgentes nos impiden llevar a cabo de manera eficaz las que consideramos más importantes.



La **gestión del tiempo** se basa principalmente en la programación de las actividades y no en la gestión del tiempo propiamente dicha.

1.3. Análisis y diagnóstico sobre el uso del tiempo

A la hora de gestionar nuestro tiempo es fundamental realizar un análisis y diagnóstico sobre el uso del mismo, que consta principalmente de tres **pasos**:

- Conocer el uso que hacemos del recurso tiempo.
- Analizar ese empleo del tiempo.
- Hacer un diagnóstico de la situación en la que estamos.

Para conocer el uso que estamos haciendo del recurso tiempo deberíamos reflexionar sobre tres **aspectos fundamentales**:

- Lo que creemos que hacemos.
- Lo que creemos que deberíamos hacer.
- Lo que creemos que estamos haciendo realmente.

Ya se ha hecho referencia a que tenemos una percepción del tiempo subjetiva. Para objetivizar el uso de nuestro tiempo únicamente podremos hacerlo a través del **registro por escrito**:

- Registro habitual a través de las agendas.
- Registro detallado, que se realiza una semana de cada semestre o cuando se produce un cambio de funciones o se incrementan los problemas con el recurso tiempo.

Para analizar el empleo que damos a nuestro tiempo es fundamental ahondar en el problema que nos surge en el uso del mismo: ¿cuál es el problema?, ¿dónde surge?, ¿cuándo surge? y ¿cómo surge?

Asimismo, deberíamos saber si el problema aparece durante todo lo que hacemos o sólo en una parte de nuestra actividad.

Resulta fundamental obtener información detallada sobre nuestros problemas con el tiempo, en qué lo perdemos y qué períodos de tiempo están optimizados.

Una vez realizado el análisis será posible efectuar un **diagnóstico sobre la situación**. Así, podremos saber dos cosas fundamentales:

- La **dirección o rumbo** que tomará el problema y si perdurará en el tiempo y las exigencias que el propio tiempo nos creará en un futuro.
- Los **efectos positivos y negativos** que este problema ha generado.

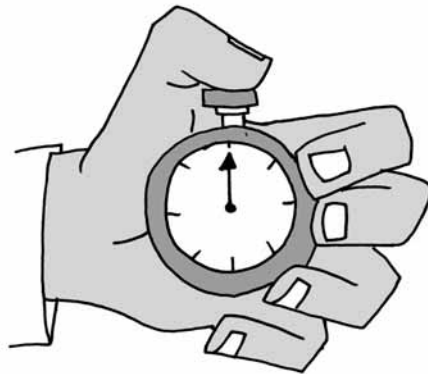
Una vez llevado a cabo este análisis y diagnóstico de nuestros problemas con el tiempo, será posible efectuar un **plan de mejora** para optimizar el uso de este recurso.

1.4. Herramientas de gestión del tiempo

Para elaborar un **plan de mejora** debemos utilizar determinadas herramientas que nos faciliten la consecución de los objetivos del plan: una mejora en la gestión de nuestro tiempo.

Fundamentalmente intentaremos conseguir cuatro **premisas básicas** haciendo uso de las herramientas para la gestión del tiempo, para así poder elaborar el citado plan de mejora:

- **Eliminar** aquellas **actividades** que nos lleven más tiempo y nos aporten **menor valor añadido**.
- **Establecer objetivos**. Uno de los pilares de las funciones directivas ha sido desde siempre la del establecimiento de objetivos, no iba a ser menos en la gestión del tiempo, donde prácticamente es el objetivo fundamental de la misma. Por ello, si sabemos qué queremos lograr podremos distinguir entre las cosas fundamentales y las menos importantes.
- Trataremos de **aumentar el control que tenemos sobre el tiempo**. Para ello necesitaremos saber lo que marcaba el primer punto: qué actividades son básicas y cuáles superfluas.
- **Mejorar nuestra actitud con respecto al tiempo** a la hora de trabajar. Ordenar todo mejor, ser más organizados, más metódicos, etc. A través de estos esfuerzos personales podremos conseguir más fácilmente optimizar el uso de nuestro tiempo.



Las **herramientas principales** de las que vamos a hacer uso para gestionar nuestro tiempo de manera eficaz son: la delegación, la planificación y la programación.

- **La delegación:**

A la hora de gestionar el tiempo disponemos de un recurso que, por sí mismo, nos permite el ahorro de mucho tiempo, se trata de la delegación. La delegación permite una descongestión extraordinaria de las tareas. Podremos centrarnos en tareas directivas esenciales y delegar aquéllas que puedan ser delegadas a nuestros colaboradores.

Además, si el ejercicio de la delegación se realiza correctamente, dotaremos a nuestros colaboradores de autonomía para realizar tareas que tienen diferentes grados de dificultad, incluso tareas que encierran una complejidad alta en determinados casos. Sin embargo, para conseguir que el uso de esta herramienta sea efectivo necesitaremos tener motivados a nuestros colaboradores. A través de una buena motivación previa el desempeño de éstos aumentará y la ansiada descongestión de tareas será un hecho. Todo esto, sin embargo, necesita combinarse con una buena formación de los citados colaboradores y con un buen ambiente de trabajo.

Una buena delegación requiere también de lo siguiente:

- Al colaborador le **marcaremos unos objetivos** pero le **dejaremos libertad** de actuación.
- Dentro de esta libertad de acción **prevalecerán unas pautas** a seguir.
- No delegamos la responsabilidad, ésta sigue recayendo en el delegante. El responsable es **el jefe**.
- Debemos **saber** en todo momento **cómo va el desarrollo de la actividad** delegada. Para ello hemos de contar con un buen sistema de información.
- Asimismo necesitamos **establecer mecanismos de control** para evaluar los resultados obtenidos una vez finalizada la actividad.

No deberíamos delegar nunca...
Actividades directivas.
Funciones de mando sobre el grupo.
Aspectos de estrategia de la empresa.
Actividades para las cuales no contemos con personal suficientemente formado.
Actividades que permiten mantener al directivo en contacto con clientes clave.

- **La planificación:**

Cuando hablamos de planificación nos referimos a lo que vamos a llevar a cabo. Así, una buena planificación necesita un buen elemento de control.

Como elementos de control contaremos con diferentes planes como el plan diario, el plan semanal, el plan mensual y el plan anual. En estos planes pondremos todo aquello que debemos realizar en los diferentes períodos.

En los casos del plan diario se recogerán las visitas, las llamadas telefónicas, otras actividades a realizar, diferentes notas y comentarios sobre las actividades, etc.; en los casos de mayor período de tiempo introduciremos en el plan los objetivos, así como aspectos de desarrollo personal en los casos del plan anual.

A través de todos estos planes podremos saber qué es lo que tenemos que cambiar, qué hacemos mal, si cumplimos las prioridades, el grado de eficiencia, y si es acertada la distribución del tiempo que llevamos a cabo. De esta forma, los planes diarios y semanales podrán servir para mejorar y reformar los siguientes, y con el uso de todos ellos podremos facilitar una mejor gestión del tiempo.

La planificación de actividades debe complementarse con una buena programación.

- **La programación:**

Programar actividades consiste en asignar tiempos a las mismas, esto es, decidir cuándo vamos a hacer esas actividades.

Antes de iniciar una jornada debemos tener preparada una hoja de programación de las actividades en función de unos objetivos. Las actividades deben agruparse en función de los temas a los que pertenecen, por ello es muy importante prestar atención a los temas principales, y además las más importantes deben ocupar períodos de tiempo más largos. Se ha de hacer uso de una cierta flexibilidad para atender los imprevistos. Determinados espacios temporales se asignarán a la lectura de documentos relacionados con la actividad.

Una buena planificación unida a una buena programación son sinónimos de una correcta gestión del tiempo, siempre sin olvidarnos de la delegación como elemento básico.

1.5. Problemas con el tiempo y sus causas

Son muchos los problemas que nos podemos encontrar a la hora de hacer uso del tiempo que tenemos. Respecto a todos ellos debería ser posible solucionarlos a través de una correcta gestión del mismo.



Así, los **problemas fundamentales que presenta el factor tiempo** son los siguientes:

- Siempre nos encontramos con asuntos pendientes, que no suelen ser prioritarios pero atascan la agenda.
- También nos encontramos con aquellos asuntos que vamos dejando de lado conscientemente y que no llegamos a desarrollar por distintos motivos:
 - Falta de fecha límite o fecha límite muy lejana en el tiempo.
 - El miedo al fracaso, que provoca dejar actividades de lado.
 - A veces, el aumento de una actividad pospuesta, lo cual hace que sea más difícil iniciar su desarrollo.
 - Falta de motivación.

Es importante señalar que hay actividades que sí pueden esperar, pero “nuestra gestión del tiempo” marcará los plazos que tenemos para llevarlas a cabo.

SOLUCIONES

EJERCICIO 1:

1.

No deberíamos delegar nunca:

- Actividades directivas.
- Funciones de mando sobre el grupo.
- Aspectos de estrategia de la empresa.
- Actividades para las cuales no contemos con personal suficientemente formado.
- Actividades que permiten mantener al directivo en contacto con clientes clave.

2.

Las dos **conclusiones fundamentales del diagnóstico** serán:

- La **dirección o rumbo** que tomará el problema, si perdurará en el tiempo y las exigencias que el propio tiempo nos creará en un futuro.
- Los **efectos positivos y negativos** que el problema en cuestión ha generado.

1.6. Resumen de contenidos

De todos los recursos con los que contamos en una empresa, el tiempo es el que tiene unas características más peculiares. El hecho de que sea limitado, limitante, irreversible e inexorable lo dota de una importancia que hace que la **gestión del tiempo** sea considerada una habilidad directiva fundamental.

Muchos de los problemas que tenemos con el tiempo se pueden resolver a través de un **análisis y diagnóstico** del uso que hacemos de él y que debemos conocer antes de sentar las bases para llevar a cabo una mejora.

Para ello utilizaremos determinadas herramientas, entre las cuales, destaca la **delegación**: delegar en nuestros colaboradores nos ayudará a desatascar nuestra agenda de trabajo.

Debemos saber cuáles son las actividades que tenemos que realizar en un día, una semana, etc., para optimizar la gestión del tiempo: es la llamada **planificación**, que se complementa con la **programación**, que marcará cuándo debemos realizar esas actividades.

Si unimos todos estos ingredientes y le sumamos como extra el hecho de conocer que casi la mayor parte de los problemas que tenemos con el tiempo se deben al abandono de actividades y, en general, al crecimiento progresivo de asuntos pendientes, tenemos muchas posibilidades de optimizar el uso que hacemos de nuestro tiempo y con ello favorecer que la empresa consiga funcionar de una manera más ágil.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. Las personas tenemos un sentido del tiempo:

- a. Objetivo.
- b. Subjetivo.
- c. Grupal.
- d. Colectivo.

2. Señale si es verdadera o falsa la siguiente afirmación: “Las actividades importantes nos impiden llevar a cabo de manera eficaz las que consideramos más urgentes”:

- a. Verdadera.
- b. Falsa.

3. Señale cuál de los siguientes objetivos no es básico para poder elaborar un plan de mejora:

- a. Eliminar aquellas actividades que nos lleven más tiempo y nos aporten menor valor añadido.
- b. Establecer objetivos.
- c. No intentar controlar el tiempo, ya que éste nos controlaría a nosotros.
- d. Mejorar, a la hora de trabajar, nuestra actitud con respecto al tiempo.

4. Una de las herramientas principales para gestionar nuestro tiempo de manera eficaz es:

- a. El diagnóstico.
- b. La delegación.
- c. El registro por escrito.
- d. La posposición.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 1:

1.b 2.b 3.c 4.b

2 Gestión del cambio

2.1. Introducción

Hoy en día, vivimos en una sociedad de constantes cambios, que afectan tanto a nuestra vida personal como a nuestra vida profesional, además de a todos los ámbitos de la sociedad. Estos cambios exigen, no sólo un proceso de adaptación constante, sino también una preparación adecuada para afrontarlos si se presentan de forma brusca.

En cuanto a los cambios que afectan específicamente al mundo empresarial, muchos de ellos provienen de los avances tecnológicos que cada día observamos, lo que obliga a las organizaciones a afrontar modificaciones radicales en la gestión y en la manera de trabajar, lo cual fomenta de manera directa una necesidad de cambio también en las personas que integran la organización.

Como veremos en esta unidad didáctica, la gestión del cambio crea la necesidad de utilizar la formación como arma de adaptación, bien sea por cambios que se imponen desde fuera, desde el entorno, como por cambios que se deciden dentro de la propia empresa y que muchas veces suponen una anticipación a un cambio del entorno.

2.2. El cambio como adaptación de la organización al entorno

Pese a que el cambio como tal ha existido desde siempre, la sociedad en la que vivimos está sometida a unos cambios que se suceden a ritmo de vértigo. El éxito de la gestión del cambio reside en saber trasladar los cambios del entorno a la organización, para asegurar la competitividad de la empresa en ese nuevo entorno.

Los cambios que surgen en cuestiones tecnológicas (globalización de mercados, Internet, etc.) crean en nuestras empresas una necesidad de adaptarse a ellos, al mismo tiempo que nosotros mismos tenemos la necesidad de cambiar para adaptarnos a este cambio de la organización.

En los últimos años hemos asistido a numerosos cambios: geopolíticos, sociales, empresariales, directivos y laborales. Para comprender la necesidad del cambio a la que estamos sometidos haremos una enumeración de los principales:

- **Cambios en el ámbito geopolítico:**
 - Desmembración de la antigua URSS.
 - Unificación alemana.
 - Avance en el proceso de integración europea, nacimiento de la UE.
 - Avance del estado de las autonomías.
 - Modificación de fronteras (Ex-Yugoslavia).
- **Cambios en el ámbito social:**
 - Descenso de la tasa de natalidad y envejecimiento progresivo de la población.
 - Aparición de medios de transporte más ágiles y desarrollo de nuevos sistemas de comunicación, como Internet o la telefonía móvil, que reducen las distancias.
 - Incremento de la importancia del papel de la mujer en todos los ámbitos sociales.
 - Cambios en los sistemas de pago. Incremento del uso de las tarjetas de crédito.
 - Pérdida de influencia de la iglesia.
 - Éxodo rural.
 - Aumento del tiempo de ocio.
 - Desarrollo de nuevos métodos anticonceptivos.
- **Cambios en el ámbito laboral:**
 - Pérdida de importancia de la agricultura en el mundo desarrollado.
 - Problemas crecientes de desempleo.

- Disminución de la estabilidad laboral y de la situación de “indefinidos” en los contratos.
- Aumento de la externalización de servicios en las empresas.
- Creciente movilidad geográfica de trabajadores y demandantes de empleo.

Una vez citados estos tres **tipos de cambio**, enumeraremos los cambios en el ámbito empresarial y directivo para comprender mejor la necesidad de cambio de nuestra organización, a modo de ejemplo:

- **Cambios en el ámbito empresarial:**

- Aparición del fenómeno conocido como globalización.
- La transformación de fronteras fomenta la internacionalización de los mercados.
- Los cambios tecnológicos afectan también a las empresas.
- Proliferación de las fusiones y las alianzas empresariales.
- Desarrollo de la orientación hacia el cliente.
- Nacimiento del euro como moneda única en la UE.

- **Cambios en el ámbito directivo:**

- Aparición de la dirección por objetivos.
- El liderazgo sustituye a la dirección autoritaria.
- Aparece la figura del jefe colaborador, facilitador.
- Todos los empleados participan aportando ideas que se les valorarán.
- La información es abierta. Antes se tendía al secretismo.
- Aparición de políticas de evaluación del desempeño en función del objetivo.
- Aparición de la figura del jefe impulsor del cambio.

Observando estos cambios podemos comprobar que muchos de los que se producen en la sociedad en la que vivimos tienen reflejo después en el mundo de la empresa. Esto es debido a que las organizaciones pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionantes y sobre el que también influyen.

Para que esta adaptación al entorno sea efectiva y que, por tanto, la organización funcione como un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos con el entorno.

2.3. El cambio y las personas: la resistencia al cambio

La introducción del más mínimo cambio (aunque tan sólo sea el cambio del mobiliario de una oficina, por ejemplo) afecta a las personas que, por naturaleza, siempre oponen resistencia. Éstos pueden, por tanto, ocasionar graves problemas en el funcionamiento de un departamento, lo que sin duda afecta al correcto funcionamiento de la empresa en general.

Los cambios siempre entrañan una serie de riesgos. Durante el proceso de cambio encontraremos muchas resistencias, ya que de alguna manera alteran las costumbres de las personas.

Y, así, son muchas las ocasiones en las cuales los propios colaboradores boicotean el cambio si ven su “estatus” en peligro. Esto significa que la resistencia al cambio puede tener mucha repercusión en los resultados finales del cambio proyectado por los directivos. Solemos pensar que hay que efectuar cambios pero con la premisa de que éstos no nos afecten directamente.

Entre las diversas **causas de la resistencia al cambio** se encuentran las siguientes:

- Miedo a lo desconocido, a la falta de competencia para desarrollar una nueva actividad, al posible desprestigio.
- La comodidad.
- La falta de perspectiva para ver lo favorable del cambio.
- Añoranza del pasado.

- Celos hacia posibles compañeros beneficiados.
- Problemas con los impulsores del cambio pueden provocar sentimientos de rencor hacia ellos y aumentar la resistencia.
- Falta de incentivación: motivación o retribución.

La mejor manera de enfocar los cambios dentro de una empresa consiste en utilizar la información y la comunicación de manera directa con los afectados por el cambio. Otra solución muy usual e importante para superar las resistencias al cambio es la aplicación de políticas destinadas a implicar a los empleados, ofreciéndoles horarios flexibles, por ejemplo.

Con una buena comunicación interna y con una buena motivación e implicación, nuestros empleados se mostrarán más abiertos a los cambios de la empresa. Sin embargo, no es suficiente para superar todas las resistencias al cambio, sino que debemos hacer uso de unas políticas de formación continua bien desarrolladas, para además de afrontar los cambios poder anticiparnos a los mismos.

2.4. La necesidad de anticiparse al cambio

Toda empresa necesita de los cambios para sobrevivir. Una de las reglas básicas que se usan en la dirección de empresas es que aquello que funciona bien debe ser revisado antes de que empiece a funcionar mal.

Teniendo en cuenta el entorno cambiante y la resistencia que ofrecen las personas a los cambios, se ha llegado a la conclusión de que la innovación es la mejor manera de afrontar los procesos de cambio que impone el entorno.

Analizando todo esto, parece claro que nos encontramos con dos tipos de cambio: **el impuesto directamente por el entorno** y **el generado como anticipo a la transformación del entorno**.

Hoy en día se hace muy difícil responder a los cambios tan rápidos y bruscos que nos impone nuestro entorno, ante lo cual las empresas se han visto en la necesidad de anticiparse a éstos.

Debido a todo esto, es lógico que todos los empleados de la empresa puedan aportar ideas a la misma; en la organización moderna se fomenta la creatividad.

Un ejemplo de empresa que trata de anticiparse al cambio es aquella que, a diferencia de antes, postula un modelo de organización horizontal, donde los empleados aportan sus ideas, son tratados como asociados, reciben formación continua y están sometidos a políticas de reciclaje.

Es muy frecuente encontrar áreas dentro de la organización como, por ejemplo, los departamentos de Investigación, Desarrollo e Innovación o departamentos de Diseño y Análisis de Sistemas, que no sólo contribuyen a mejorar la competitividad directa de la empresa o a la búsqueda de nuevos productos, sino que promueven cambios que adoptan otros departamentos.

El anticiparse al cambio supone eliminar resistencias, aumentar la competitividad en el mercado. Se efectúa de forma equilibrada, paulatina y, por tanto, apoyada en políticas de formación continua y en sistemas de comunicación eficaces.

2.5. ¿Cómo dirigir el cambio?

Antes de valorar lo que se necesita para dirigir el cambio, parece necesario conocer brevemente las diversas **fases que conforman el proceso de cambio en una organización:**

- **Preparación:**

Percibida la necesidad de cambio, es el momento de enfocarlo. Buscaremos, por tanto, los apoyos necesarios y trataremos de fortalecer las ideas sobre las que girará el proceso de cambio.

- **Desarrollo:**

Durante esta fase designaremos a los ejecutores del cambio, fortaleceremos las alianzas establecidas previamente, pondremos en marcha el plan de comunicación e intentaremos aislar a los opositores del mismo. Esta fase requiere la total implicación del directivo que dirige el cambio. Se permiten propuestas por parte de todos los implicados que pueden llegar a plasmarse, es decir, se pueden reformar aspectos del cambio a medida que se realiza el proceso.

HABILIDADES DIRECTIVAS Y TÉCNICAS DE LIDERAZGO

Este manual recoge y desarrolla las principales actividades que ha de dominar una persona que esté llevando a cabo funciones directivas. Supone un acercamiento a una serie de capacidades que son comunes en la descripción de un puesto directivo. La mayor parte de las habilidades estudiadas tienen que ver con el liderazgo. Un liderazgo que se ha revelado importante en aquellos casos en los que se pretende que la organización esté en constante adaptación con el entorno, que se hace fundamental también a la hora de tomar decisiones y de resolver conflictos dentro de un grupo o de dirigir una reunión. El liderazgo es, hoy por hoy, uno de los rasgos principales demandados dentro de la función directiva.

En este material didáctico se conjuga teoría y práctica, y contribuye a que el lector obtenga una visión realista de las necesidades competenciales que requiere un puesto de dirección en cualquier organización empresarial.

Con este manual, que Ideaspropias Editorial le presenta, adquirirá los conocimientos necesarios para ser un directivo líder de su empresa.

ISBN 978-84-96578-27-2



9 788496 578272

