Juego  terminado Estás  escribiendo  un  correo  electrónico  cuando,  con  el  rabillo  del  ojo,  notas  que  una  figura  se   acerca  por  tu  izquierda.  Terminas  la  frase  con  un  punto  y  pulsas  enviar,  al  mismo  tiempo  que   giras  la  silla  para  mirar  a  tu  visitante.  Es  Sam. "¿Qué  pasa?" “¿Tienes  un  minuto?”,  responde  ella. "Claro.  ¡Dispara!" “¿Podemos  alquilar  una  habitación?” Asientes  y  te  levantas,  mirando  alrededor,  hacia  las  puertas  de  la  sala  de  reuniones. —Fermat  está  libre  —dices  mientras  señalas  la  esquina  de  la  oficina.  Ambos  comienzan  a   caminar  hacia  allí. “¿Está  todo  bien?”,  te  preguntarás. —Sí,  es  algo  de  lo  que  quería  hablarte  —responde  Sam. Ella  entra  en  la  habitación  y  tú  la  sigues.  Cierras  la  puerta  detrás  de  ti  y  enciendes  la  luz.  Notas  que  Sam  no   ha  tomado  asiento  en  la  mesa.  Su  lenguaje  corporal  se  ha  vuelto  más  extraño.  Hay  un  silencio  incómodo.   Sam  lo  rompe. “Estoy  renunciando  a  mi  trabajo.  Espero  irme  a  finales  de  este  mes”. Sientes  que  tus  mejillas  se  ponen  rojas. “¿Te  vas?  ¿Qué  pasa?” “A  partir  de  esta  mañana  acepté  una  oferta  en  otro  lugar,  por  lo  que  espero  terminar  todo  en  las  próximas   cuatro  semanas  para  poder  comenzar  allí  el  primero  del  próximo  mes”. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  148 No  lo  viste  venir.  No  estás  muy  seguro  de  qué  decir.  Busca  en  tu  cerebro  algunas  palabras. "Lo  siento  mucho.  Avísame  si  necesitas  algo  mientras  estás  aquí". Sam  asiente.  “Lo  haré”,  dice.  Sonríe  y  sale  de  la  habitación. Te  sientes  estúpido  al  instante.  ¿Por  qué  no  le  preguntaste  a  dónde  iba?  ¿Por  qué  iba?  ¿Fue  por  el  dinero?   ¿Fue  por  el  proyecto?  ¿Y  cuándo  tuvo  entrevistas  en  otras  empresas  cuando  ha  estado  aquí  todos  los  días   durante  los  últimos  meses?  ¿Y  no  se  supone  que  ahora  debes  ir  y  hacerle  una  contraoferta  para  intentar  que   se  quede  en  la  empresa?  ¡Ah,  pero  ni  siquiera  preguntaste  cuál  era  el  nuevo  trabajo  y  cuánto  pagaba! Suspiras  y  te  apoyas  contra  la  puerta.  ¿Qué  deberías  hacer  a  continuación? Si  eres  un  gerente,  esto  te  va  a  pasar.  La  gente  siempre  se  irá.  A  veces  lo  verás  venir,  a  veces  no.  A  veces   querrás  que  se  vayan.  A  veces  los  obligarás  a  irse.  De  cualquier  manera,  tendrás  que  acostumbrarte  al   hecho  de  que  habrá  una  rotación  natural  dentro  de  tu  equipo  contra  la  que  nunca  podrás  ganar. En  este  capítulo,  exploraremos  todas  las  maravillosas  formas  en  que  las  personas  pueden  abandonar  su   equipo.  Y  lo  harán,  créame.  Aprenderá  lo  siguiente: •  La  gente  siempre  se  marcha.  Es  un  hecho  de  la  vida.  Analizaremos  estudios  que  muestran  qué  tipo  de   rotación  de  personal  se  debe  esperar  y  cómo  puede  resultar  realmente  beneficiosa. •  Cómo  saber  cuándo  las  personas  deben  irse  con  tu  bendición.  A  veces,  las  personas  se  van  por  buenas   razones.  ¿Cuáles  son  y  cómo  debes  manejarlas? •  Cómo  luchar  para  que  su  personal  se  quede.  Su  mejor  personal  será  un  activo  en  el  mercado   laboral  y  una  oferta  de  trabajo  bien  remunerada  está  a  solo  un  mensaje  de  LinkedIn  de  distancia. ¿Cómo  se  puede  intentar  evitar  que  el  personal  se  vaya?  ¿Es  posible  predecirlo? •  Cómo  hacer  que  la  gente  se  vaya.  Por  último,  siempre  habrá  personas  que  tengan  un  mal  desempeño  y   que  deberá  abordar.  Analizaremos  una  forma  común  de  abordar  los  problemas  de  desempeño:  los   planes  de  mejora  del  desempeño. informe  de  erratas  •  discutir ¿Estás  listo  para  afrontar  lo  más  difícil?  ¡Comencemos! Machine Translated by Google Es  normal  que  la  gente  se  vaya Es  normal  que  la  gente  se  vaya  •  149 En  primer  lugar,  desmintamos  un  mito:  es  completamente  normal  que  la  gente  abandone  tu  equipo,  tu   departamento  y  tu  empresa.  En  2018,  según  datos  de  LinkedIn,  se  informó  [Boo18]  que  el  sector  tecnológico   en  los  Estados  Unidos  tiene  una  tasa  de  rotación  anual  del  13,2  %,  la  más  alta  de  cualquier  otro  sector   empresarial.  Sí,  es  incluso  más  alta  que  la  del  sector  minorista,  que  fue  la  segunda  más  alta  con  un  13  %.   Piénsalo  un  segundo:  si  tu  departamento  tiene  1000  empleados,  para  fin  de  año,  en  promedio,  habrás   reducido  tu  plantilla  a  868  empleados  solo  por  deserción.  Eso  es  una  gran  cantidad  de  contrataciones  para   mantener  el  mismo  tamaño  del  departamento.  Como  viste  en  ¡ Únete  a  nosotros!,  contratar  personas  es  un   trabajo  duro,  así  que  si  la  gente  se  va,  debes  asegurarte  de  que  sea  por  las  razones  correctas. Ahora  bien,  mis  padres  se  quedarían  sin  duda  sorprendidos  por  esa  estadística.  El  último  trabajo  de  mi  padre   antes  de  jubilarse  le  exigió  dieciocho  años  de  servicio.  En  este  nuevo  mundo  en  el  que  la  permanencia  en  el   cargo  es  cada  vez  más  corta,  ¿cómo  podemos  esperar  sacar  el  máximo  partido  a  la  situación?  ¿Cómo   podemos  ajustar  nuestras  propias  expectativas  y  sentimientos  sobre  la  marcha  de  la  gente  para  que  la   situación  sea  lo  menos  dolorosa  posible? La  gente  siempre  se  va  a  ir.  Es  normal  y  es  una  lástima.  Léalo  unas  cuantas  veces  y  reflexione.  Como   gerente,  está  condenado  al  fracaso  si  piensa  que  va  a  mantener  a  todos  en  su  equipo  actual  indefinidamente.   Solo  establecerá  expectativas  de  tal  manera  que  se  sentirá  terrible  cuando  alguien  presente  su  renuncia.   Siéntase  cómodo  con  el  hecho  de  que  todas  nuestras  carreras  son Todos  somos  diferentes  y  nos  motivan  distintos  aspectos:  el  desafío,  la  ubicación,  la  comodidad,  el  horario   de  trabajo,  los  lenguajes  y  marcos  de  programación,  los  amigos  y  las  nuevas  oportunidades,  por  nombrar   solo  algunos.  Todos  ellos  pueden  ser  fuerzas  conflictivas  en  las  decisiones  profesionales. Sin  embargo,  lo  creas  o  no,  la  rotación  puede  ser  buena  para  ti  [Ash19].  Las  empresas  cambian  todo  el   tiempo,  especialmente  si  son  pequeñas  y  crecen  rápidamente.  Las  personas  que  fueron  contratadas  en  un   momento  de  la  historia  de  la  empresa  pueden  no  ser  las  más  adecuadas  para  la  empresa  en  su  siguiente   etapa  de  evolución.  Una  rotación  natural  garantiza  que  tengas  más  oportunidades  de  contratar  a  personas   que  sean  las  más  adecuadas  para  los  desafíos  particulares  que  enfrentas  en  ese  momento. Las  salidas  de  empleados  se  pueden  dividir  en  dos  grupos: •  Voluntarios.  Se  van  por  voluntad  propia.  •  Involuntarios.  Los  obligas   a  irse,  generalmente  por  razones  de  rendimiento. A  veces  estas  categorías  se  denominan  lamentables  y  no  lamentables. informe  de  erratas  •  discutir Claramente  hay  dos  cosas  en  las  que  centrarse  aquí:  asegurarse  de  que  aquellos  que  están Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  150 Las  personas  que  se  van  voluntariamente  lo  hacen  por  razones  positivas  y  no  hay   nada  que  puedan  o  deban  hacer  para  que  se  queden.  Analizaremos  las  salidas   voluntarias  en  la  primera  mitad  de  este  capítulo. La  segunda  razón  (la  salida  involuntaria)  es  cuando  tienes  que  despedir  a  alguien   por  alguna  razón,  generalmente  por  un  mal  desempeño.  Como  gerente,  es  tu   responsabilidad  asegurarte  de  que  los  empleados  que  no  pueden  transformarse   en  buenos  empleados  no  permanezcan  en  tu  organización.  Después  de  todo,  tu   listón  es  tan  alto  como  el  empleado  con  peor  desempeño.  Contratar  bien  te  ayuda   a  asegurarte  de  que  esto  no  suceda,  pero  las  personas  y  las  situaciones  cambian.   Te  daremos  las  herramientas  que  necesitas  para  asegurarte  de  que  puedes   gestionar  el  mal  desempeño  y  convertirlo  en  un  buen  desempeño,  o  en  el  peor  de   los  casos,  hacer  que  ese  miembro  del  personal  se  vaya. Comenzaremos  analizando  las  salidas  voluntarias. Cuando  el  personal  se  va Nuestras  vidas  y  carreras  están  más  conectadas,  son  más  variadas  y  desafiantes   que  nunca,  y  esto  es  especialmente  cierto  en  la  industria  tecnológica.  Quienes   están  al  comienzo  de  su  carrera  tienen  más  presión  social  para  obtener  la  mejor   experiencia  posible,  sin  importar  dónde  sea.  Veo  ingenieros  que  van  de  una   empresa  a  otra  y  de  una  ciudad  a  otra  año  tras  año  para  seguir  avanzando  en  su   vida  y  carrera  deseadas.  No  se  puede  frenar  a  la  gente. De  la  misma  manera,  en  una  economía  en  la  que  los  precios  de  las  viviendas  aumentan  continuamente,  es   mucho  menos  probable  que  una  sola  persona  de  la  pareja  trabaje  a  tiempo  completo,  especialmente  si   ambas  partes  trabajan  en  sectores  igualmente  competitivos.  Existe  el  problema  de  los  dos  cuerpos  [Rog12]   en  el  ámbito  académico,  que  pone  de  relieve  la  lucha  que  enfrenta  una  pareja  cuando  cada  uno  de  ellos   intenta  encontrar  un  trabajo  académico  con  titularidad  en  el  que  puedan  seguir  viviendo  juntos  como  familia.   En  el  caso  de  los  empleos  tecnológicos  y  creativos,  no  estamos  tan  limitados  por  la  falta  de  oportunidades,   pero  las  parejas  pueden  enfrentarse  a  la  tensión  entre  poder  hacer  el  trabajo  que  realmente  quieren  y  el  lugar   en  el  que  quieren  vivir. Nuestro  afán  profesional  suele  echar  por  tierra  nuestro  instinto  humano  natural  de   conformarnos.  Por  ello,  como  gerente,  debe  sentirse  cómodo  con  la  gente  que  se   va  para  progresar  en  su  vida  y  su  carrera. Buenas  razones  para  irse Las  personas  a  las  que  usted  dirige  siempre  están  evaluando  qué  otras   oportunidades  existen.  Cuando  alguien  le  dice  que  se  va  a  ir,  puede  enojarse   rápidamente  y  pensar  que  su  empleado  está  cediendo. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Cuando  el  personal  se  va  •  151 Es  un  problema  más  que  tienes  que  afrontar:  que  no  agradecen  su  puesto,  que  solo  buscan   dinero  o  prestigio,  o  que  están  eligiendo  el  camino  más  fácil  para  salir  de  un  año  difícil  en   la  empresa.  Esto  rara  vez  sucede.  La  gente  se  va  por  muchas  razones  legítimas  que  no   muestran  ninguna  mala  intención  hacia  ti  como  gerente. Por  ejemplo: •  Nuevas  oportunidades.  A  veces,  no  hay  espacio  para  que  un  empleado  ascienda  a  un   puesto  más  alto  en  su  departamento,  por  lo  que  buscará  ese  puesto  en  otro  lugar  o   deseará  incorporarse  a  una  empresa  donde  haya  más  espacio  para  crear  ese  puesto,   como  una  startup  en  etapa  inicial  en  una  fase  de  rápido  crecimiento.  Además,  es   posible  que  haya  trabajado  en  su  empresa  durante  mucho  tiempo  y  simplemente  le   apetezca  un  cambio  de  entorno  y  del  tipo  de  trabajo  que  está  haciendo.  Tal  vez  haya   surgido  una  oportunidad  para  trabajar  con  sus  mejores  amigos.  Eso  es  totalmente   natural  y  no  es  culpa  suya. •  Familia.\_  Es  posible  que  a  su  pareja  le  hayan  ofrecido  el  trabajo  de  su  vida  en  otro   lugar  y  que  ellos  necesiten  mudarse  y  encontrar  un  nuevo  trabajo  cerca.  Ellos  o  su   pareja  pueden  tener  padres  ancianos  o  enfermos  y  necesitan  irse  para  ofrecer  el  nivel   adecuado  de  atención,  especialmente  si  su  familia  no  es  local.  Es  posible  que  quieran   que  sus  hijos  vayan  a  una  escuela  en  particular,  tal  vez  porque  su  hijo  necesita  una   educación  particular,  ya  sea  por  discapacidades  físicas  o  de  aprendizaje  o  tal  vez  por   su  brillantez  académica.  No  puedes  controlar  estas  cosas,  así  que  simplemente  déjalos  ser. •  Remuneración.  A  veces,  su  personal  trabaja  en  el  sector  adecuado  en  el  momento   adecuado  y  recibe  una  oferta  de  remuneración  que  le  cambia  la  vida  en  otro  lugar:  el   tipo  de  paquete  que  podría  significar  que  se  jubilen  diez  años  antes  o  que  su  pareja   deje  su  trabajo,  se  tome  un  año  sabático  y  luego  comience  su  propio  negocio.  Esa  es   la  naturaleza  de  una  economía  de  libre  mercado  y,  por  más  difícil  que  sea  para  usted   y  el  equipo,  simplemente  alégrese  por  ellos.  Es  algo  bueno. En  estas  situaciones,  no  has  hecho  nada  malo.  Una  red  de  vida  compleja  y  enrevesada   fuera  del  trabajo  empuja  y  tira  de  las  personas  en  una  multitud  de  direcciones. Cuando  alguien  le  entrega  su  aviso  de  marcharse  por  buenas  razones,  su  principal   objetivo  debe  ser  hacer  que  su  salida  sea  lo  más  amistosa  posible. Puedes  lograrlo  siendo  el  facilitador  de  su  partida.  Puedes  hacer  lo  siguiente  para   asegurarte  de  que  todo  salga  lo  mejor  posible: •  Establezcan  una  fecha  de  finalización  que  les  convenga  a  ambos.  Un  miembro  del   personal  diligente  querrá  asegurarse  de  que  su  salida  sea  en  buenos  términos,  así   que  hablen  con  él  sobre  lo  que  está  haciendo  actualmente,  cómo  afecta  al  equipo  y   cuándo  podría  ser  el  mejor  momento  para  que  se  vaya.  Si  ya  acordaron  una  fecha  con   su  futuro  empleador,  que  así  sea,  pero,  de  todos  modos,  elaboren  juntos  un  plan  sobre   lo  que  les  gustaría  que  se  haga  entre  ahora  y  su  fecha  de  partida. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  152 •  Pregúntales  si  quieren  una  referencia.  Puede  que  no  la  necesiten,  pero  es  una  cortesía   común  preguntar,  incluso  si  es  solo  en  su  perfil  de  LinkedIn.  Demuestra  al  mundo   exterior  que  realmente  fue  un  buen  candidato  y  que  ambos  cooperaron  mientras  se   iba. •  Concéntrese  en  lo  que  necesita  ser  transferido.  Analice  en  profundidad  todo  aquello   en  lo  que  están  trabajando.  ¿Qué  necesita  ser  transferido  a  otros  miembros  del  equipo   y  cómo?  ¿Valdría  la  pena  que  pasaran  una  semana  documentando  en  detalle  el   trabajo  que  han  estado  haciendo  recientemente  o  que  programaran  una  sesión  con  el   equipo  para  repasarlo? •  Piense  en  el  reemplazo  ideal  y  contrate  a  alguien.  Ahora  que  tendrá  que  reemplazar  a  este  miembro  del  personal,   piense  en  el  rendimiento  del  equipo  y  en  quién  será  el  mejor  para  reemplazarlo.  Luego,  escriba  la  descripción  del   puesto  y  publíquela.  Consulte  ¡ Únase  a  nosotros!  para  ver  cómo  hacerlo. •  Déjalos  ir  con  tu  bendición.  Sobre  todo,  sé  amable  y  agradece  el  tiempo  que  han   dedicado  a  contribuir  con  tu  equipo.  Diles  que  si  el  nuevo  trabajo  no  funciona,  siempre   serán  bienvenidos  a  regresar  a  su  antiguo  puesto,  sin  hacer  preguntas.  Bríndales  una   red  de  seguridad  muy  necesaria  mientras  se  embarcan  en  un  nuevo  viaje.  Te   sorprenderá  saber  cuántos  regresan  si  eres  un  buen  gerente. Tu  turno:  buenos  egresados Antes  de  continuar,  un  par  de  preguntas  para  ti: •  Piense  en  los  últimos  años.  ¿Con  quién  ha  trabajado  que  haya  dejado  su  puesto  por   buenas  razones?  ¿Cómo  reaccionaron  su  gerente  y  su  equipo  ante  la  noticia? ¿Habrías  hecho  algo  diferente  si  fueras  su  manager? •  ¿Qué  puede  decirnos  de  su  propia  trayectoria  profesional?  ¿Cuántas  salidas  se  debieron  a  razones  justificadas? ¿Hijos?  ¿Así  fue  como  acabasteis  en  vuestro  puesto  actual? Malas  razones  para  irse  A   veces,  la  gente  se  va  por  malas  razones.  Pero,  ¿qué  queremos  decir  con  malas   razones?  No  me  refiero  a  una  situación  en  la  que  han  robado  la  tostadora  de  la   oficina  o  han  puesto  un  pez  muerto  en  el  aire  acondicionado.  Por  lo  general,  se  trata   de  las  salidas  en  las  que  usted,  como  gerente,  se  sorprende  totalmente  de  que  se   vayan,  en  las  que  alguien  le  toma  completamente  por  sorpresa  que  presente  su   renuncia,  en  la  medida  en  que  sabe  en  retrospectiva  que  podría  haber  evitado  que   sucediera.  He  oído  que  a  estas  situaciones  se  las  llama  "sorpresas".  A  menudo  tienen  una  raíz  similar. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Cuando  el  personal  se  va  •  153 causa:  falta  de  comunicación  abierta  y  honesta  entre  ambas  partes,  lo  que  da  lugar  a  que   problemas  latentes  no  se  detecten  a  tiempo. A  continuación  se  muestran  algunos  ejemplos  de  estos  chistes. •  Remuneración.  Su  subordinado  directo  no  estaba  conforme  con  el  aumento  de  sueldo   que  recibió  a  fin  de  año,  pero  sentía  que  no  podía  hablar  de  ello  abiertamente  con  usted. Cada  vez  se  enojaban  más  y  más,  hasta  el  punto  de  que  respondieron  el  correo  electrónico  de  un   cazatalentos  y  fueron  a  una  entrevista  en  otro  lugar.  Te  enteraste  de  esto  por  primera  vez  cuando   habían  aceptado  la  otra  oferta  de  trabajo,  lo  que  no  te  dio  la  oportunidad  de  intentar  solucionar  el   problema  de  pago  por  tu  cuenta. •  Problemas  con  compañeros  de  trabajo.  Su  subordinado  directo  simplemente  no   soportaba  a  una  de  las  personas  de  su  equipo,  y  todos  los  días  de  los  últimos  seis   meses  han  sido  inmensamente  frustrantes  para  él.  No  tiene  ningún  problema  con  el   trabajo  de  su  compañero  de  trabajo;  de  hecho,  es  muy  bueno.  Sin  embargo,  sus   personalidades  chocan  terriblemente  y  no  quería  plantearlo  ante  usted  porque  sentía   que  era  un  problema  personal  que  se  reflejaría  mal  en  él  en  lugar  de  un  problema   profesional  que  podría  resolverse.  La  situación  empeoró  tanto  que  se  postularon  en  otro  lugar. •  Progreso  profesional.  Tu  subordinado  directo  presentó  su  renuncia  porque  le  habían   ofrecido  un  puesto  en  otra  empresa  que  se  encuentra  en  un  nivel  superior  en  la  escala   profesional.  Menciona  que  no  había  oportunidades  de  ascenso  en  el  departamento.  Sin   embargo,  sabes  que  en  unos  meses  se  creará  un  nuevo  equipo  y  que  él  hubiera  sido   el  candidato  perfecto.  ¡Pero  ni  siquiera  sabías  que  estaba  interesado  en  ser  líder  de   equipo!  ¡Argh! •  Falta  de  desafíos  o  nuevas  experiencias.  Su  subordinado  directo  se  ha  aburrido   excepcionalmente  de  escribir  código  para  la  API  y  le  encantaría  mejorar  sus  habilidades   en  su  arquitectura  de  ingesta  de  datos.  No  sentía  que  pudiera  pedir  un  cambio  de   equipo,  ya  que  sentía  que  estaba  contratado  para  el  puesto  que  desempeña   actualmente.  ¡Nunca  sugirió  nada  más  porque  parecía  ser  muy  diligente  en  lo  que   estaba  haciendo!  Sin  embargo,  usted  sabe  que  podría  haber  pedido  simplemente  un   cambio  de  equipo.  ¿Por  qué  no  dijo  nada? Entonces,  ¿qué  puede  hacer  para  evitarlo?  Con  suerte,  verá  que  hay  un  tema  común  en   juego  aquí:  la  falta  de  una  relación  abierta,  transparente  y  sincera  entre  usted  y  su  empleado.   Afortunadamente,  al  leer  este  libro  hasta  este  punto,  ya  habrá  aprendido  mucho  más  que   muchos  otros  gerentes  sobre  cómo  tener  relaciones  sólidas  con  su  personal.  Esto  hace  que   sea  mucho  menos  probable  que  le  suceda  a  usted;  sin  embargo,  aún  puede  suceder. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  154 Lo  que  debes  asegurarte  es  incluir  conversaciones  periódicas  en  tus  reuniones   individuales  sobre: •  Progresión  profesional.  ¿Con  qué  frecuencia  habla  con  su  personal  sobre  sus   carreras?  ¿Adónde  quieren  ir  en  los  próximos  seis  meses,  dos  años  y  más?  Ya   aprendió  cómo  realizar  evaluaciones  de  desempeño  que  permitan  la  introspección   y  el  establecimiento  de  objetivos  en  La  época  más  maravillosa  del  año.  Sin   embargo,  más  adelante  en  La  bola  de  cristal  aprenderá  cómo  hacer  un  ejercicio   de  planificación  profesional  en  dos  partes  que  le  permitirá  profundizar  en  los  deseos   de  su  personal.  Puede  volver  a  consultar  este  ejercicio  continuamente  a  lo  largo  de   los  años. •  La  jerarquía  de  necesidades  de  Maslow.  ¿ Ya  has  hablado  con  tu  personal  sobre  el   modelo  que  aprendiste  en  El  trabajo  adecuado  para  la  persona ?  Deberías  hacerlo. También  deberías  revisarlo  de  vez  en  cuando  para  ver  si  tu  personal  está  trabajando   para  lograr  la  autorrealización  o  si  hay  problemas  más  abajo  en  la  pirámide  que  los   están  molestando.  Si  es  así,  ¿qué  puedes  hacer?  ¿Puedes  solucionarlos? •  Manías.  A  veces,  las  molestias  más  pequeñas  pueden  ocurrir  una  y  otra  vez  hasta   que  te  hacen  explotar  de  ira.  ¿Hay  algo  que  molesta  repetidamente  a  tu  personal?   ¿Tienen  interacciones  frecuentemente  frustrantes  con  alguien  de  su  equipo?   ¿Están  furiosos  en  secreto  por  el  estado  de  la  deuda  técnica  en  la  base  de  código?   ¿Se  están  arrancando  los  pelos  por  tu  antiguo  sistema  de  compilación?  Es  tu   trabajo  como  gerente  descubrir  estas  frustraciones  y  convertirlas  en  oportunidades   para  que  tu  personal  las  mejore. Facilita  esa  conversación  difícil  con  tu  colega.  Deja  que  solucione  esa  molesta   deuda  técnica.  Deja  que  proponga  un  mejor  sistema  de  compilación  para  reemplazar   el  que  tienes  actualmente  y  encuentra  el  tiempo  para  hacerlo.  No  hay  nada  más   satisfactorio  que  rascarte  esa  picazón  que  antes  no  podías  solucionar. Tu  turno:  los  que  abandonan  mal Un  par  de  preguntas  para  ti  nuevamente: •  Piense  en  el  pasado.  ¿Trabajó  con  algún  compañero  que  se  fue  por  malas  razones?  ¿Cómo   reaccionó  el  equipo  y  qué  hizo  su  gerente  al  respecto? •  De  nuevo,  ¿qué  hay  de  tu  propia  trayectoria  profesional?  ¿Cuántas  de  tus  propias  salidas? ¿Fueron  por  malas  razones  y  por  qué? informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Luchando  la  buena  batalla  •  155 Lo  más  importante  es  que,  si  realmente  te  preocupas  por  los  demás  (y  estoy  seguro  de  que  es  así),   es  más  probable  que  tu  personal  se  muestre  abierto  contigo.  Interésate  por  la  vida  de  tu  equipo   fuera  del  trabajo,  por  sus  emociones  y  sus  esperanzas,  tanto  para  su  vida  como  para  su  carrera.   Aparecerán  muchas  pistas  que  puedes  utilizar  para  mantener  contento  a  tu  personal.  Tal  vez   consigas  evitar  que  la  gente  se  vaya. Luchando  la  buena  batalla Independientemente  de  si  un  miembro  del  personal  ha  presentado  su  renuncia  por  las  razones  antes   mencionadas,  el  acto  de  presentar  su  renuncia  pone  la  pelota  en  su  cancha.  ¿Qué  va  a  hacer  a  continuación?   Este  es  un  enigma  al  que  se  enfrentan  muchos  gerentes.  En  el  nivel  más  abstracto,  se  reduce  a  dos  opciones: •  Aceptas  la  situación  e  inicias  el  proceso  para  que  se  vayan.  •  Luchas  para  que  se   queden. Ninguna  batalla  se  libra  sin  esfuerzo  ni  concesiones,  por  lo  que  deberá  pensar  mucho  sobre  lo  que   quiere  hacer  a  continuación.  Pero  hay  un  elemento  de  dificultad  adicional.  Por  lo  general,  para   recibir  una  oferta  de  trabajo  de  otra  empresa,  su  empleado  habrá  invertido  una  cantidad  considerable   de  tiempo,  energía  y  emoción  en  decidir  entrevistarse  en  otro  lugar,  investigar  puestos  vacantes,   preparar  solicitudes,  realizar  varias  rondas  de  entrevistas,  etc.  Independientemente  del  hecho  de   que  la  permanencia  promedio  en  el  puesto  de  trabajo  se  está  acortando  en  el  sector  tecnológico,   cambiar  de  trabajo  sigue  siendo  algo  que  requiere  un  esfuerzo  considerable. Aunque  algunas  personas  acuden  regularmente  a  entrevistas  de  trabajo  por  curiosidad  (y  a  veces   para  intentar  conseguir  un  aumento  salarial  en  su  puesto  actual),  a  la  mayoría  de  las  personas  no   les  gustan  las  entrevistas  de  trabajo  y,  por  lo  tanto,  no  se  someten  a  ellas  a  menos  que  realmente   sientan  que  deben  hacerlo.  Esto  significa  que,  en  el  momento  en  que  alguien  presenta  su  renuncia,   ya  estás  en  desventaja.  Aunque  esa  persona  siga  estando  presente  contractualmente  en  tu   empresa,  es  posible  que  haya  estado  mentalmente  presente  en  otro  lugar  durante  meses. Entonces,  ¿qué  vas  a  hacer  a  continuación?  Primero,  debes  decidir  si  quieres  luchar  para   conservarlos.  Esto  depende  de  lo  bien  que  se  desempeñen. ¿Son  sus  mejores  empleados?  Entonces  lucha.  Pero  si  puede  ver  que  su  equipo  podría  sobrevivir   por  un  tiempo  sin  ellos  (y  que  contratar  a  alguien  nuevo  puede  ser  beneficioso  para  el  equipo   porque  puede  contratar  a  alguien  que  se  adapte  mejor  al  futuro),  entonces  tal  vez  sea  mejor  dejarlos   ir  con  su  bendición. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  156 La  razón  por  la  que  hay  que  elegir  con  cuidado  por  quién  luchar  es  porque  retener  a  esa   persona  inevitablemente  introducirá  algún  tipo  de  desequilibrio  o  inconveniente  para  el   departamento  (o  ambos).  Normalmente,  retener  a  un  miembro  del  personal  implicará   aumentar  su  salario.  Sin  embargo,  incluso  si  no  es  así,  es  posible  que  tenga  que  hacer   otras  concesiones  que  pueden  resultar  difíciles  de  gestionar  a  corto  plazo,  como  hacer   que  cambie  de  equipo  o  trabaje  en  proyectos  que  se  adapten  mejor  a  sus  deseos   mientras  otros  tienen  que  hacerse  cargo  del  trabajo  crítico.  La  pregunta  que  debe  hacerse   es  la  siguiente:  ¿está  dispuesto  a  aceptar  un  desequilibrio  para  mantener  a  alguien  en  su   empresa?  Si  la  respuesta  es  sí,  entonces  lucha. Comienza  con  una  conversación.  ¿Qué  es  lo  que  les  hizo  querer  irse?  Es  necesario   identificar  las  causas.  Estas  causas  pueden  ser: •  Dinero.  ¿Sienten  que  están  mal  pagados  en  comparación  con  sus  pares  o ¿Tipo  de  mercado?  ¿Crees  que  eso  es  cierto? •  Progreso  profesional.  ¿No  han  podido  progresar  en  su  carrera  como  querían  en  la   empresa?  ¿Es  realmente  posible  hacerlo? •  Variedad.  ¿Quieren  trabajar  en  proyectos  diferentes  o  quizás  capacitarse  en  otro  lenguaje  de  programación   o  en  un  rol  totalmente  diferente  al  que  ya  desempeñan?  ¿Existen  oportunidades?  Si  no  es  así,  ¿puede   crearlas? •  Frustraciones.  ¿Han  sufrido  la  muerte  por  mil  cortes,  donde  muchos  pequeños   inconvenientes  y  molestias  se  han  vuelto  demasiado  insoportables? Debes  decidir  si  el  factor  desencadenante  de  su  marcha  puede  realmente  satisfacerse   en  tu  empresa,  ya  sea  dentro  de  tu  equipo  o  en  otra.  Nunca  debes  luchar  por  retener  a   tu  personal  si  no  puedes  ofrecerle  las  condiciones  en  las  que  pueda  ser  más  feliz  de  lo   que  ya  es.  Lo  único  que  conseguirás  es  aplazar  su  marcha. Si  parece  que  tienes  la  oportunidad  de  conservarlos,  entonces  necesitas  pensar  cómo   lograrlo.  Esto  normalmente  implica  pedir  apoyo  a  otras  personas  de  la  empresa  que  te   rodean: •  Su  gerente.  ¿Qué  piensa  sobre  la  posible  salida  que  está  considerando?  Dado  que   está  a  un  paso  de  la  situación,  ¿su  decisión  de  luchar  para  que  su  empleado  se   quede  está  alineada  con  lo  que  su  gerente  cree  que  es  mejor?  ¿Qué  le  aconseja   que  haga  y  está  de  acuerdo  con  él?  ¿Existe  el  presupuesto  para  hacer  una   contraoferta? informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Hacer  que  el  personal  se  vaya  •  157 ¿Cómo  se  alinea  eso  al  miembro  del  personal  con  sus  pares  en  el  resto  del  departamento? •  Recursos  humanos.  Suponiendo  que  su  empresa  es  del  tamaño  suficiente  para  contar   con  el  apoyo  de  Recursos  humanos,  ¿qué  creen  que  debería  hacer?  Si  usted  y  su   gerente  están  considerando  una  contraoferta,  ¿qué  opina  Recursos  humanos  al   respecto?  ¿Tienen  algún  consejo  sobre  lo  que  debería  hacer  a  continuación?  ¿Cómo  se   siente  su  empleado  sobre  el  nuevo  trabajo  que  le  han  ofrecido  y  los  beneficios  que  va  a   recibir  en  comparación  con  lo  que  ya  se  ofrece  en  su  empresa  actual?  ¿Existen  beneficios   adicionales  que  se  le  podrían  brindar  para  que  pueda  quedarse,  como  trabajar  una   semana  laboral  más  corta  o  trabajar  con  horarios  más  flexibles? •  Otros  gerentes  dentro  del  departamento.  Hablar  con  sus  pares  tiene  dos  beneficios   principales:  en  primer  lugar,  que  un  miembro  del  personal  se  vaya,  sin  importar  la   experiencia  que  tenga  como  gerente,  siempre  será  una  molestia.  Puede  abrirse  a  sus   pares  para  recibir  su  apoyo.  Además,  si  un  miembro  del  personal  se  va  porque  ve  la   oportunidad  de  hacer  un  trabajo  más  variado  y  diferente  en  otro  lugar,  ¿hay  otros  equipos   dentro  de  la  empresa  que  podrían  ofrecerle  un  nuevo  desafío  mientras  continúa   contribuyendo  a  la  empresa? Después  de  embarcarse  en  esta  misión  de  investigación,  debe  formular  una  contraoferta.   Puede  ser  un  cambio  de  remuneración,  equipo,  horas,  tipo  de  trabajo,  etc.  Una  vez  que  lo   haya  hecho,  debe  entregar  la  contraoferta  en  persona  a  su  empleado  para  que  pueda   pensarla.  También  debe  enviar  una  copia  por  correo  electrónico  para  que  quede  constancia.   Déle  unos  días  para  que  la  considere,  ya  que  puede  implicar  que  hable  con  su  familia  y  con   la  empresa  que  está  tratando  de  contratarlo. Una  vez  que  hayan  tomado  su  decisión,  o  bien  los  mantendrás  o  no.  Felicitaciones  si  lo  hiciste,  pero  no  te   preocupes  si  no  lo  hiciste.  Una  vez  más,  trataste  de  hacer  lo  mejor  que  pudiste  para  la  empresa  y  para  ellos,   y  ambas  partes  lo  recordarán.  Su  nuevo  trabajo  podría  no  ser  lo  que  esperaban  y  es  posible  que  vuelvan  a   estar  en  contacto. Hacer  que  el  personal  se  vaya Ahora,  vamos  con  lo  más  complicado.  Hasta  ahora  hemos  hablado  de  que  la  rotación  de   personal  tiene  sus  ventajas,  de  cómo  despedir  a  gente  con  tu  aprobación  y  de  cómo  luchar   por  una  causa  justa.  Todo  eso  está  muy  bien.  Sin  embargo,  ¿has  leído  este  capítulo   preguntándote  cómo  despedir  a  gente?  Bueno,  veámoslo  ahora. Independientemente  de  lo  bueno  que  seas  como  gerente,  siempre  tendrás  que  lidiar  con  un   mal  desempeño.  De  hecho,  es  parte  integral  de  tu  trabajo.  Aquí  te  explicamos  por  qué: informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  158 •  Dado  que  usted  es  responsable  del  rendimiento  de  su  equipo,  si  tiene  un  empleado  que  no  rinde  bien,   su  rendimiento  se  verá  afectado.  Deberá  encontrar  la  manera  de  lidiar  con  la  situación. •  Los  que  tienen  un  rendimiento  bajo  en  un  equipo  afectan  a  sus  compañeros.  Dado  que  los   equipos  son  interdependientes,  los  demás  miembros  del  equipo  pronto  se  sentirán  frustrados   con  aquellos  que  no  rinden  al  nivel  esperado. •  El  nivel  de  desempeño  aceptable  que  usted  establece  se  fija  firmemente  en  el  nivel  del  peor   empleado.  Cuanto  más  tiempo  pase  sin  intentar  solucionar  el  problema,  más  bajo  será  su  nivel   como  gerente,  lo  que  se  reflejará  negativamente  en  usted  y  en  su  equipo. En  esta  sección,  analizaremos  el  Plan  de  mejora  del  rendimiento  (PIP),  una  herramienta  que  puede   utilizar  para  forzar  la  resolución  de  un  problema  de  rendimiento  en  curso.  Antes  de  continuar  y   analizarlo  en  detalle,  debe  comprender  lo  siguiente: •  Un  PIP  solo  debe  utilizarse  cuando  otros  medios  no  han  logrado  mejorar  la  situación.  Esto   significa  que  no  debe  lanzarlos  a  la  gente  por  sorpresa.  Suponiendo  que  ha  estado  siguiendo  el   manual  y  ha  podido  construir  relaciones  sólidas  y  confiables  con  su  personal,  entonces  debe   tener  conversaciones  continuas  con  ellos  sobre  su  desempeño,  incluso  durante  situaciones  en   las  que  parece  estar  empeorando.  Un  PIP  se  utiliza  cuando  las  conversaciones  continuas  sobre   cómo  mejorar  el  desempeño  deficiente  no  llegan  a  ninguna  parte. •  Un  PIP  es  algo  serio,  ya  que  el  peor  resultado  para  su  empleado  es  que  lo  despidan  y  le   rescindan  el  contrato.  No  lo  tome  a  la  ligera. Para  alguien  que  está  a  punto  de  salir,  el  PIP  es  lo  último  que  sucede  antes  de  que  lo  despidan. •  Las  leyes  laborales  y  de  empleo  pueden  diferir  en  su  país,  por  lo  que  debe  consultar  con  su   gerente  y  el  equipo  de  RR.  HH.  cuál  es  el  curso  de  acción  correcto  para  los  empleados  con  bajo   rendimiento,  o  buscar  asesoramiento  externo  si  no  está  seguro.  He  utilizado  PIP  para  personal   con  sede  en  EE.  UU.  y  el  Reino  Unido,  pero  no  puedo  hablar  por  todas  las  jurisdicciones  del  mundo. Entonces,  ¿qué  es  un  PIP?  En  pocas  palabras,  es  un  documento  formal  que  describe: •  La  situación  actual  y  los  problemas  de  rendimiento  que  están  ocurriendo. •  Una  serie  de  objetivos  que  el  empleado  deberá  cumplir  para  aprobar  el  PIP  y  conservar  su   empleo  y  su  buena  reputación  en  la  empresa. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Hacer  que  el  personal  se  vaya  •  159 •  Un  período  de  tiempo  fijo  durante  el  cual  el  PIP  está  activo.  Si  completan  todos  los   objetivos  durante  ese  período,  habrán  aprobado.  Si  no,  la  consecuencia  suele  ser  que   perderán  su  trabajo. •  Cómo  vas  a  ayudarlos  a  cambiar  la  situación. Recuerde  que,  para  usted,  como  gerente,  el  PIP  puede  ser  considerado  beneficioso   independientemente  del  resultado.  Si  el  empleado  aprueba  el  PIP  y  mejora,  entonces  la   situación  de  desempeño  se  ha  rectificado.  Si  no  lo  hace,  entonces  deja  la  empresa  y  usted   puede  contratar  a  otra  persona  en  su  lugar.  Es  un  poco  como  un  período  de  prueba  en  ese   sentido.  Dicho  esto,  un  PIP  no  es  un  despido  anticipado.  Debe  comprometerse  a  estructurar   el  documento  y  el  proceso  de  tal  manera  que  realmente  le  dé  a  su  empleado  la  oportunidad   de  lograr  los  objetivos  que  se  han  establecido  y  que  permita  una  comprensión  clara  de  por   qué  esos  objetivos  son  un  indicador  de  buen  desempeño.  Los  PIP  que  son  inalcanzables   son  poco  éticos  y  potencialmente  ilegales.  Debe  estar  tan  interesado  en  que  su  empleado   cambie  la  situación  y  se  quede  como  en  encontrar  potencialmente  a  su  reemplazo. Preparando  el  PIP Si  cree  que  es  hora  de  intervenir  ante  un  mal  desempeño  con  un  PIP,  asegúrese  de  hablar   con  su  equipo  de  RR.HH.  y  su  gerente  antes  de  seguir  adelante.  Ellos  le  brindarán  consejos   invaluables.  Suponiendo  que  un  PIP  sea  el  resultado  que  sugieren,  entonces  deberá  hacer   lo  siguiente: •  Describa  claramente  la  descripción  del  trabajo  actual  del  empleado . •  Considere  el  problema  de  desempeño  o  comportamiento  que  está  observando.  Debe   proporcionar  evidencia  que  respalde  sus  afirmaciones  con  referencia  a  la  descripción   del  trabajo.  Por  ejemplo,  si  su  trabajo  no  está  a  la  altura  del  estándar  requerido,  ¿cómo   puede  demostrarlo?  ¿Están  incumpliendo  los  plazos?  ¿Se  está  implementando   regularmente  código  incorrecto  en  producción?  ¿Ha  habido  algún  incidente  de   comportamiento  informado  formalmente?  Recuerde  que  necesita  afirmaciones   fundamentadas,  no  solo  especulaciones.  ¿Hay  evidencia  de  que  haya  hablado  con   ellos  antes  sobre  esto?  Revise  sus  notas  individuales. •  Piense  en  las  metas  que  podría  establecer  para  que  el  empleado  apruebe  el  PIP.  Dado   que  tiene  evidencia  para  demostrar  que  su  desempeño  no  está  al  nivel  que  usted   espera,  ¿cómo  se  ve  lo  inverso?  Es  decir,  ¿qué  demostraría  un  buen  desempeño?  Tal   vez  podrían  ser  piezas  específicas informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  160 de  trabajo  que  se  completa  en  un  tiempo  determinado,  exhibiendo  patrones  de   comunicación  particulares,  llegando  siempre  a  tiempo,  etc.  Asegúrese  de  que  cada   objetivo  sea  alcanzable,  relevante  para  su  desempeño  y  pueda  realizarse  en  un   tiempo  determinado. •  Considere  si  se  requiere  capacitación  o  apoyo  para  alcanzar  los  objetivos.  Cada   empleado  debe  ser  capaz  de  alcanzar  los  objetivos,  así  que  si  carece  de  las   habilidades  para  hacerlo,  ¿por  qué  y  cómo  puede  ayudarlo? •  Considere  su  situación  personal.  A  veces,  el  bajo  rendimiento  se  produce  como   consecuencia  de  problemas  en  la  vida  personal  de  una  persona.  Esto  es  normal  y   debe  ser  considerado  y  comprensivo,  pero  no  puede  continuar  indefinidamente. Puedes  hacer  ajustes  razonables  para  apoyarlos  (por  ejemplo,  cambiar  su  horario). Toma  nota  de  todos  estos  aspectos  y  luego  compártelos  con  Recursos  Humanos  y  tu   gerente  para  que  puedan  analizarlos  y  asegurarse  de  que  estén  claramente  establecidos,   sean  justos  y  alcanzables.  Debes  preguntarte  cuánto  tiempo  crees  que  les  llevará   mejorar  su  desempeño  y  qué  tan  corto  podría  ser  para  que  no  se  cansen.  Luego,  debes   discutir  un  período  de  tiempo  razonable  para  que  se  lleve  a  cabo  el  PIP.  Por  lo  general,   un  período  de  entre  uno  y  tres  meses  es  razonable,  similar  a  cómo  funciona  el  período   de  prueba  al  comienzo  del  empleo. Creando  el  PIP Suponiendo  que  haya  obtenido  el  acuerdo  de  los  demás  sobre  el  contenido,  es  hora  de   redactarlo.  Dado  que  la  documentación  es  una  parte  clave  del  proceso,  deberá  comenzar   el  proceso  por  redactarlo  formalmente.  Esto  se  explica  más  fácilmente  con  un  ejemplo. Las  siguientes  barras  laterales  contendrán  el  contenido  de  un  ejemplo  de  PIP  para  un   empleado  hipotético  llamado  Stephen.  Su  desempeño  ha  ido  disminuyendo  con  el   tiempo,  lo  que  se  ha  demostrado  por  sus  ausencias  inexplicables  del  trabajo  y  también   por  no  completar  el  trabajo  con  la  velocidad  y  el  nivel  esperados  de  alguien  que  ocupa   un  puesto  de  alto  nivel. Veamos  cómo  podría  comenzar  el  PIP.  Se  supone  que  primero  ha  recopilado  comentarios   formales  de  todo  el  equipo  sobre  ellos. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Ejemplo:  Introducción  a  PIP Hacer  que  el  personal  se  vaya  •  161 Le  informamos  que  se  le  ha  incluido  en  un  Plan  de  mejora  del  rendimiento  (PIP).  El  PIP  tiene  como   objetivo  definir  las  áreas  de  preocupación  en  relación  con  su  rendimiento,  reiterar  nuestras  expectativas   y  brindarle  la  oportunidad  de  mejorar  para  cumplir  con  dichas  expectativas.  A  continuación,  se  incluye   una  descripción  de  la  situación. Durante  los  últimos  seis  meses,  su  rendimiento  se  ha  convertido  en  una  preocupación  para  este  equipo. A  pesar  de  su  antigüedad,  usted  ha  demostrado  constantemente  un  comportamiento  que  no  ha  estado  a  la  altura  de   las  expectativas,  y  la  calidad  de  su  trabajo  también  se  ha  visto  afectada.  La  evidencia  de  ello  es  la  siguiente: •  Una  reciente  ausencia  inexplicable  del  trabajo  de  cuatro  días  en  enero  sin  notificación  previa. su  gerente  o  el  equipo. •  Perder  al  menos  tres  reuniones  semanales  de  equipo  por  no  llegar  a  la  oficina  a  tiempo, a  pesar  de  que  se  les  ofrece  la  opción  de  marcar  de  forma  remota. •  No  responder  a  la  comunicación  esencial  del  equipo  durante  más  de  veinticuatro  horas. mientras  trabajas  desde  casa. •  No  poder  cumplir  con  sus  compromisos  de  sprint  durante  más  del  50%  del  tiempo  durante  el período,  a  menudo  debido  a  ausencias  inexplicables. Sus  compañeros  de  equipo  han  planteado  este  comportamiento  en  repetidas  ocasiones,  ya  que  ha   afectado  su  capacidad  para  realizar  su  trabajo  a  tiempo.  El  objetivo  del  PIP  es  permitirle  comenzar  a   desempeñarse  al  nivel  esperado  por  la  empresa  y  los  miembros  de  este  equipo,  garantizando  que   trabaje  de  manera  profesional,  transparente  y  colaborativa. Como  puedes  ver,  se  describe: •  Que  el  empleado  está  siendo  incluido  en  un  PIP.  •   Por  qué  es  así,  con  ejemplos  específicos  y  comprobados.  •  Cuál   es  el  resultado  deseado  del  PIP,  centrándose  en  el  hecho que  puede  utilizarse  como  una  oportunidad  para  mejorar. Continuemos  viendo  el  ejemplo  del  PIP,  ver  barra  lateral  en  la  página  162.  Continuaremos   con  los  objetivos  que  Stephen  tiene  que  cumplir  para  aprobarlo. Los  objetivos  deben  ser  medibles  con  evidencia  y  alcanzables,  suponiendo  que  el   empleado  se  toma  en  serio  la  aprobación  del  PIP.  Siempre  que  sea  posible,  utilice  horas,   días  y  acciones  exactas  en  las  descripciones. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Ejemplo:  Objetivos  del  PIP Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  162 Estos  son  los  objetivos  que  esperamos  que  logres  para  completar  el  PIP.  Cada  uno  de  ellos  está   asociado  a  un  plazo  en  el  que  deben  lograrse. •  Completar  el  trabajo  que  ha  estimado  a  tiempo,  informando  al  equipo  en  el  momento Lo  antes  posible  si  eso  no  es  posible.  (tres  meses) •  Acordar  una  línea  de  comunicación  para  los  días  en  los  que  trabajes  de  forma  remota,  en  la  que   puedas  responder  dentro  del  horario  laboral.  Responder  a  través  de  este  método  en  momentos   de  necesidad.  (tres  meses) •  Ser  puntual  a  todas  las  reuniones  semanales  del  equipo.  (tres  meses) •  Informar  al  equipo  de  los  días  de  vacaciones  reservados  y  asegurarse  de  que  se  haya  realizado  el  trabajo. Entregado  antes  de  partir.  (tres  meses) •  Informe  a  su  gerente  antes  de  las  10:00  a.  m.  sobre  cualquier  día  que  necesite  tomarse  libre. por  enfermedad  u  otras  razones.  (tres  meses) Estarás  en  este  PIP  durante  tres  meses,  que  finalizarán  el  4  de  septiembre.  Analizaremos  tu  desempeño   en  relación  con  estos  objetivos  semanalmente.  También  solicitaré  comentarios  de  los  compañeros  del   equipo  durante  este  tiempo. Si  no  puede  cumplir  con  los  objetivos  descritos  en  este  plan  y  no  es  posible  mejorar,  entonces   discutiremos  otras  acciones,  que  pueden  ser,  cuando  sea  razonable,  una  extensión  del  PIP  o   posiblemente  la  rescisión  de  su  contrato  con  la  empresa. Esperamos  que  juntos  podamos  ayudarle  a  alcanzar  estos  objetivos  y  siempre  estamos  disponibles   para  ayudarle  y  discutir  cualquier  inquietud  que  pueda  tener. Al  final  del  documento  debe  haber  espacios  en  blanco  para  lo  siguiente,  que  se   completará  después  de  tener  una  reunión  al  respecto.  Este  espacio  contendrá  una   descripción  de: •  Cualquier  capacitación  o  apoyo  adicional  que  usted  acuerde  durante  la  duración del  PIP. •  Cualquier  aclaración  adicional  de  los  objetivos  (si  es  necesario).  Por  ejemplo,  puede   haber  alguna  especificación  adicional  sobre  lo  que  significa  que  el  trabajo  se   complete  “a  tiempo”,  como  plazos  específicos  o  tal  vez  estimaciones  del  número   aproximado  de  días  necesarios  para  completar  una  serie  de  puntos  de  la  historia. Además,  ambos  tendréis  que  firmarlo. Implementación  y  ejecución  del  PIP Una  vez  que  haya  redactado  el  documento  PIP,  compártalo  con  Recursos  Humanos  y   su  gerente  para  asegurarse  de  que  cumple  con  los  requisitos.  Si  es  así,  deberá   programar  una  reunión  para  analizarlo  en  persona  con  el  empleado. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Luego  debes  hacer  lo  siguiente: Hacer  que  el  personal  se  vaya  •  163 •  Organice  una  reunión  para  hablar  sobre  el  hecho  de  que  se  les  va  a  incluir  en  un  PIP  y  lo   que  esto  significa.  Es  posible  que  no  hayan  participado  en  uno  antes  y  no  estén  al  tanto   del  proceso,  por  lo  que  es  recomendable  proporcionarles  una  explicación  y  enlaces  a  más   documentación,  si  la  tienen. •  Compartir  el  documento  PIP  para  que  puedan  leerlo  previamente  y  llegar  al Reunión  dispuesta  a  discutirlo. En  la  reunión  debes  leer  con  ellos  el  documento  con  calma. Escuche  sus  opiniones  e  inquietudes,  y  si  hay  partes  que  podrían  describirse  mejor  o  modificarse  ligeramente   en  función  de  su  conversación,  entonces  debe  hacerlo;  después  de  todo,  es  en  el  mejor  interés  de  ambos   que  puedan  tener  éxito. Suponiendo  que  estén  de  acuerdo  con  el  PIP,  deberían  firmarlo  junto  con  usted  y  entonces   habrán  entrado  formalmente  en  el  plazo  especificado. Luego,  debe  iniciar  una  cadencia  semanal  de  discusión  del  progreso:  un  lugar  natural  para  que   esto  suceda  son  las  reuniones  individuales.  Siempre  consulte  el  documento  con  ellos  para   discutir  los  objetivos  exactos. El  periodo  puede  transcurrir  de  dos  maneras.  Lo  ideal  es  que  cumplan  con  todas  las   expectativas,  no  les  pase  nada  malo  y  aprueben  el  PIP  con  nota.  Sin  embargo,  es  posible  que   no  logren  cumplir  con  los  objetivos  y  que  estés  continuamente  anotando  las  ocasiones  en  las   que  no  han  podido  cumplirlos,  como  por  ejemplo,  retrasos  continuos,  falta  de  respuesta  y   ausencias  sin  previo  aviso. Si  este  es  el  caso,  es  razonable  dar  una  advertencia  formal.  Si  se  produce  una  o  más   infracciones  del  PIP,  escriba  una  carta  en  la  que  especifique  las  pruebas  de  que  se  ha  infringido   y  compártala  con  su  gerente  y  con  el  departamento  de  Recursos  Humanos  para  su  aprobación.   A  continuación,  vuelva  a  seguir  el  proceso  descrito  anteriormente:  programe  una  reunión,   comparta  la  carta  y  siéntese  a  hablar  sobre  ella.  Indique  que  esta  es  la  última  oportunidad  y   una  advertencia  formal  de  que  están  infringiendo  el  PIP. Después  de  esto,  si  vuelven  a  incumplir  el  PIP,  entonces  es  hora  de  dejarlos  ir. Hable  con  su  gerente,  con  el  departamento  de  Recursos  Humanos  y  con  cualquier  otra  persona  que  necesite  para  que  esto  suceda. Haz  lo  correcto  para  ellos,  con  empatía.  Has  hecho  lo  mejor  que  has  podido  y,  suponiendo  que   hayas  sido  comprensivo,  has  hecho  todo  lo  que  podías  y  deberían  seguir  adelante.  Tu  equipo   merece  trabajar  con  un  nuevo  miembro  del  personal  que  sea  capaz  de  desempeñarse  al  nivel   requerido,  y  el  miembro  del  personal  que  está  en  el  PIP  merece  un  corte  limpio.  Debes  pensar   detenidamente  cómo  comunicar  la  decisión  a  tu  equipo.  Pide  apoyo  a  tu  equipo  de  RR.  HH.  y   a  tu  gerente  si  lo  necesitas. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Despidos Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  164 Un  caso  especial  en  lo  que  se  refiere  a  despedir  a  personas,  cuando  no  ha  sido  una  decisión  suya  ni  de  su   empleado,  son  los  despidos  colectivos.  El  desafío  particular  de  esta  situación  es  que: •  No  han  hecho  nada  malo.  No  ha  habido  problemas  de  rendimiento,  por  lo  que  se  trata  de  una  decisión   puramente  empresarial,  y  normalmente  por  motivos  negativos:  la  empresa  no  está  cumpliendo  sus   objetivos  y  ha  atravesado  dificultades  financieras. Así  que,  aunque  todos  hemos  contribuido  de  alguna  manera  a  esta  situación,  es  una  decisión  de  arriba   que  está  fuera  de  nuestro  control  y  probablemente  no  sea  su  culpa. •  Será  una  sorpresa  para  ellos.  Como  los  rumores  pueden  ser  perjudiciales,  normalmente  se  llevarán  a   cabo  una  serie  de  despidos  en  un  momento  determinado.  No  lo  verán  venir.  Esto  aumenta  la  posibilidad   de  que  surja  un  conflicto  cuando  les  comuniques  la  noticia.  Si  te  dan  información  confidencial  sobre  los   próximos  despidos  para  que  puedas  prepararte,  no  la  filtres  de  ninguna  manera. Nunca  mejora  la  situación. •  Tampoco  quieres  que  se  vayan.  Al  transmitir  el  mensaje,  es  probable  que  tú  también  te  sientas  molesto   porque  perderán  su  trabajo  y  dejarán  la  empresa.  Tendrás  que  equilibrar  tus  emociones  para  poder  ser   claro,  directo  y  comprensivo. Si  se  encuentra  en  una  situación  en  la  que  tiene  que  despedir  a  alguien  por  despido,  la  empresa  normalmente   le  proporcionará  un  guión  que  deberá  seguir,  en  el  que  se  detallan  los  motivos  y  el  paquete  de  indemnización.   Si  no  se  lo  han  facilitado,  tiene  derecho  a  solicitarlo.  No  debería  tener  que  inventárselo  usted  mismo  como   gerente. Cuando  llegue  el  momento  de  dar  el  mensaje,  mantén  la  calma  y  apégate  a  tu  guión  y  a  tus  notas.  Intenta  no   reaccionar  ante  el  enojo  o  la  frustración  que  recibas.  En  lugar  de  eso,  escucha  y  comprende,  pero  explícales   que  no  tienes  el  poder  para  cambiar  la  situación.  Esta  es  una  de  las  cosas  más  difíciles  de  hacer  como   gerente.  Lo  superarás,  pero  te  dolerá.  Y  recuerda,  ellos  sufrirán  más. Despedir  a  alguien   nunca  es  fácil,  y  usted  debe  recurrir  al  apoyo  de  su  gerente  y  del  equipo  de  RR.HH.  para   que  le  brinden  el  apoyo  administrativo,  colegiado  y  legal  adecuado  que  necesita. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google ¡Ya  basta  de  despedidas! ¡Ya  basta  de  despedidas!  •  165 Despedir  a  la   gente  Aunque  esté  nervioso,  e  incluso  si  su  gerente  se  ofrece  a  hacerlo  por   usted,  debería  ser  usted  quien  despida  a  la  gente.  Es  su  deber  estar  con  su   personal  en  los  buenos  y  los  malos  momentos,  y  esta  es  la  definición  misma  de   un  mal  momento. A  continuación  te  dejamos  algunos  consejos  para  una  de  las  reuniones  más  difíciles  que   realizarás: •  Si  te  ayuda,  prepara  lo  que  quieres  decir  escribiéndolo  primero  y  llevando   el  guión  a  la  reunión. •  Hable  con  calma  y  lentamente  y  permítales  mucho  silencio. Para  responder. •  Esté  preparado  para  que  se  enojen  y  se  emocionen.  Manténgase  centrado  y   escuche  atentamente,  pero  recuerde  que  la  decisión  ya  se  tomó. •  Una  vez  que  haya  terminado,  tómate  un  tiempo  para  ti.  Sal  a  caminar  un  rato   o  tómate  un  café  en  la  calle.  Deja  un  espacio  entre  el  despido  y  la  siguiente   actividad  que  realices. Aquí  está:  todo  lo  que  querías  saber  sobre  las  personas  que  abandonan  la  empresa.  Va  a   suceder.  En  este  capítulo  has  aprendido  lo  siguiente: •  Que  la  gente  siempre  se  va.  Ahora  debes  saber  que  es  algo  perfectamente  normal  y  que,  a   menudo,  no  hay  mucho  que  puedas  hacer  al  respecto.  Sin  embargo,  la  rotación  natural   puede  ser  ventajosa  para  aportar  ideas  nuevas  y  diversas  a  tu  equipo. •  Cómo  saber  cuándo  las  personas  deben  irse  con  tu  bendición.  Aprendiste  sobre  las  buenas  razones  por   las  que  las  personas  pueden  irse  y  cómo  aceptarlas,  a  estar  agradecido  de  haber  trabajado  con  ellas  y   a  despedirlas  con  una  sonrisa. •  Cómo  luchar  para  que  el  personal  se  quede.  Consideraste  cuándo  es  apropiado  hacer  todo   lo  posible  para  evitar  que  el  personal  se  vaya,  qué  mecanismos  puedes  usar  para  lograrlo   y  las  desventajas  a  las  que  te  enfrentarás. informe  de  erratas  •  discutir Machine Translated by Google Capítulo  8.  Fin  del  juego  •  166 •  Cómo  hacer  que  la  gente  se  vaya.  Luego  aprendió  acerca  de  los  Planes  de   Mejora  del  Desempeño:  cuándo  utilizarlos,  cómo  redactarlos  y  qué  hacer   durante  el  proceso.  Recuerde  que,  a  pesar  de  la  dificultad,  son  una  situación   en  la  que  todos  ganan:  o  un  empleado  con  bajo  desempeño  mejora  o  se  va  y   usted  puede  reemplazarlo  por  otra  persona. Dado  que  hemos  reflexionado  sobre  todas  estas  despedidas,  en  el  próximo  capítulo   nos  centraremos  en  algo  más  positivo:  cómo  puedes  ayudar  a  las  personas  de  todo   el  departamento  y  no  solo  a  las  de  tu  equipo.  Al  hacerlo,  mejorarás  tus  habilidades,   aumentarás  tu  visibilidad  e  influencia  y  podrás  influir  positivamente  en  otras  personas   fuera  de  tu  equipo.  A  continuación,  analizaremos  una  serie  de  estrategias  para   hacerlo.