

PETER ECONOMY

autor del best seller *Managing for dummies*

Espera, ¿soy el jefe?

*Guía esencial para que los nuevos gerentes
triunfen desde el primer día*



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escríbanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Psicología, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

ESPERA, ¿SOY EL JEFE?

Peter Economy

1.ª edición: enero de 2023

Título original: *Wait, I'm the Boss!?!?*

Traducción: *Jordi Font*

Corrección: *M.ª Jesús Rodríguez*

Diseño de cubierta: *Carol Briceño*

© 2020, Peter Economy

© 2023, Ediciones Obelisco, S.L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S.L.
Collita, 23-25. Pol. Ind. Molí de la Bastida
08191 Rubí - Barcelona - España
Tel. 93 309 85 25
E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-9111-954-8

Depósito Legal: B-22.042-2022

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S.A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Agradecimientos	9
Introducción	11

PRIMERA PARTE:

Así pues, ahora tú eres el jefe.	15
1. Los gerentes hacen esto (y no aquello)	17
2. Es el momento de establecer algunos objetivos	27
3. ¿Quieres asegurarte de que los empleados cumplen? Mide y comunica	35
4. Regreso a la escuela: Crea una organización de aprendizaje ..	45
5. El trabajo en equipo logra el trabajo soñado	53

SEGUNDA PARTE:

Habilidades de nuevo jefe realmente claves	65
6. Liderazgo: Inspira a quienes trabajan para ti y contigo	67
7. Delegación: Aprovecha al máximo tu liderazgo	81
8. La visión	89
9. Sé un mejor <i>coach</i> y mentor.	103
10. Motiva a los empleados de hoy en día	111

TERCERA PARTE:

Desafíos comunes del nuevo jefe.	127
11. Buscadores atentos: Contratar y retener a los mejores empleados	129
12. ¡Ay no!: Enfrentate a los problemas de los empleados.	137
13. Cuando la gente buena se tuerce: Disciplina y despido	143
14. Derribando los obstáculos organizativos	153
15. Fracasa más rápido (¡y gana antes!)	169

16. Lidera una fuerza de trabajo diversa	177
17. Sobrevive a la política y a la gente	187
Glosario: Términos esenciales que cualquier gerente	
debería conocer	207
Acerca del autor	211

Agradecimientos

Muchas gracias al equipo de Career Press, en especial a Michael Pye, Jane Hagaman, Maureen Forys y Rebecca Rider. Además, no podría haber escrito este libro sin los esfuerzos estelares de mi agente literaria Jill Marsal, de la agencia literaria Marsal Lyon; muchas gracias por todos tus esfuerzos expertos en mi nombre.

Gracias también a Kevin Daum por presentarme hace varios años a la excelente gente de Inc.com. ¡Ha sido toda una aventura!

Y gracias a mi editora personal y musa de este proyecto, Sheila Wagner, por su apoyo y perseverancia. Verdaderamente aprecio tu ayuda.

Finalmente, gracias a mi esposa, Jan, por aguantar mi loco horario de escritura las 24 horas del día, los siete días de la semana. Esto también pasará. *Aloha au iā 'oe. ¡Maui no ka 'oi!*

Introducción

*La gestión es, ante todo, una práctica donde se encuentran el arte,
la ciencia y el oficio.*

HENRY MINTZBERG, profesor de gestión empresarial

¡Felicidades! Has sido seleccionado para ser el gerente de tu organización. Al comenzar tu viaje de liderazgo, debes saber que has sido elegido por buenos motivos. Tu jefe ha visto potencial en ti como líder y cree que tienes lo necesario para hacer avanzar a tu organización.

Y no te equivoques. Los gerentes marcan una diferencia muy real en sus organizaciones: aportan el clima de trabajo. Según una investigación realizada por la consultora DDI (Development Dimensions International), las organizaciones con líderes de alta calidad tienen trece veces más probabilidades de superar a la competencia. Y no sólo eso, sino que el Pronóstico de Liderazgo Global 2018 de DDI informó que en la actualidad los dos principales desafíos para las organizaciones son: 1) desarrollar líderes *next generation* y 2) atraer y retener a los mejores talentos.¹ Por lo tanto, es de interés para tu organización –para toda organización– identificar, formar y desarrollar gerentes de calidad.

Gerentes como tú.

Pero hay un problema. La mayoría de las organizaciones no forman a sus nuevos gerentes. Según un artículo de la *Harvard Business Review* escrito por Jack Zenger, CEO de la consultora de desarrollo de liderazgo Zenger/Folkman, en promedio, los gerentes reciben formación en liderazgo por primera vez a los cuarenta y dos años. Esto es aproxima-

1. Ray, R. L.: «For CEOs, It's Still About Developing Leaders», en *Global Leadership Forecast 2018*. DDI, Bridgeville, Pensilvania, 2018, pág. 4.

damente diez años después de que comenzaran a supervisar a los trabajadores.² En otras palabras, no reciben formación sobre cómo liderar a los demás durante más de una década después de que se les asignara el trabajo de hacerlo.

Según Zenger, surgen tres problemas específicos cuando los nuevos gerentes no reciben la formación que necesitan para hacer su trabajo, y hacerlo bien:

1. La práctica sin formación arraiga malos hábitos. Aunque sería genial que cada nuevo gerente absorbiera automáticamente los buenos hábitos de su gerente, la verdad es que hay muchos malos gerentes por ahí. Y estos malos gerentes son malos modelos para seguir. De hecho, los investigadores han descubierto que más del 35 % de los profesionales han renunciado a su trabajo debido a un gerente, y el 15 % de los profesionales está considerando renunciar a su trabajo por culpa de su gerente.

2. La práctica lleva a la perfección sólo si se hace correctamente. En realidad, el viejo dicho de que «la práctica lleva a la perfección» no significa mucho cuando estás practicando una mala gestión. Si no has recibido formación sobre cómo ser un gerente eficiente, es muy posible que estés aplicando enfoques de gestión incorrectos.

3. Los supervisores jóvenes practican en el trabajo, hayan sido formados o no. La verdad es que, cuando te colocan en un puesto de gerente, intentas ser un gerente, independientemente de que hayas sido formado o no para ser eficiente. Una vez más, lo más probable es que se estén aplicando malos hábitos de gestión y que los empleados supervisados no estén nada contentos con ello. Esto puede tener todo tipo de efectos negativos sobre los empleados y la organización, desde una moral más baja hasta

2. Zenger, J.: «We Wait Too Long to Train Our Leaders», *Harvard Business Review*, 17 de diciembre de 2012. [Disponible en: hbr.org]

una disminución del compromiso o un aumento del ausentismo, entre otros problemas.

Así pues, ¿qué puedes hacer si eres un gerente nuevo al que no se le ha ofrecido formación alguna sobre cómo liderar o ser un gerente?

Lee este libro. Y luego pon en práctica lo que has leído.

Este libro es una guía completa de todo lo que necesitas saber para desempeñar el cargo de gerente. Y, aunque está escrito pensando en el nuevo gerente, también puede servir como un repaso útil para *cualquier* gerente, independientemente de la experiencia que tenga.

Si bien la tecnología y la demografía siempre cambiantes han transformado el lugar de trabajo de manera notable durante las últimas décadas, los conceptos básicos para gestionar la labor de los otros se han mantenido prácticamente iguales. Los empleados saben lo que quieren de sus gerentes e, indudablemente, saben lo que *no* quieren. En 2018, LinkedIn Learning publicó los resultados de una encuesta con casi 3 000 profesionales a quienes se les hizo esta pregunta: «¿Cuál es el rasgo más frustrante que has experimentado en un gerente?». Los cuatro rasgos específicos más repetidos de los malos jefes fueron:

1. Tener expectativas que no son claras o que cambian con frecuencia (20 %)
2. Controlar de forma exagerada (microgestionar) (12 %)
3. Ser distante y no implicarse (11 %)
4. No potenciar el desarrollo profesional (11 %)³

En un artículo en LinkedIn que explica los resultados de esta encuesta, la experta en formación en liderazgo Elizabeth McLeod opinó sobre el rasgo número 1 de los malos jefes:

3. Economy, P.: «LinkedIn Just Revealed the 4 Traits of Really Bad Bosses (And Here's How to Fix Them)», *Inc.*, 16 de octubre de 2018. [Disponible en: www.inc.com]

La falta de expectativas claras es la causa fundamental del bajo desempeño. Los líderes a menudo piensan que son claros, pero los datos revelan una historia diferente. Los empleados necesitan saber por qué algo importa (el propósito) y qué se entiende por bueno (expectativas de desempeño). Muéstranos un líder que diga «No debería tener que decírselo, debería ser evidente» y te mostraremos un equipo que no es claro.⁴

Este libro va de aprender a ser un buen jefe, un gerente y un líder eficiente, tal vez incluso excelente. Espero que consigas tanto de este libro como yo he puesto en él. Para obtener más información sobre la gestión y el liderazgo, consulta mis más de 1 500 artículos en Inc.com (The Leadership Guy): <https://www.inc.com/author/peter-economy>. ¡Te deseo lo mejor en tu travesía como nuevo gerente!

4. Petrone, P.: «The Most Frustrating Thing a Boss Can Do Is...», *LinkedIn Learning*, 22 de octubre de 2018. [Disponible en: learning.linkedin.com]

PRIMERA PARTE

Así pues, ahora tú eres el jefe

Para añadir valor a los demás, primero hay que valorar a los demás.

—JOHN MAXWELL, autor y conferenciante sobre liderazgo

Convertirse en un nuevo gerente puede resultar una experiencia estresante y confusa para cualquiera que nunca haya supervisado o dirigido a otros empleados. Sin embargo, no tiene por qué ser así. Cualquiera puede convertirse en un gerente eficiente con las herramientas adecuadas y algo de experiencia. En esta primera parte, exploraremos los conceptos básicos para convertirse en un gerente eficaz y crear una organización de alto rendimiento. El temario incluye:

- Qué hacen los gerentes
- Establecer metas
- Medir y comunicar el desempeño de los empleados
- Crear una organización de aprendizaje
- Formar equipos y llevar a cabo el trabajo en equipo

1

Los gerentes hacen esto (y no aquello)

*La gestión consiste en hacer las cosas bien;
el liderazgo, en hacer las cosas correctas.*

PETER DRUCKER, gurú de la gestión

Durante mucho tiempo ha habido cierta controversia sobre qué hacen los gerentes y en qué difiere de lo que hacen los líderes, si es que difieren en algo. Esta controversia se puede resumir en la cita anterior del gurú de la gestión Peter Drucker.

Según Drucker, el trabajo del gerente es hacer *bien* cualquier tarea que se le asigne. En cambio, Drucker sugiere a continuación que el trabajo del líder es ser selectivo con respecto a las tareas que decide llevar a cabo: hacer sólo las *cosas correctas*. (Y, supongo, hacer bien estas cosas correctas).

Aunque entiendo el sentido de Drucker, personalmente no creo que la gestión y el liderazgo sean excluyentes. Los mejores gerentes que conozco son también los mejores líderes. Combinan ambos trabajos a la perfección, pasando de la gestión al liderazgo, y viceversa, según lo requiera la tarea en cuestión.

La palabra *gestión* se ha definido tradicionalmente como «hacer que el trabajo se haga a través de otros». Es el intrínquilis de hacer funcionar un equipo, un departamento o una organización. El *liderazgo*, por otro lado, se considera algo un poco más emocional e inspirador. Lee estas citas sobre el poder del liderazgo:

Mi trabajo no es hacérselo fácil a la gente. Mi trabajo consiste en coger estas grandes personas que tenemos y hacerlas incluso mejores.

STEVE JOBS, cofundador de Apple

Gestionas las cosas; lideras a la gente.

ALMIRANTE GRACE MURRAY HOPPER, científica informática

La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En medio, el líder es un sirviente.

MAX DE PREE, exdirector ejecutivo de Herman Miller

En este libro, te daré las herramientas que necesitas para convertirte tanto en un mejor gerente como en un mejor líder.

Para muchos de vosotros, convertirse en gerente puede haber supuesto toda una sorpresa. Es probable que un día estuvieras trabajando en tu propio proyecto en la oficina –un colaborador individual cualificado para tu equipo– y antes de que te dieras cuenta te asignaran para gestionar el mismo equipo. De repente, tu trabajo ha cambiado por completo. En lugar de simplemente hacer el trabajo, también debes motivar y liderar a otros para que lo hagan.

Lo más probable es que se espere de ti que aprendas a gestionar el trabajo sin ninguna formación en la gestión. Si es así, entonces probablemente te basarás en tu propia experiencia, buscando en tu propio jefe ejemplos y pistas sobre cómo ser un gerente. Es probable que también te fijes en otros gerentes para ver cómo gestionan y lideran a su gente y sus organizaciones.

También puedes aprender de primera mano de mentores o maestros cualificados las maneras correctas de gestionar personas, cómo hacer las cosas para tu organización y cómo atender adecuadamente a los clientes.

Pero del mismo modo que puedes aprender de otros las formas correctas de gestionar y liderar, también puedes aprender las formas incorrectas de gestionar a compañeros o equipos. Ninguna organización es perfecta, y se pueden encontrar ejemplos de mala gestión en todas partes: desde el supervisor que insiste en la microgestión hasta el jefe que no se comunica de manera adecuada con sus empleados.

Fíjate en los gerentes con los que te relacionas, tanto dentro de tu propia organización como en otras organizaciones. ¿Recurren a la intimidación y el miedo para obtener resultados? ¿Los empleados se muestran empoderados y activos en su trabajo, o, por el contrario, parecen desmotivados? Presta atención a lo que ves y piensa en las diferentes acciones que podrías llevar a cabo para conseguir los resultados deseados.

Si un gerente hace todo el trabajo que en un principio se le ha asignado a un empleado, o si un gerente intenta tomar todas las decisiones por su cuenta, entonces, no está siendo eficiente. Parte del trabajo de cualquier gerente es escalar su impacto en la organización. Esto se hace delegando responsabilidades y autoridad en los empleados y luego haciéndolos responsables del trabajo que se les ha asignado.

Antes de entrar en los detalles sobre cómo delegar el trabajo (tema que se aborda en el capítulo 7), echemos primero un vistazo a las cuatro cosas que hace todo buen gerente.

LAS CUATRO COSAS QUE TODO BUEN GERENTE HACE HOY EN DÍA

Si has hecho alguna clase sobre negocios en una escuela universitaria, puedes recordar las cuatro funciones «clásicas» de la gestión: planificar, organizar, liderar y controlar. La base de cómo un gerente desempeña su trabajo depende de estas cuatro funciones que pueden ayudarte en tus tareas de gestión diarias.

Sin embargo, creo que estas cuatro funciones clásicas de la gerencia no reflejan la realidad del nuevo lugar de trabajo, que se basa en una asociación completamente nueva entre trabajadores y gerentes. Hoy en día, esta asociación es mucho más colaborativa que en el pasado, con empleados y gerentes trabajando juntos para lograr los objetivos de la organización. Afortunadamente, la época en la que los gerentes llevaban la voz cantante sobre sus empleados e infundían miedo en el lugar de trabajo ha quedado atrás.

Éstas son las cuatro cosas que todo buen gerente hace hoy en día.

Empodera

¿Recuerdas la última vez que estabas intentando hacer una tarea y tu jefe te cuestionaba cada una de tus decisiones, mirándote constantemente por encima del hombro y preguntándote por qué hacías las cosas de ese modo? Este tipo de microgestión no obtiene lo mejor de los empleados.

Por el contrario, hace que se queden bloqueados: esperan que su jefe les dé indicaciones para cada movimiento que hacen. En lugar de estar comprometidos con su trabajo, los empleados desconectan. En el capítulo 14 veremos mucho más de cerca el lamentable estado actual del compromiso de los empleados.

Los mejores gerentes de hoy en día empoderan directamente a sus empleados mientras establecen una infraestructura corporativa (creación de equipos, formación en capacidades, etc.) y una cultura que respalda el empoderamiento. Ya sea que tus empleados digan o no que quieren empoderarse, es fundamental que crees un ambiente que permita e incentive que cada trabajador dé lo mejor de sí mismo en su puesto.

Motiva

Los gerentes saben cómo hacer que sucedan cosas buenas, para ellos mismos, para las personas que trabajan para ellos y con ellos, y para sus organizaciones. A menudo aportan potentes habilidades técnicas, capacidad organizativa y ética de trabajo a sus puestos de gerencia. Pero la única cualidad que transforma a los buenos gerentes en excelentes es ésta: saben cómo motivar a los demás.

¿Alguna vez has trabajado para alguien que sumaba a tu propia energía natural? Tal vez te llevó a un estado de energía superior y sacó lo mejor de ti creando y comunicando una visión inspiradora y convincente de lo que podría ser tu organización y cuál era tu papel dentro de ella.

Los mejores gerentes inspiran y estimulan a los empleados y compañeros de trabajo, liberando la energía natural que hay en ellos. No agotan la energía de una organización como hacen los malos gerentes, sino que la canalizan y la amplifican. Un gerente del siglo XXI sabe cómo transmitir con éxito el entusiasmo que siente por su empresa y

sus objetivos a los empleados, de maneras que puedan ser entendidas y apreciadas.

Comunica

Es posible que ya conozcas de primera mano el tipo de efectos positivos que se crean para una empresa cuando los gerentes saben cómo comunicarse de manera efectiva con sus empleados. Por el contrario, también puedes estar familiarizado con los efectos negativos que pueden ocurrir cuando un gerente no se comunica bien y de manera efectiva. Cuando los gerentes no se comunican de manera efectiva —ya sea para asignar, hacer un seguimiento de los detalles del proyecto o establecer expectativas—, se están olvidando de un rol de la gestión de importancia vital y potencialmente están reduciendo el compromiso de los empleados.

La comunicación, la savia de cualquier organización, es una función clave del gerente moderno. Con la velocidad de los negocios en constante aceleración, los gerentes deben comunicar información a los empleados más rápido que nunca. De hecho, con los avances tecnológicos actuales, los gerentes disponen de una gran variedad de formas de comunicarse con sus empleados y transmitir sus mensajes: correo electrónico, mensajes de texto, tweets o videoconferencias, entre otras muchas.

Apoya

Tu papel como gerente no es vigilar a tus empleados, sino apoyarlos. En lugar de ser un perro guardián o un oficial de policía, un gerente debe convertirse en un *coach* y un animador para sus empleados, inspirándolos a lograr más y mejor de lo que jamás imaginaron.

Los gerentes incentivadores saben que no se trata sólo de destacar sus propios logros. No buscan la atención de todo el mundo. En cambio, destacan los logros de sus trabajadores, brindándoles la formación y los recursos necesarios, así como la autoridad requerida para tomar sus propias decisiones y realizar su cometido.

Claro, su gente puede cometer errores de vez en cuando, pero a fin de cuentas, ¿cómo se aprende sin cometer errores? Esto es lo fundamental: si el empleado cae, los gerentes de hoy en día tienden una mano amiga y lo ayudan a levantarse.

¿QUÉ ESTILO DE GESTIÓN DEBERÍAS ADOPTAR?

Más que en la mayor parte de los puestos, la forma en que eliges hacer tu trabajo como gerente puede tener, y a menudo lo tiene, un gran efecto sobre las personas que te rodean. Un estilo de gestión, por ejemplo, podría inspirar, emocionar e involucrar a tus empleados, mientras que otro estilo podría hacer que éstos desconecten y tiren la toalla. Como consecuencia, es fundamental elegir sabiamente tu estilo de gestión.

Piensa en cómo se las apañaban tus gerentes o tus jefes anteriores. ¿Qué estilo empleaban en el trabajo? ¿Cómo te hizo sentir el enfoque que eligieron? ¿Y a tus compañeros? ¿Sacaron lo mejor de ti y de aquellos con quienes trabajaste, o, por el contrario, hicieron que te cerraras en banda?

Echemos un vistazo a tres estilos diferentes de gestión.

El estilo de gestión de la teoría X

¿Crees que la gestión es algo que le haces *a* la gente, en lugar de algo que haces *con* la gente? Si es así, puede que te identifiques con lo que comúnmente se denomina *gestión de la teoría X*. Este enfoque de gestión asume que las personas no están particularmente motivadas por sí mismas para desempeñar su trabajo. Como resultado de ello, los gerentes que creen en este estilo pueden utilizar la intimidación y el miedo como medio para obtener una respuesta y resultados.

De todos modos, ten cuidado. Aunque las amenazas y los ultimátum pueden provocar el cumplimiento a corto plazo, casi siempre acaban provocando una disminución del desempeño a largo plazo. Los empleados que han sufrido durante mucho tiempo renuncian y buscan nuevos trabajos, o, quizás peor aún, tienen un bajo rendimiento crónico y se jubilan en el lugar de trabajo.

Los gerentes deben tomar el mando de sus organizaciones —es una parte importante del trabajo—, pero de una manera que no ahogue a los empleados ni los desvincule de su cargo. Por lo tanto, asegúrate de que las personas sean responsables de los resultados y de que se alcancen los objetivos. Pero recuerda mantener el respeto y una comunicación clara con tu plantilla. Después de todo, la mayoría de los emplea-

dos que dejan sus puestos lo hacen a causa de las acciones negativas de su gerente o de su supervisor directo.

El estilo de gestión de la teoría Y

Algunas personas creen que la *gestión de la teoría Y* es el mejor enfoque que pueden adoptar los gerentes. Este enfoque asume que las personas básicamente quieren hacer bien su trabajo y siempre se puede y se debe confiar en que lo harán. El gerente que se adhiere a este estilo es sensible a los sentimientos, el sentido de autoestima y la tranquilidad de un empleado.

Como gerente, puedes conseguir una respuesta con este enfoque, pero no es probable que obtengas los mejores resultados posibles de manera constante. ¿Por qué? Porque siempre habrá alguien (tal vez más de una persona) que se aproveche de los jefes que adoptan el estilo de gestión de la teoría Y. Es posible que algunos empleados constantemente lleguen tarde al trabajo, digan que están enfermos, no cumplan sus objetivos y, en general, holgazaneen. Si no corriges el comportamiento de estos empleados, conducirás a tu organización al fracaso.

Equilibrar la teoría X y la teoría Y

Al decidir qué estilo de gestión adoptar, ten en cuenta que el equilibrio es clave. El estilo de gestión que adoptes puede ser situacional, es decir, puede (y debe) cambiar según la situación o la persona con la que estés tratando. Ser un gerente equilibrado significa eliminar los obstáculos de la empresa, crear un ambiente de trabajo que permita a los empleados alcanzar sus objetivos y dedicar más tiempo y energías a uno de tus objetivos más importantes: inspirar a todo el mundo a dar lo mejor de sí.

Pero también significa hacer un seguimiento del progreso de los empleados hacia el logro de los objetivos, reunirse periódicamente con ellos para determinar por qué no están logrando sus objetivos y ayudarlos a corregir su desempeño. Los empleados deben ser responsables de su desempeño, y tú, como gerente, debes obligarlos a cumplir los compromisos que han hecho contigo, con tu organización, con tus clientes y con otras partes interesadas.

En última instancia, quieres que en tu organización todo el mundo sienta que está ganando. Una vez que des un paso atrás para dejar que

tus empleados hagan su trabajo, podrás hacer frente a los problemas organizacionales de tu empresa (por ejemplo, obstáculos burocráticos, sistemas desfasados, malas políticas, etc.). Aunque algunos empleados pueden sentirse obligados a competir con sus compañeros por un trozo del pastel, tu trabajo sencillamente consiste en crear un pastel más grande para que todos lo disfruten.

LAS CLAVES PARA SER UN MEJOR GESTOR

Si has sido seleccionado para convertirte en un nuevo gerente, es probable que tengas algún tipo de experiencia en las áreas que se te piden que administres. Por ejemplo, podrías ser un cajero de banco seleccionado para supervisar a otros cajeros de banco, o podrías ser un programador de *software* al que se le asigna el trabajo de liderar un equipo de proyecto.

Una vez hacedor, ahora eres responsable de ser un buen gestor de hacedores. Como puedes imaginar, esto en realidad requiere un conjunto de habilidades completamente diferente que cuando tenías que hacer la tarea por tu cuenta. Por ejemplo, deberás aplicar habilidades de organización, planificación y liderazgo. Para comprender mejor qué implica tu nuevo rol, a continuación, te muestro las claves para ser un mejor gerente.

Mantener una mente abierta

Las compañías que emplean la antigua forma de hacer negocios –una que es jerárquica y no alienta a los empleados a presentar sus ideas y sugerencias para su consideración– no tienen ninguna posibilidad ante las organizaciones que valoran la innovación y la apertura a las ideas. Nunca se sabe de dónde vendrán las mejores ideas y, a menudo son las personas más cercanas a los clientes las que presentan las mejores ideas para abordar sus necesidades. Anima a tu personal a experimentar, correr riesgos, cambiar las cosas y buscar mejores formas de servir a los demás. Ábrete a nuevos procedimientos y posibilidades. Cuando hagas esto, tus empleados pondrán se esforzarán más, y como resultado tu organización y tus clientes se beneficiarán.

Tomarse el tiempo necesario para decidir bien

Todos los negocios requieren que se tomen decisiones casi constantemente. Algunas decisiones —por ejemplo, si un empleado debe comenzar su descanso en diez minutos o en quince minutos— pueden tener poco impacto sobre el negocio en su conjunto. En cambio, otras —por ejemplo, embarcarse o no en una adquisición multimillonaria de un competidor clave— tendrán un gran impacto a largo plazo sobre el negocio y sus empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas, las comunidades y otras partes interesadas. La buena toma de decisiones es una habilidad comercial esencial que, lamentablemente, la mayoría de las personas adquieren sólo a través de ensayo y error en lugar de a través de una formación práctica.

Tu trabajo como gerente es tomar decisiones. Algunas de las peores decisiones se toman cuando se tiene demasiada prisa. Los gerentes eficientes se toman su tiempo antes de decidirse. No recurren a soluciones demasiado rápidas y se aseguran de considerar siempre sus opciones. Las soluciones de gestión pueden tender a ser de sentido común, pero lo que es desafiante y requiere mucho tiempo es transformar el sentido común en una práctica común.

Crear una cultura de empoderamiento

La línea entre gerentes y empleados antaño estaba claramente trazada, a menudo mediante el empleo del miedo y la intimidación. Pero el panorama del nuevo ambiente empresarial implica cambios a una escala mayor, si no global. Como resultado de ello, los empleados de todos los niveles —no sólo de los más altos— asumen ahora responsabilidades que antaño se consideraban competencia exclusiva de los supervisores y gerentes. Cuando crees una cultura de empoderamiento en tu organización, liberarás la energía y el compromiso de cada uno de tus empleados, al tiempo que los alentarás para que den lo mejor de sí de manera constante.

Construir y mantener la confianza

La confianza es una vía de doble sentido. Como gerente, debes confiar en que tu equipo hará un buen trabajo. Y tus empleados necesitan saber que pueden confiar en ti para velar por sus mejores intereses.

Cuando construyas puentes de confianza con tus trabajadores, se implicarán en sus tareas, estarán dispuestos a asumir riesgos, aportarán sugerencias y harán avanzar a tu organización. Si deseas que tu negocio sobreviva y prospere en el futuro (y estoy seguro de que así es), la confianza es la base sólida sobre la cual construirlo. Sólo asegúrate de controlar el desempeño de los empleados y el progreso hacia la consecución de los objetivos. Confía, pero verifica.

2

Es el momento de establecer algunos objetivos

Hecho es mejor que perfecto.

SHERYL SANDBERG, directora de operaciones de Facebook

¡El mundo es tuyo! Puedes ir a cualquier parte. De hecho, si no haces absolutamente nada, igual irás a alguna parte.

Este mundo abierto de posibilidades puede parecer atractivo al principio. Pero como gerente, no quieres ir a *cualquier parte*, sino que quieres llegar a un lugar de importancia y significado con tu liderazgo, quieres ir a *alguna parte*. Para que esto suceda, lo primero que debes hacer es decidir hacia dónde quieres que vaya tu organización. Lo siguiente que debes procurar es formular planes para llegar allí.

Supongamos que pretendes crear un nuevo producto que esperas que ganará una considerable cuota de mercado un año después de su lanzamiento. ¿Qué tipo de plan te ayudará a lograr los resultados deseados? ¿Un enfoque sin perfilar con poca o ninguna planificación? ¿Una plegaria? ¿O un plan estructurado y orientado a objetivos? (Yo invertiría mi dinero en la última opción).

¿Todavía tienes dudas de cuál es la respuesta correcta? Tal vez necesites un recordatorio sobre la importancia de los objetivos. Éstos son los motivos principales por los que necesitas establecer objetivos para llegar a un lugar significativo.

Los objetivos hacen que tu visión sea real. Cualquiera que sea tu visión, tendrás que llegar a ella tras dar múltiples y pequeños pasos.

No esperes anunciar tu gran visión un lunes y lograrla en veinticuatro horas. Si deseas lograr tu visión, primero debes establecer y conseguir una serie de objetivos pequeños antes de ver grandes resultados.

Los objetivos conducen a un propósito. Ofrece a tus empleados algo por lo que trabajar. Los *objetivos ambiciosos* (los que van más allá de los niveles normales de desempeño de los empleados) motivarán a tus trabajadores, los desafiarán y los obligarán a estar a la altura de las circunstancias cuando se requiera un esfuerzo adicional para lograrlos.

Los objetivos te ayudan a medir el progreso. ¿Cómo puedes saber dónde estás si no sabes dónde has estado y adónde vas? Los objetivos son como puntos de interés en un mapa. A medida que llevas a cabo tu travesía hacia tu destino final, te indican cuán lejos tienes que ir y cuán lejos ya has llegado.

Los objetivos ayudan a tu equipo a saber qué se supone que debe hacer. Comenta los objetivos con tus empleados para que todo el mundo entienda cómo utilizar sus fortalezas para ayudar a llegar allí. Aclarar las tareas, decidir quién maneja qué tareas y determinar las expectativas de los trabajadores son todos los pasos necesarios que debes tomar como gerente. Todos se pueden conseguir simplemente estableciendo objetivos con tu gente.

Los objetivos dan dirección a tu organización. Cuando estableces un objetivo, estás ayudando a guiar a tu organización hacia dónde quieres ir. A medida que traduces tu visión en objetivos, te aseguras de no perder incontables horas en un camino que no deseas recorrer.

Para que los objetivos sean efectivos, deben vincularse directamente contigo y con el que decidas que debe ser el destino final de tu equipo. Para permanecer por delante de la competencia, las organizaciones crean visiones convincentes impulsadas por objetivos que los empleados y la gerencia trabajan juntos para establecer y lograr.

Recuerda, los mejores objetivos comparten las mismas características:

- Son alcanzables, pero aun así desafían a todos los implicados.
- Son claros en cuanto a su propósito, definidos y detallados, y son específicamente pocos en número.
- Involucran a otras personas. ¡Ningún objetivo en una organización puede ser alcanzado por una única persona! Involucra a otros en tu equipo para que se comprometan y colaboren en el establecimiento y el logro de objetivos. Hacerlo colocará a tu organización en la primera línea hacia el éxito.

OBJETIVOS SMART FRENTE A OBJETIVOS CLEAR¹

El acrónimo inglés de objetivos SMART ha sido utilizado por empresarios durante décadas para describir las características de los mejores objetivos, tanto laborales como personales. Esencialmente, el acrónimo SMART nos brinda una manera sencilla de recordar e implementar los elementos más importantes y necesarios para que un objetivo sea efectivo.

Esto es lo que significa SMART:

Específico (*Specific*): Los objetivos no deben ser ambiguos, sino muy claros.

Medible (*Measurable*): Debes poder medir los resultados de alguna manera; por ejemplo, el número de nuevos clientes cada mes o el porcentaje de realización de una tarea específica.

Alcanzable (*Attainable*): Los objetivos deben ser prácticos y realistas, y deben ser alcanzables por el empleado medio.

1. En inglés, *smart* se puede traducir por «inteligente», mientras que *clear* se puede traducir por «claro», (*N. del T.*)

Relevante (*Relevant*): La visión general de tu organización debe estar relacionada con tus objetivos.

De tiempo limitado (*Time-bound*): Los objetivos tienen una duración fija y un comienzo y un final definidos.

Sabemos que se supone que los objetivos SMART te guiarán en la dirección de todo lo que esperas lograr al pedirte que seas absolutamente claro sobre aquello que estás tratando de conseguir.

Sin embargo, los objetivos SMART no se ido poniendo al día, y un número cada vez mayor de empresarios, así como también, sorprendentemente, de medallistas de oro olímpicos, se están dando cuenta de esto.

Adam Kreek, conferenciante motivacional y miembro del equipo canadiense de remo que ganó la medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Beijing 2008, sabe mucho sobre cómo establecer objetivos. Adam, ahora emprendedor, cree que, dado que la mayoría de las empresas ahora se encuentran en un entorno más ágil y rápido, el lugar de trabajo de hoy en día requiere un nuevo método para establecer objetivos.

Con el fin de proporcionar un marco de acción, Adam desarrolló la idea de objetivos CLEAR:

Colaborativo (*Collaborative*): Los objetivos deben incentivar a los empleados a trabajar en colaboración y en equipo.

Limitado (*Limited*): Los objetivos deben ser limitados tanto en alcance como en duración.

Emocional (*Emotional*): Los objetivos deben crear una conexión emocional con los empleados, accediendo a su energía y su pasión.

Apreciable (*Appreciable*): Los grandes objetivos deben dividirse en objetivos más pequeños para poder lograrlos más rápida y fácilmente para una consecución a largo plazo.

Refinable (*Refinable*): A pesar de que han de ser firmes y sólidos, los objetivos deben poderse precisar y modificar a medida que surjan nuevas situaciones o más información.²

Si deseas ver resultados exitosos con respecto a tu establecimiento de objetivos, debes asegurarte de adaptarte a las aguas cambiantes de los nuevos mercados vertiginosos que estamos viendo en el mundo empresarial actual. En el futuro, considera utilizar el enfoque CLEAR de Adam Kreek para establecer objetivos. Estoy seguro de que experimentarás resultados positivos cuando lo hagas.

LOS MEJORES OBJETIVOS SON CORTOS Y DULCES

¿La siguiente situación te muestra una imagen familiar?

Imagínate que tú y tu equipo de gestión habéis programado varios días completos dedicados exclusivamente a la elaboración de estrategias a largo plazo.

Planeáis horas y horas para reunirlos, tirándoos de cabeza y de corazón a desarrollar un plan infalible. Todo el mundo habla de acortar el plazo de entrega de proyectos y de aumentar la calidad del servicio al cliente. Cada miembro del equipo intenta responder las mismas preguntas: ¿Cuáles son los objetivos de la organización? ¿Cómo sabrá la organización que se han alcanzado los objetivos?

Cuando se termina la última reunión de planificación, tú y tus gerentes os felicitáis mientras os dais palmaditas en la espalda por la labor bien realizada. Sin embargo, y a pesar de todo este arduo trabajo, en poco tiempo la reunión se olvida y el negocio continúa como de costumbre.

No dejes que tus esfuerzos sean en vano. Cuando dediques tiempo y energía a establecer objetivos, asegúrate de mantenerlos en un número realista. Simplemente, no hay forma de que puedas concentrarte en más de unos pocos objetivos, no es posible. Si el número de objetivos

2. Economy, P.: «Forget SMART Goals—Try CLEAR Goals Instead», *Inc.*, 3 de enero de 2015. [Disponibile en: www.inc.com]

que tienes es manejable y te centras en unos pocos a la vez, podrás lograrlos antes de pasar a los siguientes.

Cuando se trata de establecer objetivos, menos es más.

Pero ¿cómo sabes que está seleccionando los objetivos correctos para tu organización? ¿Cuál es el número adecuado de objetivos? Estas pautas te ayudarán a proporcionar las respuestas a estas preguntas:

Céntrate en dos o tres objetivos. Aunque vivimos en un mundo multitarea, aún no es posible hacer todo a la vez y sería una locura esperar que tus empleados lo hagan. Basta con que intentes completar unos pocos objetivos a la vez, porque establecer demasiados diluirá los esfuerzos tanto tuyos como los de tu personal, lo que conducirá a resultados mediocres.

Elige objetivos relevantes. Hay un límite de tiempo en la jornada laboral, así que centra tus esfuerzos en aquellos objetivos que tendrán la mayor recompensa para tu negocio. Selecciona los que te acercarán a lo que visualizas para conseguir el éxito de la compañía.

Céntrate en la misión de tu organización. Algunos objetivos son interesantes, divertidos, desafiantes y tentadores. Pero, si estos mismos son totalmente irrelevantes para la misión de tu organización, no les dediques tiempo. Concentra tus esfuerzos y los de tu equipo únicamente en objetivos que contribuyan a lograr tu misión.

Revisa tus objetivos y actualízalos cuando sea necesario. Los negocios son impredecibles y están sometidos a muchos cambios, por lo que es fundamental evaluarlos periódicamente. Programa revisiones trimestrales o semestrales. Si es necesario, revisa los objetivos de la compañía, porque deberás asegurarte de que sigan siendo relevantes e importantes para su funcionamiento, no sólo en el presente, sino también en el futuro.

Establecer objetivos y pensar en el futuro puede resultar emocionante. Pero cuando nos emocionamos demasiado con los objetivos, podemos crear demasiados, abrumando al personal y a nosotros mis-

mos. Recuerda que el éxito en la gestión implica hacer frente a las oportunidades y los desafíos diarios, no medir un éxito tras otro. Mejora tu organización concentrando tus esfuerzos en unos pocos objetivos importantes, en lugar de muchos.

TRANSMITE LOS OBJETIVOS A TUS EMPLEADOS

¿Cuán efectivo puede ser realmente un objetivo si nadie lo conoce? Si deseas conseguir un objetivo de manera rápida y exitosa, debes informar a los demás de cuál es ese objetivo para que puedan ayudarte a lograrlo. Esto también es cierto en el lugar de trabajo. A medida que comuniqués tus objetivos a tus trabajadores, asegúrate de que se comuniquen claramente, de que se entiendan y de que todo el mundo los cumpla.

Además de comunicar los objetivos de tu organización, es imperativo que también comuniqués la visión de tu organización: una imagen del horizonte distante para el que todos estáis trabajando. Puedes comunicarla con la mayor frecuencia posible, a toda tu organización y a una amplia audiencia de personas (por ejemplo, proveedores, clientes, empleados, etc.).

Sin embargo, las organizaciones fallan de diversas formas. A veces, los gerentes dedican tanto tiempo a desarrollar una visión de la compañía que se cansan de ella y la retratan aburrida y sin vida. Otras veces, las organizaciones tardan en comunicar la visión, lo que la vuelve obsoleta cuando finalmente llega a los empleados de primera línea.

Muestra que te preocupas por la visión comunicando los objetivos con un sentido de urgencia y energía. He aquí algunas formas en que las empresas suelen comunicar una visión a los empleados y al público:

- Afirmar orgullosamente resúmenes de la visión en sitios web corporativos u otras redes sociales.
- Marcar su visión en elementos tangibles tales como chapas identificatorias, tarjetas de presentación, carteles, etc.

- Celebrar reuniones generales para los empleados y revelar la visión en presentaciones sugestivas.
- Hacer que los gerentes mencionen la visión en las reuniones o durante las entrevistas de contratación.

En comparación con las visiones, en realidad, los objetivos están más adaptados a empleados y departamentos específicos. Utiliza medios más directos y formales para comunicarlos. He aquí algunos consejos:

- Guarda los objetivos por escrito.
- Presenta y asigna objetivos en reuniones de tú a tú o cara a cara con tus empleados.
- Reúne al equipo en un espacio para introducir objetivos, explicando el rol del equipo, así como el de cada individuo. Asegúrate de que todas las partes involucradas conozcan sus responsabilidades para lograr el objetivo.
- Adquiere el compromiso de los empleados para trabajar en pro de los objetivos y pídeles que preparen y presenten planes y cronogramas. Comprueba el progreso y ofrece ayuda ante cualquier problema.