

Toda persona que se inicia en un cargo gerencial, necesita desarrollar ciertas destrezas que le permitan desempeñarlo con éxito. Desafortunadamente, para la mayoría, este proceso de aprendizaje se realiza mediante ensayo y error.

Con este libro, Morey Stettner ofrece al gerente recién nombrado en este cargo, una guía valiosa repleta de pasos y consejos prácticos para que su inicio en este nuevo rol sea más efectivo. Para aquellos que ya tienen tiempo trabajando en este cargo, puede ayudar a cambiar o rectificar ciertos patrones de conducta, hábitos o métodos de gerencia que quizá no le estén dando los resultados esperados.

Stettner se centra en las destrezas críticas que un gerente – sin importar su área – utiliza a diario: comunicación efectiva, motivación, liderazgo, crítica y disciplina, entre otras.

El libro le ayudará a darse cuenta de sus errores y a reforzar aquellas prácticas que le estén dando buenos resultados, todo esto con el fin de que tanto sus empleados, la organización y usted salgan beneficiados.

Bibliografía por Morey Stettner

Con fines exclusivamente didácticos Artículo 63 Inciso B
Ley de Derechos de Autor y
Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la
República de Guatemala



Destrezas para nuevos gerentes

Morey Stettner

El gerente exitoso

El sueño de Randy se ha hecho realidad, ha sido asegurador durante los últimos 4 años y por fin puede llamarse a sí mismo gerente. Su jefe lo ha nombrado con este nuevo cargo debido a su alto desempeño, y por la forma como ha alcanzado las metas en la organización. Ahora él deberá transmitir esta forma de hacer el trabajo a sus nuevos subordinados y deberá transmitirles su energía y motivación.

Ahora Randy tiene bajo su supervisión a 10 empleados, lo que ha deseado hacer desde hacía mucho tiempo. Randy siente que sabe exactamente todo lo que tiene que hacer de ahora adelante, y siente que el cielo es su límite.

Al igual que Randy, los nuevos gerentes actúan como crías que dejan el nido: a pesar de que les espera un futuro de éxito, ellos creen que lo saben todo. Esto obviamente no es cierto, y para evitar caer en este error es necesario considerar crear un formato básico de gerencia y tener un credo gerencial propio para poder ser un gerente camino al éxito.

Formato básico de gerencia

Para desarrollar un formato, usted debe pensar en cuáles son sus modelos a seguir. Por ejemplo:

- ¿Quién o quienes han sido sus mejores jefes?
- ¿Qué líder – entrenador, coordinador, profesor – le ha influenciado en el pasado?

Una vez seleccionado su modelo, utilice los conocimientos que tiene de esta persona para completar las siguientes 5 oraciones:

- 1.- Cuando se encuentra frente a la adversidad, este gerente...
- 2.- Para mejorar el trabajo en equipo, este gerente...
- 3.- Al explicar un concepto, este gerente...
- 4.- Para mantener bajo control a un grupo difícil, este gerente...
- 5.- Los empleados respetan a este gerente porque...



Paciencia, comunicación y ética

Los gerentes exitosos son líderes. El liderazgo está compuesto de tres elementos fundamentales: paciencia, destrezas comunicacionales y ética.

Utilice el siguiente test para definir su posición en cada uno de los elementos, asignando un valor entre 1 y 5, donde 1 es nunca, y 5 es siempre:

Paciencia

- Cuando le pido a alguien que haga algo, y no lo hace, se lo repito en un tono más firme.
- Cuando alguien habla lentamente, lo interrumpo.
- Cuando veo que alguien hace algo malo, de inmediato lo señalo.
- Cuando alguien me hace esperar más de un par de minutos, me molesto.
- Cuando alguien no contesta de inmediato una pregunta que le hago, la repito instantáneamente.

Comunicación

- Cuando hago una pregunta, siento mucha curiosidad por escuchar la respuesta.
- Me gusta hablar frente a grupos.
- Si no estoy de acuerdo con algo, le confirmo a la persona que he comprendido, antes de dar mi opinión al respecto.
- Si necesito cubrir varios puntos, primero indico la lista de temas a tocar.
- Cuando doy instrucciones o explico ideas complejas, enumero cada ítem.

Ética

- Doy el ejemplo del alto estándar ético que quiero que mis subordinados tengan presente.
- Si estoy en medio de un problema de ética, consulto la situación con un mentor.
- Prefiero admitir cuando he hecho algo malo, que cubrirlo y esperar a que nadie lo note.
- Yo aplico el "test del olor" cuando se trata de un dilema ético: si huele mal, entonces no lo hago.
- Me siento en paz conmigo mismo respecto a mi comportamiento ético.

Sume los puntos asignados en cada sección. Si tiene 17 o más en paciencia, usted tiende a ser muy controlador y pierde rápido la paciencia. Si tiene 15 o menos en comunicación, está perdiendo oportunidades de relacionarse con los demás. Si está por debajo de 18 en ética, es posible que la suya sea cuestionable.

Credo de gerencia

El credo de gerencia está conformado por un conjunto de creencias que resumen sus objetivos y compromisos como gerente, y le servirá para recordarle qué desea alcanzar en su nuevo cargo y cómo lo va lograr. En otras palabras, es una descripción del tipo de jefe que usted desea ser.

El credo gerencial debe ser un documento corto (unas 500 a 1000 palabras), en un formato que le sea conveniente - después de todo, usted será quien deberá usarlo. Debe ser lo más sencillo posible, preferiblemente un par de listas, una de sus objetivos y otras de sus compromisos. Utilice los resultados del test para redactarlo.

Una vez escrito, apártelo por unos días. Luego retómelo para asegurarse de que está de acuerdo con él. Repita

el procedimiento tantas veces como sea necesario. Cuando esté conforme, llévelo consigo en todo momento – será su guía para la actitud que desea proyectar y la forma como debe liderar.

Consejos iniciales

La gerencia eficiente no es asunto fácil. Requiere de mucho esfuerzo y dedicación. Aprender a manejar y liderar a diversas personas puede ser un proceso enriquecedor, pero en ocasiones confuso y doloroso.

Mientras se adapta a su nuevo papel dentro de la organización, como nuevo gerente, durante los primeros meses es posible que usted:

- No duerma bien, dada la responsabilidad y la cantidad de ideas que tendrá en su mente.
- Termine llevándose trabajo extra a casa. descargue frustraciones en familiares y/o amigos.
- Se cuestione así mismo al delegar una tarea.
- Pierda la confianza en uno que otro compañero de trabajo.

Todo esto es normal. La mayoría de los nuevos gerentes se sienten abrumados al principio. La flexibilidad y la madurez llegarán en su debido momento.

Use a sus empleados sin hacerlos sentir “usados”

Muchos nuevos gerentes tienden a ser algo engreídos, autócratas y difíciles de alcanzar al principio. Esto trae como resultado que los empleados le pierdan la confianza y comiencen a sentirse descontentos por el cambio de gerente.

Para contrarrestar este efecto, debe hallar formas para aprovechar el

talento de los empleados al máximo. En otras palabras, utilizar a sus empleados para que usted quede bien ante todos, lo que significa que todo el equipo y el gerente lo están haciendo bien. Es un esfuerzo en conjunto, dirigido por el gerente y bien asimilado por todos.

Para poder “usarlos” de forma correcta, es necesario que usted les diga que lo está haciendo. Deben saber qué espera usted de ellos y cuál es el impacto del desempeño de cada uno de ellos sobre los resultados.

Utilice las siguientes frases:

- Como resultado de sus trabajos, nosotros podremos...
- Les estoy pidiendo una mayor contribución, y pueden lograrlo así...
- Esta es una buena forma de usar sus habilidades...

6 mitos gerenciales

Los nuevos gerentes traen consigo toda la emoción y expectativas a sus sitios de trabajo. A la vez, traen consigo mitos acerca de lo que es un gerente exitoso. Evite ser víctima de ellos, conociéndolos desde el principio:

- 1.-Usted es quien toma todas las decisiones importantes: no, usted no puede hacerlo. La colaboración es la clave para el éxito, además, ¿realmente querría usted realizar sólo semejante tarea? ¿Tiene la energía para hacerlo?
- 2.-No puede confiar en nadie: el modelo de comando y control es totalmente inadecuado para nuestros tiempos. El control absoluto es tan estúpido como la confianza ciega en alguien. Ambas posiciones son ingenuas y alienantes.

3.-Usted debe ser objetivo en todo momento: ser fuerte no significa ser objetivo. Siempre que usted base sus decisiones en hechos y no en emociones, sus empleados lo van a respetar cuando demuestre su pasión en el trabajo.

4.-Debe defender a su equipo: esto es cierto, pero no cuando han hecho algo estúpido. La defensa debe estar basada en hechos y no en respuestas emocionales. Cuando usted hace esto último, en realidad está defendiendo su ego, no a su equipo.

5.-Usted no puede ceder: el trabajo no es lo mismo que la escuela. En la escuela, usted tenía que pelear para sobrevivir; en el trabajo, es estratégicamente mejor permanecer al margen de ciertas peleas. Específicamente, aquellas en las que:

- Usted planteó datos equivocados.
- La victoria sería insignificante.
- Las circunstancias hayan cambiado.
- Los precedentes le dan la razón.
- Su jefe no está de acuerdo.
- Hay grandes resultados en juego.

6.-Usted es el mejor maestro: a veces lo es, otras no. En lugar de tratar de ser experto en todo, desarrolle a personas de su equipo para que sean entrenadores y profesores – y se eduquen unos a otros. Recuerde que sus empleados tienen talento, razón por la cual fueron inicialmente contratados.

Construir el momentum

Para construir un momentum (impulso inicial) en su nuevo cargo, tenga clara su posición, y mantenga consistente su discurso y acciones.

Evite enviar mensajes confusos o mezclados; para ello:

- No improvise.
- No falsifique o engañe.
- No prometa demasiado.
- Trate de lograr pequeñas victorias.

Prepare un esquema por escrito antes de la primera reunión con su equipo: le ayudará a evitar la tentación de pasar asuntos por alto.

Recuerde que la primera impresión es muy importante.

Destrezas

Algunos consejos prácticos acerca de las principales habilidades que debe dominar un gerente:

Escuchar

Los nuevos gerentes tienden a hablar más de lo que escuchan. Haga lo contrario: escuche más de lo que habla. Ser buen escucha requiere de:

- **Interpretación:** proceso de reafirmar lo que ha escuchado, para asegurarse de que existe una comprensión mutua del tema que se está discutiendo en el momento.
- **Asertividad:** proceso de juzgar lo que se está escuchando con una mente abierta.
- **Respuesta:** proceso de dejar que la otra persona sepa lo que usted siente acerca del tema en discusión.

Para evitar las posturas a la defensiva, utilice en forma eficiente:

- Contacto visual: demuestra su interés en la persona que habla. Puede interrumpir la mirada por segundos, pero evite hacerlo de forma brusca o parecer que sus ojos están vagando (es señal de nervios, y para ciertas personas es señal de falta de confianza en sí mismo).
- Lenguaje corporal: trate de mantener una postura quieta, evite bostezar a toda costa. Cuando se

reúna por primera vez con alguien, irradie entusiasmo con su lenguaje corporal.

Hablar

El habla efectiva es crítica para el éxito de un nuevo gerente. Préstele atención a cómo usted se comunica y a su voz. Para asegurarse de que su voz le funcione:

- **Entonación y énfasis:** practique hacer énfasis en las palabras que desea resaltar. Luego preste atención a la proyección de su voz, ¿proyecta lo suficientemente lejos como para hablarle a un grupo y que todos escuchen? Si no es así, practique hasta que la persona más lejos de usted pueda escuchar bien.
- **Lenguaje conciso:** evite un lenguaje sonso y carente de expresión, esté pendiente de no utilizar demasiados calificativos, repetir lo que dice o vagar mucho antes o después de que haya explicado su punto. A dirigirse a sus empleados, presente su punto de vista de forma sencilla.
- **El poder de tres:** normalmente la gente tiende a captar ideas que vienen agrupadas en 3 o más. Por ejemplo: "existen 3 pasos en este proceso" o "tengo 3 razones para preguntarles esto", etc.
- **Formular las preguntas correctas:** es otro aspecto de un discurso eficiente. El cuestionamiento le permite conseguir la información que necesita, a la vez que demuestra que usted respeta las ideas y opiniones. Debe formular preguntas simples, directas y basadas en hechos. Las mejores preguntas son de este estilo: ¿qué significado tiene esto? ¿desea preguntar algo más?

Motivar

Motivar a los empleados es más difícil *de lo que se piensa, debido a que las personas son seres complicados*. La idea es ayudarlos a ser más productivos y estar contentos con su trabajo.

El dinero, como factor de motivación, no es el único factor; es necesario prestar atención a las necesidades de los empleados, para aprender realmente cómo motivarlos eficientemente. Aparte del dinero, todos los empleados necesitan un sentido de logro, poder, pertenencia, independencia, respeto e igualdad.

Criticar

Criticar a los empleados es complicado. Para que las críticas sean eficientes, es necesario enfocarla en el desempeño y no en la personalidad del empleado. Critique acciones observables, no actitudes de las personas.

Hay que tener sumo cuidado con el vocabulario empleado cuando se critica. Un gerente exitoso utiliza descripciones, en lugar de inferencias, ya que estas últimas son más fáciles de malinterpretar.

Disciplinar

Una de las tareas más desafiantes de un nuevo gerente es decidir cuándo y cómo disciplinar a un empleado. Ante todo, para evitar reaccionar emocionales, es importante saber qué es lo que realmente se busca antes de emprender dicha tarea.

Antes de reprender, pregúntese:

- ¿Cuáles son las repercusiones, tanto a corto como a largo plazo, que tendrá la reprimenda sobre la conducta del empleado?
- ¿Cuál es la razón lógica para la conducta del empleado?
- ¿Qué tipo de lecciones se quiere enseñar con la reprimenda?

seleccionada?

dónde se encuentra.

Existen 6 comportamientos frecuentes que pueden requerir de reprimendas, para evitar que afecten el desempeño general:

1. Ausentismo e impuntualidad.
2. Irrespeto y falta de cooperación.
3. Abuso de sustancias nocivas para la salud.
4. Llevar a cabo prácticas inseguras.
5. Hurto.
6. Problemas personales que afecten el trabajo.

Un gerente exitoso debe averiguar primero cuáles son las políticas de la empresa en materia de estas conductas, antes de comenzar a disciplinar a todos sus empleados.

Organizar

Un nuevo gerente puede utilizar muchas tácticas para mantener el orden y la eficiencia en la oficina. Sin embargo, algunas sugerencias nunca están demás:

- 1.- Buscar una hora óptima para tareas de claves.
- 2.- Establecer un procedimiento para devolver llamadas.
- 3.- Identificar los desperdiciadores de tiempo.

Una forma de manejar la postergación es empleando períodos de tiempo cortos para realizar tareas que parecen que usted nunca va a terminar de llevar a cabo.

Demuestre siempre que pueda sus habilidades organizativas, manteniendo a todos al día sobre sus promesas, poniendo todo por escrito, confirmando los hechos clave, manteniendo su oficina ordenada e informando siempre