



Primero, rompa todas las reglas

Qué hacen distinto los mejores gerentes del mundo

por Marcus Buckingham y Curt Coffman

RESUMEN EJECUTIVO

Los mejores gerentes tienen poco en común: son de distinto sexo, edad, raza, estilo gerencial, objetivos, etc. Pero tienen algo en común: rechazan la sabiduría convencional.

Durante 25 años, la empresa Gallup realizó encuestas a más de 80.000 gerentes de más de 400 empresas, tratando de identificar los patrones de éxito y las características que los hacen destacar en su desempeño y desarrollo profesional.

Los resultados son asombrosos. Muchas de las nociones tradicionales sobre gerencia, como “trata a las personas como te gustaría que te trataran a ti” o “con suficiente entrenamiento, una persona puede lograr lo que se plantee” no forman parte de la forma de pensar de los grandes gerentes.

Un gerente exitoso convierte el talento de sus empleados en desempeño. La forma cómo estos seleccionan a su gente (por su talento, y no por sus habilidades), fijan las expectativas, los desarrollan y los motivan, son la verdadera clave para atraer y retener a los mejores, creando así las grandes empresas.

La barra de medición

Una gran parte del valor de una empresa se encuentra entre las orejas de sus empleados.

Sin importar cuál sea su tipo de negocio, la única forma de generar ganancias duraderas, es creando una empresa que atraiga y retenga a empleados talentosos. Sin embargo, pocas empresas cuentan con medidas precisas para determinar su situación al respecto.

La fortaleza de un lugar de trabajo puede ser determinada mediante las siguientes 12 preguntas:

- 1.- ¿Se qué se espera de mí en el trabajo?
- 2.- ¿Cuento con las herramientas y equipos necesarios para hacer mi trabajo correctamente?
- 3.- En el trabajo ¿tengo la oportunidad de hacer diariamente lo que hago mejor?
- 4.- En los últimos siete días ¿he recibido reconocimiento por hacer bien mi trabajo?
- 5.- Mi supervisor o algún compañero de trabajo ¿se interesan en mí como persona?

6.- ¿Estimula alguien mi desarrollo?

7.- ¿Son mis opiniones tomadas en cuenta?

8.- La misión de la empresa ¿me hace sentir que mi trabajo es importante?

9.- Mis compañeros de trabajo ¿están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

10.- ¿Tengo un mejor amigo en la empresa?

11.- En los últimos 6 meses ¿alguien ha conversado conmigo sobre mi progreso?

12.- En este último año ¿he tenido la oportunidad de aprender y crecer en mi trabajo?

Si un gerente puede crear un ambiente laboral en el que los empleados contesten estas preguntas en forma positiva, entonces ha construido un lugar de trabajo excelente.

Las 12 preguntas a prueba

¿Tienen relación las 12 preguntas con el desempeño?

La empresa Gallup estudió en 1998 la relación entre satisfacción del empleado y el desempeño organizacional, en distintas empresas, de diferentes industrias.

Determinaron el desempeño de 2.500 unidades de negocio, en términos de productividad, rentabilidad, retención de empleados y satisfacción del cliente. Luego aplicaron las 12 preguntas a los 105.000 empleados de estas.

Algunos resultados obtenidos:

- Los empleados que respondieron positivamente a las 12 preguntas, trabajaban en unidades de negocios con niveles más altos de desempeño.

- El supervisor inmediato del empleado juega un papel crítico en la construcción de un ambiente laboral positivo (no el pago, los beneficios, sus compañeros o un líder carismático de la organización).

- Diez de las doce preguntas reflejaron una relación directa con la productividad; mientras que ocho de las doce preguntas se relacionaban con la rentabilidad. Un empleado puede afectar la rentabilidad al apagar las luces que no utilice o al negociar con más esfuerzo los precios.

- Los empleados dejan a los gerentes, no a las empresas. Si la relación entre ambos no es buena, el empleado se marchará, a pesar de cualquier intento de persuasión.

- Las primeras 6 preguntas son las que tienen mayor relación con los resultados de la empresa.

Los gerentes medios o bajos son quienes pueden hacer triunfar o no a una empresa - pueden espantar o cautivar a personas de talento. Por lo general, los altos ejecutivos no están al tanto de lo que ocurre a esos niveles.

Estos gerentes deben hacerse responsables de que sus empleados respondan en forma positiva al cuestionario. La alta gerencia, por su parte, debe hacerles saber qué acciones deben tomar para lograrlo.

El proceso para llegar hasta allí se asemeja a la escalada de una montaña. Se debe hacer por etapas:

1.- Primera etapa: ¿qué recibo? Se identifican y cubren las necesidades básicas, como qué se espera del empleado, cómo será remunerado, con qué cuenta, etc. Cubre las preguntas 1 y 2.

2.- Segunda etapa: ¿qué debo dar? El enfoque está en la auto-estima y auto-valoración del empleado. Cubre las preguntas 3,4,5 y 6.

3.- Tercera etapa: ¿pertenezco a la organización? La clave es saber si la organización es la adecuada para desarrollarse profesionalmente. Cubre las preguntas 7, 8, 9 y 10.

4.- Cuarta etapa: ¿cómo hacer para que todos crezcamos? La clave está en la capacidad de innovar y aprender de la organización. Cubre las preguntas 11 y 12.

Si un empleado ha respondido de forma positiva a las 12 preguntas, ha llegado a la cumbre.

Si las respuestas tienden a ser negativas el empleado no está siendo productivo y probablemente dejará la empresa. Es necesario entonces que regrese a la etapa anterior, y pase más tiempo allí aclimatándose.

Algunas ideas gerenciales recientes han estado orientadas hacia las últimas preguntas – sin antes cubrir las necesidades básicas de las primeras 6. De allí su fracaso.

La sabiduría de los grandes gerentes

La encuesta a empleados fue aplicada también a 80.000 de los grandes gerentes de diversas corporaciones a nivel mundial.

Todos difieren en sus estilos gerenciales tanto como en sus características personales (edad, sexo, raza, etc.). Sin embargo, todos coincidieron en algo: las personas no cambian mucho; por esto, no hay que perder el tiempo sacando de ellas lo que no tienen, sino dedicarlo a aprovechar lo que sí tienen. Esto ya es bastante difícil.

Esto explica, entre otras cosas, por qué los grandes gerentes:

- No creen que toda persona tiene un potencial ilimitado.
- No pierden el tiempo arreglando deficiencias de sus empleados
- Tienen favoritismo por ciertos empleados.

El gerente juega un rol esencial al descubrir la forma efectiva de hacer que cada persona desarrolle su talento al máximo. Funcionan como catalizadores que convierten el talento de cada persona en un resultado rentable para la organización y que cumple con sus objetivos.

Como catalizadores, los gerentes deben seleccionar la persona, establecer sus expectativas, motivarla y desarrollarla. En otras palabras, las preguntas de la 1 a la 6.

La interacción personal entre gerente y empleado no tiene sustituto. Los equipos auto-dirigidos, carentes de un gerente que sirva de orientación, lo que hacen es crear confusión.

Ser un gerente y ser un líder son cosas bien distintas. Un gerente no es necesariamente un líder en potencia. El gerente mira hacia adentro de la organización – se encarga de los objetivos, necesidades y motivación. El líder ve hacia el exterior – la competencia, el futuro, las alternativas. Pocas personas pueden ser las dos cosas a la vez.

Las 4 claves de los grandes gerentes

Sabiduría convencional:

- 1.- Seleccionar, de acuerdo a la experiencia, inteligencia y determinación.
- 2.- Establecer expectativas, definiendo los pasos correctos para generar resultados deseados.
- 3.- Motivar, identificando las debilidades y buscando cómo superarlas.
- 4.- Desarrollar, para ayudarle a aprender y a ser promovido.

Sabiduría de los grandes gerentes:

- 1.- Seleccionar, por los talentos que ya posee.
- 2.- Establecer expectativas, definiendo los resultados correctos y dejando que la persona decida cómo lograrlo.
- 3.- Motivar, enfocándose en sus fortalezas.
- 4.- Ayudar a la persona a encontrar la posición correcta en la empresa, donde puedan dar lo mejor de sí.

Las cuatro claves se describen seguidamente.

Clave 1: Seleccione basado en el talento

Los grandes gerentes definen el talento como: un patrón reiterativo del pensamiento, sentimiento o conducta que se puede aplicar de forma productiva. La clave para un desempeño excelente es colocar al talento ideal en el rol apropiado.

El talento no se puede enseñar, hay que seleccionar a las personas que ya cuenten con los talentos requeridos para realizar el trabajo.

La década del cerebro

La neurociencia afirma que en la mitad de la adolescencia está el límite para poder cambiar la personalidad de una persona. Esto confirma lo que los grandes gerentes saben de forma ins-

tintiva: cada persona es única y nunca cambiará drásticamente.

El talento no es lo mismo que habilidades o conocimientos. El gerente debe ayudar al empleado a descubrir sus talentos; por otro lado, debe enseñarle nuevas habilidades y conocimientos. No importa cuantas habilidades o conocimientos tenga la persona, sin talento, no logrará enfrentar situaciones no anticipadas.

Existen varias categorías de talento:

- 1.- *Talentos competitivos*: explican por qué una persona está motivada a buscar logros y avances profesionales.
- 2.- *Talentos pensantes*: explica cómo una persona toma decisiones, desarrolla estrategias, etc.
- 3.- *Talentos de relaciones*: explican cómo la persona forma relaciones, con quién lo hace, en quién confía, etc.

Asunto de lenguaje

- Competencias: comportamiento esperado de los gerentes y líderes, son una combinación de talento, habilidades y conocimientos.

- Hábitos: derivado de nuestra naturaleza

- Actitud: optimista, conservador, etc. Identifique la actitud de la persona, y busque el rol que mejor se adapte.

- Motivadores: un gerente debe identificar qué motiva al empleado, y cultivar su talento adecuadamente.

Existen dos grandes mitos en torno al talento:

- 1.- *El talento es algo raro y especial*: el talento que distingue a las mejores enfermeras es la empatía; a los mejores cirujanos es el riesgo.
- 2.- *Algunos trabajos son tan sencillos, que no requieren de talento*: las buenas mucamas de hotel tienen el talento de poder ver la habitación desde la perspectiva del huésped.

¿Cómo conseguir a los mejores?

- Sepa que la mayoría de las personas no conocen sus verdaderos talentos. Dedíquese a descubrirlos.
- Recuerde que las personas tratarán de impresionarles en las entrevistas, ocultando en ocasiones sus talentos.
- Tenga claro cuáles son los talentos que necesita, tomando en cuenta los valores organizacionales, cultura, objetivos, etc.
- Identifique un talento crítico y céntrese en él durante la entrevista, sin importar lo atractivo del currículum.
- Estudie lo positivo, no los fracasos. Enfóquese en los éxitos y determine cómo fueron logrados.

Claves 2: Defina los resultados en forma correcta

Los grandes gerentes saben que hay un límite en el control que pueden ejercer sobre sus empleados. Es mejor entonces definir cuáles son los resultados deseados, y dejar que cada empleado

encuentre su propia forma de lograrlos.

Parece sencillo. Sin embargo, muchos gerentes se empeñan en controlar a su personal, porque caen en alguna de estas tentaciones:

- Creen que existe “una mejor forma” de hacerlo todo, socavando los estilos y personalidad que tiene cada quien para hacer sus tareas.
- Creen que su personal carece del talento suficiente para realizar la tarea.
- Desconfían. Piensan que la confianza debe ser ganada, creando una cultura de revisiones y chequeos que puede ahorcar a la empresa.
- Creen que algunos resultados son demasiado difícil de describir, por lo que es mejor limitarse a los procedimientos ya establecidos.

Los grandes gerentes no caen en esas tentaciones, y siguen estos principios para incrementar el desempeño de sus empleados:

- 1.- *No quebrar el banco*: los empleados deben seguir los pasos requeridos en aspectos que tengan que ver con precisión y seguridad. Delegar sin control puede llevar a una empresa a la ruina.
- 2.- *Los estándares son la regla*: los empleados deben seguir los pasos que involucran los estándares de la empresa o industria, sin que ello signifique la anulación de la creatividad.
- 3.- *Las doctrinas no opacan el resultado*: a veces las políticas de la empresa son tan estrictas, que terminan opacando el resultado deseado. Los grandes gerentes dejan que sus empleados se salgan de los procedimientos establecidos cuando la situación lo permite.
- 4.- *No existen fórmulas para la satisfacción del cliente*: los pasos pre-establecidos sólo previenen la insatisfacción de los clientes. Para hacer que los clientes sean leales a la empresa, existen 4 expectativas en diferentes niveles:

Precisión: brindar lo que fue pedido, entregar a tiempo, etc.

Disponibilidad: servir en horarios no convencionales y brindar acceso a soluciones efectivas.

Sociedad: fomentar la lealtad, escuchar y aceptar sugerencias de clientes y darles respuesta.

Asesoría: ofrecer algo útil y beneficioso.

Clave 3: Concéntrese en las fortalezas

Para desarrollar el potencial de un empleado, los grandes gerentes se centran en sus fortalezas y en lo que les gusta de ellos. No tratan de cambiarlos, ni generalizan.

Muchos gerentes se esfuerzan en hacer que sus empleados sean lo que no son. Los grandes gerentes pueden sacar lo mejor de sus empleados centrándose en sus fortalezas, no debilidades.

Pero ¿cómo lo hacen?:

- Colocando a los empleados correctos en la posición correcta, donde sus talentos puedan servir de gran aporte a la empresa.
- Administrando por excepción. Los grandes gerentes no tratan a todos de igual forma, tratan a cada quien de forma que se sientan bien motivados, de la forma que el empleado desea ser tratado.
- Pasan más tiempo con sus mejores empleados. Aunque no sea lo convencional, los grandes gerentes lo hacen porque convierten el talento en desempeño y se centran en la excelencia.

Si bien lo anterior es cierto, los grandes gerentes también tienen que tratar con las debilidades de sus empleados. Para que éstas no sean un obstáculo en el desempeño, los gerentes:

- Hallan las causas de la falla. ¿Es mecánico, hay carencias de habilidades o es algo personal? ¿Se puede volver a entrenar al empleado?.
- Encuentran el detonante motivador para esa persona y lo usan. ¿Cuál es su motivación principal, sus hijos, tiempo libre, dinero, viajes?.

En ciertos casos, el mal desempeño no es por falta de habilidades, conocimientos o motivación, sino es asunto de talento. En este caso, existen tres posibles soluciones:

- 1.- Brindar un sistema de apoyo. Si tiene problemas al recordar nombres, la solución puede ser una buena libreta de direcciones.
- 2.- Buscar un compañero complementario, que equilibre la falta de talento en las áreas de debilidad.
- 3.- Buscar un puesto de trabajo alternativo en la empresa, de acuerdo a sus verdaderas fortalezas.

Clave 4: Halle el encaje perfecto

Los grandes gerentes saben que, en ocasiones, una promoción a una posición más alta, no es lo más adecuado para un empleado.

Aunque la sabiduría convencional indica que siempre debemos ir hacia arriba, los grandes gerentes ofrecen rumbos alternativos de desarrollo de carrera, que encajan con las aspiraciones y necesidades de cada empleado.

Los grandes gerentes ayudan a sus empleados a desarrollar sus carreras de las siguientes maneras:

- 1.- *Crean héroes en cada posición*: hacen de cada puesto de trabajo una profesión respetada. Así no necesariamente tienen que promover para subir de nivel en la empresa. Se pueden cambiar los títulos de su puesto, para reconocer que han adquirido más experiencia, sin tener que moverlos a otra posición jerárquica.
- 2.- *Aumentan el sueldo sin promover*: pueden existir distintos niveles de salario dentro de un mismo rol. En caso que la

empresa no lo permita, sea creativo para lograr mejores beneficios sin necesariamente promover al empleado. Por ejemplo, cree un nuevo cargo o cree proyectos especiales.

3.- *Se enfocan en los talentos de sus empleados*: no fomentan la necesidad de acumular experiencias diversas, ayudándolos a descubrir constantemente sus talentos.

Los grandes gerentes ayudan a sus empleados a encontrar el verdadero camino vocacional para sus talentos innatos, y descubrir realmente más de ellos mismos mediante el uso de la retroalimentación (feedback). Esto lo hacen en forma constante, enfocados en la fortaleza y no las debilidades, orientado hacia el futuro, y en forma privada, uno a uno.

Otro aspecto importante es llegar a conocer realmente a sus empleados, construyendo relaciones con éstos, sin que esto implique intimidades innecesarias. Por ejemplo, si un empleado llega siempre tarde ¿cuántos gerentes le preguntarían por qué lo hace? Al entender la situación personal del empleado, un gran gerente soluciona el problema tomando acciones como cambiar el horario o darle un día libre para solucionar sus problemas.

Cuando un empleado no está ofreciendo los resultados deseados, los grandes gerentes se lo dejan saber lo antes posible. Esto con la finalidad de realizar los cambios necesarios a tiempo, y mantener las relaciones intactas.

Usando las 4 claves: una guía práctica

El uso de las 4 claves se pueden adaptar para cumplir con los objetivos de cada gerente. Algunos consejos prácticos:

Entrevistas basadas en el talento

- Haga preguntas abiertas y escuche cuidadosamente lo que tenga que decir el candidato.
- Busque detalles específicos sobre los logros de esa persona.
- Busque señales que develen talento, y deduzca cuáles pueden ser sus motivaciones.
- Compare antes y después: registre la forma de expresarse de un empleado potencial y luego de contratarlo, constate que trabaja de manera congruente con ello.

Gerencia del desempeño

Los grandes gerentes evalúan el desempeño en forma rutinaria:

- La rutina es simple, sin ningún tipo de burocracia.
- La rutina obliga a la interacción frecuente entre gerente y empleado.
- La rutina está centrada en el futuro, en lo que se quiere cumplir en los próximos meses y en cómo lograrlo.
- La rutina pide a los empleados hacer seguimiento de su propio desempeño y aprendizajes.

Entrevista de fortalezas:

- 1.- ¿Qué fue lo que disfrutó más de su experiencia laboral anterior? ¿qué lo trajo aquí? ¿qué lo mantiene aquí?
- 2.- ¿Cuáles cree usted que son sus fortalezas?
- 3.- ¿Cuáles son sus metas en su puesto de trabajo actual?
- 4.- ¿Con qué frecuencia le gustaría reunirse conmigo para discutir su progreso?
- 5.- ¿Tiene alguna meta personal que piense que yo deba saber?
- 6.- ¿Cuál ha sido el mejor halago que ha recibido?
- 7.- ¿Ha tenido mentores o socios realmente productivos?
- 8.- ¿Cuáles son sus metas de crecimiento profesional a largo plazo?
- 9.- ¿Cuáles son las habilidades específicas que quisiera aprender?
- 10.- ¿Hay algo más que le gustaría hablar, que pueda ayudarnos a trabajar mejor juntos?

Planificación del desempeño:

- 1.- ¿Qué acciones ha tomado?
- 2.- ¿Qué ha descubierto?
- 3.- ¿Qué sociedades ha establecido?
- 4.- ¿En qué está enfocado?
- 5.- ¿Qué nuevos descubrimiento piensa hacer?
- 6.- ¿Qué nuevas sociedades tiene planteadas?

Sus propias claves

Si como empleado, usted trabaja para un jefe estancado en la sabiduría convencional que:

- Está demasiado ocupado para hablar con usted sobre sus

metas y desempeño.

- Lo obliga a realizar la tarea a la manera que éste piensa es mejor.
- Nunca lo elogia.
- Le pregunta superficialmente cómo le va.

Renuncie, váyase de esa empresa porque usted merece algo mejor.

Creando un ambiente amistoso para grandes gerentes

Para hacerlo las empresas podrían:

- Enfocarse en los resultados. El rol de la empresa es definir el resultado deseado – el del individuo, lograrlo. Defina cada rol en términos de resultados. Mida y jerarquice cada resultado. Haga a los gerentes responsables por las respuestas a las 12 preguntas de sus empleados.
- Valorar el desempeño de clase mundial en cada posición de la empresa. Evalúe los niveles de logros. Celebre los logros de cada individuo.
- Estudiar a sus mejores gerentes para identificar sus perfiles. Re-formule los programas de entrenamiento basados en lo que aprendió de dicho estudio. Cree una “universidad” interna, en la que los mejores gerentes le enseñen a los demás.
- Enseñar las 4 claves de los grandes gerentes. Cambie sus prácticas de reclutamiento y sus planes de entrenamiento. Envíe a los talentosos a cursos – no a los que “necesitan arreglo”. Provea feedback y evalúe a su personal como los grandes gerentes.

En este clima los grandes gerentes podrán luchar, los empleados sobresalir, la empresa crecer y la sabiduría convencional es superada de una vez por todas.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=179>