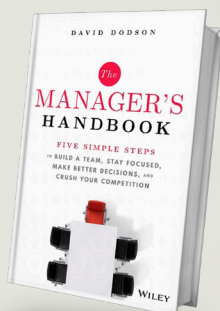


CINCO HABILIDADES PARA SER UN BUEN GERENTE

Desarrolla equipos de alto rendimiento que dan resultados sostenibles



Contenido inspirado en el libro en inglés
“The Manager’s Handbook” (El Manual del Gerente) de **David Dodson**



 **EXTRACTOS**
www.extractodelibro.com

EXTRACTOS es un esfuerzo educativo para estimular el desarrollo personal. Extraemos la esencia útil de libros en inglés y escribimos en español un extracto de aplicación práctica

Este contenido es producto de una interpretación independiente y análisis propio de los editores de EXTRACTOS, respetando las leyes de propiedad intelectual. Cada extracto es una creación original protegida por derechos de autor. Está prohibida la reproducción y distribución abierta de este contenido sin autorización expresa

Los gerentes tienen un rol prioritario: liderar a sus subordinados para rendir y dar resultados a su empresa. No es fácil. Si eres nuevo como gerente o te preparas para serlo, debes establecer prioridades, formar un buen equipo y lograr altos rendimientos. Eso requiere compromiso, dedicación y habilidades para contratar y dirigir

El profesor David Dodson es un académico de la facultad de negocios de la Universidad de Stanford. Imparte uno de los cursos más solicitados de Stanford. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales de esa misma universidad.

Luego de muchos años de experiencia e investigación, ideó una guía o manual para gerentes, detallando las cinco habilidades claves que tienen directivos excepcionales que ha estudiado a lo largo de los años. Aquí se explica cómo desarrollarlas.

Parte importante del rol de liderar equipos y dar los resultados a nuestra organización tiene que ver con aspectos como la contratación efectiva, el arte de dar retroalimentación de forma eficiente y dominar las destrezas para obtener mejores rendimientos de las personas que están bajo nuestra conducción

5 HABILIDADES DE UN BUEN GERENTE



A continuación se explican las cinco habilidades de un gerente excepcional

HABILIDAD 1

COMPROMISO DE FORMAR UN BUEN EQUIPO

CONTRATA PARA RESULTADOS

Al momento de contratar, hazlo en función de los resultados que deseas, no por simpatía o lo que dice una hoja de vida. Recuerda que cuando encuentres a las personas adecuadas, reduces la rotación de personal

Mantén la objetividad adoptando un modelo estandarizado que le permita algún grado de flexibilidad a la persona responsable de la contratación. El objetivo es aumentar la calidad de los datos recopilados para mejorar la decisión final

Es recomendable dar plazos de 100 días de prueba para que los nuevos elementos hagan preguntas, establezcan relaciones, aprendan las normas del lugar de trabajo y muestren sus capacidades en su área de especialización



UN MODELO DE CONTRATACIÓN

Estandariza tu proceso de contratación con la ayuda de tu equipo y establece un mismo modelo para asegurar las mejores contrataciones

- 1 Haz una lista de los resultados que estás buscando en el puesto
- 2 Responde a la pregunta: ¿Qué características buscamos en la persona?
- 3 Identifica los atributos de alguien que pueda lograr el resultado deseado
- 4 Conduce entrevistas en equipo para recopilar datos desde distintas perspectivas
- 5 Profundiza las respuestas preguntando ¿Qué? ¿Cómo? ¿Puede decirme más?
- 6 Tómate el tiempo para la discusión grupal de las áreas que necesitan aclaración
- 7 Visualiza cómo se desempeñarían el candidato con la data que tienes

CÓMO DAR RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación sirve para corregir errores o reforzar aptitudes que queremos que se repitan.

PRINCIPIOS

La retroalimentación debe ser constante. No dejes de darla de forma inmediata cuando lo amerita para proteger los sentimientos de los demás

No esperes al período evaluaciones. Es más efectivo dar la retroalimentación lo más cercano posible al evento o acción que la propicia

No evadas las conversaciones incómodas. Al no hacer correcciones necesarias cuando lo amerita, estarás dañando al resto del equipo

No digas tu corrección entre dos aspectos positivos para evitar que la otra persona se sienta mal. Esa técnica reduce el impacto del mensaje

Al dar retroalimentación o feedback, debes ser directo y demostrar que te interesa que la persona mejore.

PASOS

1 Invita a la persona a platicar, siendo específico[a] sobre lo que discutirán

2 Explica la situación, acción o aptitud de forma objetiva y neutral

3 Explica bien por qué es un problema, o por qué es algo positivo

4 Pide a tu equipo feedback sobre tu desempeño (normalizarlo)

5 Usa la retroalimentación positiva con más frecuencia que la negativa

HACIA EL DESEMPEÑO SOSTENIBLE

Para mantener un alto desempeño en tu equipo a lo largo del tiempo, realiza este proceso dos veces al año para decidir quiénes valen la pena mantener en tu equipo y cómo potenciarlos a través de la capacitación:

1 Haz una tabla y clasifica a los colaboradores en tres categorías

2 Califícalos con una A cuando alcanzan un 90% de sus objetivos

3 Califícalos con una B a los que tengan el potencial de ascender a una A

4 Asígnales una C cuando fallan en alcanzar las expectativas regularmente

5 Imagina que los trabajadores B y C renuncian, ¿sentirías alivio o preocupación?

6 Imagina la empresa en tres años, ¿quiénes forman parte de tu equipo estrella?

7 Imagina estuvieras contratando, ¿a quiénes contratarías por un mayor salario?



HABILIDAD 2

AGRESIVIDAD PARA CUIDAR EL TIEMPO

TÁCTICAS PARA OPTIMIZAR TU TIEMPO

Para manejar un equipo de forma efectiva y cumplir con las prioridades personales y organizacionales, debes ser agresivo(a) en cuidar y organizar tu tiempo y el del equipo. Pon en práctica estas técnicas que usan los gerentes más efectivos:

Reduce el tiempo de las reuniones de 20 a un máximo de 40 minutos

Enfócate en una sola tarea a la vez para terminarla más rápido

Di "no" cuando sea necesario; no siempre puedes ceder a otros tu tiempo

Planea momentos al día donde trabajarás en una tarea sin interrupciones

Agenda periodos para trabajo superficial o múltiples tareas a la vez

Incentiva a tu equipo a aplicar las mismas normas y tácticas

ELEMENTOS DE LA DELEGACIÓN

Aprende a delegar para tener un equipo productivo y lograr que el crecimiento de la empresa sea sostenible. La delegación requiere tres elementos:

Da instrucciones claras desde el principio; no las dejes a medias o para después

Desarrolla en los demás las habilidades que necesitan para trabajar por su cuenta

Establece periodos para verificar si alguien necesita apoyo o enfrenta dificultades

FRASES DE DAVID DODSON

Lanzar el próximo gran invento no sirve de mucho si no se cuenta con el equipo adecuado para dar resultados

Los mejores gerentes siempre encuentran el mejor momento para corregir y orientar a los miembros de su equipo

Priorizar quiere decir tener la valentía de decir 'no' incluso a las buenas ideas, no sólo a las que no son atractivas

El rendimiento de una empresa es el resultado de un equipo capaz, motivado por líderes que logran trabajo armónico y enfocado en resultados

HABILIDAD 3

DISPOSICIÓN A PEDIR Y ACEPTAR AYUDA

CONOCE LA REALIDAD DE LA EMPRESA

Busca la opinión de los demás para comprender la realidad de tu organización desde distintas perspectivas. Haz 5 preguntas a diferentes personas y anota las respuestas:

Al equipo

- ¿Qué de lo que estamos haciendo está caminando bien?
- ¿Qué de lo que estamos haciendo es una pérdida de tiempo?
- ¿Qué es lo que más le preocupa a nuestros clientes?
- ¿En qué somos mejores que nuestros competidores?
- Si estuvieras en mi posición... ¿en qué te enfocarías?

A tus clientes

- ¿Por qué nos compra a nosotros?
- ¿Nos compra sólo a nosotros o también a otros? ¿Por qué?
- ¿Qué cosas hace nuestra competencia mejor que nosotros?
- ¿Qué tendríamos que hacer para ganar más de su lealtad?
- ¿Qué servicio, producto o beneficio le gustaría que ofreciéramos?

A tus proveedores

- ¿Dónde está creciendo y decreciendo el mercado?
- ¿Qué cree que valoran más nuestros clientes?
- ¿Qué innovaciones o cambios tecnológicos están sucediendo?
- Entre nuestros competidores, ¿quién es el mejor y por qué?
- ¿Qué cosas hacemos mejor que la competencia?

A exempleados de la competencia

- Cuando trabajaba allí, ¿qué cree que hacían bien?
- ¿Qué era lo más difícil de su trabajo?
- ¿A qué competidores temen más y por qué?
- ¿Por qué a la gente le gusta trabajar allí?
- ¿Por qué razones se van los empleados de allí?

BUSCA ASESORÍA

Los asesores son una herramienta potente para mejorar el funcionamiento de la empresa. Sigue estos pasos para encontrar la asesoría correcta:

1 Crea una lista de posibles asesores pidiendo recomendaciones a otros profesionales

2 Evalúa cómo imparten la asesoría, no te guíes únicamente por su discurso

3 Reúnete con al menos 3 asesores antes de tomar una decisión final

4 Evalúa su estilo, la frecuencia de las reuniones y cuánto dura la asesoría

5 Preguntar cómo manejan sesiones de emergencia o situaciones imprevistas

HABILIDAD 4

ESTABLECER Y RESPETAR LAS PRIORIDADES

PARÁMETROS PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO

Establece indicadores para evaluar el progreso. Estos deben ser medibles, objetivos, comprensibles y viables. Usa estos 4 parámetros para establecer indicadores:

Duplicación

Elimina las metas que coincidan con otras. Las metas deben ser una herramienta para guiar no para confundir. Entre menos metas se midan, mejor

Simplificación

Sacrifica precisión si es necesario, de tal forma que lo que medimos sea simple y pueda entenderse en todos los niveles de la empresa

Frecuencia

Comunica la información o retroalimentación disponible cuando sea oportuno y necesario, no satures con demasiada información

Formato

Mantén el formato simple, no intentes sorprender con una tabla sofisticada y complicada que pocos entenderán

UN PLAN DE OPERACIÓN VIABLE

La cantidad de buenas ideas siempre será mayor que las que pueden implementarse. Diseña un plan de operaciones donde se priorice lo que se puede lograr:

- 01 Planea el presupuesto que la empresa necesita para funcionar regularmente
- 02 Junta tu equipo de jefes para hacer una lluvia de ideas de posibles proyectos
- 03 Explora las ideas, el esfuerzo y el presupuesto que necesitarían para ejecutarse
- 04 Descarta ideas y enfócate sólo en las que con seguridad se pueden ejecutar
- 05 Conserva las ideas descartadas para evaluar su viabilidad más adelante

RECOMPENSA CON BASE A RESULTADOS

Hay tres tipos de compensación:

- A) Compensación Base (remuneración fija)
- B) Beneficios (valores agregados a la compensación)
- C) Compensación Variable (incentivos con base a logros)

Establece una base sólida y utiliza la compensación variable para que tu equipo sepa qué valora más la empresa y se adhiera a las prioridades:

- 1 Provee suficiente compensación base y beneficios adicionales para satisfacer las necesidades básicas y seguridad del equipo
- 2 Divide los objetivos en múltiples hitos medibles y aplica la compensación variable conforme se logren avances concretos
- 3 Provee retroalimentación positiva y oportunidades de aprendizaje para orientar al equipo hacia las prioridades

HABILIDAD 5

OBSESIÓN CON UN ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD

PRINCIPIOS DE CALIDAD

La calidad impacta las ganancias más que cualquier otro aspecto de la empresa. Define qué ventaja caracteriza a tu empresa para maximizarla.

Además, utiliza estos cinco principios para crear una adherencia obsesiva a un alto estándar de calidad en aquello donde tu organización se destaca:

- 1 Si alguien se decepciona al probar tu producto o servicio, no habrá manera de que lo vuelva a adquirir. Se debe mejorar

2 El crecimiento de la empresa debe ser sostenible; no contrates y aumentes la producción sacrificando la calidad

3 Tratar de convencer a “todo mundo” provoca frustración y cansancio interno: acepta que algunas personas no encajan en tu mercado objetivo

4 El mercado es muy competitivo, establece un factor que destaque en tu servicio y te diferencie de negocios similares

5 Mantener un alto estándar de calidad debe ser no-negociable en el desempeño de tu equipo. No toleres la mediocridad