

UNIVERSIDAD ESTATAL ADISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CATEDRA DE ADMINISTRACIÓN

CENTRO UNIVERSITARIO: Palmares

Trabajo Final

Curso: Principios de Administración

CÓDIGO: 04038

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

José Daniel Rodríguez Sánchez

NÚMERO DE CÉDULA: 1-1172-0707

Correo electrónico: jdrodriguezs@uned.cr

GRUPO: 08

III CUATRIMESTRE-2021

Tabla de Contenido

1. Introducción	3
2. Parte I – Análisis crítico de cómo las organizaciones logran un adecuado enfoque de Recursos Humanos	4
3. Parte II – Importancia de las prácticas de responsabilidad social y la administración ambiental sustentable en las organizaciones	6
4. Parte III – Esquema explicativo de los cinco pasos del proceso de administración estratégica en las organizaciones	8
5. Parte IV – Técnicas en la toma de decisiones en grupo dentro de las organizaciones ...	9
6. Parte V – Análisis crítico de habilidades gerenciales según niveles gerenciales.	12
7. Parte VI – Etapas de desarrollo de equipos en las organizaciones	14
8. Parte VII – Principales técnicas de control organizacional	17
9. Parte VIII – Técnicas para minimizar resistencia al cambio en las organizaciones	20
10. Conclusiones	22
Referencias	23

1. Introducción

El siguiente trabajo consta de ocho partes, las conclusiones y las referencias, acerca de los temas de los capítulos del 1 al 6 del libro Gutiérrez & Godoy (2020).

En la primera parte se desarrolla un análisis crítico sobre cómo las organizaciones pueden lograr un adecuado enfoque hacia los recursos humanos en los tiempos actuales en los que se vive.

En la parte dos, se explica la importancia que tiene para la sociedad las empresas que adoptan prácticas de responsabilidad social y administración ambiental sustentable, en esta parte se da el ejemplo de alguna empresa que ha creado su propia fundación con el fin de ayudar a los jóvenes más vulnerables.

En la parte tres, se desarrolla un esquema explicativo acerca de los cinco pasos del proceso de administración estratégica en las organizaciones.

En la cuarta parte, se explican las diferentes técnicas utilizadas dentro de las organizaciones para la toma de decisiones en forma grupal.

En la quinta parte, se elabora un análisis crítico acerca de las habilidades gerenciales según los niveles gerenciales a los que pertenece algún directivo.

En la parte seis, se explican las etapas de desarrollo de los equipos en las organizaciones.

En la séptima parte, se explican las técnicas más importantes utilizadas en el control organizacional.

En la octava parte, se explican los diferentes métodos para minimizar la resistencia a los cambios organizacionales. Y, por último, se presenta las conclusiones generales de cada una de las partes.

2. Parte I – Análisis crítico de cómo las organizaciones logran un adecuado enfoque de Recursos Humanos

En el presente, el enfoque de recursos humanos, también conocido como enfoque conductual o comportamiento organizacional según Gutiérrez y Godoy (2020, p. 32). Se involucran temas tales como: el aprendizaje, formación y la motivación de los funcionarios, ya que esto hace que desarrolle todo el potencial necesario para poder alcanzar las metas, los objetivos, la misión y la visión establecidos dentro de una organización.

Es así como hoy en día, temas tan importantes como lo son: el área de trabajo, las capacitaciones, el ambiente laboral, las condiciones laborales, etc. han ido tomando importancia en las organizaciones. Como se menciona en Robbins (2004, p. 8), es el comportamiento organizacional donde se investiga el impacto que tienen cada uno de los individuos, grupos y estructuras y su conducta dentro de las organizaciones con el fin de poder adecuar ambientes que sean favorables y eficaces en dichas organizaciones para el cumplimiento de las metas.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, en tanto las necesidades de los individuos dentro de una empresa se satisfagan, los individuos serán más eficaces a la hora de alcanzar las metas y objetivos definidos dentro de una organización. Necesidades de las personas tales como: realización personal, motivación dentro de la organización, necesidades básicas de alimentación y vivienda, sentido de pertenencia dentro de la empresa, etc. Es en este punto en donde el individuo se vuelve más eficaz a la hora de realizar las labores del día a día.

Por lo que la cooperación entre la empresa y los individuos que la conforman ésta se hace necesaria, ya que las empresas se forman a partir de los recursos más esenciales de toda empresa, los recursos humanos. Si las personas que conforman dicha empresa viven bajo un constante estrés, bajo horas laborales extensas, bajo unas condiciones laborales no favorables como lo podría ser el calor en el ambiente donde se desarrollan las labores, etc., las personas dentro de dicha organización no podrán explotar su máximo potencial.

Como se menciona en Fernández y Camelo (2014, p. 40-50), uno de los aspectos a considerar es la formación de los individuos que conforman una organización, esto debido a que el entorno actual es sumamente competitivo y con el fin de llegar a nuevos mercados, es importante que los individuos que forman dicha organización estén en una perpetua formación. Por ejemplo, un Ingeniero en Informática ahora debe no solamente saber desarrollar herramientas de software, sino que también debe conocer procesos de desarrollo y herramientas de control de entregables, tal es el caso del método Agile, que actualmente es ampliamente utilizado en el mundo, y que todo Ingeniero en Informática debe conocer para poder desarrollarse en el ámbito laboral. Continuando con el tema de Ingeniería en Informática, existen muchas herramientas útiles de las cuales los ingenieros deben de estar al tanto, tal es el caso de la herramienta digital llamada Jira, la cuál es una de las más utilizadas para realizar desarrollos de software.

Como se vio en los párrafos anteriores, es importante tener a la organización bajo una constante formación, esto con el fin de tener dentro de las organizaciones, empleados con conocimientos actuales para hacer la empresa mucho más competitiva y estar siempre a la vanguardia ya que se vive en una sociedad muy cambiante.

3. Parte II – Importancia de las prácticas de responsabilidad social y la administración ambiental sustentable en las organizaciones

Según Almeida (2009), es necesaria la responsabilidad social dentro de las organizaciones públicas y privadas, ya que esto contribuye a la satisfacción de las necesidades sociales de un sector de la comunidad en donde se encuentra ubicada dicha organización.

Además, Almeida (2009), indica que la responsabilidad social tiene una estrecha relación con la necesidad de establecer los vínculos existentes entre las empresas y las sociedades ya que se vive en un mundo muy globalizado y cambiante en todos los ámbitos social, político y económico.

El término responsabilidad hace alusión al juzgamiento interno del individuo en relación con sus propios ideales y su propia conciencia, esto implica la rendición de cuentas del individuo ante otro debido a una obligación adquirida. Esto significa que las responsabilidades se pueden dividir en dos: la responsabilidad interna o consciente, y la responsabilidad que es exigible por otro. Todo esto según Almeida (2009).

Por otro lado, la palabra social denota la capacidad que tienen los seres humanos de relacionarse con otros y que se posee interdependencia mutua, ya que el uno sin el otro podría implicar la decadencia de la raza humana. Es aquí donde entra otro término fundamental como lo es la solidaridad, que básicamente es el principio orientador por el cual se logra obtener la cohesión de grupo. Como se menciona en Almeida (2009).

Ya para definir el término responsabilidad social dada por Schvarstein en Almeida (2009), la responsabilidad social aparece cuando “instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de la comunidad”.

Un ejemplo de ello es el caso mencionado en ECA UNED (2018), acerca del caso de Importadora Monge en donde el propietario explica cómo se creó la Fundación Monge, con el fin de dar becas estudiantiles a personas de bajos recursos mediante bonos mensuales y elegidos a través de los administradores de las tiendas, y que gracias a ello estos estudiantes logran finalizar sus estudios de secundaria. Además de iniciar con 100

estudiantes en el 2006, en 2018 tenían ya alrededor de 500 estudiantes en Costa Rica, y muchos otros más de los países centroamericanos en donde tienen operaciones.

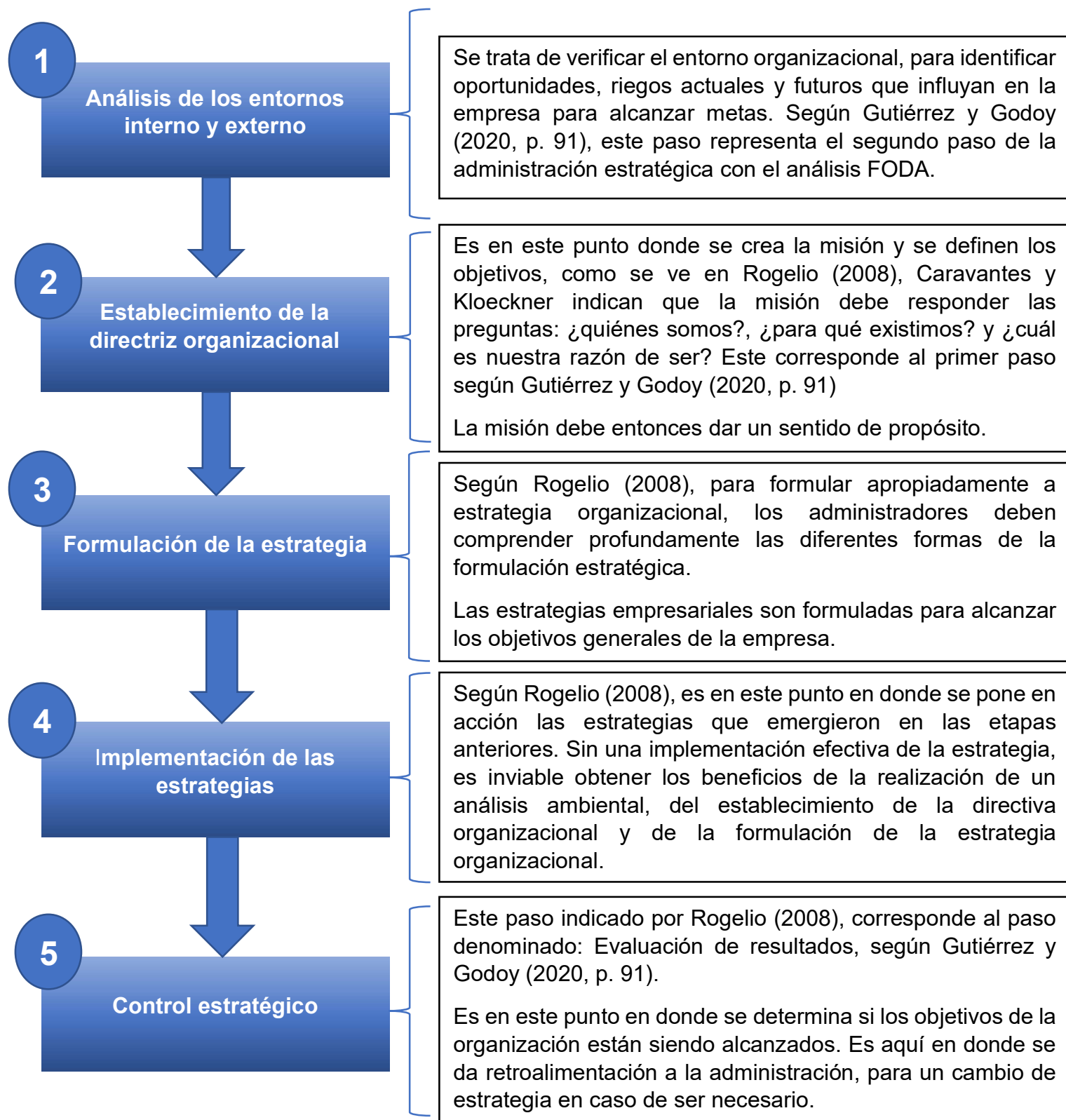
Entrando en el tema de administración ambiental sustentable, según Rojas (2003), existen al menos dos vertientes que alimentaron este tipo de administración. La primera fase fue debido a la revisión del desarrollo económico en los años setenta. La segunda fase tiene que ver con la crítica ambientalista, en donde se hizo notar mediante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, o mejor conocida como Conferencia de Estocolmo, en el año 1972.

Uno de los principales rasgos del desarrollo sustentable es el de hacer hincapié en el modelo actual de desarrollo, basado en la economía mundial y en el uso racional de los recursos naturales. Esto llegó a cambiar los sistemas de producción y consumo, mediante la regulación, la normatividad y la percepción cultural de la sociedad, haciéndole ver a la misma que se está bajo un inminente peligro de destruir el planeta, si no se llegan a realizar los ajustes necesarios. Como se indica en Rojas (2003).

Esto está muy ligado a la responsabilidad social, ya que todos los seres humanos se integran la sociedad y cada uno es parte de este planeta, por lo que, si hubiera un problema en el planeta Tierra, la raza humana puede correr el riesgo de extinguirse.

4. Parte III – Esquema explicativo de los cinco pasos del proceso de administración estratégica en las organizaciones

Diagrama de proceso de la administración estratégica según Rogelio (2008).



5. Parte IV – Técnicas en la toma de decisiones en grupo dentro de las organizaciones

En el presente bloque se realizará una breve explicación de los diferentes métodos para la toma de decisiones en grupo, expuestas en el Gutiérrez y Godoy (2020, p. 138-141). En donde se exponen las técnicas tales como: técnica nominal de grupo, lluvia de ideas y técnica Delphi.

a. Técnica Nominal de Grupo:

Con respecto a la Técnica Nominal de Grupo, según Olaz (), es una herramienta singular la cual no es muy conocida, debido a que tiene una cierta complejidad metodológica. Además, se indica que la misma es una traducción del inglés Nominal Group Technique, y que fue dada a conocer en 1968, con el objetivo de mejorar el desarrollo de las reuniones de trabajo y la dinamización operativa. Para la definición y el entendimiento de la T.G.N (por sus siglas en inglés), es necesario contar con otras disciplinas tales como: lingüística, la semántica, la antropología, etc.

Según Olaz (2013, p. 115), no existe actualmente un consenso de cuál es el método en el que se desarrolla esta técnica, ya que se acopla a particulares formas en que cada persona establece el método para una situación específica, lo que le atribuye al método cierta flexibilidad. Sin embargo, según Olaz (2013, p. 115-116), la Universidad de Cádiz en el proyecto llamado Metodología y Dinamización de Grupos de Trabajo, indican que son varias las fases que se proponen en dicho método.

- Primera Fase: Generación silenciosa de ideas, donde cada uno de los integrantes anotan ideas haciendo una reflexión individual.
- Segunda fase: Realizar una manifestación secuencial de ideas por los integrantes, este es el momento en donde cada participante revela sus ideas de forma pública.
- Tercera Fase: Discusión de ideas mediante el debate y posible descarte de algunas de las ideas propuestas, o redefinición de ideas, etc.
- Cuarta Fase: Votación silenciosa e independiente de las propuestas formuladas, con el objetivo de materializar las preferencias de los integrantes.
- Quinta Fase: Se realiza una parada con el fin de realizar una oxigenación al grupo.

- Sexta Fase: Realizar una discusión de los resultados obtenidos en la votación.
- Séptima Fase: Listado y acuerdo sobre la propuesta y las prioridades establecidas.

b. Técnica Lluvia de ideas:

Para el caso del método de lluvia de ideas, según Wilson (2013, p. 1-38), indica que es un Método individual o grupo con el fin de generar ideas, y que además ayuda a incrementar la eficacia creativa o encontrar soluciones a problemas. A la hora de ejecutar una lluvia de ideas en forma grupal, el procedimiento involucra los siguientes pasos:

- 1- Se selecciona un grupo de entre 3 y 10 participantes de distintas habilidades.
- 2- Presentar el problema, la pregunta o el tema al grupo.
- 3- Preguntar al grupo las posibles soluciones, sin realizar crítica y sin límite de cantidad de ideas. Este es lo que se conoce como la fase divergente, ya que se generan todo tipo de ideas sin ningún tipo de censura.
- 4- Se discute, se critica y se prioriza los resultados de la lluvia de ideas. Esta fase se conoce como la convergente.

Una variante de la lluvia de ideas es obtener ideas de grandes grupos de individuos, geográficamente dispersos.

Según Wilson (2013, p. 1-38), Alex Osborn es considerado como la persona que desarrolló el procedimiento de la lluvia de ideas en las organizaciones modernas durante los años 1940s y los 1950s.

Existen tres principios fundamentales en la lluvia de ideas según Wilson (2013, p. 1-38):

- Se enfoca en la obtención de cantidad de ideas, sin limitar la cantidad de ideas propuestas.
- Diferir el juicio acerca de la calidad de ideas, este método no critica las ideas de otros de forma implícita.
- Alienta la generación de nuevas ideas, e inclusive algunas ideas consideradas como arriesgadas o atrevidas, que pueden resultar en ideas exitosas.

c. Técnica Delphi:

Para el caso de la Técnica de Delphi, fue originalmente utilizado para recoger datos de un grupo de expertos para ayudar en la toma de decisiones dentro del gobierno, esto según Sekayi y Kennedy (2017). Además, este método ha sido descrito como una mezcla de una aproximación cualitativo, cuantitativo y métodos mixtos.

Además, en Gordon (1994, p. 7), la clave para el éxito en la aplicación del método Delphi radica en la selección de sus participantes, esto debido a que el método Delphi depende del conocimiento y la cooperación de los panelistas. Es esencial involucrar personas que aporten ideas valiosas. Con todo esto mencionado, se puede observar que el primer problema radica en la selección de los potenciales participantes.

El siguiente paso luego de la selección de los participantes, es la formulación de preguntas. Estas preguntas deben ser concisas y se deben de poder responder, un ejemplo tomado de Gordon (1994, p8): ¿Qué medios eficaces y prácticos existen para prevenir la proliferación de armas nucleares?

Una vez determinada la pregunta, esta debe ser enviada a un grupo de panelistas expertos con el fin de obtener respuestas a las preguntas. Seguidamente, el equipo de investigación podrá: calificar las posibles soluciones en una escala del 1 al 10 e inclusive pueden sugerir nuevas posibles soluciones a la lista. Todo esto con el fin de filtrar los resultados.

6. Parte V – Análisis crítico de habilidades gerenciales según niveles gerenciales.

Según Gutiérrez y Godoy (2020, p. 206), existen diferentes habilidades que deben ser desarrolladas según el nivel gerencial al cuál un líder o gerente pertenece, es así como las habilidades conceptuales, están más asociado a un gerente de nivel directivo, las habilidades interpersonales están más asociadas a un gerente de nivel medio y por último las habilidades técnicas están más asociadas a un gerente de nivel operativo.

En la actualidad los cambios en la industria, la economía y las organizaciones del siglo XXI, han presentado muchos cambios que hace algunos años atrás hubiese sido imposible de imaginar. Es común escuchar términos como economía globalizada, en donde ya no hay fronteras, según Arroyo (2012).

En el caso de los gerentes directivos, debido a que deben de poseer habilidades conceptuales según Gutiérrez & Godoy (2020), estos deben de ser capaces de fragmentar un problema, en pequeñas partes o segmentos, con el fin de desentrañar las relaciones e identificar con que personas se relaciona. Es por esto que este nivel gerencial es necesario tener capacidad de pensamiento, diligencia, conocimientos, teorías, atención de situaciones abstractas y complejas, esto como indica Robert Katz en Muñoz & Nolasco (2021, p. 19).

Por un lado, en los niveles gerenciales medios, es necesario tener habilidades interpersonales asociado a la motivación dirección y resolución de conflictos, según Gutiérrez & Godoy (2020, p. 205). Por lo que para los mandos medios es de suma importancia desarrollar lo que se conoce como inteligencia emocional, ya que según Salovey y Mayer en De Pelekais, Nava & Tirado (2006, p. 268), esta inteligencia es una de las formas de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos, el control de los impulsos, la autoconciencia, el entusiasmo, la empatía, la agilidad mental, la adaptación y comportamiento del hombre dentro de una organización.

Ya finalizando con los gerentes de nivel operativo, deben de ser capaces de utilizar herramientas, aplicar procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Estas

habilidades son relativamente fáciles de aprender ya que se pueden obtener conocimientos mediante cursos universitarios o en programas de capacitación, según Gutiérrez & Godoy (2020, p. 205). Además, como indica Muñoz & Nolasco (2021, p. 19), este nivel gerencial está asociado con las competencias del saber y del hacer.

7. Parte VI – Etapas de desarrollo de equipos en las organizaciones

Cómo se observa en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 243), existen 5 etapas de desarrollo de los equipos, es importante recalcar que el éxito de un equipo dependerá de los esfuerzos individuales de cada uno de sus integrantes y de la cohesión de sus integrantes, por ello para la creación de un equipo dentro de una organización es necesario la buena voluntad y el compromiso de cada uno de sus integrantes.

Además, se indica en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 243), las 5 etapas del desarrollo de equipos son: La etapa de formación, la etapa de tormenta, la etapa de normalización, la etapa de desempeño y por último la etapa de terminación. A continuación, se explicará cada una de las etapas mencionadas.

Etapas de Formación:

Según Gutiérrez & Godoy (2020), es en esta etapa en donde se crea el equipo de trabajo, los integrantes se unen al equipo de trabajo. Es en este punto en donde existe incertidumbre en cada uno de los miembros, es aquí donde se delimitan los comportamientos, esta etapa llega a su fin cuando los miembros se reconocen como parte del equipo. Según Collins & Castro (2020), es en este punto en donde se ubica a todo el equipo, se establecen metas y roles, y es en donde se define un fin en común.

Etapas de tormenta:

Como describe Gutiérrez & Godoy (2020), es en esta etapa en donde se presentan los conflictos y roces entre miembros del equipo, esto debido a que los miembros entienden que forman parte del equipo, sin embargo, se comienzan a contradecir entre cada uno de ellos, es en este punto en donde emerge el líder del equipo. Como menciona en su presentación Collins & Castro (2020), las dudas entre miembros del equipo empiezan a florecer, es aquí en donde el rendimiento del equipo, debido a las peleas internas, se viene abajo. Además, indica que, las rivalidades, los prejuicios personales y las diferentes perspectivas crean conflictos que se interponen en el camino de la productividad del equipo.

Etapas de normalización:

Como se observa en Gutiérrez & Godoy (2020), en esta etapa el equipo comienza a reconocer el papel que tiene dentro del equipo. Cada uno de sus miembros aceptan y reconocen su función dentro del equipo, además la tolerancia entre integrantes se hace presente. Los miembros empiezan a hacerse preguntas como ¿Qué esperan de mí los demás?

Por otro lado, en la presentación de Collins & Castro (2020), establece que en este punto los integrantes resuelven sus diferencias con el fin de crear unión de equipo. Los miembros reconocen sus fortalezas, debilidades y roles. Utilizan la comunicación para resolver cualquier diferencia. Y se requiere de un liderazgo y una comunicación clara, abierta y bidireccional.

Etapas de desempeño:

Como indica Gutiérrez & Godoy (2020), es en esta etapa en donde la estructura del equipo se encuentra desempeñándose completamente y los miembros han terminado por aceptarla. La mayor parte de la energía, en este punto, se enfoca en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Por su parte, Collins & Castro (2020), es en este punto en donde se prioriza el realizar el trabajo requerido. Además, las tareas están claras, los roles están definidos, el equipo se ve como una unidad. Aquí es donde se observa que el equipo no es perfecto, es posible que surja algún tipo de discusión o que el equipo no tenga éxito en el cumplimiento de los metas y objetivos.

Etapas de terminación:

Según Gutiérrez & Godoy (2020), es aquí en donde el equipo se alista para desintegrarse. En este punto hay miembros del equipo que se muestran satisfechos por los logros alcanzados, mientras que otros se pueden mostrar nostálgicos ante la situación. Esta etapa surge únicamente en equipos temporales.

Collins & Castro (2020), en su presentación, llaman a esta etapa aplazamiento del inglés *adjourning*, y este aquí en donde es el momento de celebrar, documentar y reconocer los éxitos, apuntar que se puede hacer para mejorar en el futuro y pensar como se podría trabajar juntos en un nuevo proyecto dentro de la organización.

8. Parte VII – Principales técnicas de control organizacional

En el presente bloque se realizará una explicación de las principales herramientas de control organizacional, con los que cuenta los gerentes, con el fin de medir y comparar actividades que se van cumpliendo. Es importante mencionar que el control dentro del proceso administrativo es de suma importancia ya que, es posible mediante diversas herramientas observar indicadores, para determinar el desempeño de una organización.

Como se observa en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 288), existen diversas herramientas de control organizacional, los cuáles son: control financiero, controles de información, cuadro de mando integral, y benchmarking; todas estas herramientas de control son utilizadas con el fin de alcanzar los objetivos y actividades planeadas dentro de una organización. Estas herramientas de control serán explicadas a continuación y se desarrollará un ejemplo de cada una.

Control financiero:

Como se indica en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 288), es una herramienta que es de utilidad en cuanto se genere variaciones o desviación de la planeación financiera, y así poder realizar las medidas necesarias y los ajustes requeridos.

Un ejemplo de control financiero, dentro del entorno familiar, es examinar constantemente y realizar la administración que ordena y regula los recursos con los cuáles dispone una familia en particular, esto se puede ampliar al entorno organizacional, en donde se requiera determinar y establecer un presupuesto, que como mencionan en Basaure et al. (1994, p. 4-10), “es un planeamiento expresado en términos monetarios que ordene el uso de los recursos reales o virtuales, o sea, de los que se dispone o se dispondrá”.

Controles de información:

Gutiérrez & Godoy (2020, p. 288), indica que esta herramienta es utilizada para medición de estándares, con el fin de evaluar el desempeño real. De esta manera se puede acceder a la información correcta de lo que sucede en todas las áreas de la organización.

Es en Heredia & Chiliquinga (2012), donde se observa que el control de información debe ser ejecutado mediante sistemas de información, ya que, como menciona Heredia & Chiliquinga (2012) en su tesis según Dangel Peña “es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones”.

Es en la tesis mencionada que aparece el ejemplo de controlar la información, por ejemplo, controlando el ingreso de nuevas madres comunitarias y niños dentro de un nuevo Centro Infantil, con el fin de poder crear estrategias en el caso de que dicho centro requiera de una expansión o mejora de instalaciones tanto físicas como virtuales (accesos a un sistema digital a través de internet) en un futuro.

Cuadro de mando integral:

Gutiérrez & Godoy (2020, p. 288), es una forma de valorar el desempeño organizacional mediante cuatro fases que favorecen el desempeño de una empresa, los cuales son: finanzas, cliente, procesos internos y activos. En este tipo de control, los gerentes deben desarrollar objetivos para cada una de las áreas mencionadas.

Como se puede observar Malpica (2021), en donde se utiliza la herramienta CMI (Cuadro de Mando Integral) a la empresa Industrias Celta de Venezuela. Esto le permite a la organización “implementar sus estrategias en función de sus necesidades, analizando los procesos financieros y no financieros”. Esta herramienta de control permite visualizar la situación real de la empresa, y posibilita planificar asertivamente las estrategias a corto, mediano y largo plazo. Además, ayuda a tomar decisiones basados en datos correctos y reales.

Benchmarking:

Mediante el Benchmarking es posible medirlos niveles de excelencia según los estándares y contrastarlos con el desempeño real obtenido, como se observa en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 288). Además, se indica que es aquí en donde el punto de referencia o estándar puede ser utilizado para comparar a una organización y sus procesos.

Gisbert & Pérez (2014, p. 213), se indica que la herramienta de evaluación comparativa de benchmarking es utilizada con el fin de conseguir el alcance de los objetivos. Además, señala que esta herramienta es principalmente aplicable a empresas que fabrican grandes cantidades del mismo producto utilizando procesos repetitivos, como por ejemplo la industria automotriz, y también empresas que se dedican a la producción masiva de placas electrónicas.

También en Gisbert & Pérez (2014, p. 213), menciona que existen diversas ventajas que ofrece este sistema, tales son: reduce niveles de inventario, mejora la calidad del producto, reduce el espacio necesario (bodega), mejora la tasa de utilización de máquinas a través del mantenimiento preventivo y, por último, mejora la productividad de los operarios.

9. Parte VIII – Técnicas para minimizar resistencia al cambio en las organizaciones

Existen diversas técnicas administrativas para minimizar la fuerza de resistencia al cambio de las cuales se hablará en el siguiente apartado.

En el libro de Gutiérrez & Godoy (2020, p. 335), se observa un recuadro resumen de los métodos para minimizar la resistencia al cambio, los cuáles son: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooptación, y coerción. Se indicará los detalles de cada una de las técnicas en los siguientes párrafos.

Educación y comunicación:

Es mediante esta técnica donde se educa y se comunica a todos los trabajadores la necesidad de realizar cambios e indicar los resultados que traerá dichos cambios en la organización y las partes involucradas. Explicando de forma clara el porqué de los cambios con el fin de reducir la resistencia. Como se ve en Gutiérrez & Godoy (2020, p. 335).

Es en Escudero et al. (2014, p. 7), en donde una de las sugerencias que se menciona es el de generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos que pueden crear dicho cambio, además de plantear el costo-beneficio del cambio, y todo esto es parte de la comunicación hacia la organización.

Escudero et al. (2014, p. 7), también hace la sugerencia de reducir los niveles de incertidumbre e inseguridad que pueden generar los cambios.

Participación:

Es mediante esta técnica en donde se involucra a los colaboradores dentro de una organización, y en dónde se solicita a los colaboradores participen del diseño del cambio, como se indica en Gutiérrez & Godoy (2020).

Como se menciona en las sugerencias de Escudero et al. (2014, p. 7), escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía, además de no imponer el cambio y no implementar soluciones unilaterales, son parte de esta técnica.

Facilitación y apoyo:

Es mediante esta técnica en donde se ofrecen capacitaciones al personal con el fin de desarrollar nuevas habilidades, se incluyen las asesorías y terapias que ayuden a afrontar el nuevo cambio (Gutiérrez & Godoy, 2020, p. 335).

Negociación:

Esto involucra la negociación con las personas opositoras al cambio, sugiriendo algo de su conveniencia para obtener el compromiso hacia el cambio requerido por la organización y su compromiso (Gutiérrez & Godoy, p. 135).

En Escudero et al. (2014, p. 7), la sugerencia es no imponer el cambio, ya que esto podría ocasionar una mayor resistencia a él. Algo adicional que se menciona es el de buscar la raíz de dicha resistencia, para entender el porqué y así poder generar una negociación para poder establecer compromiso común.

Manipulación y cooptación:

Esto implica, según Gutiérrez & Godoy (2020, p. 335), en brindarle un papel importante a lo que se considere como colaborador clave, con el fin de facilitar y disminuir la resistencia al cambio. Esta técnica se utiliza en el caso de haber agotado otras formas de reducir dicha resistencia.

Coerción:

Es posible este recurso como el último de la lista ya que involucra advertencias a los opositores del proceso de cambio, por ejemplo, con la pérdida de empleo, prescindir del contrato, falta de promoción, etc.

Sin embargo, según las sugerencias de Escudero et al. (2014, p. 7), no es recomendable y se debe de utilizar en caso de que ninguna otra técnica haya funcionado.

10. Conclusiones

- En la actualidad el correcto enfoque de los recursos humanos es fundamental para lograr la competitividad de la organización en el ambiente de globalización actual.
- Tanto la responsabilidad social de las organizaciones, como la administración ambiental sustentable, juegan un papel importante, ya que las organizaciones y las empresas se han ido percatando de que estas medidas mejoran de forma positiva y significativa a la sociedad en general.
- La administración estratégica consta de 5 partes: análisis del entorno interno y externo (Análisis FODA), establecimiento de las directrices organizacionales, formulación de la estrategia, implementación de las estrategias y el control estratégico.
- Existen diversas técnicas para realizar la toma de decisiones en grupo, tales como: lluvia de ideas, la nominal de grupo y la Delphi.
- Las habilidades conceptuales están mayormente asociadas con el nivel directivo, mientras que las habilidades interpersonales están mayormente asociadas con el nivel medio. Y, por último, el gerente operativo, debe de tener mayormente habilidades técnicas.
- Las cinco etapas del desarrollo de un equipo dentro de una organización son: etapa de formación, etapa de tormenta, etapa de normalización, etapa de desempeño y etapa de terminación.
- Existen diversas herramientas de control organizacional, las cuales son: control financiero, controles de información, cuadro de mando integral, y benchmarking
- Hoy en día, hay diversas técnicas para reducir la resistencia al cambio que es algo muy común en los seres humanos, ellas son: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y cooptación, y coerción.

Referencias

Almeida, A. (2009). Importancia de la responsabilidad social de las organizaciones. Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Arroyo Tovar, R. (2012). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá: ECOE ediciones.

Basaure D., C., Sánchez M., V., Bustamante R., P., Piñones P., E., Letelier R., S., Navarrete V., G., Cuadros Menares, R., Ortíz R., F. (1994, p4-10). El control financiero del estado. Santiago: Universidad Nacional Andrés Bello. Recuperado de <http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/11317>

Collins, C. & Castro, E. (2020). The Five Stages of Team Development. Illinois: Mathematics and Science Academy.

De Pelekais, C., Nava, A., Tirado, L. M. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Telos: Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales, p. 266-288

ECA UNED (13 de febrero de 2018). Cátedra de Administración. Método de casos: Importadora Monge. Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Z9Qsv2ATMtE>

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. y Arano Chávez, R.M. (2014) El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. Revista Ciencia Administrativa 1. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Gibert Soler, V. y Pérez, R. A. (2014, p. 206-216). Producción Ajustada y su implantación en las empresas. 3C Empresa. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/11/PRODUCCI%C3%93N-AJUSTADA-Y-SU-IMPLANTACI%C3%93N-EN-LAS-EMPRESAS.pdf>

Gordon, T.J. (1994). The Delphi Method. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza-Gholampour/post/In_Delphi_model_for_the_responds_in_second_round_which_are_less_than_70_but_more_than_50_third_round_should_be_done/attachment/59d633b379197b80779915d0/AS%3A375824315371524%401466614907277/download/04-Delphi.pdf

Gutiérrez, J. y Godoy, V. (2020). Principios de Administración (1.^a ed.). San José: EUNED.

Heredia Taipe, A. G. y Chilingua Yugcha, B. L. (2012). Desarrollo de un sistema de información utilizando herramientas Open Source y la metodología RUP para el control y administración de los recursos del centro de desarrollo infantil Rayitos de Luz del Barrio Laigua de Maldonado de la Parroquia Aláquez del Cantón Latacunga Provincia Cotopaxi. Título de Ingeniería Informática y sistemas computacionales. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.

Lana, R. A, (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Misiones: Revista Científica “Visión de Futuro”.

Malpica Mujica, M. M. (2021). Evaluación del uso de planes estratégicos basados en la aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de control administrativo para optimizar la gestión financiera. Caso: Industrias Celta, S. A. Recuperado de: <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/53/58>

Muñoz Iparraguirre, H. K. y Nolazco Labajos, F. A. (2021). Estrategia de liderazgo directivo para mejorar las habilidades gerenciales en un instituto tecnológico de Lima, 2020. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Olaz, A. J. (2013, p. 114-121). La técnica de grupo nominal como herramienta de innovación docente. Murcia: Revista de Sociología de la Educación-RASE.

Robbins, S. P. (2004, p. 8). Comportamiento Organizacional. San Diego: Editorial Pearson.

Rojas, C. (2003). El desarrollo sustentable: nuevo paradigma para la administración pública. La Paz: Instituto Nacional de Administración Pública.

Seyaki, D. y Kenndy, A. (2017). Qualitative Delphi Method: A Four Round Process with a Worked Example. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/48f13c7ceef16d6e6ee1d7fa174f4ad4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55152>

UNED (2021). 04038. Trabajo Final.

UNED (2021). Orientación Académica III Cuatrimestre.

Wilson, C. (2013, p. 1-38), Brainstorming and Beyond. Recuperado el 5 de noviembre de 2021 de

https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=YsnKE2JdlsQC&oi=fnd&pg=PP1&dq=method+brainstorming&ots=MaFmugbjC8&sig=zilgczMXWEWrRyikCfdX0gLggyQ&redir_esc=y#v=onepage&q=method%20brainstorming&f=false