

# GERENCIANDO A LA GENTE

## Managing People

SU VERDADERA  
VENTAJA COMPETITIVA

POR: WILLIAM BENSON &  
EDWARD KAPPUS

---

AVANTOS PERFORMANCE SYSTEMS

---



Traducción libre, Adaptación y Compilación:

**Rogelio Carrillo Penso**

TRABAJO OFRECIDO A  
AVANTOS PERFORMANCE SYSTEMS  
PARA SU LIBRE APROVECHAMIENTO EN PAÍSES DE HABLA HISPANA



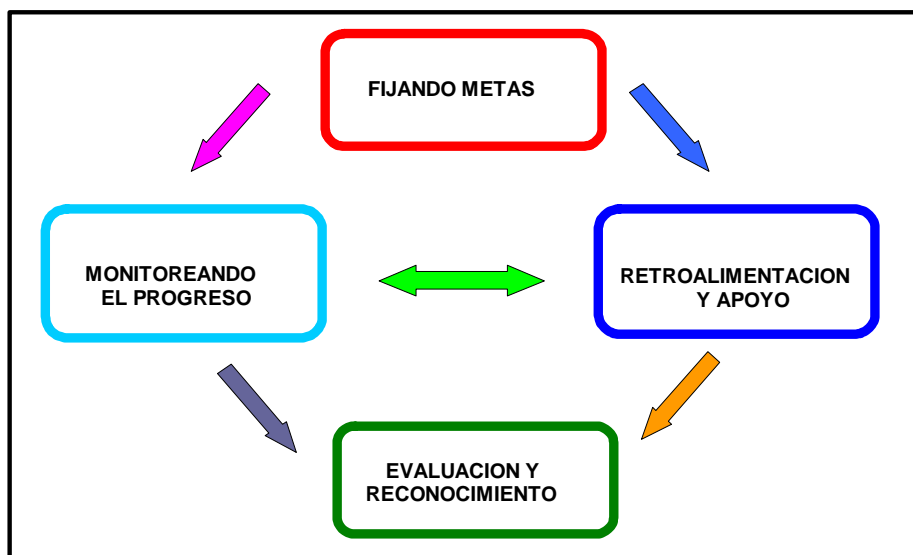
HAGAMOS UNA VENEZUELA MEJOR PARA  
LOS HIJOS DE NUESTROS HIJOS

*El éxito es un camino ...no un Destino*

***Gotas de Conocimiento***

***Rogelio Carrillo Penso***

gelicarrillo@cantv.net  
Caracas, Venezuela



Gerenciando a la Gente: Su verdadera ventaja Competitiva, le presenta una aproximación con sentido común de como gerenciar, la cual se ha comprobado efectiva en organizaciones de todos los tamaños y estructuras.

Gerenciando a la Gente está diseñado para uso como una introducción a los conceptos de gerencia de individuos y equipos que están incorporados en el software *ManagePro*. Estos conceptos están integrados mediante un sistema de cuatro pasos que le ayudarán a:

- Fijar metas
- Monitorear progreso
- Proporcionar retroalimentación y Entrenamiento
- Hacer evaluaciones y reconocer el desempeño

William Benson es socio de Ed Kappus en Management Strategies International (MSI), una firma de asesoría que se especializa en ayudar a las organizaciones a lograr los máximos resultados con las estrategias que ellos han desarrollado. Antes de

integrarse con MSI, Bill era Director de Programas Corporativos responsable de la gerencia y desarrollo ejecutivo de IBM para todo el mundo.

Durante varios años, fue profesor en la Escuela de Ejecutivos de la Universidad de Columbia. Bill también se ha desempeñado como vicepresidente de Desarrollo de Recursos Humanos en Wang Laboratories y ha servido como Funcionario Principal de Apoyo y Desarrollo en la compañía de seguros New England Life.

Edward Kappus es Presidente de MSI. Su experiencia incluye veintidós años con la IBM donde tenía la responsabilidad a nivel mundial de los sistemas de gerencia de desempeño.

En IBM, Ed se desempeñó durante varios años en Educación Técnica e Ingeniería de Sistemas, luego pasó a ser el ejecutivo de recursos humanos de una unidad de operaciones con más de 1.000 empleados. También fue Director Corporativo de Entrenamiento de Gerentes Nuevos para todas las áreas de IBM y Gerente de Desarrollo de Gerencia para una división que tenía 2.400 Gerentes.

## Tabla de Contenido

---

**INTRODUCCIÓN****PÁGINA NO. 4**

---

---

**CAPÍTULO 1 - FIJANDO LAS METAS****PÁGINA NO. 6**

---

- Metas INTELIGENTES
- Metas y Descripción de Cargos y Normas
- El Proceso de Fijar Metas
- Participación Requerida
- Revisando las Metas

---

**CAPÍTULO 2 - MONITOREANDO EL PROGRESO****PÁGINA NO. 10**

---

- Facultar e Intervenir
- Monitoreando las Responsabilidades
- Como Mantenerse Informado
- Como Mantener Informados a los que le Reportan Directamente
- Como Mantener Equipados a los que le Reportan
- Como Mantener las Metas Encarriladas
- Acción Correctiva

---

**CAPÍTULO 3 - RETROALIMENTACIÓN, ENTRENAMIENTO (COACHING) Y APOYO****PÁGINA NO. 14**

---

- La Retroalimentación y el Entrenamiento son importantes
- Tipos de Retroalimentación
- Esquemas para una Retroalimentación Exitosa
- Tipos de Entrenamiento y Apoyo
- Como Construir una Relación para el Entrenamiento y el Apoyo
- El Crecimiento de los Empleados

---

**CAPÍTULO 4 - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****PÁGINA NO. 23**

---

- Los Pasos en la Evaluación del Desempeño
- Revisiones de Lapso
- La Conducción de Revisiones de Lapso
- Revisiones Formales
- La Conducción de Revisiones Formales
- Consejos para realizar Evaluaciones Efectivas
- Gerenciando los Problemas de Desempeño
- Tipos de Problemas de Desempeño
- Como Seguir las Prácticas de su Organización

---

**CAPÍTULO 5 - RECONOCIMIENTO****PÁGINA NO. 30**

---

- El Reconocimiento es Necesario
- El Reconocimiento Sistémico



- El Reconocimiento de la Gerencia
- El Reconocimiento Psíquico

---

**CAPÍTULO 6 – GERENCIANDO A LOS EQUIPOS****PÁGINA NO. 33**

- 
- Dinámica de Equipos
  - Papel de los Equipos
  - Tipos de Equipos
  - Gerenciando Equipos de *tiempo completo* integrados por miembros que *son* Subordinados Directos
  - Gerenciando Equipos de *medio tiempo* integrados por miembros que *son* Subordinados Directos
  - Gerenciando Equipos de *tiempo completo* integrados por miembros que *no son* Subordinados Directos
  - Gerenciando Equipos de *medio tiempo* integrados por miembros que *no son* Subordinados Directos
  - Gerenciando los Equipos Facultados
  - Técnicas para Liderizar los Equipos
    - Prácticas Claves de Gerencia
    - Reglas Básicas de “Brainstorming”
    - Pasos para llegar a un Consenso
    - Planificación de la Reunión
    - Habilidades efectivas de Reunión

---

**AYUDAS DE CONTEXTO****PÁGINA NO. 44**

- 
- Mejor Comunicación
  - Creando su primera Base de Datos
  - Como usar el Planificador/Gerente de Metas
  - Estableciendo Equipos
  - Estableciendo Metas
  - Monitorear el Progreso
  - Planificar Retroalimentación y Entrenamiento
  - Entrenando
  - Delegación
  - Desarrollando a los Subordinados
  - Motivación
  - Sentido de Urgencia
  - Sentido de Pertenencia
  - Tiempo Gerencial
  - Retroalimentación
  - Revisiones de desempeño
  - Planificación salarial
  - Reconocimiento
  - Planes de desarrollo



## Introducción

Bienvenidos a GERENCIANDO A LA GENTE, compañero introductor al Software *ManagePro* de Avantos Performance Systems.

En Avantos creemos que "la efectividad organizacional" representa el reto más grande al éxito comercial hoy en día. La gran mayoría de nosotros enfrentamos un mercado y un ambiente competitivo que están en un estado constante de cambio. Las necesidades de los clientes están siempre evolucionando. Las nuevas oportunidades van y vienen. Los competidores presentan nuevas estrategias que disminuyen nuestra participación en el mercado. Tecnologías nuevas crean cambios en la economía y factores críticos al éxito de nuestro negocio.

¿Cómo seguir ganando? Tenemos que desarrollar estrategias superiores para explotar estas nuevas oportunidades y enfrentarnos a estos retos dinámicos. Tenemos que encontrar formas de mejorar continuamente nuestra calidad, nuestra productividad y nuestros servicios al cliente. No obstante, los mejores planes no tienen valor si no se pueden llevar a cabo efectivamente por nuestra Organización en general. Y el desempeño exitoso requiere excelencia para gerenciar y desarrollar a la gente.

### Las Misiones de Avantos y ManagePro

La misión de Avantos es aplicar tecnología de software innovadora basada en las computadoras personales para apoyar una excelencia en el desempeño individual y de grupos. Queremos ayudar a las empresas a tener éxito al suministrarles a los Gerentes y a sus equipos las herramientas de software, base de datos y consejos de expertos que requieren para ser efectivos en sus cargos.

*ManagePro* apoya la efectividad organizacional al ayudarle a Ud., el Gerente o líder del equipo, con una de sus actividades más desafiantes y exigentes -- un liderazgo de alto

rendimiento, gerencia y desarrollo de individuos y equipos. En efecto, es esencialmente una herramienta de software para la excelencia en gerencia.

### Como Gerenciar a la Gente

Si Ud. es Gerente y ha asistido a clases o talleres de entrenamiento para gerenciar a la gente, probablemente ha encontrado que gran parte de este entrenamiento "*no pegó*". Es difícil de implementar, especialmente durante un tiempo de reducción de personal y responsabilidad aumentada de la gerencia, muchos comportamientos diarios que son tan necesarios para lograr una excelencia en la gerencia como son: llegar a un acuerdo sobre las expectativas claras de desempeño; el monitoreo a intervalos apropiados del desempeño de las funciones; suministrar retroalimentación y entrenamiento de alto impacto y luego evaluar y premiar a la gente por sus verdaderas contribuciones. *ManagePro* facilita este proceso.

Si Ud. es un Gerente en una empresa pequeña o de tamaño mediano, *ManagePro* le proporciona todas las herramientas que necesita para aprender e implementar las mejores técnicas de gerencia. Su gente se sentirá mejor enfocada y motivada. Ud. verá un aumento en la productividad del grupo. Y sería probable sobrepase sus objetivos empresariales.

Si Ud. es un Gerente de proyecto sin nadie que le reporte directamente, también encontrará en *ManagePro* una herramienta valiosa para ayudar con la planificación, delegación, monitoreo de desempeño, y retroalimentación. Además, *ManagePro* es un vehículo excelente para facilitar las reuniones de equipos de proyecto.

El uso de GERENCIANDO A LA GENTE está diseñado como introducción a los conceptos individuales y de gerencia de equipos que están incorporados en el software de *ManagePro*. William Benson y Edward Kappus, Asesores



gerenciales con más de 50 años de trabajo colectivo en el liderazgo y desarrollo de la gente, han destilado su experiencia en un libro de fácil lectura y gran impacto. Encontrará que GERENCIANDO A LA GENTE le presenta una gerencia con sentido común que ha sido de efectividad comprobada en organizaciones de todos los tamaños, estructuras. En realidad, la mayoría de las empresas exitosas respaldan en alguna medida los conceptos discutidos aquí.

En GERENCIANDO A LA GENTE, no encontrará referencias al software *ManagePro*. Es nuestro deseo que Ud. pueda leer y comprender las filosofías detrás de una gerencia exitosa sin tener que preocuparse de cómo implementar este software a estos principios. Sin embargo, al final de cada capítulo hay varias referencias al Manual de Referencias *ManagePro*.

El **Capítulo 1, "Fijar las Metas"** le ayuda a entender las bases para una gerencia exitosa de la gente. Si las personas con quien Ud. trabaja no tienen una comprensión clara de hacia dónde van y por qué, entonces es imposible para Ud. delegar o facultar en forma efectiva. El Capítulo 1 describe tanto el contenido como el proceso de fijar metas efectivamente.

El **Capítulo 2, "Monitoreando el Progreso"** trata sobre el equilibrio apropiado entre facultar, comunicar e intervenir. Le ayuda a decidir cómo variar su estilo de gerencia para darle a las personas el grado apropiado de responsabilidad y autoridad y a la vez asegurar el logro de los objetivos claves del negocio.

El **Capítulo 3, "Retroalimentación y Entrenamiento"** describe varios tipos de retroalimentación y entrenamiento que puede utilizar para ayudar a las personas que le reportan directamente a mejorar su desempeño y desarrollar sus habilidades. Además, incluye un número de esquemas para ayudarle a formar relaciones efectivas en el proceso de entrenamiento.

El **Capítulo 4, "Evaluación del Desempeño"** le ayuda a aprender cómo desarrollar rápidamente y llevar a cabo revisiones superiores de desempeño. También averiguará cómo tratar los problemas que se presenten.

El **Capítulo 5, "Reconocimiento"** describe cómo motivar a la gente para cumplir y hasta superar las expectativas al reconocer apropiadamente sus contribuciones. El reconocimiento va más allá de la remuneración y promoción - es el aspecto de la gerencia que hasta los Gerentes más experimentados pasan por alto.

El **Capítulo 6, "Equipos Gerenciales"** trata las formas en que se aplican a los grupos de individuos muchos de los principios tratados en anteriores. En la medida en que más organizaciones evolucionan de las relaciones tradicionales jerárquicas de Gerente-subordinado a los equipos de trabajo autodirigidos y equipos de tareas interfuncionales, es importante comprender los asuntos asociados con la gerencia de desempeño de grupos. Este capítulo trata de las metas de desempeño de los equipos, su retroalimentación y entrenamiento, problemas de desempeño, y como realizar la evaluación y reconocimiento del desempeño de los equipos.

**Una palabra de aliento** Ud. va a comenzar un viaje hacia la excelencia. Necesitará de tiempo y esfuerzo de parte suya. ***Nada de valor es gratis.*** Los principios endosados por este libro han sido comprobados como eficaces. Los Gerentes que los practican son considerados generalmente como modelos para que otros los imiten. Encontrará que con una pequeña inversión para comprender los principios de desempeño de gerencia, Ud. y sus equipos, además de ahorrar tiempo y esfuerzo a fin de cuentas, aumentará su desempeño y los resultados. *ManagePro* facilitará esta inversión. *¡Pero le toca a Ud. volverla realidad!* Gracias por desear ser lo mejor.

**Norman Wu**

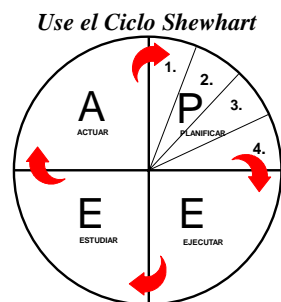
Presidente

**AVANTOS PERFORMANCE SYSTEMS**



## Capítulo 1: Fijando las Metas

*Tenga direcciones claramente especificadas y metas mensurables. La ambigüedad en las metas es causa importante de desperdicio.*



*Para ser INTELIGENTE, debe relacionarse apropiadamente con la función que la persona ejerce.*

*Las personas no adquieren un sentido de realización si no saben específicamente lo que se espera de ellos.*

Nada motiva más que tener direcciones claramente especificadas y metas mensurables. Casi todo el mundo desea tener la seguridad de que entiende lo que los demás esperan de él. La gente quiere saber lo que esperan sus semejantes. Las personas desean saber qué espera su supervisor directo. Y Ud. quiere tener la seguridad que las personas que le reportan directamente a Ud. saben lo que Ud. espera.

Las personas quieren lograr sus metas por muchas razones diferentes. Una persona puede estar agradecida de tener un empleo y mantenerlo; otra desea una vida profesional espectacular y espera tener éxito en cada paso; otra desea tener el respeto de sus compañeros o de un Gerente en especial; y otra más, sabiendo que la remuneración se basa en el desempeño, desea tener el sueldo más alto posible. Sea lo que sea la razón, las personas no pueden tener un sentido de haberse realizado si nunca saben, específicamente qué es lo que se espera de ellas.

La ambigüedad en las metas es también la barrera más crítica a la realización de los empleados, de su productividad y de su felicidad en el trabajo. Pudiera causar una desviación del 20 - 50% en cómo la gente aprovecha su tiempo, y por lo tanto afecta profundamente a la productividad. Y mientras más productiva sea su gente, más suposiciones harán si no tienen metas claras.

Por todas estas razones, fijar metas es la forma correcta para comenzar gerenciando su gente. Este capítulo muestra como Ud. y los que le reportan pueden desarrollar metas INTELIGENTES y bien pensadas.

### METAS INTELIGENTES

Las metas son INTELIGENTES si son:

- **Específicas** - tan claras y precisas como sea necesario para evitar una mala interpretación o varias interpretaciones.
- **Mensurables** - que cuantifican lo que se puede cuantificar y califican otras expectativas más subjetivas al indicar que será el resultado si se logra la meta.
- **Posibles** - tanto Ud. como los que le reportan directamente deberán poder decir "lo podemos hacer".
- **Relacionados** al plan de negocios, a sus expectativas, y al crecimiento de la persona que le reporta directamente. Es necesario dejar claro por qué cada meta es importante.
- **Tienen el tiempo fijado.** Fijando fechas específicas para resultados tanto inmediatos como finales. Mientras más compleja, difícil, importante, o de largo plazo que sea la meta, más controles se necesitarán para la revisión, ajuste y entrenamiento.

Unos ejemplos de las metas INTELIGENTES son:

- Estabilizar la porción de mercado y volúmenes de ventas en dos mercados claves para el 1 de octubre, logrando un porcentaje de mercado en Colorado para la Marca C de 60% ó más y un volumen de ventas en Illinois para la Marca D de +25% .
- Reducir el sobretiempo en el área de manufactura para trabajadores a tiempo completo y a sueldo, del 18% al 9% por año para el 1 de noviembre.
- Llegar a un lapso de 23 horas en servicio al cliente desde el informe del problema hasta su diagnóstico y respuesta al cliente, logrando que 19 de cada 20 clientes queden satisfechos o muy



satisfechos con el servicio, a medirse en una encuesta de clientes el año que viene.

*Le reconocerá no solo por el desempeño sino por el impacto logrado y el apoyo personal.*

Tome nota que para ser INTELIGENTE, una meta debe relacionarse apropiadamente a la descripción del cargo del individuo. Por ejemplo, suponga que su meta es aumentar la participación de mercado en el segmento de pequeños comercios del 19% al 22% para septiembre del año que viene, y Ud. le asigna esta meta al director del segmento de pequeños comercios. Aun siendo perfectamente válido, este objetivo no es INTELIGENTE ya que no se enfoca en el apalancamiento específico que el director puede contribuir. Para hacerlo INTELIGENTE a este objetivo, será necesario añadir la frase "al personalmente realizar..." a la declaración de los objetivos porque queremos que el director comprenda que no se pagará solamente por el desempeño sino también se pagará por el impacto y el apalancamiento personal. Quisiera que el director cumpla ciertos logros específicos; no en lugar de los resultados logrados por el departamento, sino adicionales a ellos.

### **METAS, DESCRIPCIÓN DE CARGOS, Y ESTÁNDARES**

En muchas organizaciones existen descripciones de cargos o guías para los cargos, para establecer una relación de remuneración entre cargos. A diferencia de las metas de desempeño, las descripciones de cargos son resúmenes de las tareas y responsabilidades asociadas con un cargo y se escriben sin considerar el empleado individual ni la tarea particular. Por lo tanto una descripción de cargo no es un buen sustituto para las metas de desempeño, las cuales necesitan ser específicas y mensurables para una cierta persona en un momento dado.

*Un buen estándar de desempeño debe ser individual, flexible y justo.*

Las descripciones de cargo frecuentemente existen en las organizaciones como un sustituto de los objetivos de desempeño. Si se confunden las descripciones de cargo con la fijación de metas INTELIGENTES, vemos que pasa.

Ud. ha asignado una tarea que cree demorará dos semanas. Ya han pasado tres semanas, la tarea va por la mitad, y tiene errores. ¿Qué pasó? Ud. no sabe y necesita averiguarlo, por lo tanto hace más preguntas.

- ¿Tuvo él o ella el entrenamiento adecuado?
- ¿Encontró obstáculos y demoras inesperados?
- ¿Eran claras sus instrucciones?
- ¿Era muy nuevo en ese trabajo?
- ¿Era esto rutinario o inusual?

*Fijar un estándar en base al mejor desempeño significa que una sola persona lo logra. Fijarlo en base al peor significa que cualquiera lo supera.*

Nótese que ninguna de estas preguntas se contesta con una descripción de cargo. Sin embargo, son exactamente el tipo de preguntas y temas que se hubiera discutido automáticamente si hubiera fijado metas INTELIGENTES en primer lugar. Los estándares de trabajo también se utilizan en muchas compañías como objetivos de desempeño. En general, es tarea difícil fijar los estándares. Fijar un estándar de la compañía al nivel del mejor empleado significa que una sola persona la alcanza. Fijar un estándar al nivel del peor empleado significa que todos los demás están por encima del estándar. Fijar un estándar arbitrario entre los dos significa que algunos logran alcanzarlo sin mucho esfuerzo mientras que otros se esfuerzan demasiado. Lo que se necesita es un estándar que sea individual, flexible y justo, y eso es lo que se intenta con fijar estándares INTELIGENTES

### **EL PROCESO DE FIJAR METAS**

La idea de fijar metas es identificar las metas más importantes que esa persona debe lograr durante este año. Ellas tendrán prioridad en sus objetivos gerenciales y en el tiempo de su Subordinado Directo. Por supuesto esto no minimiza la necesidad del Subordinado Directo de ser responsable para cumplir otras responsabilidades de su cargo y relaciones efectivas entre la gente. Solamente provee un marco y





*Mantenga no menos de Cuatro (4) ni más de diez (10) metas en proceso de ejecución.*

*Divida la lista entre metas primarias y secundarias, o en tres secciones. Los buenos Gerentes se enfocan en obtener resultados y en desarrollar las habilidades y destrezas de quienes les reportan.*

*Haga que su subordinado directo sienta las expectativas de Ud. como suyas propias.*

*El verdadero compromiso se logra solamente cuando su subordinado cree que lo que debe lograr es justo, apropiado, claro y alcanzable.*

*Pida explícitamente acuerdos y compromisos.*

punto focal para estas otras actividades.

Es obvio que hay un límite al número de metas específicas que pueden razonablemente lograr su gente y sus equipos, y este número varía según sus capacidades, historial, experiencia y la dificultad de las metas. Más de diez pudiera dividir demasiado los esfuerzos del empleado, menos de cuatro indicaría alguna circunstancia especial. Tome en cuenta el número total de metas mensurables que tenga cada uno de sus empleados que le reportan.

Los buenos Gerentes se enfocan en obtener resultados y en desarrollar las habilidades y capacidades de sus Subordinados Directos. El proceso de fijar metas debe reflejar esta mezcla. También hay que tomar en cuenta los diferentes tipos de metas que son posibles.

**Metas de grupos** son metas compartidas o que están vinculadas con otras. Frecuentemente hay una dependencia mutua entre los semejantes para lograr con éxito las metas grupales.

Las **metas individuales** son las que logra una persona independientemente.

Las **metas de habilidades** son las que están enfocadas en el crecimiento, reflejando un conocimiento o habilidad que se puede desarrollar. Para muchos que le reportan directamente, las metas grupales son más de las metas individuales. (Para obtener mayor información en cómo gerenciar los equipos, véase el **Capítulo 6**). Comparta con los que le reportan directamente cómo Ud. les da prioridad a sus metas. Como mínimo, divida la lista en metas primarias y secundarias, o en tres secciones. Sabemos que toma tiempo tener en cuenta las tareas de los que le reportan directamente con los detalles mencionados, y mantener un conocimiento activo de este detalle. Pero es tiempo bien invertido.

El desarrollo de una colección integrada de metas INTELIGENTES tomará de dos a tres horas, incluyendo la discusión con sus Subordinados Directos y tiempo para afinarlas. Tomar este tiempo le indica a los que le reportan directamente que Ud. está interesado, y hará más fácil el entrenamiento, retroalimentación y el seguimiento del desempeño. El tiempo que se invierte en esta etapa se ahorrará diez veces en frustraciones que se evitan más tarde. Recuerde: una buena gerencia requiere tiempo, y *¡lo vale!*

### **PARTICIPACIÓN REQUERIDA**

Uno de los objetivos más importantes en fijar las expectativas es transferir la propiedad de las expectativas de Ud. a su Subordinado Directo. Un verdadero compromiso viene solamente cuando el que le reporta directamente cree que lo que debe lograr es justo, apropiado, claro y alcanzable.

Una forma de ayudar con este proceso de transferencia es pedirles a sus Subordinados Directos que participen con Ud. en el proceso de fijar las metas. Sin embargo, como la mayoría de las cosas, es necesario adaptar la cuantía y la profundidad de la participación a cada uno de los empleados que le reportan directamente. Les debe pedir a los empleados con experiencia y de alto rendimiento que hagan un borrador de sus ideas sobre sus responsabilidades. Los empleados con experiencia y de rendimiento medio deben participar en una discusión con Ud. antes de escribir cualquier cosa. Las personas de menos experiencia o menor capacidad deben ver primero un borrador y responder a ello.

A continuación enumeramos varias sugerencias para ayudarle a Ud. y a sus empleados con la fijación de metas. Asegúrese de:

- Comunicar sus razones.
- Incluir las metas sugeridas por su Subordinado Directo.
- Pedir *explícitamente* acuerdos y compromisos.
- Comprométase a revisiones periódicas del progreso de las metas.
- Darle a su Subordinado Directo una copia escrita de las metas acordadas entre los dos.

### **REVISANDO LAS METAS**



*Las metas no están escritas en piedra, manténgase ágil.*

*Sea flexible y logre que las personas que le reportan participen con Ud. en el proceso de fijar las metas.*

*La motivación se logra al tener una clara dirección y metas mensurables.*

Recuerde que las metas que Ud. fija no están escritas en piedra. No vacile en eliminar una si deja de ser relevante, y en añadir las nuevas a medida que ocurran. Las metas principales deben revisarse una vez cada trimestre para asegurar que siguen representando lo que Ud. espera de sus Subordinados Directos.

La finalidad del proceso de fijar metas es crear un documento que represente la comprensión continua entre ustedes dos. Es necesario que siga siendo un documento viable de comprensión a lo largo del año. Esto significa que cuando cambien las metas reales, cambie también al documento que las registra. No se encierre en un proceso burocrático. Siga estos esquemas para crear la estructura, pero manténgase flexible.

Quizás Ud. se está preguntando: "¿Por qué estoy haciendo esto?", o "Esto requiere mucho esfuerzo", o "A nadie más le parece importante", o "Tengo cinco personas que me reportan directamente, y tenemos en promedio entre seis a diez objetivos de desempeño ... son de 30 a 50 objetivos".

Aquí hay cinco maneras de justificar su esfuerzo:

- Las personas se motivan más para lograr algo cuando tienen una dirección clara y una meta mensurable.
- Escribir las metas INTELIGENTES hace que el plan sea explícito para gerenciar a una persona que le reporta directamente en forma continua.
- Las metas poco claras son una fuente principal de falta de productividad y baja moral.
- Proporciona una forma de clarificar la toma de decisiones así como la expectativa de los resultados.
- Las evaluaciones de desempeño serán más justas y evitarán sorpresas poco agradables.

Ahora que Ud. ha fijado las metas, el reto es mantener un seguimiento de las mismas. Monitorear el progreso es una tarea tan individual como son únicos sus empleados. En el **Capítulo 2**, tratamos el problema de **Monitorear el Progreso** y en el **Capítulo 3**, tratamos los conceptos de **Retroalimentación y Entrenamiento**.

Ud. comenzará un proceso de comunicación mejorado con su gente y con sus equipos.

## REFERENCIA CRUZADA AL ManagePro

- Para obtener más información sobre la fijación de metas para sus Subordinados Directos, véase "Trabajando con Criterios Relacionados con Gerenciar a la Gente" en el Capítulo 3 del Manual de Referencia.
- Para más detalles sobre la información de metas almacenadas en ManagePro, véase la Sección sobre Detalles en "Trabajando con Criterios Relacionados sobre Gerencia de Metas" en el Capítulo 2.
- Para instrucciones sobre planificación desde arriba hacia abajo de las metas de su grupo/departamento, véase "El Planificador de Metas" en el Capítulo 2.



## Capítulo 2: Monitoreando el Progreso

*Mantenga un equilibrio entre facultar a los demás e intervenir en el proceso.*

*Intervención es la cantidad de participación directa que su Subordinado Directo requiere de Ud. para completar sus tareas.*

*Si demuestra el deseo y la habilidad para realizar la tarea, dele mucha autoridad y poca intervención. Si no es así, dele poca autoridad y mucha intervención.*

*Mucha autoridad y poca intervención es la modalidad que se estimula usar.*

*Deje que su Subordinado Directo defina cómo se debe lograr el resultado para facultarlo a*

Después que Ud. y sus subordinados fijen metas claras, y que ellos comiencen a trabajar, le toca a Ud. monitorear su progreso. Pero, ¿Qué tan cerca debe mantenerse involucrado? Como Gerentes, uno de nuestros retos para gerenciar a la gente es encontrar el equilibrio entre ser un Gerente que está siempre presente y uno que nunca lo está. El equilibrio que Ud. escoge define el equilibrio entre *facultar* a los demás, e *intervenir* para gerenciar a cada empleado y a cada meta.

### FACULTAR E INTERVENIR

*Facultar* es otra palabra para delegar. Darle facultades a una persona define cuánta responsabilidad y autoridad les dé a la persona que le reporta directamente. *Intervención* es la cantidad de participación directa que su Subordinado Directo requiere de Ud. para completar sus tareas. Si la persona que le reporta directamente ha demostrado el deseo y la habilidad para realizar la tarea, entonces dele mucha autoridad y poca intervención. Si no es así, dele poca autoridad y mucha intervención.

En general, el deseo y la habilidad de una persona se juzgan al ver su rendimiento y desempeño en tareas similares actual e históricamente. Este nivel de preparación será diferente para cada individuo y para cada tarea o meta de desempeño. Este es un punto importante: pudiera haber un individuo con experiencia a quien normalmente le damos mucha autoridad y cuando le damos una nueva responsabilidad es necesario darle poca autoridad y mucha intervención. La cantidad de autoridad que se le da depende del juicio suyo y de la ampliación de su propio nivel de comodidad al delegar autoridad.

Supongamos que una asignación especial le sacó a Ud. temporalmente de su trabajo de gerencia. Ud. sabe que puede realizar la asignación especial pero debe designar a alguien para reemplazarlo, así que designa a quien mejor ejecuta sus tareas. Ud. sabe que puede darle suficiente espacio para maniobrar, pero ¿cuánto espacio debe darle?, le cuesta decidir. ¿Debo regresarme todas las noches para revisar las actividades del día? ¿Debo pedirle que me deje las decisiones a mí? ¿Cómo aseguro que mi supervisor se sienta cómodo con él? Esos son aspectos a considerar al facultar a una persona. También son aspectos de índole personal.

Ud. decide facultarla para ocupar el cargo completamente, que necesite solamente una reunión en la semana para revisiones, y así poder enfocar su energía en su tarea especial. Esto es dar mucha autoridad y poca intervención. Cuando sea posible, esta modalidad es la que se estimula usar.

Facultar con mucha autoridad y mucha intervención es sobrecontrolar, es ser un Gerente "padre". Otorgar poca autoridad y poca intervención es controlar muy poco el proceso, es ser un Gerente "ausente". Estos dos estilos son muy frustrantes para su gente y sus equipos. Una manera de aumentar la autoridad de los demás es facultarles para tomar decisiones. Deje que su Subordinado Directo defina cómo se debe lograr el resultado. Tome estos pasos solamente si la persona está lista. Otra vez, esta decisión se toma de acuerdo con su propio criterio.

Se puede aumentar la intervención al reducir el tiempo entre sus revisiones del progreso, al solicitar borradores para su aprobación, y al cambiar la libertad de decisiones de "dígamelo después de hacerlo" a "revísalo conmigo antes de proceder". Ud. debe tomar estos pasos únicamente cuando sean necesarios.

### MONITOREANDO LAS RESPONSABILIDADES

Existen cuatro responsabilidades de gerencia en el monitoreo del progreso de sus reportes.

- Manténgase informado del progreso de los que le reportan directamente.
- Mantenga informados a sus subordinados directos.



*tomar decisiones.*

- Mantenga a sus subordinados bien equipados para realizar las tareas.
- Mantenga a sus subordinados bien encarrilados.

### **COMO MANTENERSE INFORMADO**

*Realice reuniones periódicas de progreso con sus subordinados directos.*

Las reuniones de progreso con sus subordinados directos son una de las formas más importantes para mantenerse informado. La frecuencia de estas reuniones depende del tipo de trabajo que Ud. está realizando, así como deseo y habilidad de su Subordinado Directo y como se le ha facultado. Los dos deben acordar la frecuencia apropiada de las revisiones así como lo que se debe tratar en ellas. Como mínimo, estas reuniones deben revisar el progreso, los intereses de quien le reporta, las inquietudes suyas así como el agradecimiento por el tiempo y esfuerzo invertidos.

Las reuniones de progreso deben considerarse como una revisión de los resultados inmediatos en el camino hacia los resultados finales. Tenga cuidado de no enfocarse solamente en las actividades que hay que realizar en el camino. Tenga en cuenta como los resultados de estas actividades afectan a la meta final.

*Las reuniones periódicas son un medio para monitorear el progreso hacia los resultados finales.*

Aquí hay cinco indicaciones que le ayudarán a gerenciar las reuniones efectivas de progreso con las personas que le reportan directamente:

- Establezca un horario y agenda con reuniones cortas y puntuales.
- Primero pida la respuesta. Ayude si Ud. sabe donde poner énfasis. "Qué vamos a hacer con la distribución en el Sureste?" es mejor que "Que pasa con la distribución en el Sureste?"
- Piense "¿Soy parte de la solución a lo planteado?". Quizás podrá ayudar de forma de no disminuir la autoridad concedida a su Subordinado.
- No intervenga en áreas donde Ud. ha otorgado autoridad, tales como tomando decisiones que ya Ud. había pasado a su subordinado.
- Reconozca y elogie el desempeño cumplido en el tiempo previsto.

*No intervenga en áreas donde Ud. ha otorgado autoridad.*

El uso de indicadores de Gestión es crítico si Ud. desea saber si una meta está bien "encarrilada". Los indicadores pueden ser **cuantitativos**, tales como los resultados del negocio, los resultados de una encuesta o las mejoras en productividad; o pueden ser **cualitativos**, tales como percepciones del cliente, las mejoras en la motivación, el orgullo y la lealtad, o la excelencia percibida por el jefe. No es infrecuente que Gerente mida el rendimiento en base a sus observaciones y a su juicio. Esta medida puede ser válida y en algunos casos quizás sea el único indicador. No tenga miedo de aferrarse a utilizar su propio juicio como base de medición de cualquier meta.

*Evalúe los indicadores de Gestión y preste atención a los síntomas de los problemas.*

Además de las reuniones de progreso, Ud. debe estar pendiente de los **síntomas** que indican que una meta está "descarrilada". Así como una rotación de empleados es síntoma de baja moral, también hay otros síntomas que le pueden hablar mucho de una actividad continuada. La **falta de entusiasmo** de los que están involucrados, la **falta de conocimiento** de los que deberán saber algo y no lo saben, más y más **restricciones sobre los recursos** impuestas por su jefe, una **reducida colaboración de sus colegas** en otras funciones. Todos estos son síntomas de problemas, así como sus contrapartidas les hacen sentirse bien sobre lo que está sucediendo. Es necesario prestar atención a los síntomas de los problemas

Todos los Gerentes efectivos utilizan una variedad de técnicas para mantenerse informados. Caminar un poco, tener entrevistas cortas, y efectuar un muestreo de los datos críticos son todas técnicas útiles. Cada uno de los ejemplos siguientes reflejan un comportamiento positivo que se puede observar directamente:

- El compromiso de un entrenador con el progreso de sus alumnos.



***La Gerencia no necesita más información relevante, sino menos cantidad de información irrelevante.***

***Mantenerse informado le hace bien a todo el mundo.***

***Si Ud. fuera su Subordinado Directo, piense qué tipo de información Ud. requeriría para realizar mejor una tarea.***

***Es preferible dar más información que pecar por insuficiente.***

***Una función del Gerente es remover las barreras al nivel de su Subordinado Directo o a niveles superiores, cuando sea necesario.***

***Un desempeño inadecuado, un cambio de prioridades, o cambios en el entorno, pueden requerir acciones correctivas.***

- El deseo de un vendedor de dar satisfacción después de una venta.
- El esfuerzo de un Gerente para cumplir con las necesidades de un empleado.
- La creatividad del abogado en buscar cómo realizar un trabajo.
- La persona encargada del presupuesto utilizando su propio tiempo para ayudar al Gerente nuevo durante la fase de preparación.

Las medidas cualitativas basadas en la observación y juicio del Gerente a veces hacen una diferencia crítica en el momento de evaluar el desempeño. Mantenerse informado le hace bien a todo el mundo.

### **COMO MANTENER INFORMADOS A LOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE.**

Suministrar la información apropiada a sus Subordinados Directos es parte de su trabajo. La tendencia de los Gerentes es no darles información completa a los que le reportan. Sin embargo, queda mucho mejor el Gerente dando demasiada información a sus Subordinados Directos en vez de demasiado poco, todo dentro del marco de algunas reglas claramente especificadas de lo que se debe saber.

Ud., como Gerente, a veces tendrá que buscar activamente cierta información que no tiene y que le parece importante. Pregúntese frecuentemente, "Si yo fuera el Subordinado Directo, ¿qué información me gustaría tener para realizar esta tarea?" . Algunos tipos de información útil que un Gerente podría proporcionarles a sus Subordinados Directos son reuniones dos veces al mes para intercambiar información; la actualización de noticias de la división o de la compañía; presentaciones periódicas hechas por expertos relacionadas con el trabajo; resúmenes de libros y de prensa, son tipos útiles de información que un Gerente puede proporcionarles a las personas que le reportan directamente.

### **COMO MANTENER EQUIPADOS A LOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE**

Es importante que Ud. apoye a sus Subordinados Directos de otras maneras para mantenerlos bien equipados para realizar la tarea. Debe asegurar que tengan por lo menos el mínimo de recursos; que un entrenamiento de respaldo esté accesible si se necesita; y que los compañeros involucrados en el proceso o tarea no tengan objetivos opuestos. Lo más importante, sin embargo, es el apoyo suyo cuando sea necesario para remover los obstáculos a su nivel y más arriba. Es función del Gerente remover las barreras cuando tal ayuda sea necesaria.

### **COMO MANTENER LAS METAS ENCARRILADAS**

A veces es importante tomar acción correctiva para mantener encarrilada una meta. Puede necesitarse una acción correctiva porque las reglas básicas hayan cambiado o porque el desempeño no es adecuado.

Las reglas básicas se cambian porque se cambia el ambiente o la compañía cambia sus planes o prioridades. Esos cambios pudieran ser:

- La suspensión del producto actual.
- El despido de personal en una de sus áreas claves.
- Un cambio en las prioridades del presupuesto.
- Un cambio de los requerimientos del cliente.
- Nuevas leyes o reglamentos.

Muchas veces la persona que le reporta directamente ya sabe lo que ha sucedido y ha anticipado el impacto del cambio. La mayoría de las veces, sin embargo, Ud. es quien tiene que decidir qué se va a



hacer. Existen dos consideraciones principales para hacer esto:

- Antes de notificarle a la persona que le reporta directamente, del cambio requerido, proponga su acción, proporcione evidencia para su lógica, escuche las ideas y objeciones. No tema defender su opinión si hacerlo tiene sentido. No obstante, Ud. sigue siendo el Gerente, y es quien toma la decisión final.
- Un cambio probablemente requerirá una reformulación de las metas del Subordinado Directo, una revisión de cualquier impacto en la autoridad, y una nueva determinación de si todavía existe suficiente autoridad para las nuevas responsabilidades.

### **ACCIÓN CORRECTIVA**

Si el problema que necesita acción correctiva es un problema de desempeño inadecuado, entonces se necesita Entrenamiento, un tema que discutiremos con más detalle en el próximo capítulo. Es importante recordar que cuanta más experiencia tenga la persona que le reporta directamente, tanto más capacitado será para proponer una acción correctiva. No darle esa oportunidad es desmoralizador para las personas más experimentadas. Dele a las personas que le reportan directamente la oportunidad de decir: "Si yo fuera Ud. (el jefe), y con el conocimiento que yo tengo, yo haría tal cosa". Darles la oportunidad de corregirse a sí mismas genera lealtad.

Utilice las nociones generales indicadas a continuación para discutir Un desempeño inadecuado:

- Describa el asunto del desempeño. Utilice la técnica de "nosotros". "Nosotros tenemos un problema porque las ventas del producto X bajaron un 4% el mes pasado". No diga "Ud." porque falta asociación. No haga una declaración general, tal como "Ud. tiene una mala actitud", porque no lleva a ninguna parte.
- Pídale al Subordinado Directo que identifique las causas del problema. Compárelos con sus propias ideas. ¡A menudo se sorprenderá! Obtenga datos para apoyar las discrepancias. Su opinión prevalecerá solamente si la única evidencia son las dos opiniones, la suya y la del Subordinado Directo.
- Pídale al Subordinado Directo que sugiera soluciones. Recuerde: es posible que la persona que le reporta directamente tenga una mejor solución que Ud.; será más probable que él implemente los cambios que él mismo sugiera ya que pondrá un interés personal, lo cual normalmente resulta en mayor confianza y una relación mejorada en el futuro.
- Discutan las soluciones y decidan mutuamente sobre acciones correctivas específicas. Si no pueden llegar a un acuerdo, el juicio de Ud. prevalecerá.

Una nota final sobre el monitoreo del progreso: El grado de autoridad que Ud. le haya dado a la persona que le reporta directamente son en realidad una serie de opciones renovables que se pueden cambiar de un punto de control a otro. No es un contrato inalterable desde principio a fin. Es perfectamente aceptable y justo disminuir la autoridad facultada y aumentar la intervención si el proyecto no marcha bien. Para parafrasear el refrán de una línea aérea: "Diariamente nos ganamos el derecho de ser facultados".

*Un problema de desempeño inadecuado requiere entrenamiento y apoyo para el Subordinado Directo.*

*Darle a las personas oportunidad de corregirse a sí mismas, genera lealtad.*

*La experiencia capacita a las personas a proponer y realizar acciones correctivas.*

*Ser facultados es un derecho que nos ganamos día a día.*

### **REFERENCIA CRUZADA AL ManagePro**

- Para mayor información sobre cómo obtener que ManagePro le recuerde monitorear el progreso de ciertas metas, véase la discusión sobre los puntos de control en la sección sobre Detalles de "Trabajar con las perspectivas de gerencia de las personas relacionadas" del Capítulo 3.





## Capítulo 3: Retroalimentación, Entrenamiento y Apoyo

*La clave para que sus subordinados sepan lo que Ud. piensa de su desempeño es darles retroalimentación (feedback).*

*Nada es más importante que proporcionar retroalimentación y entrenamiento a las personas que nos reportan directamente.*

*A veces es necesario abreviar, posponer o hasta eliminar alguna actividad que no está dando resultados concretos.*

*Hay tres tipos de retroalimentación.*

*Hay demasiado en juego para que el Subordinado Directo haga suposiciones sobre las perspectivas del jefe.*

Aun el Gerente más diligente frecuentemente sobrestima la claridad como un subordinado comprende su propio desempeño. Muchas veces les hemos hecho a las personas dos preguntas claves: "¿Siente Ud. que es importante conocer cómo evalúa su jefe su desempeño actual?". Casi todos responden positivamente. "¿Sabe Ud. cómo evaluaría su jefe su desempeño actual?". Aun para los Gerentes experimentados en la gerencia de desempeño, la respuesta de los Subordinados Directos solo llega a ser positiva en un 50 a 65%. La clave para hacer saber a las personas que le reportan directamente lo que Ud. piensa de su desempeño, es dándoles retroalimentación. Es difícil dar retroalimentación aún con buena intención y este Capítulo le ayudará a comprender el ciclo de Retroalimentación y Entrenamiento y Apoyo (Coaching).

### LA RETROALIMENTACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO SON IMPORTANTES

En el trabajo diario, la mayoría de nosotros llegamos a menudo a puntos de estrés al intentar lograr todo lo que tenemos que hacer en un plazo limitado. Frecuentemente es necesario abreviar, posponer o hasta eliminar alguna actividad que no da resultados concretos.

Poner las actividades de retroalimentación y entrenamiento en esta categoría de "abreviar o posponer" es un error, aunque muchas veces no veamos su relación con los resultados concretos. Un ejecutivo lo dice sucintamente, "En la mayoría de las compañías, nada es más importante, pero menos inmediato, que proporcionar retroalimentación y entrenamiento a las personas que nos reportan directamente".

Está comprobado que muchas personas se tornan aprensivas cuando no saben cómo su jefe ve su desempeño, y a menudo esto afecta los resultados concretos.

Las expectativas de algunas actuaciones y hasta de algunos cargos, tienen medidas visibles de éxito, tales como una cuota de ventas o un rendimiento en la línea de ensamblaje, o la cantidad de páginas terminadas por día. Pero estas medidas no sustituyen saber cómo piensa el jefe.

Además, la mayoría de los empleados tendrán por lo menos una meta que es medida con mayor subjetividad. Estas metas requieren atención especial. Pero aunque el progreso pueda ser medido fácilmente por el Subordinado, la necesidad de escucharlo del jefe sigue siendo esencial. Hay demasiado en juego para que el Subordinado Directo haga suposiciones sobre las perspectivas del jefe.

En resumen, hay tres principios básicos de retroalimentación para la gerencia de la gente:

- Para el Gerente, dar retroalimentación es un requerimiento crítico.
- La retroalimentación debe ser explícita. Evite la confusión y malentendido que resulten de decir: "Yo le diré cuando no lo está haciendo bien".
- La retroalimentación debe proporcionarse regularmente. Ello contribuye a que todo el mundo se sienta cómodo.

### TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación transaccional usualmente es el resultado de algún evento. Por ejemplo, Ud. observa en acción a la persona que le reporta directamente; Ud. oye algo sobre su actividad; o Ud. se da cuenta de una decisión clave que se hizo en el negocio como resultado de las actividades o empeño de la persona que le reporta directamente. Esta retroalimentación generalmente no es planificada y pudiera ser un cumplido en el pasillo, reconocimiento en una reunión, o durante una discusión en su oficina sobre otros temas. Tal retroalimentación deberá ser evaluativa, indicando los logros, y ocurrir cerca al



***La Retroalimentación debe indicar los logros y ocurrir cerca al evento que la causó.***

evento que la causó.

**La retroalimentación resumida del lapso** generalmente está vinculada con una revisión de lapso. Cada dos o tres meses Ud. debe juntar toda la retroalimentación transaccional y describir lo que significa con relación a el desempeño de la persona.

**La retroalimentación resumida formal** forma parte de la evaluación anual y por lo tanto es una discusión planificada, formal. Obviamente, una retroalimentación resumida formal, y de la evaluación de la cual forma parte, funcionan mejor si la retroalimentación transaccional y de lapso se han practicado durante el año.

### **RECOMENDACIONES PARA UNA RETROALIMENTACIÓN EXITOSA**

Las personas necesitan de retroalimentación tanto positiva como negativa para corregir lo inefectivo y continuar con lo efectivo que están realizando.

***La retroalimentación es exitosa cuando se ha establecido una relación de confianza entre Ud. y su Subordinado Directo.***

Es difícil para la mayoría de nosotros dar una retroalimentación negativa debido a nuestra preocupación que podría malentenderse. Recuerde, la retroalimentación exitosa se realiza cuando ya se ha establecido una relación de confianza entre Ud. y su Subordinado Directo. Ud. ha trabajado duro y por mucho tiempo para construir confianza. La retroalimentación negativa necesita de valor y franqueza y brinda la oportunidad para poner a prueba esa confianza y de ampliar sus límites. A continuación se indican varias tácticas para ayudar y guiarle en el proceso de retroalimentación.

- Esté consciente del desempeño actualizada de su Subordinado Directo. A todos nos puede engañar la historia si hacemos suposiciones en base solamente al pasado. Tenga discusiones regulares sobre los indicadores de desempeño. Observe el desempeño del Subordinado Directo. Por ejemplo, acompañelo en visitas de ventas o presentaciones.
- Sea espontáneo en dar retroalimentación sobre desempeño. A veces un comentario espontáneo es el tipo más efectivo posible.
- Mantenga específica a la retroalimentación. Piense: ¿Cuál es mi mensaje? ¿Qué evidencia me respalda? ¿Cuáles son las implicaciones del mensaje que transmito? Dar malas noticias en base a un rumor no es una buena gerencia. Hasta dar malas noticias en base a la realidad cuando no se las puede aprovechar para el cambio, no es buena gerencia.
- Sea descriptivo antes de dar una evaluación. Primero describa lo que Ud. vio, luego describa lo que sintió por ello.
- Enfoque a la retroalimentación en forma que su Subordinado Directo pueda adaptar. Darle retroalimentación a un vendedor de muebles sobre ventas bajas no es útil si los clientes no están llegando al negocio. Cambie la retroalimentación, por ejemplo, a centrarse en la frecuencia de las ventas o el promedio de monto de las ventas.
- Cuando sea posible, mezcle la crítica y retroalimentación negativa con los elogios y la retroalimentación positiva. "Es muy bueno que Ud. ejecutó tal y tal tan bien". Evite el mensaje 100% negativo, porque casi nunca es cierto.
- Sea honrado, cándido, sensible, y directo. Todos apreciamos lo directo, y al final de cuentas, crea confianza, y crear confianza es una meta principal.

***Evite el mensaje 100% negativo, porque casi nunca es cierto.***

***Todos apreciamos lo directo.***

### **TIPOS DE ENTRENAMIENTO Y APOYO**

***Un supervisor poco claro en sus metas causa confusión y tensión.***

El entrenamiento y al apoyo es el otro lado de la retroalimentación. Todos hemos tenido entrenadores de uno u otro tipo, y todos hemos sentido la tensión que se crea cuando nos guían personas que no están claras en sus propias metas. Para ayudarse a comprender el entrenamiento efectivo, piense del entrenamiento en dos dimensiones claves: **Contenido e Inmediatez.**

**Entrenamiento funcional** se realiza para ayudar a un Subordinado Directo para realizar una tarea





específica, tal como escribir un pedido, cerrar una cuenta, operar un ascensor de esquí. Este tipo de entrenamiento tiene que ver con el desarrollo de las habilidades.

**Entrenamiento Conductual** se realiza para ayudar a un Subordinado Directo con un comportamiento específico, tal como un estilo de ventas o de gerenciar, o en su comportamiento en las reuniones. El comportamiento es casi siempre interpersonal. Su Subordinado Directo quizás no esté de acuerdo con su apreciación y por lo tanto pudiera ponerse a la defensiva.

**Entrenamiento Correctivo** puede ser funcional o conductual pero a menudo es crítico para el éxito inmediato de la tarea a mano, tal como lograr la cuota de esta semana u obtener la aprobación de un proyecto.

**Entrenamiento de Desarrollo** puede ser funcional o conductual pero **no** es crítico para la tarea actual. Dos ejemplos son aprender a escribir pedidos que anticipan las necesidades futuras, lo cual es necesario para ascender al cargo de supervisor de administración, o para ser efectivo en las reuniones para lograr que la gente se ponga de acuerdo con su enfoque, lo cual es esencial para ser ascendido al cargo de coordinador de proyecto.

*Piense en el Entrenamiento en dos dimensiones:*

*El Contenido del entrenamiento que se da; y la Inmediatez u oportunidad: Lo cerca que está el entrenamiento del evento para lograr los cambios deseados.*

Estas dos dimensiones se combinan para proporcionar cuatro tipos de entrenamiento:

**Entrenamiento de Desarrollo/ Funcional** se efectúa mejor en el contexto de desarrollar una vida profesional debido a que el tiempo y la energía que se necesitan para el cambio no son críticos al cargo actual.

**Entrenamiento de Desarrollo/Conductual** se efectúa mejor cuando Ud. y su Subordinado Directo tienen una relación de mentor y cuando el Subordinado Directo le considera a Ud. como un modelo.

**Entrenamiento Correctivo/Funcional** se realiza mejor por demostración. Ud. debe mostrar a su Subordinado como realizar una tarea específica y darle instrucciones muy claras

**Entrenamiento Correctivo/Conductual** es hacerlo mejor lo más temprano posible después de establecer la necesidad del mismo. Ni a los Subordinados Directos ni a los Gerentes les gusta el entrenamiento **correctivo/conductual**. Sin una buena relación de confianza, este tipo de entrenamiento quizás logre credibilidad por el Subordinado Directo. Para ayudar con esta tarea difícil ofrecemos unas pautas:

- El Subordinado Directo debe reconocer el comportamiento para lograr un resultado. Esto ocurrirá más fácilmente si se percibe que la conducta en cuestión está teniendo un impacto negativo en el negocio en vez de ser solamente inconsistente con los estándares personales del Gerente. En todo caso, sigue siendo su responsabilidad determinar los patrones de desempeño.
- El Subordinado Directo debe estar en capacidad de reconocer el cambio en el comportamiento y su impacto, y no solamente juzgarlo por la reacción de los demás.
- Sería más fácil para el Subordinado Directo acordar los cambios requeridos si Ud. describe un escenario donde ambos sepan objetivamente cuando el problema esté resuelto.
- Si Ud. no tiene intenciones de hacer un seguimiento con el Subordinado Directo, no empiece. El entrenamiento de comportamiento generalmente requiere de ciclos múltiples de pruebas y retroalimentación antes de que ocurra el cambio deseado. Es mejor no comenzar que comenzar y parar.

*Si Ud. no tiene intenciones de hacer un seguimiento serio, entonces no empiece. Es mejor no comenzar que comenzar y parar.*

### **CÓMO CONSTRUIR UNA RELACIÓN PARA EL ENTRENAMIENTO Y APOYO.**

Una relación para el entrenamiento y apoyo entre cualquier Gerente y un Subordinado Directo requiere de confianza, la cual se puede ganar al seguir estas pautas:



*La relación está basada en la confianza. Su objetivo es ayudar a la Gente a aprender e implementar lo aprendido, no a demostrar habilidades.*

- Haga el entrenamiento para su Subordinado Directo, no para Ud. mismo. Su Subordinado Directo debe sentir que Ud. realmente tiene interés y cree que a él le falta algo necesario.
- Su Subordinado Directo también debe creer que Ud. puede ayudarlo y está dispuesto a ayudarlo de una forma continuada. Ud. debe mostrar que ello es cierto.
- Aprenda las habilidades de entrenamiento y practique su uso. Si le falta a Ud. una habilidad o conocimiento específico que necesita su Subordinado Directo, busque a alguien que se lo pueda proporcionar.
- Asegúrese que las expectativas de cumplir con una meta INTELIGENTE estén decididas y comunicadas antes de comenzar una actividad de entrenamiento.
- Sea abierto, honrado, y no amenazador en comunicar tanto las noticias buenas como las malas. Las personas responden a las amenazas abiertas o implicadas de varias formas: negación, aversión, enojo o agresión son las más comunes. Estas reacciones tienen un efecto negativo sobre el esfuerzo de entrenamiento y apoyo.

A menudo la idea de ser un entrenador le causa aprensión a un Gerente nuevo porque cree que para dar entrenamiento uno tiene que ser mejor que el Subordinado Directo en todos los aspectos del comportamiento entrenado. Esto, por supuesto, no es correcto. Hay muchos entrenadores de las grandes ligas que nunca han jugado en las grandes ligas. Y, por supuesto, hay muchos jugadores en las grandes ligas que nunca serán entrenadores. El objetivo del entrenamiento es ayudar a la gente a aprender, no demostrar habilidades.

En general, hay cuatro aspectos distintos en el entrenamiento, los cuales son observar, cuestionar, escuchar y reforzar.

### **OBSERVAR:**

Debe estar dispuesto a pasar tiempo observando el desempeño de sus Subordinados Directos y no dar entrenamiento solamente en base a los resultados que Ud. mide. Si su Subordinado Directo quiere que Ud. pase más tiempo observando, Ud. debe hacerlo. Demuestra que Ud. tiene interés.

La meta de observar es determinar que tan bien se ejecuta la tarea. Por lo tanto, Ud. debe entender primero cómo se realiza la tarea, qué es un buen rendimiento, y qué habilidades debe estar utilizando el Subordinado Directo. Si se observaran problemas específicos, es útil preguntar: ¿Cuáles eran las causas probables y cuáles se podían prevenir? Las causas evitables, ¿eran controlables por el Subordinado Directo? ¿Qué habilidades/comportamientos del Subordinado Directo no se aplicaron apropiadamente? ¿Qué se debía hacer de otra manera?

### **CUESTIONAR:**

Ud. necesita pasar cierto tiempo haciéndole preguntas a su Subordinado Directo para poder comprender la perspectiva de este. La meta de cuestionar es determinar de qué manera es diferente la perspectiva de su Subordinado Directo de la suya, y llenar los vacíos de información que surgen.

Hay tres tipos de preguntas que son efectivas en el proceso de entrenamiento: abiertas, cerradas y reflexivas. La pregunta **Abierta** no se puede contestar simplemente con "Sí" o "No". Estas preguntas fomentan que se considere nuevamente al problema y le permiten a su Subordinado Directo que responda con sus opiniones personales sobre el asunto.

La pregunta **Cerrada** se puede contestar simplemente con un "Sí" o un "No", o con una sencilla respuesta cuantitativa. Las preguntas cerradas le permiten dirigirse al asunto exacto y son sencillas y francas. Las preguntas cerradas ayudan cuando la conversación es sobre generalidades y es necesario ser específico.

La pregunta **Reflexiva** es una reafirmación, en forma de pregunta, de lo que ha dicho alguna

*Lo primero es entender cómo se realiza una tarea.*

*Hay tres tipos de preguntas: abiertas, cerradas y reflexivas*



persona. Las preguntas reflexivas revelan su comprensión de lo que haya dicho el Subordinado Directo, y ayuda a evitar malentendidos.

### **ESCUCCHAR:**

Ud. debe pasar cierto tiempo escuchando activamente a sus Subordinados Directos. Escuchar activamente va enlazado al proceso de cuestionamiento. Le proporciona al entrenador una comprensión de las emociones y sentimientos del Subordinado Directo y ayuda este a sentir que el jefe está interesado y desea ayudar. El objetivo de escuchar en el proceso de entrenamiento es ayudarlo a comprender y apoyar, con respeto, el progreso de su Subordinado Directo.

*El objetivo de escuchar es ayudar, comprender, y apoyar el progreso de su Subordinado Directo.*

Escuchar activamente involucra prácticas verbales y no verbales. Escuchar exitosamente ocurre cuando Ud. realmente comunica su interés en lo que dice su Subordinado Directo. Las mejores prácticas no verbales son su atención, buen contacto visual y sonrisas o asentir con la cabeza. No permita interrupciones, especialmente el teléfono. Las mejores prácticas verbales al escuchar son declaraciones de aceptación, tales como, "Ya veo porque hizo eso", "ese es un buen punto", "eso es muy interesante". Las respuestas que hacen a una persona seguir hablando también son útiles. Por ejemplo, "¿qué quiere decir?", "¿puedes ampliar eso?", "¿hay algo más?"

### **REFORZAR:**

La gente aprende cuando tienen oportunidades para practicar y Ud. como entrenador, tiene la responsabilidad de desarrollar las oportunidades para reforzar habilidades. Se logra un mejor refuerzo cuando se desarrolla mutuamente entre Ud. y su Subordinado Directo. El plan puede ser de demostración, entrenamiento y más observación por Ud. La demostración puede ser la observación de lo "correcto" que es un modelo en una situación actual o simulada, seguida de una discusión entre Ud. y el Subordinado Directo para asegurar que hay una comprensión mutua. El entrenamiento en clase se puede utilizar para fomentar habilidades por medio de tecnologías comprobadas con aprendices al mismo nivel y si está disponible, es un refuerzo sobresaliente. Observe nuevamente a su Subordinado Directo, proporcione más retroalimentación, y luego determine si se requiere más refuerzo.

*La gente aprende cuando tiene oportunidades para practicar e implementar lo aprendido.*

### **EL CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

Cada empleado es un individuo con sus propias esperanzas, sueños y planes para el futuro. Estos planes, y cómo Ud. puede ayudar a sus empleados realizarlos, así como el desarrollo general de sus empleados es lo tratado en esta sección.

*El progreso del empleado tiene por objeto su potencial futuro.*

Mientras que el entrenamiento y retroalimentación se enfocan en el trabajo inmediato y sus responsabilidades, el progreso del empleado tiene por objeto el potencial futuro del individuo.

### **UNA SOCIEDAD DE TRES**

Un plan de desarrollo de los empleados debe implementarse mediante una sociedad entre la Organización, el Gerente y el Empleado mismo.

Una buena Organización provee una cultura y un ambiente conducente al crecimiento personal. A continuación damos unos ejemplos de lo que provee una buena Organización:

*Provea una cultura y un ambiente para el crecimiento personal.*

- Un programa para desarrollar personas de alta potencialidad al moverlas regularmente dentro de la Organización. Esto se maneja generalmente en la Alta Gerencia de la Organización.
- Un proceso que hace que los Gerentes sean responsables de promover a su gente y de promoverlos en la Organización en vez de obligarlos a buscar sus propias oportunidades.
- Un proceso que hace que los Gerentes revisen anualmente a sus Subordinados Directos para determinar si están preparados para promoción y transferencia



*Promueva primero por potencial que contratar externamente por experiencia.*

- Una práctica de promover primero por potencial en vez de emplear externamente primero por experiencia.
- Un manual profesional actualizado para ayudar a los empleados entender mejor las oportunidades internas de mejoramiento.
- Entrenamiento extensivo en destrezas.

Un buen Gerente aprovecha plenamente los procesos de desarrollo que proporciona la compañía, se asegura que sus Subordinados Directos están bien informados sobre ellos, y está dispuesto a proporcionar entrenamiento personal. Entrenamiento personal significa ayudar a los Subordinados Directos con su desarrollo profesional y personal. Como Gerente, se puede hacer esto de varias maneras, algunas de las cuales son:

*Buena Gerencia involucra ayudar a los Subordinados Directos en su desarrollo personal y profesional.*

- Ser un **catalizador** para los procesos de pensamiento de su Subordinado Directo.
- Proporcionar **consejo y dirección**.
- **Exploración** y búsqueda de información sobre oportunidades profesionales y de cargos potenciales.
- Ser **entrenador y confidente**, cuando sea necesario.

Muchas organizaciones tienen un proceso formal de desarrollo de empleados, incluyendo discusiones formales y la creación de un plan de desarrollo personal. Muchos Gerentes tienen tales discusiones con sus Subordinados Directos que lo desean, aun cuando su Organización no tenga un proceso formal.

Cada individuo dentro de una Organización es responsable de evaluar sus propias habilidades e intereses, y cómo los intereses cumplen con las necesidades de la compañía.

*La gente debe saber si su Visión personal es congruente con la de la Organización, y evaluar sus destrezas para saber cómo se adecuan a las necesidades de la Compañía.*

La Organización le ayuda al proporcionar un sistema justo de promociones, un proceso de desarrollo, dirección en la carrera, y entrenamiento. Un buen Gerente ayuda a aplicar estos apoyos de forma efectiva. No obstante, al final, le incumbe al individuo. Este proceso de evaluación tiene cinco pasos que son críticos en dirigir el propio desarrollo.

- **Identificar las fuerzas**, habilidades, necesidades e intereses.
- **Comprender** la Organización y revisar los requisitos del cargo.
- **Identificar los recursos** que le pueden ayudar a ir desde el punto donde está hasta el punto donde quiere llegar.
- **Identificar sus metas** profesionales.
- **Desarrollar sus planes** de acción preliminares.

### **PASOS PARA DISCUSIONES EFECTIVAS SOBRE DESARROLLO PROFESIONAL**

Hemos encontrado que los pasos descritos a continuación son útiles y facilitan el proceso de desarrollo de los empleados.

*Un departamento de Recursos Humanos debe enfocarse más hacia el desarrollo del personal que a tareas operativas.*

- **Comience bien.** Asegúrese que Ud. y su Subordinado Directo tendrán privacidad y tiempo suficiente. Este no es un asunto que reacciona bien con interrupciones o segmentación. Cree un ambiente relajado, pausado. Decida lo que espera de la discusión, y sea realista.
- **Forme una perspectiva personal.** Trate de lograr un entendimiento de las ideas, intereses y metas. Demuestre su interés al escuchar cuidadosamente a su Subordinado Directo y al responder positivamente. Evite la confrontación y la crítica. No pase a la exploración de los planes alternos hasta completar este paso.
- **Ayude al Subordinado Directo** a tratar con la realidad en términos de las condiciones del



*La promoción en un proceso. La conversación inicial es el primer paso.*

negocio y calificaciones personales. Ayúdele a traducir estas ideas en planes específicos de desarrollo, comenzando con la tarea actual y cómo puede hacerlo de más significado.

- **Asegúrese** que el empleado no considere la comunicación implícita de una promoción como una promesa. Ayude a su empleado a darse cuenta que una promoción en sí es un proceso y que la conversación es solamente el primer paso.
- Finalmente, **escuche y exprese** interés a medida que Ud. logra que su Subordinado Directo se involucre activamente en resolver los temas y lograr un plan mutuamente aceptable. Haga un resumen de lo que oye.
- **Clarifique** quién tiene la propiedad de qué. Defina lo que hay que hacer para cumplir con los objetivos de su Subordinado Directo, y quien queda responsable de realizarlo. Pida un compromiso con el plan así como Ud. se compromete a completar su acción. Lleguen a un acuerdo para una fecha de seguimiento.
- **Terminarlo bien.** Confirme siempre con su Subordinado Directo que se hayan logrado los objetivos de la reunión y si no, qué es lo que se necesita hacer, y haga un comentario de cierre que implica calor y apoyo.

Las discusiones sobre desarrollo a menudo requieren de un seguimiento antes de cumplir otro año. Aunque no tiene que ser tan formal como una revisión de progreso de desempeño, su Subordinado Directo aun necesita de su atención enfocada durante esas discusiones. Las discusiones de desarrollo proporcionan una buena oportunidad para:

- Revisar su grado de comprensión del plan actual de desarrollo y revisar lo que se ha logrado hasta la fecha.
- Mencionar los logros al conversar con su Subordinado Directo. Felicítelo sobre el progreso logrado. Discuta los obstáculos, si los hubiere, y cómo removerlos.
- Asegurarse que las metas e intereses de su Subordinado Directo no han cambiado. Si han cambiado, pudiera ser necesario programar otra reunión.
- Indicar los próximos pasos y quienes son los responsables. Recuérdele a su Subordinado Directo de su compromiso personal con la acción de desarrollo.

### **COMIENCE LA PLANIFICACIÓN MIRANDO AL PRESENTE.**

Los planes para el desarrollo de los empleados deben comenzar siempre examinando el ambiente del cargo actual del empleado. Ud., como Gerente, debe considerar los siguientes puntos:

- Entrenamiento adicional referente a las necesidades de habilidades especiales.
- Asignación a operaciones especiales, comités, proyectos especiales bien sean individuales o de grupo.
- Rotación de tareas dentro del departamento.
- Aumento de autoridad para tomar decisiones.
- Asignación a entrevistar un Gerente o profesional en el área de interés.
- Asistencia a seminarios y reuniones locales, especialmente a aquellos en el área de interés que dictan especialistas.
- Entrenamiento de trabajo o programas de desarrollo personal y profesional, iniciado por la gerencia.
- Programas educacionales voluntariamente iniciados por el empleado, o programas comunitarios de universidades locales. Además, Ud. pudiera proporcionarle algún arreglo laboral especial al empleado, para ayudarlo a desarrollar ciertas habilidades que necesite, si Ud. tiene la

*Mantenga viva la motivación por aprender y ayude en el proceso de aplicar lo aprendido.*



preparación académica requerida.

### REFERENCIA CRUZADA AL ManagePro

- Para información sobre el uso del formulario de Datos Retroalimentación/Entrenamiento en ManagePro para almacenar los mensajes de retroalimentación y entrenamiento, véase la sección sobre Retroalimentación/Entrenamiento de "Working with related people management views" en el Capítulo 3.
- Para información sobre cómo ManagePro le puede recordar darle a las personas retroalimentación y entrenamiento periódicamente, véase el Capítulo 3, "The People Status Board."

## Capítulo 4: Evaluación del desempeño

Ya Ud. ha fijado las metas y ha hecho los planes para su implementación. Ha monitoreado el progreso con una intervención apropiada y ha intercambiado información. También ha dado entrenamiento y retroalimentación en la medida en que eran necesarios. Ahora es la hora de evaluar el desempeño.

### **PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

*Realícelas por lo menos una vez cada trimestre*

Por lo menos una vez cada trimestre Ud. debe conversar con cada uno de sus Subordinados Directos combinando retroalimentación y entrenamiento (Coaching) con una evaluación del progreso durante el trimestre. Esta revisión refuerza los mensajes dados informalmente; proporciona al Subordinado Directo la oportunidad de considerar la retroalimentación dada hasta la fecha; y les permite a los dos hacer una evaluación del desempeño general hasta el momento. Existen algunas consideraciones importantes tanto en la preparación como en la conducción de estas reuniones críticas de revisión.

Hay cinco actividades críticas en la preparación de una revisión de lapso:

- **Notifique** a su Subordinado Directo de la reunión, de la agenda y de la finalidad de la misma, con unos días de anticipación a ella. Esto animará a quienes le reportan a pensar qué es lo que desean discutir.
- **Revise los cambios en el negocio** que pudieran causar cambios en los planes de desempeño. Esté preparado para hacer estos cambios.
- **Revise sus notas** sobre sesiones recientes de retroalimentación y entrenamiento y decida qué acción adicional es apropiada.

*Defina una agenda previa, evalúe el entorno del negocio y el desempeño, con Ud. en su rol de apoyo.*

**Si el desempeño es sobresaliente**, piense específicamente, ¿dónde y cómo? ¿Cómo lo puedo mantener estimulante e interesante? ¿Cómo puedo recompensar a este individuo? ¿Cómo puedo utilizar el modelo de este Subordinado Directo para enseñar a los demás?

**Si el desempeño necesita mejorarse**, piense específicamente, ¿dónde y cómo? ¿Cómo puedo ayudar? ¿Cómo pueden ayudar a los demás? ¿Qué debe estar haciendo mi Subordinado Directo, que no está haciendo? ¿Qué no debe estar haciendo, o qué debe estar haciendo diferente? ¿Qué voy a hacer si no mejora?

**Si el desempeño general es marginal o insatisfactorio**, revise la Sección sobre "Gerenciando los Problemas de Desempeño"

- Revise y evalúe el progreso para cada expectativa y para el desempeño en general.
- Programe suficiente tiempo ininterrumpido para efectuar la revisión de progreso y asegúrese que tendrá la privacidad necesaria.

Resumimos estos consejos con la sola frase: **"Esté Preparado"**.

### **LA CONDUCCIÓN DE REVISIONES DE LAPSO**

Hay cuatro objetivos que hay que lograr durante la reunión actual de revisión de progreso:

- Revise cada meta de desempeño.

Intercambie puntos de vista y proporcione retroalimentación.

Refiérase a ejemplos concretos de desempeño.

Discuta el progreso en relación a los indicadores de Gestión.

Identifique logros sobresalientes y reconózcalos.





**Identifique logros sobresalientes y reconózcalos.**

Identifique brechas en el desempeño.

- Provea entrenamiento para reducir la brecha entre las metas y lo realizado.  
Aclare en qué forma el desempeño no está cumpliendo con las expectativas y como se puede mejorar.  
Entrene para lograr el mejoramiento  
Decida conjuntamente sobre un programa de acción y establezca los puntos de chequeo.
- Haga los cambios necesarios en el plan de desempeño.
- Haga un resumen de la reunión.  
Una forma sería indicar cual será la puntuación si se diera en ese momento. Programe los compromisos que hayan llegado.

**El objetivo es lograr los objetivos. Deles oportunidad de corregirse a si mismos a tiempo.**

Para obtener el máximo beneficio de estas reuniones, utilícelas como una oportunidad para:

- Mantener a sus subordinados alineados con la actividad del departamento.
- Lograr y mantener el sentido de pertenencia.
- Recibir y dar retroalimentación.
- Reforzar las fortalezas de su Subordinado Directo.
- Mejorar el desempeño de su Subordinado Directo, y darle la oportunidad de corregirse a tiempo, antes de evaluar finalmente su desempeño.
- Sea reconocido como entrenador y recurso.

No recorte este proceso solamente porque toma tiempo. Esto es justamente lo que significa gerenciar gente con calidad.

Quizás le parece que siempre hay otros asuntos que parecen de mayor importancia, requieren menos tiempo, y dan resultados más inmediatos. Pero la verdad es que la inversión hecha en obtener el desempeño máximo de su Subordinado Directo resultará en beneficios para ambos.

### **REVISIONES FORMALES**

**El objetivo de la revisión formal es evaluar el desempeño.**

Las revisiones formales son muy parecidas a las revisiones de lapso pero el enfoque es diferente. En la **revisión de lapso**, el objetivo principal es el entrenamiento y apoyo, y la retroalimentación. En la **revisión formal**, el objetivo es evaluar el desempeño. En la revisión formal, la prioridad de estos objetivos se invierte.

La revisión formal resume el diálogo continuo y las revisiones de lapsos del último lapso formal. Si Ud. ha hecho un buen trabajo de comunicación, no habrán sorpresas durante esta revisión. Generalmente Ud. debe tener una revisión formal anualmente con cada Subordinado Directo, pero a veces puede necesitar reducirse cuando:

- Es política de su compañía documentar el desempeño formalmente cada seis meses, o el Subordinado Directo ha sido promovido o cambiado a un nuevo cargo (tres a seis meses).
- La persona ha tenido un cambio de Gerente (seis a nueve meses).

A pesar de los requerimientos de los formatos de evaluación de su compañía, una revisión formal siempre debe incluir:

- Una evaluación de los logros del Subordinado Directo, comparado con las expectativas. Si el logro está incompleto por razón de un cambio en los requerimientos debido a cambios departamentales, el Subordinado Directo sabrá que este logro no estará incluido.
- Otros factores de importancia que tienen un impacto positivo o negativo sobre el desempeño

**Si Ud. ha hecho un buen trabajo de comunicación, entrenamiento y apoyo durante el lapso, no habrán sorpresas en las revisiones formales.**





del cargo. Esto incluye cualquier otra parte del cargo que no está incluida en los objetivos específicos, las influencias sobre otras personas, y esfuerzos considerables “más allá” de lo requerido.

- El desempeño de gerencia personal, para los Gerentes. Las fuerzas o deficiencias que tuvieron un efecto significativo sobre el desempeño actual. Algunas organizaciones también combinan la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional del empleado en un sólo proceso.

*Es inevitable que se refleje en algún grado su opinión personal.*

La evaluación de un Subordinado Directo siempre refleja algún grado de opinión de la gerencia a pesar de los esfuerzos para hacerlo lo más objetivo posible. Un buen Gerente generalmente está inquieto por la precisión de su estimación antes de una sesión de evaluación. “¿Estoy siendo justo?”, “¿Tengo toda la información que necesito?” “¿Cuánto me ayudará el Subordinado Directo?” Para fortalecer sus propios procesos de pensamiento, considere qué fue lo que le impidió dar el próximo evaluación más alto. Pudiera utilizar los resultados como base para discusión durante la evaluación y como parte del nuevo plan de desempeño que sigue.

### **LA CONDUCCIÓN DE REVISIONES FORMALES**

Prepare una revisión formal de la misma forma que prepara una revisión de lapso. Ya que esta revisión es más formal, asegúrese de tener los datos e indicadores sobre los cuales basará su evaluación. Igual como en la revisión de lapso, debe hacerse la siguiente pregunta: “¿Cuál es mi mensaje?” “¿Qué evidencia tengo?” “¿Cuáles son las implicaciones de estos mensajes?” Revise la precisión de estos datos con sus Subordinados Directos antes de efectuar la evaluación.

Se aconsejan cuatro acciones adicionales:

**Primero** - pregúntele a su Subordinado Directo que le suministre una auto evaluación en relación con los objetivos de desempeño.

**Segundo** - clasifique todos sus Subordinados Directos en base a las clasificaciones propuestas de desempeño, valor agregado para el departamento, y remuneración; luego revise las inconsistencias.

**Tercero** - revise el borrador de la evaluación con su supervisor. Si éste tiene algún problema, es mejor saberlo ahora, y no después de la evaluación.

**Cuarto** - pudiera desear obtener información de otros Gerentes quienes tienen conocimiento del desempeño actual. Quizás Ud. se sentirá cómodo obteniendo información sobre proyectos específicos, de los colegas que formaban parte de un equipo con su Subordinado Directo. Una segunda opinión, cuando se trata de la vida profesional de otra persona, tiene valor imparcial y es tener consideración del individuo.

*A veces, buscar una segunda opinión demuestra consideración y lo ayuda a ser imparcial.*

Los Gerentes nuevos a menudo piden consejo sobre cómo redactar una evaluación. Lo que esperan es que aprendiendo cómo redactar las evaluaciones automáticamente ganarán la aceptación del Subordinado Directo y la aprobación del jefe. Creen que existe un inventario de frases que otros han usado en varias situaciones y que se pueden utilizar para automáticamente generar “buenas” evaluaciones.

*Las metas INTELIGENTES escritas en el momento de la planificación, los indicadores mutuamente acordados, y los datos recolectados durante el período son la base de esta revisión.*

La verdad defraudará a algunos Gerentes quienes están buscando atajos. Siempre hay valor en la expresión sólida escrita, especialmente en este contexto, pero la mayor fuente de la riqueza de la palabra escrita en el momento de la evaluación viene de los objetivos INTELIGENTES escritos en el momento de la planificación, y de los datos sobre desempeño recolectados durante el año. Las metas específicas y ejemplos que apoyan el grado de logro son las mayores contribuciones para calificar las evaluaciones escritas, no las palabras escogidas.

En su carácter de Gerente, el proceso de evaluación con su Subordinado Directo debe cumplir el siguiente esquema:



- Revise cada meta de desempeño. Pida la opinión de su Subordinado Directo. Discuta su evaluación del grado de éxito logrado, utilizando como guía el formato de evaluación de su compañía. Si se está evaluando un Gerente, incluya su evaluación de su efectividad como Gerente de subalternos.
- Si hay desacuerdo sobre una clasificación, Ud. lo podrá cambiar si el cambio ha sido claramente justificado. Si no, mantenga su opinión. Su Subordinado Directo podrá indicar su desacuerdo en el formato si así lo desea.
- Discuta su evaluación del desempeño general. Utilice ejemplos específicos para apoyar sus conclusiones. Por ejemplo, cuáles eventos o deficiencias específicas no lo llevaron a la próxima categoría más alta, y cuáles son los logros y objetivos que más efecto tuvieron sobre la evaluación general.
- Dele a su Subordinado Directo suficiente tiempo para expresarse y haga un balance entre los puntos positivos y los negativos. A veces la evaluación será de Subordinados Directos quienes no lograron llegar a una meta a pesar de entrenamiento y retroalimentación. Quizás antes de la evaluación Ud. desearía tener una discusión de ese logro particular, para asegurarse de pasar suficiente tiempo con las demás metas a evaluar.
- Después de concluir la discusión sobre el desempeño, evalúe las habilidades o deficiencias personales, hasta donde tuvieron impacto al rendimiento actual.

Una vez completada la discusión a su satisfacción, bríndele la oportunidad a su Subordinado Directo de anotar cualquier comentario, incluyendo su inconformidad, en la forma de la evaluación. Permítale al Subordinado llevar la forma de la evaluación para sus anotaciones si así lo desea. Esta acción indica la finalización de la reunión.

Esté preparado siempre para reunirse nuevamente con su Subordinado Directo para continuar la reunión anterior, si así lo desea él. Al terminar una sesión de evaluación, ustedes dos deben firmar la evaluación e indicar la fecha para evitar cualquier malentendido. Añada en este momento, sus notas escritas sobre puntos principales de discusión y sus observaciones como resultado del proceso.

Revise la evaluación con su Gerente. Este paso es necesario en la cadena de mando y para asegurar imparcialidad y mantener una perspectiva más amplia y de una base más directa de Subordinado Directo.

### **CONSEJOS PARA REALIZAR EVALUACIONES EFECTIVAS**

Además de las pautas dadas, su propio comportamiento puede ser instrumental en completar exitosamente la evaluación. A continuación damos unos consejos al Gerente:

- Sea Ud. mismo. Cuidado con "técnicas" y afectaciones. Por ejemplo, use palabras con que Ud. se siente cómodo. Utilice buenas técnicas, pero hágalas suyas.
- Tenga la precaución de contenerse. Ud. es humano, y probablemente se involucrará emocionalmente. Si se pone muy fuerte, aléjese un poco. Busque café, cambie el tema un rato, pida disculpas si viene al caso.
- Despersonalícese. Diríjase al valor del desempeño y no al valor del individuo. Por ejemplo, utilice palabras como "el desempeño fue", "las acciones fueron", en vez de "Ud. hizo".
- Evite discusiones relacionadas con el desempeño de las demás personas. Por ejemplo, "Quizás no está contento con su clasificación, pero es mejor de la de Ana". No obstante, está muy bien decir "¿Por qué no use a Jack como modelo para implementar ese procedimiento?"
- No sea impreciso y general sobre las áreas donde hay que mejorar. Por ejemplo, "Contéstelos a los clientes dentro de 24 horas con recomendaciones específicas para su desempeño" es mejor que "Tenga más interés en sus clientes".

*Ante todo, sea  
"Proactivo". Entienda  
primero antes de  
hacerse entender.*

*No establezca  
comparaciones.*

*Sea preciso, concreto y  
específico.*



- No predique, no luzca su posición de autoridad, ni desvaríe.
- No se explique sobre problemas pasados. Por ejemplo, si se enfoca demasiado sobre un problema, bien sea histórico o actual, el Subordinado Directo pudiera pensar que afectó a su evaluación de forma impropia.
- No pase demasiado tiempo contando sus experiencias personales. Para comprender un tema, los Subordinados Directos necesitan menos de esto de lo que creen los Gerentes.
- No sea rígido o inflexible si sale información nueva que afecta su evaluación. Quizás a Ud. le olvidó algo o no sabía algo importante (por esta razón Ud. puede escoger tener una revisión de datos con el Subordinado Directo con anterioridad). Decídalo en ese mismo momento, o reúnanse más tarde el mismo día si necesita tiempo para reflexionar o para corroborarlo. Tales datos casi nunca cambian una evaluación general.
- No evada el punto cuando el empleado quiere anotar sus comentarios.
- Si Ud. siente que el empleado se siente disgustado y piensa que "esta evaluación no es justa", podrá discutir los puntos más tiempo para resolverlos, o por lo menos asegurarse que los entiende muy específicamente.
- Al completar la evaluación del desempeño, hágase la pregunta: "¿Qué he aprendido a hacer mejor?", y hágalo la próxima vez.

### GERENCIANDO LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

A veces, a pesar de sus esfuerzos para crear un ambiente de trabajo positivo, ocurren problemas de desempeño. Los problemas de desempeño requieren su atención y acción inmediatas. Las palabras y procedimientos que Ud. utiliza para resolver problemas de desempeño son críticos para ayudar a su Subordinado Directo a lograr éxito.

#### TIPOS DE PROBLEMAS DE DESEMPEÑO

Los problemas de desempeño son de dos tipos:

- Comportamiento personal inapropiado que no cumple con los estándares de conducta de los empleados o del negocio.
- No cumplen con los requerimientos básicos del trabajo.

Un comportamiento personal inapropiado, también conocido como Condiciones de Empleo, cubren temas serios tales como robo, abuso de estupefacientes, insubordinación, llegadas tarde o faltas al trabajo, abuso verbal o físico, hostigamiento sexual, aprovechamiento de las personas con quien tiene relaciones comerciales, o el uso de información confidencial para utilidad personal. Estos temas se deben tratar administrativamente y no por medio del proceso de gerencia de desempeño. Ud. debe consultar con su propio superior u oficina de personal sobre estos asuntos. Es crítico que su superior esté informado.

Algunas causas de no cumplir con los requisitos básicos del cargo incluirán temas sobre desempeño tales como no cumplir con las expectativas críticas, ni seguir indicaciones, o comportamiento tales como falta de colaboración o ser la causa de conflicto innecesario. Otros puntos serían cometer errores por descuido, evitar responsabilidad, falta de iniciativa, echarles la culpa a otras personas, ser poco comunicativo o defensivo, o quejarse de la Organización con otros empleados. Usualmente estos comportamientos existen en alguna combinación para causar problemas de desempeño. Recuerde que, antes de llegar a esta etapa de fallas críticas, Ud. en su carácter de Gerente, tiene la obligación de haber proporcionado un diálogo continuo de retroalimentación y entrenamiento sobre los temas, incluyendo algunas revisiones de progreso. Cuando se llega a esta etapa, significa que el desempeño no ha mejorado a pesar de sus esfuerzos, y Ud. está a punto de hacer una evaluación formal sobre esta condición insatisfactoria.

*De retroalimentación oportuna para corregir síntomas como: no seguir indicaciones, falta de colaboración o iniciativa, quejarse de la Organización, ser causa de conflicto innecesario, culpar a otros, evadir responsabilidades o modelaje inapropiado.*



Antes de tomar el siguiente paso, hay dos preguntas que considerar. ¿Es posible que Ud. tenga la culpa?, y ¿Ha cambiado el mundo del Subordinado Directo?

Para determinar su propia responsabilidad, hágase estas preguntas:

- ¿Son razonables las expectativas, y son claramente entendidos por el Subordinado Directo? ¿Son demasiado altas, o se elevaron recientemente? ¿Se han comprendido de la misma forma por las dos partes?
- ¿Está la persona suficientemente entrenada para sus tareas?
- ¿Es esto el “primero de su tipo” para este cargo? o ¿Existe una base de comparación legítima?
- ¿Son arbitrarias los estándares o los indicadores?

Si alguna de las respuestas no es satisfactoria, corríjala, y dele oportunidad de funcionar antes de proceder.

El mundo del Subordinado Directo pudiera haber cambiado por muchas razones, entre las cuales existen:

- Problemas de salud.
- Problemas con drogas o alcohol.
- Una reacción psicológica a una pérdida. La pérdida pudiera ser personal, tal como el fallecimiento de alguien querido, o relacionada con el trabajo, tal como un descenso de cargo, una transferencia o un cambio no aceptable como resultado de reestructuración.

Si Ud. piensa que alguno de estos motivos puede influir, deberá consultar con una autoridad médica y su oficina de personal. Cuando el Subordinado Directo está recibiendo cuidado médico, Ud. deberá solicitar la asesoría de su supervisor antes de tratar problemas de desempeño que pudieran haber resultado. De todas maneras, escuchar y comprender las causas, además de observar los síntomas, pudiera corregir el problema de desempeño en sus comienzos.

### **COMO SEGUIR LAS PRÁCTICAS DE SU ORGANIZACIÓN**

Si Ud. ha gerenciado un desempeño inadecuado con apoyo y entrenamiento; y si ha transcurrido por lo menos una revisión formal o de lapso sin lograr mejoras suficientes, Ud. debe incorporar a su Subordinado Directo en un plan formal de mejoramiento. A continuación se indican algunas pautas para implementar ese plan:

- **Revise la historia - sin emotividad.** “El mes pasado, discutimos Ud. y yo el número de quejas que recibe el departamento. Para entonces, Ud. consideró que el problema era falta de entrenamiento en el uso del teléfono. Ahora todo el mundo ha recibido ese entrenamiento, y sí mejoró por un tiempo. Ahora tenemos el mismo nivel de quejas”.
- **Haga una referencia a la meta de desempeño y la falta de lograr la meta.** “Como es de su conocimiento, el objetivo para el índice de quejas era menos del 1%. La semana pasada, alcanzó un 3%”.
- **Indique su preocupación.** “Tenemos un problema, especialmente en vista de que este era un punto principal en su plan de desempeño”.
- **Plantee las consecuencias. Sea honesto y realista al hacerlo.** “Tenemos un mes más para llegar al 1%. Si no se logra, Ud. no puede permanecer en este cargo”.
- **Pida causas y soluciones al problema.** “¿Porqué sucedió otra vez? ¿Qué piensa es la causa del problema? ¿Cómo lo podemos rectificar?”
- **Decida sobre una solución, y confírmela por escrito.** “Bueno, esto es lo que vamos a hacer (acción específica). ¿Está de acuerdo?”

*Corrija lo necesario y brinde la oportunidad de funcionar antes de proceder.*

*Un desempeño inadecuado puede requerir que se inicie un proceso de formación y entrenamiento para lograr mejoramiento.*



El plan de mejoramiento que sigue es la confirmación, por escrito, de un plan INTELIGENTE de acción a corto plazo. También deberá incluir las consecuencias de no lograr estas metas.

Muchas organizaciones tienen directivas muy explícitas para planes de mejoramiento del desempeño, los cuales se deben seguirse en detalle. Básicamente, la mayoría de estos planes logran lo siguiente:

**Defina el problema en tres fases:**

- 1. Cual es la Situación Actual,**
- 2. Cual es el Impacto,**
- 3. Cual es la mejora deseada.**

- Le proporcionan al Subordinado Directo un plan de mejoramiento. Este es un plan de desempeño a corto plazo con una advertencia escrita que contiene: la declaración del problema con ejemplos específicos, y el número de veces que ha ocurrido el problema; las fechas de discusiones anteriores sobre este asunto y la fecha en que se hará la próxima revisión formal de progreso. En este momento se debe tener controles semanalmente, por lo menos.
- Le indican al Subordinado Directo que la amonestación quedará en su expediente y si no hay una mejoría sensible, habrán otras acciones correctivas, incluyendo la posibilidad de terminación del empleo.

Asegúrese de revisar el progreso con su supervisor antes de efectuar la revisión con su Subordinado Directo. Decida conjuntamente con su Gerente cuáles serán las próximas acciones.

Si el Subordinado Directo ahora tiene un desempeño completamente satisfactorio, indíquelo en la copia escrita de la amonestación en el expediente, y vuelva a una gerencia normal de desempeño.

**La habilidad de tomar decisiones apropiadas y oportunas es parte de su responsabilidad Gerencial.**

Si su reporte no responde ahora, no viva con el problema para siempre. Resuélvalo, con la ayuda de su Gerente. Resuelva el problema rápidamente y no lo pase a otra persona. El resultado pudiera ser una transferencia, una democión de cargo, o la terminación del empleado. Aun cuando estas acciones son difíciles, son lo mejor para las dos partes. La habilidad de tomar decisiones en momentos como este es parte de su trabajo como Gerente.

### REFERENCIA CRUZADA AL ManagePro

- Para su información sobre la creación de revisiones de lapsos y formales en ManagePro, véase la sección de revisiones de "Working with related people management views" en el Capítulo 3.
- Para información sobre cómo hacer que ManagePro le recuerde efectuar revisiones de lapsos y formales, véase el Capítulo 3, "The People Status Board".



## Capítulo 5: Reconocimiento

*En la Gerencia de Calidad, hay que cuidar el equilibrio entre los logros individuales y los aportes al logro colectivo.*

*¡Ud. no puede tener éxito ignorando lo bueno!*

*Compararnos con las mejores prácticas en el mercado es Benchmarking.*

*La habilidad de proporcionar reconocimiento es altamente valorada como cualidad gerencial.*

*La buena comunicación ayuda a conectar el reconocimiento a lo específico.*

La mayoría de los ejecutivos y Gerentes son personas muy ocupadas. Siempre hay crisis, papeleo que atender, y otros tienen exigencias justificadas de otras personas sobre el tiempo de que disponen. Estas presiones crean el hábito de gerenciar por excepción para tener una posibilidad razonable de ver a sus hijos antes de que duerman de noche. Los Gerentes aprenden a manejar errores, pero también aprenden a ignorar lo bueno, las cosas bien hechas y logros que son el orgullo de otros. Cuando el tiempo escasea, es muy fácil hacerle caso omiso a las cosas que funcionan.

### EL RECONOCIMIENTO ES NECESARIO

Hay que recordar una cosa, no obstante: ¡Ud. no puede tener éxito ignorando lo bueno!

Para sentirnos bien sobre lo que hemos logrado, es necesario que tengamos algunos mecanismos de reconocimiento. Correr más rápido que un récord existente, patentar una idea, o fabricar algo que alguien compra por mucho dinero, son todos ejemplos de "mecanismos de reconocimiento". Los mecanismos de reconocimiento nos ayudan a medir nuestro grado de logro al darnos algo tangible para medir.

Todos necesitamos mecanismos de reconocimiento, especialmente en el trabajo, porque los mecanismos de reconocimiento auto evidentes probablemente no existan en la mayoría de las cosas que realizamos. Compararnos con similares en el mercado ayuda, así como la retroalimentación del jefe. La remuneración y las promociones por supuesto son muy importantes, pero los aumentos de sueldo y cambios de nivel no ocurren con la suficiente frecuencia para satisfacer las necesidades de reconocimiento de la mayoría de nosotros. Un Gerente acertado quizás necesitará crear mecanismos de reconocimiento significativos.

Es interesante destacar que en todas las investigaciones sobre una buena gerencia de la gente, especialmente la investigación efectuada de la perspectiva del Subordinado Directo, la habilidad de proporcionar reconocimiento está muy arriba en la lista de las características que distinguen a un buen jefe. El reconocimiento es importante para todos nosotros. Construye autoestima y motivación para llegar a niveles más altos de logro. El reconocimiento del desempeño, desde el punto de vista del ejecutante, se expresa de diferentes formas. Describiremos tres tipos diferentes de reconocimiento, **sistémica, gerencial y psíquica.**

### EL RECONOCIMIENTO SISTÉMICO

El reconocimiento sistémico es creado y apoyado por las prácticas y procesos de la Organización. Su papel como Gerente es usarlo en la forma que la Organización desea, y comunicarlos a sus Subordinados Directos de manera provechosa. Aunque a veces parece estar lejos de su propósito de reconocer logros y contribuciones, la buena comunicación puede ayudar a que se conecte a lo específico. A continuación se indican algunas formas de reconocimiento sistémico:

- **Relacionado con el Salario:** Es importante saber como empleado que estoy siendo remunerado conforme a mi desempeño.
- **Aumento de mérito:** Tiene que estar conectado a una evaluación para que el receptor comprende su enlace con su desempeño. El foco debe estar en la equidad del paquete total y no sobre este aumento específico.
- **Otros reconocimientos:** Pudieran incluir bonos, opciones a acciones, subsidios, u otros beneficios, pero solo hasta donde reflejan el desempeño y logros del individuo.
- **Promociones:** Este es un tipo de reconocimiento muy especial. Generalmente es un



reconocimiento de desempeño global, aunque no esté explícitamente conectado a un desempeño específico.

### **EL RECONOCIMIENTO DE LA GERENCIA**

El reconocimiento de la gerencia es algo creado por el Gerente, y apoyado por el espíritu de la Organización. Las formas más comunes de reconocimiento gerencial son:

- **Premios y Recompensas.** Algunas organizaciones tienen un buen plan de premiación. En muchos casos, Ud. tiene que preparar su propio sistema.

Por ejemplo, una "cena para dos", entradas a un juego, a un concierto, una obra de teatro; todos son premiaciones a esfuerzos especiales y logros más allá de lo normalmente esperado de un empleado y deben ir de acuerdo con los intereses del receptor.

- **Un cheque** equivalente al sueldo de una semana o un viaje son ejemplos de premios para contribución sobresaliente y para logros que tengan un valor considerable tales como descubrimientos nuevos, innovaciones, u otros logros importantes.
- **La fanfarria acompañante.** Los premios y recompensas tienen más fuerza cuando se otorgan durante un evento de reconocimiento, tal como anunciar el recipiente de "una cena para dos" durante una reunión general o el otorgamiento de un premio por contribución sobresaliente en la presencia de todos los Gerentes de operaciones.
- **Agradecimiento del Gerente.** Hay varias formas de agradecimiento y cuestan poco comparado con los beneficios que otorgan. Por ejemplo:
  - **Enriquecer el cargo del Subordinado Directo.** Esto significa un aumento en sus poderes de toma de decisión, ampliando su campo, haciéndole un "empleado de nómina mayor". Compartir más información con el Subordinado Directo referente al negocio, aunque sea más asuntos de su mundo de trabajo, tal como decir "Sabe, referente a aquella reunión el otro día. Déjeme contarle lo que realmente representa".
  - Enviarle al Subordinado Directo una carta personal de agradecimiento y felicitación, especialmente si lo amerita, e incluir una copia en el expediente del individuo.
  - Una placa, certificado, o recuerdo, con un apretón de manos para indicar agradecimiento.

### **EL RECONOCIMIENTO PSÍQUICO**

El reconocimiento psíquico puede ser creado por cualquier persona dentro de una Organización y se demuestra de la forma en que el receptor es tratado por las demás personas en la Organización. Ud., como Gerente, no obstante, sigue siendo la persona más influyente para otorgar un reconocimiento psíquico. El reconocimiento psíquico está relacionado directamente con la confianza y respeto que le otorga su Subordinado Directo a Ud. e incluye las acciones de un buen Gerente cuando éste valoriza los esfuerzos de un Subordinado Directo. La mayoría de los Subordinados Directos reconocerán cualquiera de las acciones siguientes como un reconocimiento psíquico de valor cuando su Gerente:

- Toma el tiempo para hablar con él, para escuchar sus consejos o cuando haga un esfuerzo para entender su punto de vista.
- Delega tareas retadoras.
- Les manda a conferencias o a reuniones para representar el departamento.
- Les pide suplirle cuando esté afuera.
- Les pide sus opiniones durante las reuniones.
- Les permite hacer presentaciones al jefe de su jefe.

El contacto casual puede ser de mucha utilidad. Por ejemplo, Ud. ve a su subordinado una mañana

*Haga visible el reconocimiento para destacar el logro y crear motivación.*

*El reconocimiento psíquico está muy relacionado con la confianza y respeto que su Subordinado Directo tiene de Ud..*





temprano y le dice, "Carlos, de paso, lo que hizo ayer fue muy bueno. No solamente contribuyó a cumplir con sus trabajos, también tuvo un impacto significativo sobre el trabajo de Juan. Muchas gracias". Palabras sencillas, pero representan el tipo de reconocimiento que muchas veces es el refuerzo más efectivo de todos.

Para cerrar este capítulo, notamos que la Organización de la cual Ud. forma parte impacta el grado hasta el cual el reconocimiento tiene un papel en la motivación de logros. Hay tres condiciones principales que son necesarias para que un reconocimiento sea efectivo dentro de una Organización. Estas condiciones son:

- Un proceso existente de gerencia de desempeño, mediante el cual los Gerentes fijan las expectativas, proporcionan retroalimentación y entrenamiento, y evalúan actuaciones.
- Líderes quienes con su propio comportamiento hacen que el reconocimiento sea parte integrante de la cultura de la Organización.
- Presupuestos para la gerencia alta y media que incluyen una partida para reconocimiento monetario.

En su carácter de Gerente, es esencial el uso de las técnicas de reconocimiento de manera apropiada y dentro de las pautas de las prácticas de la Organización. Ud. comprende estos asuntos y como un Gerente efectivo, es su tarea ayudarle a su Organización comprender también el valor del reconocimiento

### REFERENCIA CRUZADA al ManagePro

- Para obtener información sobre la forma de reconocimiento en ManagePro, véase la sección de reconocimiento en "Working with related people management views" del Capítulo 3.
- Para obtener información sobre cómo ManagePro le puede recordar dar reconocimientos periódicos, véase el Capítulo 3, "The People Status Board".



## Capítulo 6: Gerenciando a los Equipos

*En un Equipo, cada miembro se enfoca en una meta común. En un Comité, los miembros representan distintas funciones o actividades y generalmente actúan para proteger sus áreas de influencia.*

En los cinco primeros capítulos de Gerenciando a la Gente exploramos la gerencia de desempeño como una relación entre un Gerente y un individuo. En esta relación, el Gerente ayuda a definir y fijar las metas, monitorear el progreso, proporciona retroalimentación y entrenamiento, y por último evalúa el desempeño del individuo y proporciona un reconocimiento apropiado.

En los lugares de trabajo hoy en día, sin embargo, la gente pasa mucho tiempo trabajando en equipo, y en la medida que continúan evolucionando las organizaciones, se formarán más equipos, menos dependientes del Gerente. Esto hace surgir varias preguntas. ¿Cómo se maneja el desempeño de los equipos y de los individuos que trabajan en esos equipos? ¿Les fijan metas por equipo además de las metas individuales o en vez de ellas? ¿Le proporciona entrenamiento y retroalimentación solamente al equipo? ¿Cómo se asesora a un individuo en el equipo que parece ser disfuncional? ¿Cómo se diferencia entre los logros del equipo y los logros de los individuos específicos del equipo? ¿Cómo se evalúa el desempeño del equipo? Estos y otros son los temas relacionados con la gerencia del desempeño de los equipos.

Para nuestra discusión, un equipo puede ser un grupo de individuos conectados por una meta común pero que no comparten objetivos comunes de desempeño. Un equipo de ventas puede compartir la cuota del departamento, pero no así su responsabilidad con clientes individuales. Un equipo de instructores puede compartir un objetivo amplio de enseñanza, pero no así las clases específicas que dictan. Los individuos en tales equipos generalmente se manejan como individuos.

A menudo, no obstante, un equipo es un grupo de individuos que comparten tanto una meta en común como objetivos de desempeño en común. Comparten responsabilidad mutua por resultados de desempeño. Este capítulo tiene como fin discutir este tipo de equipo.

### DINÁMICA DE EQUIPO

#### **El Ciclo de Comportamiento del Equipo.**

Cuando un equipo se reúne por primera vez, especialmente un equipo de proyecto multifuncional, se puede esperar que el equipo nuevo pase por ciertas fases predecibles de comportamiento antes de lograr la meta.

*Los miembros comienzan a conocerse unos a otros.*

- **La Fase de Descubrimiento.** Los miembros del equipo comienzan a conocerse unos a los otros, así como los objetivos, el proceso y las condiciones de trabajo en equipo. Recolectan los datos, comparten las perspectivas, y se aseguran que entienden lo que es necesario para lograr los objetivos. Los objetivos de desempeño del equipo son esenciales para este proceso.
- **La Fase de Confrontación:** Los miembros del equipo se dan cuenta que tienen diferencias de perspectiva sobre el tema, la solución, los reglamentos, el proceso analítico, y las necesidades de Organización. Se expresa emoción, y a veces hay conflicto. Todo el mundo se siente deprimido. "No hay suficiente tiempo". "No podemos obtener todos los datos". "Nuestra compañía no tiene claro lo que quiere", etc. La lista de restricciones no tiene fin. Los miembros del equipo comienzan a criticar al equipo porque no progresa. El entrenamiento del equipo, y a veces el entrenamiento de ciertos individuos es esencial para llegar a la próxima fase del ciclo de comportamiento.
- **La Fase de Buscar Consenso.** De las cenizas sale vida nueva. Los miembros del equipo se dan cuenta que hay ciertos puntos donde todo el mundo puede ponerse de acuerdo. Esto generalmente comienza con algo cultural, o algo tan errado que la necesidad de cambiarlo es obvia. Los

*Los miembros se dan cuenta que tienen diferentes perspectivas sobre el tema.*



*Los miembros se dan cuenta que hay ciertos puntos donde pueden ponerse de acuerdo.*

*Los grupos viven ciclos de cuatro fases:*

- 1. Enamoramiento*
- 2. Búsqueda de Liderazgo*
- 3. Confrontación*
- 4. Ruptura o Continuación.*

*Gerenciar el desempeño de los equipos es un aspecto crítico de la Gerencia.*

miembros del equipo comienzan a escuchar mejor a las necesidades y percepciones de cada uno mientras buscan una situación de ganar. Los miembros del equipo también tienden a pedir disculpas por confrontaciones anteriores y comienzan a forjarse los vínculos entre los miembros. La retroalimentación y reconocimiento del progreso son importantes en este momento para la motivación del equipo.

- **La Fase de Valor Añadido.** Este es un período de satisfacción. Los miembros del equipo se van sintiendo cómodos unos con los otros y comienzan a utilizar la experticia que cada uno trae para provecho del equipo. No obstante, esta no es una etapa que disfruta el miembro del equipo que no puede añadir valor, porque no recibe muchas "oportunidades de opinar", ni se integran muchas de sus ideas. Pero el equipo en general sentirá que ha logrado un "mínimo" de objetivos, y ahora puede enfocarse a enriquecer el contenido y planificar de cómo "vender" el producto o la idea a la Organización.

Una vez apropiadamente transferida la proposición o recomendación, la única otra actividad esencial de la Gerencia es asegurar que la labor del equipo sea reconocida y los individuos sean retribuidos conforme a sus logros y contribución en general.

### **PAPEL DE LOS EQUIPOS**

En el ambiente actual de trabajo se están utilizando cada vez más los equipos para lograr ciertas metas. Esto hace que gerenciar el desempeño de los equipos sea un aspecto crítico del Gerente de hoy. Un aspecto de la Gerencia de Equipos es reconocer que usualmente hay ciertos roles asociados con el equipo. Estos roles determinan el tipo de Gerencia de Equipo requerida.

Normalmente hay cuatro roles distintos que juegan los integrantes de un equipo:

- **El Asociado** es el empleado que es un contribuyente individual y trae sus habilidades individuales al equipo.
- **El Líder del Equipo** es un empleado que tiene la responsabilidad de guiar el trabajo operativo, pero no tiene la responsabilidad continua de gerenciar los miembros del equipo.
- **El Fundador** es la persona que es responsable de crear el equipo y de gerenciar su desempeño.
- **El Gerente** es la persona responsable y cuyos Subordinados Directos son miembros del equipo. Cuando todo el mundo en el equipo es un Subordinado Directo, el Gerente y el Fundador son generalmente la misma persona. Cuando los miembros del equipo trabajan para Gerentes diferentes, puede ser que el Fundador no tenga Subordinados Directos en el equipo.

### **TIPOS DE EQUIPOS**

Por lo tanto, cómo Ud. gerencia el desempeño de un equipo depende de:

- Si todos los miembros del equipo reportan o no a Ud..
- Si los individuos miembros del equipo tienen metas de desempeño además de los objetivos del equipo para el período.

Como Gerente, Ud. se encontrará frecuentemente involucrado en diferentes tipos de escenarios de equipos, pero las cuestiones críticas para Ud. como Gerente, son las mismas.

- **Ud. gerencia a un equipo de individuos quienes comparten una responsabilidad de grupo.** Con todos estos equipos, pudiera tener un líder del equipo para ayudarlo, pero Ud. tiene la responsabilidad de gerenciar su desempeño. Pudiera ser el turno nocturno en computación, o una línea de ensamblaje para fabricar tambores de fibra de vidrio. Los miembros del equipo están asignados permanentemente a Ud., y no se les asignan objetivos individuales de desempeño significativos. Estos miembros del equipo tienen el mismo Gerente, y solamente tienen objetivos



del equipo durante el período de desempeño.

- **Ud. gerencia a un número de individuos que tienen sus propias responsabilidades individuales.** El entorno le involucra a Ud. y a su departamento en varias situaciones que requieren una gran variedad y combinación de habilidades. Por lo tanto, Ud. encuentra que tiene que hacer un equipo de dos o más de sus Subordinados Directos para cumplir con una tarea asignada. Este trabajo en equipo puede durar desde un par de horas hasta jornadas de tiempo completo, con la excepción de responsabilidades individuales. Durante el período de desempeño, estos empleados tienen el mismo Gerente, y funcionan como individuos así como miembros de los equipos.
- **Ud. es responsable de un equipo cuya razón de ser se proyecta más allá de su lapso de desempeño.** Los trabajadores vienen de otros departamentos y no tienen otras asignaciones durante este período. El equipo puede ser un comité de política de larga duración, o un equipo que autogerencia sus propias relaciones individuales y contribuciones al equipo en general. Su papel es "*fundar*" el equipo y gerenciar su desempeño, es decir, fijar las expectativas, monitorear el progreso, proporcionar retroalimentación y entrenamiento, evaluar el desempeño y otorgar reconocimiento. Estos pasos son los mismos para gerenciar a los individuos. Ud. no es el único Gerente para todos los miembros del equipo y Ud. gerencia solamente los objetivos del equipo durante su período de desempeño.
- **A Ud. le solicitan formar un equipo para ejecutar una actividad que atienda una necesidad de la empresa que sobrepasa el ámbito de su departamento.** Le asignan empleados de otros departamentos al equipo, el cual pudiera tener como objetivo mejorar la calidad o realizar un proyecto nuevo tal como el diseño y construcción de un tractor agrícola nuevo. Los miembros del equipo no están asignados permanentemente a Ud., así Ud. no es el Gerente de las personas. Su papel es "*fundar*" el equipo y gerenciar su desempeño. Estos miembros del equipo también tienen objetivos individuales para el período de desempeño que fueron asignados y son gerenciados por sus propios Gerentes, además de las responsabilidades con su equipo.

*Táctica está dirigida hacia el corto plazo, Estrategia hacia el mediano y largo plazo.*

*La tácticas de gerencia de desempeño difieren para cada tipo de equipo.*

Escogemos estos escenarios porque las cuestiones indicadas al principio de este capítulo pudieran tener respuestas diferentes dependiendo de las características del equipo. Las tácticas de gerencia de desempeño difieren en ciertos aspectos para cada tipo de equipo. En las secciones indicadas a continuación, exploraremos como estas tácticas se aplican a algunos de los problemas que son especiales a cada uno de los escenarios indicados arriba. En la última sección de este capítulo, discutiremos brevemente una colección de técnicas para liderizar los equipos.

### **GERENCIANDO EQUIPOS DE TIEMPO COMPLETO INTEGRADOS POR MIEMBROS QUE SON SUBORDINADOS DIRECTOS.**

Supongamos que Ud. tiene un equipo que integrado totalmente por Subordinados Directos. Trabajan a tiempo completo como equipo y Ud. no les ha asignado objetivos de desempeño significativos como individuos. Esta es una de las cuatro clases lógicas de gerencia de grupos discutidos anteriormente, y en este caso Ud. debería gerenciar el desempeño del equipo de la misma forma como si fuera un desempeño individual.

- Ud. fija las metas del equipo de la misma forma INTELIGENTE. Asegúrese que el equipo esté consciente de su propia autoridad. También, asegúrese que el grupo tenga los recursos adecuados para realizar el trabajo -- esto incluye el número de personas, gama de habilidades, compromiso de tiempo, espacio, suministros y apoyo de presupuesto. Si existen elementos críticos de la tarea, tales como eventos específicos y secuencias, éstos deben incluirse entre los objetivos del equipo.
- Ud. monitorea el progreso del desempeño individual, del equipo, y de las contribuciones individuales al trabajo colectivo. Si Ud. ha asignado un líder del equipo, entonces él tendrá un papel importante en darle a Ud. retroalimentación.

1. Fijar metas.
2. Monitorear el progreso.
3. Dar retroalimentación.
4. Evaluar el desempeño
5. Dar reconocimiento.

*La retroalimentación transaccional (pag. 17) está ligada al evento que la motiva. La retroalimentación sumaria esta referida a el desempeño dentro de un período determinado.*



***El Reconocimiento Sistémico esta apoyado en las prácticas y procesos de la Empresa (pag. 30).***

***El Reconocimiento Psíquico está relacionado con la confianza que le tienen a Ud. (pag. 31).***

***Proporcione retroalimentación y entrenamiento sobre el trabajo en equipo y las contribuciones individuales a este.***

***Cuide las interacciones con otros líderes en la Organización.***

- Ud. suministra retroalimentación y entrenamiento a los integrantes por el trabajo del equipo, y a los individuos en sus contribuciones al trabajo en equipo, así como a su labor individual. La Retroalimentación Transaccional está enlazada a un evento que puede involucrar a cualquier miembro del equipo y va directamente a ese individuo. La Retroalimentación Sumaria es importante para el equipo en la medida que esté relacionada con el logro del equipo. Otras formas de entrenamiento generalmente se deben evitar en el equipo. Si el entrenamiento individual no es apropiado, entonces quizás Ud. querrá reemplazar a los miembros inapropiados del equipo. No tome acción correctiva que claramente se relacione únicamente a un individuo del equipo, sin antes discutir su acción con los individuos interesados.
- Ud. debe evaluar en base los resultados observados en el desempeño del equipo. Cada miembro del equipo debe tener una discusión de evaluación individual, y esto muy bien pudiera incluir una evaluación del comportamiento individual.
- Ud. debe dar reconocimiento al equipo por sus logros, y a los individuos por sus contribuciones individuales al equipo. Utilice Reconocimiento Sistémico, Gerencial y Psíquico para el equipo siempre consistente con los logros del grupo cuando haya oportunidad. Utilice Reconocimiento Gerencial y Psíquico con prudencia cuando se trate de logros individuales. Pudiera ser que el equipo no lo considere apropiado.

### **GERENCIANDO EQUIPOS DE MEDIO TIEMPO INTEGRADOS POR MIEMBROS QUE SON SUBORDINADOS DIRECTOS**

Vamos a considerar otra situación. Ud. forma equipos a medio tiempo con sus Subordinados Directos y también les da objetivos individuales de desempeño significativos. En esta situación, Ud. gerencia el desempeño del equipo de la misma manera discutida arriba, pero con algunas consideraciones adicionales:

- Ud. fija metas de desempeño INTELIGENTES, integrando las expectativas tanto del equipo como de los individuos, con prioridades, en planes individuales de desempeño. Si su Subordinado Directo trabaja en un equipo que Ud. no supervisa, debería incluir los objetivos de desempeño que provee el facilitador del equipo.
- Ud. monitorea el progreso del desempeño individual, del equipo, y de las contribuciones individuales al trabajo de equipo. Si Ud. designa un líder del equipo, éste deberá proporcionarle a Ud. con retroalimentación importante.
- Ud. proporciona retroalimentación y entrenamiento al equipo sobre el trabajo en equipo, y a los individuos sobre contribuciones al trabajo en equipo y a su labor individual. La Retroalimentación Transaccional es importante para los individuos. La Retroalimentación Sumaria es esencial tanto para el trabajo individual como para el trabajo en equipo.
- Ud. debe evaluar tanto el desempeño del equipo como el desempeño individual e integrar ambas en la evaluación del desempeño de cada individuo según su importancia o prioridad. Cada Subordinado Directo debe tener una discusión sobre su evaluación individual.
- Ud. debe darle reconocimiento al equipo por sus logros como equipo, y a los individuos por sus contribuciones individuales. Recuerde que el Reconocimiento Gerencial y Psíquico deben darse con cuidado aún cuando estén enlazados con logros únicos, visibles e individuales, ya que puede verse como inapropiado por el equipo. En el caso de que su Subordinado Directo trabaje en el equipo de otra persona, Ud. debe dejar que el reconocimiento lo haga el facilitador de ese equipo.

### **GERENCIANDO EQUIPOS DE TIEMPO COMPLETO INTEGRADOS POR MIEMBROS QUE NO SON SUBORDINADOS DIRECTOS**

En otra situación, a Ud. le pide gerenciar o coordinar un esfuerzo que es continuo y que involucra



a miembros de un equipo a tiempo completo. Dos ejemplos son el equipo de mejoramiento de calidad y un jurado.

El equipo de mejoramiento de calidad tiene una misión de dos años para mejorar los procesos principales en la planta. Los miembros del equipo son prestados de varios departamentos y por lo general son ejecutivos de larga experiencia. La meta de su equipo es mejorar los procesos y las contribuciones individuales, interrelacionados, y sus esfuerzos probablemente no son discernibles a otras personas fuera del equipo, ni siquiera al ejecutivo responsable de la calidad.

El jurado no tiene Gerente. Su capataz es sencillamente un facilitador. El juez, quien dirige al jurado, no puede observar el proceso, y está interesado solamente en el resultado. Este tipo de equipo tiene Gerentes muy remotos y, en algunas organizaciones, son equipos autogerenciados. Ud., como fundador, deberá gerenciar el equipo casi igual como gerenciaría a un individuo. Las consideraciones de gerencia incluirán:

- Fijar expectativas INTELIGENTES de desempeño para el equipo. Los miembros del equipo pudieran considerar adecuado fijar objetivos individuales a sus integrantes.
- Monitorear el desempeño del equipo por medio de resultados y comportamiento observados. Si Ud. ha asignado a un líder de equipo, él le proveerá de la retroalimentación requerida.
- Se proporciona retroalimentación y entrenamiento al equipo sobre el trabajo en equipo. Ud. debe proporcionar Retroalimentación Transaccional donde sea apropiada, pero es esencial que Ud. le dé al equipo Retroalimentación Sumaria. Los miembros individuales del equipo deben tener acceso a sus Gerentes "remotos" como consejeros para proporcionar asesoramiento. Los miembros individuales probablemente necesitarán proporcionar su propia retroalimentación, y sesiones de auto evaluación.
- Ud. evalúa el desempeño del equipo, lo clasifica (igual para todos) y la enlaza con el reconocimiento por méritos. Los miembros del equipo generalmente necesitarán la evaluación de los demás miembros ya que sus Gerentes no proporcionan evaluaciones individuales.
- Ud. le da reconocimiento al equipo por los logros del equipo, y se asegura que los Gerentes de las personas relacionadas con los miembros del equipo están informados de la evaluación del equipo y cualquier reconocimiento.

En las situaciones gerenciales descritas, Ud. debería:

- Proporcionar una evaluación del desempeño del equipo en la forma de un intercambio de información entre el Gerente y el equipo. El reconocimiento al equipo debe estar acorde con el desempeño logrado.
- Frecuentemente, cada integrante del equipo necesitará además de una evaluación individual, quizás como parte de una evaluación de desempeño que incluya otras expectativas. En tales casos, cada individuo debe ser evaluado a la vez que se evalúa el equipo. Algunas organizaciones suministran pautas para que los equipos puedan evaluar cada uno de sus miembros, pero usualmente no como parte del proceso formal de evaluación.

Al otorgarle reconocimiento a los equipos, del tipo que hemos señalado, hay dos consideraciones generales:

- Aplique un Reconocimiento Sistémico según las normas de la Organización, especialmente al aplicar los incentivos del equipo.
- Utilice Reconocimiento Gerencial y Psíquico para el equipo, donde sea posible, consistente con el logro colectivo.

*Ejemplos típicos son un equipo de mejoramiento de procesos de calidad y un jurado.*

*En este aspecto, es esencial dar al equipo Retroalimentación Sumaria.*



### **GERENCIANDO EQUIPOS DE MEDIO TIEMPO INTEGRADOS POR MIEMBROS QUE NO SON SUBORDINADOS DIRECTOS.**

En la última situación, le solicita a Ud. lograr una meta que necesitará de un esfuerzo en equipo. Además, necesitará miembros del equipo de otros departamentos, o a quienes se evalúan y pagan en otras partes de la Organización. Dos ejemplos claros son el Gerente de proyecto para un nuevo tractor agrícola y el productor de una nueva obra de teatro en Broadway.

El Gerente de proyecto debe coordinar los esfuerzos de mercadeo, diseño, precios, manufactura, ventas y distribución. El equipo de proyecto consta de individuos con habilidades especiales que deben ser cuidadosamente gerenciados para lograr las metas. Por supuesto, el éxito final se mide por el número de agricultores satisfechos que utilizan el nuevo tractor.

El productor tiene que coordinar escritores, actores y un gran grupo de apoyo multitalentoso para lograr el resultado deseado, un "estreno" aplaudido por los críticos y por el público en general. Tal resultado es siempre tan fuerte como su eslabón más débil ...usualmente atribuido a un actor o integrante individual.

En esta situación, Ud. tiene que ser un buen **vendedor**. Ud. debe vender las ventajas de participación a otros Gerentes departamentales y candidatos para el equipo en esos departamentos, para retener los beneficios de experticia y habilidades especializadas comparadas con otras exigencias. Las personas con las mejores habilidades siempre están en demanda en este tipo de ambiente. Ud. será responsable de formar este equipo, que es otra manera de decir gerenciar el desempeño del equipo, sin la responsabilidad de gerenciar el desempeño individual. Dicha responsabilidad probablemente les corresponde a otros Gerentes. Ud. podrá designar un líder del equipo, que es probablemente un contribuidor experto, para ayudar a gerenciar las tareas del equipo, facilitar las interacciones de los miembros del equipo, y darle a Ud. retroalimentación sobre el desempeño del equipo. Como el fundador, Ud. debe gerenciar el desempeño del equipo de la manera discutida, con algunas consideraciones adicionales:

- Ud. define expectativas de desempeño INTELIGENTES para el equipo, e informa a sus Gerentes individuales de estas expectativas, para que las integren en sus planes individuales de desempeño.
- Ud. monitorea el desempeño del equipo a través de resultados y comportamiento observados, así como retroalimentación del líder del equipo. El líder del equipo y Ud. podrán proporcionar retroalimentación a los Gerentes de las personas involucrados.
- Ud., en su capacidad de fundador, proporciona retroalimentación y entrenamiento al equipo sobre el trabajo en equipo. El líder del equipo puede utilizar la Retroalimentación Transaccional para los miembros individuales del equipo.

En resumen, hemos discutido los aspectos de gerencia de desempeño, fijar expectativas, monitorear progreso, entrenar y proporcionar retroalimentación, evaluar actuaciones y proporcionar reconocimiento en la medida en que se relacionen a la gerencia de equipos. Hemos visto que las tácticas de gerencia de desempeño cambian con las características del equipo, es decir si todos los miembros del equipo trabajan para Ud. o no, o si trabajan a tiempo completo o no. Hemos incluido dos tablas que resumen nuestra discusión.

### **GERENCIANDO LOS EQUIPOS FACULTADOS**

Cualquiera de los equipos descritos puede ser un equipo facultado, que es un equipo con autoridad considerable sobre los asuntos que conducen. Facultar a un equipo es literalmente darles a sus miembros el control y la responsabilidad de su destino así como los medios para lograrlo.

Facultar es una medida inquietante para muchos Gerentes. Muchos lo ven como regalar su poder y perder el control sobre resultados que siempre ha estado bajo su control.

*Ejemplos típicos son una obra de teatro o un proyecto concreto de desarrollo.*

*Actúe como un buen director de orquesta, aproveche los talentos pero no coarte la iniciativa individual.*

*El "producto" es tan fuerte como el eslabón más débil*

*Para lograr el apoyo y una interacción adecuada, Ud. tiene que ser un "buen vendedor".*

*El gerente del equipo debe conocer de manejo de grupos, facilitar las interacciones y ser fuente de retroalimentación para Ud.*

*Las tácticas de desempeño varían con el grado de dependencia de los integrantes con Ud.*

*Facultar un equipo es darles a sus miembros el control y la responsabilidad de su destino y los medios para lograr las metas.*





***Facultar equipos involucra ciertos riesgos. El proceso debe ser gradual.***

***Los equipos autogerenciados escogen sus propios miembros, toman decisiones claves, y evalúan su propia efectividad.***

***Los Gerentes son el vínculo con el resto de la Empresa.***

***Equipos y gente facultada se apoyan en una cultura organizacional que valora a la gente pero sigue de cerca su desempeño.***

***No trate de estandarizar todo. Deje una cierta libertad de acción.***

No obstante, se han documentado muchas ventajas para la Organización como resultado de facultar a los equipos. Lograr una mayor participación de los empleados es, en sí, es una de la más altas formas de motivación laboral, y además ayuda a encontrar soluciones creativas a los problemas. No es infrecuente ver como equipos facultados evolucionan hacia entidades permanentes auto gerenciadas, desarrollándose funciones gerenciales, tales como programación, asignación de tareas, compras y hasta el empleo de nuevos miembros. La Organización gana en compromiso, aplicación de talentos e interés en el trabajo. El trabajador gana en la calidad de su vida laboral.

Los equipos facultados, un nuevo enfoque gerencial para alcanzar logros en el marco de una Organización, traen consigo cierto riesgo. Creemos que existen dos consideraciones importantes:

- El cambio de Gerentes facultados a equipos facultados debe ser gradual, aun con buen entrenamiento y un liderazgo efectivo. Los Gerentes necesitan tiempo para dejar a un lado sus temores y darse cuenta que están ganando en vez de claudicando, y para establecer una "nueva" relación con los miembros del equipo. Los ejecutivos necesitan tiempo para aceptar que los equipos multifuncionales no son ataques sobre sus territorios. Los expertos en equipos necesitan descubrir que también siguen necesitando el apoyo de otros.
- El equipo más facultado se llama un equipo auto gerenciado. Los equipos autogerenciados literalmente escogen sus propios miembros, toman decisiones claves sobre sus objetivos, y evalúan su propia efectividad. Frecuentemente se dice que los Gerentes son menos importantes y menos necesarios en algunos ambientes. Esto puede ser así, salvo que creemos que los Gerentes inevitablemente tendrán el papel clave en gerenciar desempeño y en las actividades de gerenciar a otras personas, tales como desarrollo profesional, habilidades que se obtienen solamente con experiencia y madurez.
- Los Gerentes siempre tendrán un papel importante aun con el equipo más facultado y auto gerenciado, como eslabón con el resto de la Organización.

La mayoría de las actividades de "eslabón" son:

- Información sobre estrategias de negocio y sus implicaciones sobre los objetivos del equipo.
- Cambios en la cultura, política y prácticas de la Compañía; implicaciones sobre los procesos de los equipos y las relaciones fuera del equipo.
- Información sobre el presupuesto e implicaciones sobre los objetivos del equipo.
- Traducir las pautas para aumentos en remuneración, salario, y aumentos por mérito, para el uso del equipo.

Deben existir tres condiciones en una Organización para que el facultar funcione efectivamente. Se relacionan con la cultura de la Organización, los procesos y la dinámica del equipo mismo.

El clima organizacional es crítico cuando se considera facultar a personas y equipos. A continuación enumeramos algunas de los aspectos más importantes involucrados:

- La Organización trata a los empleados como clientes. La Organización escucha lo que piensan y sienten los empleados. La Organización trata a los empleados como si fueran propietarios de su trabajo.
- La Organización respeta los intereses y aspiraciones profesionales del empleado. La Organización trata de medir la potencial del empleado y desarrollarlo con el tiempo.
- Las organizaciones no intentan estandarizar todo. Las organizaciones sensibles tratarán de dejarle a los equipos alguna discreción de estilo y método, siempre y cuando la contribución que resulte cumple con las normas de la Organización para el trabajo. El enfoque es hacia el desempeño.

Los equipos que han sido facultados necesitan de procesos de apoyo para ser efectivos. Existen cuatro consideraciones de procesos para los equipos facultados:



*Los equipos facultados necesitan un sentido de respeto mutuo que permita a los miembros compartir responsabilidades, ayudarse mutuamente, y tomar la iniciativa para aceptar retos.*

- Cuando la meta del equipo es la satisfacción de los clientes, bien sean internos o externos, la misión se vuelve, por definición, importante y mensurable. Además, cuando el equipo es multifuncional, cruza las barreras organizacionales y amplía la perspectiva. Los equipos multifuncionales enfocados al cliente tienen el mayor potencial de apalancamiento cuando se les faculta.
- Los equipos facultados necesitan fijar sus propias metas de desempeño, tanto individuales como del equipo, la forma de monitorear estas metas, cómo se ayudarán mutuamente para lograrlas, y cómo se mantienen consistentes con las expectativas que tiene la Organización para el equipo facultado.
- Es necesario definir y mantener actualizada la información para el equipo facultado y hacerla accesible, especialmente si el equipo ha sido facultado para tomar decisiones operacionales sobre planificación, fijación de precios, entregas, etc.

Es importante definir con el equipo facultado un sistema de incentivos que sea justo y equitativo, y responder a interrogantes tales como: recompensar a los miembros en base a su contribución, las reglas básicas de elegibilidad del grupo, y el papel del equipo en asignar recompensas entre sus miembros.

Los equipos facultados tienen que sentirse seguros de su habilidad para vencer los obstáculos y lograr objetivos. Debe existir un sentido de respeto mutuo que permita a los miembros compartir las responsabilidades, ayudarse mutuamente, y tomar la iniciativa para aceptar retos y resolver asuntos. Deben tener reglas y procesos para facilitarles su trabajo. Los miembros deben sentir que están creciendo y aprendiendo nuevas destrezas, y que tienen un sentido de bienestar personal así como la facultad colectiva de recibir un beneficio sobre lo que se les ha pedido hacer.

Se han aprendido varias lecciones de las organizaciones que utilizan los equipos facultados. Entre esas lecciones están las siguientes:

*Hay estilos de liderazgo inconsistentes con la sinergia de grupo.*

- Permita que la fuerza inicial sea un proceso evolutivo que pida un equipo facultado, y no pensar sencillamente que "Vamos a tener diez equipos facultados, a ver, ¿sobre qué temas?"
- Asegúrese que los equipos facultados encajen en la Organización. El equipo necesita saber donde encaja en la estructura de la Organización y su participación en las actividades organizacionales. También necesita refuerzo en la forma cómo debe operar. Los estilos de liderazgo a menudo son inconsistentes con la sinergia del equipo. Este debe entender que tan libre está para operar de una manera que no sea el estilo tradicional de liderazgo.
- Los ejecutivos necesitan ver que los equipos facultados deseen tomar y tomen decisiones, y sean responsables por ellas, tengan la información apropiada para tomar buenas decisiones, y sean entrenados en el proceso de toma de decisiones. Esto significa que los ejecutivos (y los Gerentes) tienen que aprender a hacer preguntas más que dar respuestas y a depender menos de su autoridad.
- Un equipo facultado sigue siendo un equipo gerenciado. Reporta a alguien y es responsable ante esa persona por la calidad de los objetivos fijados, uso de recursos, desarrollo de las personas, resultados logrados y los procesos utilizados.

*Los equipos facultados no solo deben tomar decisiones, también son responsables por las decisiones que toman.*

En resumen, los equipos facultados son diferentes con referencia al nivel de autoridad que tienen. Por lo demás, toman la misma forma que los cuatro tipos de equipos que ya hemos discutido.

### **TÉCNICAS PARA LIDERIZAR LOS EQUIPOS**

Trabajar con los equipos puede ser agradable y muy productivo. Si un equipo está produciendo y trabajando bien, puede ser una gran experiencia de gerenciar. Si no está trabajando bien, arreglarlo puede ser exponencialmente tanto más difícil que arreglar la gerencia de desempeño de un individuo. El trabajo en equipo depende de las habilidades de liderazgo, prácticas de gerencia y el uso efectivo de los procesos de equipo.





### Habilidades de Liderazgo

A continuación enumeramos varias tácticas que son útiles al liderizar los equipos. Si en la actualidad Ud. está gerenciando equipos, quisiera evaluarse a si mismo - alto, medio, bajo - del uso de cada una de las tácticas, y luego hacerse la pregunta de cómo puede aumentar su nivel. Aquí está nuestra lista de habilidades importantes para gerenciar a los equipos:

- Piense en el impacto que tengan las decisiones en el equipo.
- Compare sus opiniones, decisiones y posiciones con el equipo.
- Demuestre que, como Gerente, Ud. conoce los temas reales.
- Trate abierta y francamente con los integrantes del equipo.
- Haga pruebas frecuentes para la adecuada interacción del equipo.
- Gerencie las discusiones sin prejuicios personales.
- Sea decisivo en las decisiones de gerencia del equipo.
- Apoye a los miembros del equipo.
- Gerencie a los miembros del equipo con imparcialidad.
- Influya abiertamente.
- Indague hábilmente.
- Estimule colaboración.
- Escuche y esté propenso a aceptar las opiniones de las demás personas.
- Proporcione una retroalimentación cándida.
- Desarrolle empatía con los integrantes del equipo.
- Espere recibir retroalimentación del equipo.

*El trabajo en equipo depende de las habilidades de liderazgo, prácticas de gerencia y el uso efectivo de los procesos.*

### Prácticas Claves de Gerencia

Las buenas prácticas de gerencia son esenciales para gerenciar el desempeño del equipo. Existen ocho áreas que creemos sean de especial importancia.

- El uso efectivo de las prácticas fundamentales de gerencia al fijar expectativas, monitorear progreso, proporcionar retroalimentación y entrenamiento, y evaluar el desempeño y proveer reconocimiento.
- Proveer recursos adecuados: recursos humanos y materiales de entrenamiento, incluyendo un presupuesto de tiempo y de entrenamiento. Hay competencias poco saludables en un equipo ocupado buscando recursos insuficientes.
- Estimular el uso de redes informales de los integrantes del equipo.
- Aclarar con frecuencia cuanta autoridad y autonomía se ha dado y ha sido aceptada por el equipo.
- Construir mecanismos de retroalimentación adecuados con el líder tales como discusiones individuales periódicas para evitar temas relacionados a lo que se percibe como demasiado control o demasiado poco control del líder.
- Definir el papel del líder en gerenciar los eventos externos que no estén dentro del control del equipo, tales como niveles superiores de entrenamiento en la Organización, lo razonable de las demandas del equipo, y lo consecuente de su dirección.
- Asegurarse que el equipo comprende sus propias metas, papeles y procesos en la medida que éste sigue en sus funciones.

### REGLAS BÁSICAS DE “BRAINSTORMING”



*Puede utilizarse la técnica de grupo nominal*

Algunos procesos del equipo son críticos para la dinámica efectiva de este. Con equipos nuevos, tome algún tiempo al comienzo para discutir estos procesos y llegar a un acuerdo en como se manejarán. Una de las técnicas más importantes para la exploración de ideas es “Brainstorming”, o Tormenta de Ideas. A continuación indicamos algunos de los puntos claves de tomar en cuenta cuando se haga una sesión de “Brainstorming”.

- Busque primero la cantidad y la espontaneidad. Todos los miembros del equipo deben contribuir, se aceptan todas las ideas y no se hace ningún comentario de evaluación.
- Se estimula la conexión de las ideas sugeridas.
- El “Brainstorming” puede ser de forma conversacional, bien sea sin normas o controlado por turno, o puede ser escrito para discusión posterior. Utilice el método que mejor le convenga al equipo.

Para completar la sesión de “Brainstorming”, revise la lista de ideas, y por medio de preguntas logre una clarificación y asegúrese que todo el mundo entiende lo que significa cada renglón. Reduzca la lista por medio de votación sobre cuales renglones valen la pena considerar. La mayoría decide. Vote nuevamente, dándole a cada miembro dos votos. Si es necesario para clasificar los renglones por importancia, vote nuevamente sobre los empates.

### **PASOS PARA LLEGAR A UN CONSENSO**

El logro de un consenso es la forma más común e importante de toma de decisiones por un equipo. Un consenso existe cuando las personas que comparten la autoridad para la toma de decisiones aceptan y apoyan una decisión específica. Existen tres pasos importantes para llegar a un consenso:

- **Se oye a todo el mundo:**

El consenso logra que se comparta más información que cuando se toman decisiones individuales. Los equipos generalmente toman mejores decisiones, con mayor apoyo debido a que se escuchan a todos los miembros, se exploran todos los desacuerdos y así las personas están más dispuestas a apoyar los resultados finales. La desventaja es que generalmente requiere más tiempo para obtener una decisión del equipo.

- **Designa un facilitador:**

Esto es importante para lograr que el proceso camine con objetividad. El facilitador revisa si ha habido malentendido de datos o evidencia o si se ha comunicado mal, y asegura que los desacuerdos se mantienen enfocados en el tema y no se vuelven personalizados. El facilitador busca la aceptación de decisiones explícitas y pide una votación cuando sea necesario para llegar a un acuerdo. Los miembros del equipo deben entender cabalmente qué significa la aceptación para sus papeles y responsabilidades.

- **Obtenga arbitraje o mediación**

A veces la votación u otras técnicas para reducir el conflicto no funcionan cuando el “territorio” personal está en juego. Si el equipo acepta el arbitraje, los individuos necesitan evitar la personalización de las alternativas con el árbitro. Cuando se tome la decisión, discuta la lógica con el equipo. Tal discusión le ayuda a todo el mundo, incluso a los que pierden, a sentirse bien sobre el proceso.

### **Planificación de la Reunión**

La participación de una reunión efectiva comienza con la planificación. La función de planificación pudiera corresponderle al líder, se puede rotar entre el equipo, o se puede asignar permanentemente a un miembro. Recuerde, es importante escoger explícitamente a la persona responsable de la planificación de una reunión o ésta no se llevará a efecto.

Las responsabilidades principales del planificador son las siguientes:

- Definir los objetivos de la reunión e informárselos a los participantes con anterioridad.

*En una decisión por consenso, Ud. debe estar dispuesto a apoyar la decisión aunque no la considere totalmente a su gusto.*



*Es importante escoger explícitamente a la persona responsable de la planificación*

- Si se invita a alguien inesperado, debe haber una razón por ello y todos los participantes deben saber esa razón.
- Programar todos los requisitos administrativos, incluyendo el salón donde se van a reunir, los equipos necesarios, refrigerios, etc.

Además del planificador, cada reunión debe tener un facilitador. Puede o no ser la persona que planifica la reunión. Las responsabilidades del facilitador incluyen:

- Comenzar y terminar la reunión a tiempo y gerenciar el uso del tiempo de la misma.
- Estimular a los participantes a utilizar habilidades efectivas en la reunión.
- Resumir las discusiones y acordar las acciones.
- Asignar claramente las tareas, y hacer el seguimiento.

### **HABILIDADES EFECTIVAS DE REUNIÓN**

El uso de las habilidades efectivas de participación en la reunión de todos los miembros es crítico al éxito de todo equipo. A continuación se indican las habilidades que cada uno de nosotros puede mejorar:

- Sugerir o presentar nuevas ideas o proposiciones.
- Ampliar una idea o proposición que haya sido presentada.
- Informar en cualquiera de las formas: hechos, opiniones o perspectivas.
- Solicitar o buscar nueva información sobre hechos u opiniones.
- Indicar qué tipo de información se ha recibido o que opiniones o perspectivas hayan sido ofrecidas para comprobar la exactitud de las mismas.
- Resumir o declarar que información ha sido recibida sobre decisiones y acuerdos.
- Indicar si Ud. está de acuerdo o no con ideas o sugerencias específicas. Este es muy difícil para algunas personas y puede llevar a que el grupo dependa de unas pocas personas.

### **REFERENCIA CRUZADA AL ManagePro**

- Para información en ManagePro sobre cómo definir los equipos con los que Ud. trabaja, véase el Capítulo 3, "Adding People or Teams".

## Menú de Ayudas del ManagePro (Ayudas de Contexto Extraídas de las ayudas de la tecla "F1")

*Estas ayudas aparecen al pulsar la tecla F1 de su computadora*

Esta Ayuda por Pantalla contiene sugerencias relacionadas con el contexto y técnicas en una variedad de temas. Ud. puede usar el índice para explorar la organización del material en pantalla. Esta ventana no le explica a Ud. como usar **ManagePro**. Por favor utilice el programa de ayuda (menú de ayuda F1) para ayudarlo a operar el software.

### Generalidades

Cualquier organización., para sobrevivir o para ser excelente, tiene una responsabilidad de dar cualquier incremento en sus resultados finales a aquellos que invirtieron tiempo (empleados) o dinero (accionistas) en esa organización. Para aquellos de Uds. que usan **ManagePro**, esos resultados son muchos y variados. Productividad es una palabra utilizada en exceso hoy en día, sin embargo ella representa uno de los retos más importantes que una organización enfrenta. Obtener mejores resultados finales con los mismos o menos recursos es un reto continuo en la buena gerencia.

Ud. probablemente es parte de una organización de "personas". Si Ud. puede ganar en productividad, la oportunidad para ser mejor cada año proviene del aumento de la productividad de su gente. Existen tres pasos principales para aumentar la productividad de las personas:

- **Mejor comunicación.** Ud. debe comprometerse a comunicarle sus expectativas y retroalimentarlos más efectivamente.
- **Desarrollo de habilidades.** Ud. debe comprometerse también al crecimiento y desarrollo de cada persona.
- **Ambiente positivo.** Ud. debe crear un ambiente más motivador y satisfactorio para todo el mundo.

### Mejor comunicación

Los que escriben sobre gerencia nos dicen que un gran problema en muchas organizaciones es algo llamado la integración de metas. Ud. tiene una percepción de las metas de su persona, de sus prioridades y de sus planes de acción. Su gente tiene una percepción similar de sus metas, prioridades y planes de acción. La palabra clave es "similar". Estudios señalan que las percepciones de el jefe y del subordinado directo coinciden en promedio sólo en el 75% de los casos. La diferencia es productividad perdida. El proceso de hacer esa brecha aún menor requiere comunicación clara de las expectativas y de una buena y oportuna retroalimentación.

### Crecimiento de habilidades

Como organización, Ud. debe comprometerse a mejorar las habilidades de su personal. Cada persona, sin tomar en cuenta su cargo, debe ser entrenada para utilizar las habilidades relevantes en la dinámica de su trabajo. Productividad proviene de las personas que entienden más claramente que se espera, como se hace y como se mejoran sus habilidades para alcanzar esas expectativas.

### Ambiente positivo

Existe un tercer elemento relacionado con la productividad. Es un ambiente en el cual la gente pueda satisfacerse y motivarse en el trabajo. Nosotros sabemos que los jefes no motivan a la gente. Las personas se motivan solas en la medida en que interactúan en el ambiente. Y se motivarán solas si Ud. les da la oportunidad real de realizarse, apropiada y oportunamente reconociéndolas cuando logran un aumento en la delegación de autoridad y responsabilidades.

Crear un ambiente positivo en donde las personas puedan ser motivadas en el trabajo es tan



importante para la productividad de dichas personas como las expectativas claras y el crecimiento de habilidades. Entender las expectativas y tener las habilidades no funciona si un empleado es infeliz y no está inspirado en el trabajo. Entender que se espera y ser feliz sin las habilidades no va a aumentar la productividad de la gente. Tampoco lo harán las habilidades y la motivación sin las expectativas claras. Los tres deben estar presentes para el beneficio de su organización y para los individuos que son parte de sus beneficios. Entonces se convierte en una honesta sociedad Ganar/Ganar.

### **CREANDO SU PRIMERA BASE DE DATOS**

La mejor manera de aprender a crear una base de datos en el nuevo ManagePro es correr el instructor (Tutorial) "Creando su primera base de datos". El le guiará, paso por paso, a través de los elementos claves del programa y le ayudará a cargar algunos datos iniciales. Sólo escoja el comando del instructor y seleccione el instructor llamado "Creando su primera base de datos".

El Estilo Gerencial de Personal es la vía más básica introductoria para usar ManagePro. Con el uso de este estilo Ud. accede sólo al lado de Gerencia de la Gente del programa y sólo están disponibles para procesar las metas individuales, el progreso de los datos y las revisiones. Ud. no tiene acceso a "la más baja" meta establecida por Ud. Este estilo utilizado es recomendado para usarlo normalmente como una breve introducción al programa. Los estilos del gerente/desarrollador de personal, el gerente de personal y metas, y el gerente de desempeño integrado le darán un mayor valor al usar el producto.

El estilo del Gerente/Desarrollador de personal da acceso total al lado del Gerente de Personal del ManagePro. Ud. puede monitorear a la gente y a los equipos, sus metas, sus datos en progreso, entrenarlos y retroalimentarlos, revisarlos, y mucho más. Este estilo utilizado no le da acceso al lado la Gerencia de Metas del programa, el cual le permite planificar desde "la más baja" perspectiva todas las metas que Ud. esta tratando de alcanzar y delegarle a esas personas y equipos. Algunas personas encontraran que este estilo utilizado es muy comfortable, mientras que otros querrán "juntarlos" usando el lineamiento de la Gerencia de Metas de disponible en el estilo de la ejecución gerencial integrada.

### **Como usar el planificador/gerente de metas**

La Meta del Planificador/Gerente estilo le da acceso sólo al lado de la Gerencia de Metas ManagePro. Ud. puede trabajar con el mayor nivel del planificador de metas, Timeline, calendario y lista de acción y definir a la gente y a los equipos con que Ud. trabaja, pero aquí no hay monitoreo del desempeño de la gente/equipo, retroalimentación/entrenamiento, o revisiones. Nosotros reconocemos que algunos gerentes querrán usar el programa de esta manera, pero como Ud. verá pronto el resto de este sistema consejero en línea, ManagePro se dedica al concepto de alcanzar resultados a través de su gente --retándolos con metas y desarrollándolos con retroalimentación, entrenamiento, y sucesivas conversaciones sobre el desempeño. Nosotros lo animamos a experimentar con un poco del lineamiento de "Gerencia de Personal" para ver si existe algo en él que pueda ser valioso para Ud.

### **Cómo usar el gerente de metas y de personal**

El estilo del Gerente de Metas y Personal combina la meta de ManagePro, gerenciar habilidades con lo básico de herramientas disponibles para la gente en el estilo utilizado del gerente de personal. Este estilo le permite planificar, monitorear y delegar metas a la gente y equipos, luego monitorear sus progresos. Este no incluye las herramientas más "avanzadas" de la gerencia de personal y reportes en las áreas de retroalimentación, entrenamiento, planes desarrollados, y reconocimiento.

### **El estilo integrado de la actuación del gerente**

El estilo Integrado de Desempeño del Gerente le da acceso total a todas los lineamientos de ManagePro integrando los sistemas de Gerencia de Personal y Metas. Ud. puede definir metas y



monitorear a su gente y equipos AND, integrar sus metas con su propio nivel de planificador de metas. Este estilo le da acceso al la ventana de Timeline para proyectos gerenciales básicos.

### **ESTABLECIENDO LOS EQUIPOS**

#### **No todos los equipos son iguales**

Ud. puede poner un grupo o un equipo junto para cumplir una tarea pero la manera como Ud. gerencia un equipo no es necesariamente es la manera como Ud. gerencia a otro equipo. Existen dos dimensiones críticas a considerar cuando se gerencian grupos de gente: indistintamente o si todo los miembros de un equipo o no le reportan a Ud. e indistintamente si todos los miembros de un equipo han cumplido sus objetivos afuera del equipo o no para el período .

#### **Equipos de sus subordinados directos**

Si todos lo miembros de un equipo le reportan a Ud. y si todos trabajan tiempo completo en el equipo, Ud. debe tratar al equipo como si fuera un individuo simple. Considere darles retroalimentación, entrenamiento, y reconocimiento primariamente como un equipo entero, complementado con comunicación individual. Si todos los miembros de un equipo le reportan a Ud. pero tienen responsabilidades individuales afuera del equipo, Ud. debe balancear la comunicación individual y en equipo.

#### **Equipos de subordinados no directos**

Si muchos de los miembros de un equipo no le reportan a Ud. pero ellos trabajan en el equipo tiempo completo (ej. un equipo de calidad), Ud. debe actuar como un facilitador, comunicando la retroalimentación, entrenamiento, y reconocimiento sobretodo el equipo, como también informar a los gerentes directos de las personas de los logros del equipo. Si los miembros de este equipo trabajan sólo medio tiempo en el mismo (ej. proyecto con funciones cruzadas), entonces su rol se convierte en el de un vendedor. En lo posible y sucesivo Ud. debe vender los beneficios de su proyecto y mantener en contacto a los miembros del equipo y sus gerentes en los distintos departamentos.

Cualquiera que sea la clase de equipo, recuerde, por lo menos, de hacer estas cuatro cosas:

- Déle al grupo objetivos en la misma manera inteligente como expectativas individuales: específicos, cuantificables, alcanzables, relacionados con la meta general, para cumplir en un período limitado de tiempo.
- Reglamente al grupo. Este seguro de que entendieron su tarea y el alcance de su autoridad.
- Este seguro que el grupo tiene los recursos necesarios para hacer el trabajo. Esto incluye número de personas, habilidades suficientes, tiempo adecuado, espacio, insumos y apoyo presupuestario.
- Defina los elementos críticos de la tarea tan importantes como puntos de chequeo, logros críticos de lapsos e interdependencias.

### **ESTABLECIENDO LAS METAS**

#### **¿Qué son metas?**

Todo trabajo contiene innumerables actividades. Existen muchas tareas por ejecutar en un amplio rango de responsabilidades. Las metas que nosotros queremos comunicar aquí, de cualquier manera, se caracterizan por el término "las pocas vitales". "Con cada responsabilidad hay elementos que representan las contribuciones más significantes que un individuo puede hacer durante el próximo período".

Ud. o su compañía puede llamar a estas contribuciones "metas", "resultados claves", "logros críticos", o de cualquier otra manera. Lo que queremos aquí son esas contribuciones significativas las cuales hemos etiquetado simplemente como "metas".

#### **¿Por qué establecer metas?**

Todo el mundo quiere saber que se espera de ellos. La gente quiere "ser exitosa" en la manera como ellos han definido su propio éxito. Esto no lo pueden hacer si ellos no conocen o exceden las expectativas de sus jefes. Así su primera tarea es poner sus metas sobre la mesa, claramente entendidas y acordadas.

### ¿Cómo establecer metas?

¿Cuántas metas debe Ud. crear?. Ello depende de cuán cerca desea Ud. monitorear el desenvolvimiento de un individuo o de un equipo. Al nivel máximo, Ud. probablemente quiere crear de seis a diez metas principales. Nosotros encontramos que menos de seis pone demasiados huevos en muy pocas canastas y más de diez se convierte en una lista de lavandería y comenzamos a perder el foco. Ahora sobre el tiempo, cada una de estas metas debe tener "sub metas" o tareas que Ud. quiere monitorear. Use el esquema de lineamiento del planificador de metas de ManagePro para crear estas sub metas.

### Planificación y delegación de las metas

Si Ud. da todo el nivel máximo de metas a uno de sus subordinados directos, se convierte en la meta de una persona o de un equipo y Ud. lo maneja como cualquier otra expectativa. Su subordinado puede descomponer la meta en partes componentes y manejar esas partes con su organización, pero para Ud. es una sola meta. Ud. debe establecer puntos de chequeo, requerir resultados de lapsos y un buen flujo de información para Ud. como haría con cualquier otra meta individual.

Si Ud. mantiene el nivel máximo de metas y delega sub metas, entonces Ud. necesita medir el nivel de delegación para cada subordinado directo y sub meta. La cantidad de delegación que Ud. dio se observa realmente en dos factores; la latitud que Ud. le dio a la persona para determinar como lograr la tarea y la cantidad de tiempo que Ud. establece entre los puntos de chequeo. Mientras mayor sean la latitud y el tiempo, mayor es el grado de delegación.

¿Cómo decide Ud. que cantidad de delegación es la correcta? Hay dos factores que chequear. El primero es la experiencia demostrada por la persona y la capacidad de hacer tareas similares. No capacidad potencial, sino demostrada. El segundo factor es la voluntad y el deseo demostrado de su subordinado para cumplir su tarea en el tiempo especificado. Ambas la voluntad y la capacidad deben estar presentes ante Ud. para llegar a un alto grado de delegación. Mientras Ud. esté más inseguro acerca de la experiencia relativa, capacidad o voluntad, apoye más en el "como" y reduzca el intervalo entre los puntos de chequeo.

La clave para la delegación efectiva es inspección apropiada. Ud. debe establecer puntos de chequeo con resultados específicos de lapsos y permitir a su subordinado directo desempeñar la tarea entre los puntos de chequeo. Los puntos de chequeo representan una serie de opciones renovables que Ud. le da a su subordinado. No existe una condición fija sobre como manejar esta meta conjunta de principio a fin. Si alguien continuamente mantiene alta calidad en el lapso, y resultados a tiempo, reduzca la supervisión en la delegación. Si ellos tienen dificultad, Ud. debe reconsiderar el nivel de su involucramiento en el "como" y en el tiempo entre los puntos de chequeo.

Encontrar el nivel apropiado de delegación es importante para ambos Ud. y el subordinado. Da la oportunidad de contribuir a su máxima capacidad. Y le da más tiempo para realizar su propio trabajo. Es una honesta situación Ganar/Ganar.

### Ejemplos de metas

Aquí hay algunos ejemplos de metas en tres diferentes áreas:

**Resultados:** Presente recomendaciones para resolver el problema de calidad con el producto X para mi aprobación el 31 de Marzo. Las recomendaciones deben alcanzar un 99% de nivel de calidad.

Mejore la satisfacción del cliente del índice encuestado de 62% positivo a 72% positivo para el final

*Delegue en subordinados con experiencia demostrada, y voluntad y deseo demostrados de cumplir las tareas en el tiempo especificado.*

*Si se siente inseguro de la capacidad de su subordinado, apoye más en el "como" y reduzca el intervalo entre los puntos de chequeo.*

*Si su subordinado está cumpliendo, puede reducir el grado de supervisión*



de año.

**Habilidades:** Desarrolle su estrategia planeando habilidades creando un acercamiento para resolver la estrategia global del asunto en el producto línea B para mi aprobación el 1. de Mayo.

Desarrolle sus técnicas de entrenamiento de tal manera que 4 de cada 5 subordinados me digan en entrevistas para el final de año que tienen una buena herramienta desarrollada planeada en conjunto con Ud.

Aumente su habilidad para **escuchar para comprender** en lugar **de escuchar a refutar** de tal manera que su subordinado en entrevistas me diga para el final de año que sus puntos de vistas son regularmente oídos y tomados en consideración.

Construya sus habilidades internas de ventas (especialmente tratando desacuerdos y ganando debates) al punto que yo pueda confiar en ganar aceptación interdivisional para el proyecto X por Ud. para el 1 de Junio.

**Forma:** Mejore su comportamiento personal en reuniones interdepartamentales de manera que otros miembros del grupo me comenten sobre su mayor valía para fin de año.

Decida planificar de manera que Ud. alcance los puntos de chequeo de lapsos y evada los esfuerzos devastadores de último momento para alcanzar sus metas. Decida planificar de manera que los otros que dependen de su producto de lapso no tengan que esperar. Haga todo punto de chequeo de lapso en el proyecto A comenzar el 1. de Marzo.

Las personas del departamento X me dijeron que no quieren volver a trabajar con Ud. debido a su comportamiento agresivo. Arregle esa relación en los sesenta días que quedan del proyecto de tal manera que ellos me digan que desean volver a trabajar con Ud. otra vez.

## Tipos de metas

Existen tres tipos de metas:

1. Resultados a lograr
2. Habilidades y capacidades
3. Modo o estilo de operar

### 1. Resultados a lograr

Estos son los resultados específicos a lograr gracias a la habilidades y capacidades de la persona. Piense entre 6 a10 metas como mucho. En cada caso, los resultados deben estar establecidos de manera que Ud. pueda responder las preguntas. ¿Cómo sabremos si hemos logrado esto? Los resultados no tienen que ser números ni objetivos mensurables. Es aceptable tener medidas subjetivas. De hecho, algunos gerentes dicen, *Resultado # 1 son todos sus números. Ahora permítame decirle que más espero yo de Ud.*

### 2. Habilidades y capacidades

Determinar las habilidades (ambas interpersonales y para la tarea) de manera que la persona tenga el cargo que le corresponde en el trabajo. Especifique las habilidades que una persona debe desarrollar para permanecer en el trabajo. Las habilidades y capacidades definidas aquí y aquellas que la compañía considera tiene el derecho de esperar de cualquier persona que tenga dicho cargo. Las discusiones aquí permiten que se haga un entrenamiento y un plan de desarrollo.

### 3. Modo o estilo de operar

Esta es un área subjetiva de contribución. Se espera que un empleado aporte a la organización en vez de obtener de ella la manera como se logran los resultados. Considere la canoa de guerra y la lancha de desperdicios. Ambas se mueven en el agua del punto A hasta el punto B. La canoa de guerra lo hace a gran velocidad y sin casi ondas. La lancha de desperdicios lo hace con olas, un olor, y un pegoste de

aceite. Toda organización tiene personas que llegan allá rápidamente y sin casi ondas. También hay quienes no lo hacen así. Incluso si logran los mismos resultados, sus contribuciones "netas" no son las mismas. Esta área de modo o estilo de operación es una parte legítima de la revisión del desempeño.

### Formato y ponderación de las metas

Existen dos maneras de pensar sobre la importancia relativa de la metas. Una podría ser simplemente utilizar la priorización como primero, segundo, tercero. Este sistema apenas separa las metas en tres categorías principales. (Vea el campo prioritario en el Formato de la Meta).

Si Ud. quiere ser más preciso, asigne un cien por ciento de puntos entre todas sus metas. La ponderación le permite darle a Ud. un porcentaje a cada meta por ejemplo un 10% o un 15%. Obviamente la suma de todos los porcentajes no debe exceder de 100.

El campo de la ponderación no existe en el modo inicial del Formato de la Meta Detallada de ManagePro. Para incluirlo utilice el comando de Configuración.

### Metas prioritarias

Las metas que son asignadas a las personas o a los equipos generalmente representan la "las pocas vitales" de su trabajo. Señalándolas en la descripción de su trabajo, especificándolas y haciéndolas cuantificables, Ud. ha medido su importancia, Ud. ha identificado las contribuciones más importantes que un equipo o una persona puede hacer en los próximos 6 a 12 meses.

Ud. sabe, de cualquier manera, que no todas las expectativas son igualmente importantes. A pesar que todas representan "las pocas vitales", algunas son más importantes que otras. Utilice el campo actual de prioridades para hacer algunas diferenciaciones generales entre las metas. Si Ud. quiere hacer más específicas las diferencias, intente con el campo de Ponderación.

### Medición de las metas

¿Cuáles son los principios y las escalas de medición?

Los principios y las escalas de la medición le ayudan a su subordinado directo específicamente a saber cómo se mide una meta y que constituye "llenar" o "exceder" las expectativas.

¿Por qué establecer unos principios y una escala de la medición?

Establecer meta claras para las personas es importante y absolutamente necesario. Pero probablemente no es suficiente. Porque lo que no está claro es ¿qué hay para mí si yo alcanzo esta meta?, ¿seré un héroe?, ¿se pararán todos y aplaudirán cuando yo entre en la oficina?, ¿o esta meta es la contribución mínima que yo debo hacer para mantener mi empleo?, o es más bien ¿algo intermedio?

Si Ud. me pide que venda 80 aparatos este año, ¿qué significa eso?, ¿qué sucede si vendo 90?, ¿o 100?, ¿o sólo 70?. La meta debe estar clara pero los principios y la escala de medición deben estar claros también. Los campos de principios y de la escala le dan la oportunidad de relacionar la remuneración al desempeño esperado y al probable desde el principio.

#### Principios de medición

Los principios de medición que Ud. y su subordinado directo acuerdan es el método o proceso según el cual se debe medir la meta. Cuotas de ventas son típicos ejemplos de principios de medición. Otros ejemplos incluyen "datos gerenciales importantes para la aprobación de un plan" o "consenso del campo general de gerentes".

#### Escala de medición

Si Ud. quiere especificar de la mejor manera posible los diferentes niveles de desempeño, use la escala de medición. Existen cinco líneas en este formato para descripciones de desempeños clasificados desde heroicos hasta insatisfactorios. En el caso de los aparatos, Ud. puede usar el formato para



identificar si 70 aparatos esta debajo de las expectativas o si es completamente inaceptable.

No se retracte de explicarle esto a su subordinado directo o a su equipo. Ud. no esta haciendo un contrato. Ud. está comunicando su mejor percepción combinada con un determinado nivel de desempeño que vale para su organización, basado en lo que ambos saben en el momento. Ambos Ud. y su subordinado o equipo quieren discutir la escala, incluso los cambios que le pueden ocurrir a lo largo del período.

### **MONITOREAR EL PROGRESO**

#### **¿Qué significa monitorear el progreso?**

Monitorear el progreso significa mantenerse informado acerca del progreso que su subordinado directo ha hecho para alcanzar sus metas claves. En ManagePro Ud. puede pensar en progreso como un sumario rápido de un evento significativo, puntos de chequeo, logros, eventos o interacciones. Cuando Ud. archive los datos del progreso recuerde cuatro reglas:

1. Archive hechos específicos -- Joe entrego 3 días antes un excelente análisis de mercado...
2. Archive porque las contribuciones de su actuación fueron como fueron: ...debido a sus increíbles habilidades para organizar...
3. Archive la importancia de la actuación: ...respecto a la capacidad para hacer decisiones críticas sobre los productos a tiempo...
4. Archive como se sintió Ud. al respecto: ...y haciendo sentir a todo el equipo que íbamos a sacar esto a tiempo.

#### **¿Por qué monitorear el progreso?**

Primero y principal, rastrear y archivar los datos del progreso lo ayudan a mantener rastreadas sus metas principales. El sistema recordatorio de ManagePro lo ayudar a prevenir que las cosas "se cuelen entre las grietas". Pero grabando el progreso en una base de períodos sucesivos le da también la base para las sesiones de retroalimentación que Ud. tiene con su subordinado directo y, por supuesto, para la revisión del desempeño de fin de año.

Muy a menudo en las revisiones del desempeño los últimos meses dominan la revisión. Las revisiones en realidad reflejan la contribución del individuo durante el período entero revisado. En un año entero, la última mitad de alguna manera cuenta más que la otra mitad de contribuciones de la actuación. Pero, el último mes no debe ser tomado en cuenta más que los previos once meses y tampoco debe contar más el último trimestre que los otros tres. La forma de mantener su habilidad para balancear su contribución o la de su subordinado inmediato es archivando los datos de todo el período de actuación.

#### **¿Qué tan a menudo archivar los datos del progreso?**

Ud. tiene que decidir que tan a menudo archivarlos. Es muy importante que cuando Ud. establezca la frecuencia del progreso alcanzado por su subordinado directo tome en cuenta su habilidad y voluntad para lograr cualquier meta. Ud. debe disminuir la frecuencia de sus puntos de chequeo y de los logros alcanzados si su subordinado directo es capaz y está dispuesto a realizar la tarea; si Ud. tiene un subordinado inexperto o indispuesto, Ud. debe programar más puntos de contacto. (Vea también la discusión de la Delegación).

Cuando la tarea o meta está encaminada, Ud. deseará archivar con menor frecuencia. Intente hacer un balance tanto de eventos positivos como negativos. Lo que Ud. archiva no pasa automáticamente en el formato de revisión de la actuación. Este es su archivo de trabajo. Úselo para guardar un registro de manera que sus sesiones de retroalimentación y las revisiones de fin de año sean lo más racional, útiles y válidas posibles.

### **PLANIFICACIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN / ENTRENAMIENTO**

Cuando comienza a entrenar tenga presente dos cosas:

- ¿Qué mensaje está transmitiendo?
- ¿Qué tan buenos son sus datos? ¿Ha observado a su subordinado directo en acción o está actuando en base a rumores? ¿Sólo ha visto los resultados pero nunca el proceso? ¿Ha escuchado realmente a su subordinado directo sobre su tarea?

Para tener credibilidad como entrenador Ud. debe tener datos que son legítimos y reales para los ojos de la persona que esta entrenando. Piense acerca de las cosas que desea que haga su subordinado directo y el las cuales piensa ayudar. Identifique como van Uds. a saber cuando se ha logrado una mejora.

Obviamente, algunos entrenamientos son fáciles: cuando se trata de una tarea inmediata y específica que la persona acaba de intentar. Usualmente no hay dudas de que la tarea se hizo peor de como se debe hacer, tampoco hay dudas de que Ud. sabe como hacerlo y que es un entrenador con credibilidad.

Existen otras tareas que necesitan entrenamiento, de cualquier manera, estas son muchos más difíciles. Es entonces cuando Ud. necesita pensar en la calidad de sus datos y en su credibilidad a los ojos de la persona que Ud. está comenzando a entrenar.

Una de las mejores oportunidades para entrenar es cuando su subordinado directo la trae una tarea incompleta. Ud. puede estar tentado a terminarla por él. Al contrario entrénelo para que él la termine exitosamente. Esto toma un poco más de su tiempo en el corto plazo pero ahorra mucho tiempo más en largo plazo.

Cuando Ud. de una retroalimentación positiva o explique como resolver un problema, siempre ubique la discusión para su subordinado directo desde el principio. ¿Qué tan seria es esta conversación? Es esto un pequeño error en algo bien hecho o este trabajo es una amenaza contra la vida? ¿o algo intermedio?

Como sea que Ud. vaya a entrenar, sea específico sobre lo que quiere mejorar, sobre quién va a hacer algo y cuando, y como planea Ud. seguirlo. Demasiado entrenamiento consiste en una exhortación general para mejorar. Eso es una pérdida de tiempo y energía. Entrene como si entrenar y la tarea son importantes - y como si Ud. el entrenador es una parte importante del proceso.

## **RETROALIMENTANDO Y ENTRENANDO**

### **¿Qué es retroalimentar y entrenar?**

Retroalimentar y entrenar son dos importantes tipos de comunicación que Ud. tiene con sus subordinados directos. La retroalimentación intenta comunicar a la persona o al equipo como se siente Ud. respecto a un evento o a un período, porque se siente Ud. de esa manera, y que implicaciones tiene eso. Entrenar es la asistencia que Ud. le está ofreciendo a la persona o al equipo para ayudarlos a hacer mejor su trabajo.

### **¿Por qué dar retroalimentación y entrenamiento?**

Retroalimentación y entrenamiento son partes esenciales del proceso de gerenciar. Pero la mayoría de los empleados reportan que no tienen muy claro lo que sus jefes piensan de sus actuaciones y que reciben poca ayuda en sus trabajos.

La retroalimentación y el entrenamiento no sólo ayudan a desarrollar a las personas o equipos que trabajan para Ud., también ayudan a que Ud. logre mejores resultados. Si Ud. le permite a las personas y equipos saber que están haciendo y los entrena para mejorar, es más probable que Ud. sea exitoso en sus metas como ellos en las suyas.

Presione abajo para obtener mayor información sobre como:

- Dar retroalimentación transaccional.
- Dar sumarios de lapsos de retroalimentación.



- Entrenar a una persona o a un equipo.

### **Dar retroalimentación transaccional**

Retroalimentación transaccional relacionada a un evento. Debe haber ocurrido hace muy poco hoy, ayer, al menos esta semana. Dígame a su subordinado directo como se sintió respecto al evento (bien, mal, indiferente), porque se sintió así (la manera como inicio la presentación, manejo preguntas duras con gracia, etc.) y cualquier implicación que tengan estos eventos (Le vamos a dar más presentaciones para que Ud. haga).

No diga solamente Ud. hizo un buen trabajo de x, o Ud. no cumplió con la fecha tope. Déle a las personas retroalimentación completa que incluya:

- como se sintió Ud.
- que hizo que Ud. se sintiera así, y
- si ello tiene implicaciones futuras.

### **RESUMEN O SUMARIO DE REVISIONES DE LAPSO**

#### **¿Qué es un sumario de revisión de lapso?**

Un sumario de revisión de lapso es una oportunidad para resumir sus percepciones acerca el progreso de su subordinado directo. Ud. debe pensar en dar sumarios de lapsos de retroalimentación cada 90 días más o menos. La mejor manera de hacerlo es sentándose con cada uno de sus subordinados directos y equipos y decirles algo como "Sólo han pasado 90 días y no he revisado tu labor, pero si lo hiciera, esto es lo que pienso que te diría".

#### **¿Por qué hacer sumarios de revisión de lapsos?**

Las personas siempre están tratando de saber que significa toda la retroalimentación que están recibiendo. Recuérdesse que no toda la retroalimentación proviene de Ud. A veces proviene de colegas, de comentarios que se oyen en los pasillos, incluso del lenguaje corporal. Las personas procesan todo esto y tratan de responder la pregunta: "Quisiera saber como se siente mi jefe sobre mi actuación". El propósito de los sumarios de revisión de lapsos es responder periódicamente esa pregunta. Ellos son un intento de sintetizar los diferentes mensajes que sus subordinados han obtenido los últimos meses y decirles que significan todos esos mensajes.

#### **Como preparar una revisión de lapso:**

El proceso de la revisión es simple:

- Piense en los mensajes claves que quiere que su subordinado recuerde;
- Revise y archive los datos que Ud. tiene para apoyar esos mensajes;
- Este seguro de tener los datos adecuados y específicos para asegurarse que sus mensajes sean percibidos como legítimos y válidos. Si Ud. no tiene suficientes datos para apoyar el mensaje, quizás no sea apropiado enviar el mensaje esta vez. Déjelo de un lado hasta que tenga más datos; y
- Déjele saber a las personas el significado de esos mensajes. ¿Qué tan importantes son? ¿este mensaje positivo significa una promoción inminente?, si es negativo ¿es amenazador este trabajo o es solamente un pequeño error en el desempeño?. No deje a las personas adivinando.

Si Ud. hace revisiones de lapsos con este procedimiento, la revisión de la actuación de fin de año es la revisión que se supone debe ser - un sumario sin dolor: "ninguna sorpresa, sólo un momento cuando ponemos en papel lo que ambos sabemos de su actuación" y "una documentación de nuestros sucesivos diálogos sobre su desempeño."

### **ENTRENANDO**

*Es un resumen sobre el desempeño de su supervisado en un período de tiempo determinado*

## Tipos de Entrenamiento

Si Ud. tiene una persona que intento hacer algo ayer y no lo hizo bien, el entrenamiento que Ud. le de hoy es transaccional. Lo que significa tomar un evento reciente y darle consejos específicos de cómo hacerlo mejor. Si el entrenamiento transaccional funciona, i.e. como hacer las tareas del trabajo, es un entrenamiento válido. Si, por el contrario, es conductual, i.e. como afecta Ud. el trabajo de otras personas, puede ser difícil.

### Entrenamiento funcional

Entrenamiento transaccional funcional debe ser inmediatamente después de ocurrido el evento que necesita entrenamiento. Debe ser específico. Entrenamiento no es criticar, es ayudar. Si Ud. ya ha dado retroalimentación sobre el evento después puede hacer cualquier crítica que sea necesaria. Entrenar es pensar en el futuro y está dirigido a ayudar a su subordinado directo a hacer su tarea más afectivamente la próxima vez.

### Entrenamiento conductual

Entrenamiento conductual transaccional es duro. Es duro porque muchas personas que tiene un impacto negativo en la gente de su alrededor también creen que están suavizando las circunstancias (vea también la discusión del estilo de modos/operaciones). Ud. necesita ser muy racional en como llegarle a ellos. El entrenamiento conductual toma un poco más de su tiempo y Ud. no debe intentarlo a menos que este dispuesto a meterse de lleno.

Existen muchas consideraciones cuando decide brindar entrenamiento conductual.

- No entrene acerca de las actitudes. Ud. puede observar una conducta pero no puede observar una actitud, tampoco la puede conocer con certeza. Dígle que comportamiento es disfuncional. No le diga a nadie que cambie su actitud.
- Escuche los *si, pero...* ellos suavizan las circunstancias - escúchelos y entiéndalos de manera que cuando los evalúe junto con el comportamiento resultante Ud. será un evaluador con credibilidad a los ojos de su subordinado directo.
- Hablen sobre el impacto de sus conductas en el negocio.
- Hablen sobre oportunidades específicas para que esta persona muestre su nueva conducta constructiva en vez de la vieja conducta inadecuada en las próximas dos semanas. Reúnanse de nuevo en dos semanas para ver si sucedió así efectivamente.

Si Ud. va a entrenar acerca de conductas tenga presente que toma tiempo y es necesario mantener un seguimiento. No entrene si todo lo que Ud. va a hacer es una exhortación general para mejorar. Sepa que Ud. tiene que ayudar y estar ahí para ser más efectivo.

## BIBLIOGRAFÍA SOBRE ENTRENAMIENTO

Si Ud. se encuentra necesitado de apoyo o consejo sobre algún entrenamiento en particular, examine la lista a continuación para ver si alguna coincide con la suya.

- Toma de decisiones
- Delegación
- Desarrollo de subordinados
- Motivación
- Sentido de urgencia
- Sentido de propiedad
- Tiempo gerencial
- Entendimiento/ Retroalimentando

*Entrenamiento transaccional es cuando Ud. ayuda hoy a su subordinado en lo que hizo mal ayer.*

*Ud. puede observar una conducta pero no puede observa una actitud.*



## Toma de decisiones

Puede que Ud. tenga un subordinado directo que no sea muy efectivo tomando decisiones. Vamos a ver los síntomas más comunes.

*A veces existe una verdadera confusión sobre el nivel de autoridad que una persona posee*

- Su subordinado directo continúa **haciéndole recomendaciones** cuando se supone que él/ella es quien debe tomar la decisión.
- Su subordinado directo simplemente **toma malas decisiones**. La mayoría de las veces Ud. cree que hay una alternativa mejor que su subordinado ha debido considerar primero que la que tomó.
- Su subordinado **retrasa la toma de decisiones**, lo que es particularmente frustrante en sus propios reportes y para sus "clientes". Los retrasos van siempre acompañados de razonamientos como *yo estaba esperando por...*
- Si estos síntomas se han presentado, Ud. debe hacer algo en concreto. A veces existe una verdadera confusión sobre el nivel de autoridad que la persona posee. Existen tres maneras como su subordinado puede ver una decisión en particular.
- La tengo que tomar yo y no le tengo que preguntar a nadie;
- La tengo que tomar yo pero hay otras personas que deben ser consultadas y debidamente escuchadas antes de tomarla;
- No la tengo que tomar yo a pesar de que yo hago aportes o recomendaciones a alguien más.

Si hay una confusión aquí, no es fácil de esclarecer. Utilice ejemplos reales como "Decidir el precio del producto X" o "Decidir hacer una excepción en nuestra pautas de servicios". Si el problema es una decisión específica, aclárelo. Si el problema es más general, construya una lista de ejemplos que representen debidamente las responsabilidades principales de su subordinado y trabajen en ellas conjuntamente, categorizando cada decisión.

A veces, a pesar de que las responsabilidades están claras, su subordinado intenta delegarla. Generalmente es por que la organización tiene una tradición de evadir riesgos. ¿Ud. despidió a las personas que toman malas decisiones? ¿Se le llama la atención públicamente a las personas? ¿Se destruyen las carreras?. Piense acerca del nivel de tolerancia al riesgo que existe. Refuerce el hecho que Ud. será constructivo y brindará apoyo a pesar de que la decisión resulte ser la equivocada. De apoyo.

¿Tiene su subordinado directo una claridad sobre la toma de decisiones? ¿El/ella son buenos resumiendo los hechos importantes, desarrollando alternativas, pensando sobre los probables resultados de cada alternativa y seleccionando la mejor para recomendar o decidir?. Cuando Ud. entrena para la toma de decisiones, asegúrese de revisar cada una de estas áreas. ¿El/ella tienen la información correcta? ¿Acaso existe la información necesaria para tomar una decisión de alta calidad? ¿Su subordinado puede pedirle la información necesaria para tomar una determinada decisión?

Finalmente, ¿Le está delegando a su subordinado directo decisiones que él está en capacidad de tomar en base a su experiencia y habilidades?. Si Ud. no está seguro, mejor que observe activamente, pregunte, escuche y entrene. Le tomará tiempo y energía, pero si Ud. continúa tomando las decisiones por su subordinado ahora, lo tendrá que hacer siempre. Si es realmente importante que su subordinado lo haga, añada una meta tipo "habilidad" y monitoree el progreso y entrénelo y retroaliméntelo tan seguido como cualquier otro objetivo.

## DELEGACIÓN

*Delegar no es sólo responsabilidad sobre el resultado, sino también en cómo se logra el resultado*

Si Ud. tiene un gerente como un subordinado directo que tiene problemas delegando, primero vamos a asegurarnos que estamos hablando de la misma cosa. Vamos a definir delegación.

Delegar es cuando un gerente no sólo da la responsabilidad de un resultado final sino la autoridad para determinar como se logrará dicho resultado. Si el gerente mantiene el *como* es tarea asignada, no delegación.





A veces los gerentes que delegan mal lo hacen porque delegan muy rápido. Su subordinado directo no estaba listo. Si le voy a dar la responsabilidad de *como*, yo preferiría estar seguro de *como*! Si Ud. no sabe como entonces yo preferiría entrenar, construya las habilidades para saber *como* y delegue la próxima vez.

También es importante que sepa que está comprometido con el resultado final. A un subordinado directo que sabe como pero que no quiere hacerlo no se le puede delegar más que aún subordinado que quiere pero no sabe como hacerlo. Es necesario que existan ambas antes de delegar.

***Delegación implica establecer puntos de chequeo razonables***

Si Ud. tiene ambas, el gerente debe aún guiar la delegación. La mejor manera de hacerlo a través de puntos de chequeo. Si Ud. se dirige de A hacia B entonces definamos los puntos de chequeo A1, A2, y A3 que nos dirán que el proyecto está encaminado. La delegación no implica que no haya inspección. No inspección significa abdicación. Delegación significa establecer puntos de chequeo razonables, dejando libre a nuestro subordinado directo entre los puntos de chequeo y ayudando cuando se nos pida.

Delegación es una serie de opciones renovables en la forma de puntos de chequeo. Si Ud. me delegó a mí y yo cumplí en el punto de chequeo A1 entonces me renueva la tarea hasta el punto de chequeo A2. Si no es así entonces averigüe por qué. Si yo puede arreglar el problema, renueve mi opción y permítame arreglar el problema. Si Ud. desconfía de mi capacidad para aceptar la delegación, opte gentilmente por una forma participativa para resolver el problema.

***Cuando se delega, el subordinado es quien tiene la pelota..***

Recuérdese que la delegación es el rol inverso entre jefes y subordinados. Cuando se asigna una tarea el jefe tiene la pelota y el subordinado ayuda. Cuando se delega el subordinado tiene la pelota y el jefe ayuda. Como en cualquier tarea asignada el subordinado ayuda cuando se le pide, cuando se delega el jefe ayuda cuando se le pide.

Cuando se delega Ud. deja que el subordinado escoja **como**. Ud. inspecciona los puntos de chequeo. Ud. deja fuera el *como* entre los puntos de chequeo. Eso no significa que Ud. no obtenga información. Pero existe una diferencia entre información e intervención. No confunda estar al tanto en cualquier intervalo que sea requerido con decidir "ayudar" a su subordinado. Ayude si no se han alcanzado los puntos de chequeo y si su ayuda es requerida. Un último punto. No delegue a menos que su subordinado está tanto dispuesto como apto para manejar el reto.

### **DESARROLLANDO A LOS SUBORDINADOS**

Algunos gerentes hacen el trabajo en su departamento pero no es visto como diversión o como un lugar digno para trabajar. Eso es porque el gerente no desarrolla a las personas. En cambio muchas veces el gerente es un "utilizador" de las personas. Estas pocas preguntas sobre el departamento de su subordinado directo lo ayudarán a averiguar de su efectividad en esta área en particular.

***Cuando asigne responsabilidades, mantenga un equilibrio***

- Las asignaciones distribuidas están basadas únicamente en "quien es el mejor" en contraste con "quién necesita ser mejor en esta área". Los intercambios están generalmente hechos cuando las asignaciones son señaladas. Es importante que las necesidades mantengan un equilibrio entre el departamento que hace el mejor trabajo posible y las personas que tienen la oportunidad de crecer y ser retadas. Los gerentes tienen que tomar algunos riesgos para hacer crecer a la gente. Los buenos gerentes "gerencian" ese riesgo. Ellos saben que tener gente que es capaz de hacer una variedad más extensa de tareas paga en el largo plazo.
- ¿Hay demasiadas promociones o transferencias hacia otros departamentos? ¿Las personas que salen carecen de oportunidades? ¿Los subordinados de mayor rango son limitados en sus responsabilidades? Los gerentes no son por naturaleza inclinados a renunciar a los que se desempeñan mejor. El éxito de los gerentes depende de las personas con habilidades críticas. Ellos se aferran demasiado a éstos y subestiman lo bueno que pueden ser los reemplazos.

***En la mayoría de los negocios, los Gerentes son un activo crítico.***

Dígale a su subordinado directo que revise junto con Ud. los planes para desarrollar a su gente. Pregúntele que persona tiene un gran potencial, un supervisor con grandes habilidades, un supervisor que



necesita desarrollarse, o alguien que necesita ser reubicado. Para cada persona, pregunte que se ha hecho para prepararla para un responsabilidad o efectividad mayor. Pregunte que nueva experiencia en el trabajo, nueva exposición hacia otras partes del negocio o nuevas habilidades son importantes para cada subordinado. Pregunte que acción específica su gerente subordinado esta tomando conjuntamente con cada subordinado para crecer juntos.

Recuérdelo a su subordinado directo que una responsabilidad gerencial básica es hacer crecer los activos del negocio y que en la mayoría de los negocios los gerentes son un activo crítico. Luego dígame a su gerente que Ud. hará una revisión de la escala de la gente cada trimestre hasta que esta sea un área con habilidades y énfasis para él/ella.

### **MOTIVACIÓN**

*Las necesidades satisfechas no motivan, Las que motivan son las necesidades insatisfechas.*

*Stephen R. Covey*

Si Ud. tiene un subordinado directo que no está motivado, lo primero que debe recordar es que Ud. no puede motivarlos! Muchos gerentes creen que ellos pueden motivar a la gente. Pues no. La gente se motiva a sí misma. Lo máximo que Ud. puede hacer es ser un ingeniero ambiental y tratar de crear un clima donde las personas puedan satisfacer sus necesidades.

La investigación gerencial más útil en esta área señala que entre las muchas necesidades que las personas puedan tener en su lugar de trabajo, cuatro sobresalen. Para mejorar la motivación, Ud. necesita asegurarse de que una o más de estas necesidades pueden satisfacerse en el ambiente de su subordinado directo.

- **Logros.** Es el más buscado después de motivación. Las personas necesitan saber que han cumplido algo, no solamente hecho tareas. Si Ud. tiene a alguien con un problema de motivación, pregúntese que logros ha tenido últimamente. ¿qué logros potenciales hay en el próximo período?. Si Ud. no puede pensar en ninguno, Uds. dos tienen un problema. Siéntense juntos e identifiquen las oportunidades incluso si estas son pequeñas. Es difícil estar estimulado en un trabajo si no hay algún sentido de logro.
- **Reconocimiento.** Junto a los logros, el motivador más frecuentemente necesitado. Reconocimiento puede variar desde recibir un aplauso en una reunión departamental, una simple palabra en la oficina, hasta una cena para dos oportuna. Pregúntese que reconocimiento ha recibido esta persona en los últimos 90 días. Recuerde que el reconocimiento debe ser honesto y apropiado - pequeño logro, pequeño reconocimiento; gran logro, reconocimiento grande. Deje su oficina tratando de ver a su gente haciendo cosas buenas y cuando lo vea reconózcalo.
- **Aumento de responsabilidades.** No necesariamente promoción, pero más responsabilidad en como alguien hace su trabajo. Menos puntos de chequeo, más autoridad para decidir, más preguntas directas a su subordinado directo sobre como él/ella haría el trabajo en vez de decirle como. Reconozca el aumento de capacidades aumentando la responsabilidad.
- Finalmente, **el trabajo** propiamente dicho. Algunas personas son demasiado afortunadas encontrando el trabajo que consideran más motivante. Algunos necesitan que sus jefes dirijan su trabajo hacia nuevas áreas y añadan algunos retos. Piense sobre enriquecimiento del trabajo en lugar de alargamiento del trabajo. Si Ud. ha encontrado a alguien que hace un trabajo increíble lavando tenedores y Ud. desea darle más responsabilidad, no le de cuchillos. Eso es alargar el trabajo horizontalmente y no hay nada estimulante en ello. Ud. necesita mover el trabajo verticalmente enriqueciéndolo. Déle a su lavador de tenedores la responsabilidad de decidir cuando un tenedor ya no es útil, hacer un inventario de tenedores, ordenar nuevos tenedores de reemplazo, etc. Déle tenedores de la A hasta la Z. Puede ser un ejemplo absurdo, pero el punto es que muy motivante enriquecer un trabajo. Busque oportunidades para hacerlo.

### **SENTIDO DE URGENCIA**



***Su subordinado no cree en el objetivo y carece de compromiso con el mismo.***

***El subordinado piensa que Ud. no cree en él.***

***No ve el resultado de su esfuerzo ni siente exigencia.***

***Puede que carezca de habilidades.***

***No sabe o puede organizar su tiempo o está sobrecargado.***

***No sabe planificar.***

***¿Tiene este subordinado la disposición?***

Ud, tiene un subordinado directo que no parece tener sentido de urgencia sobre los objetivos o puntos de chequeo. Existen varios problemas posibles que Ud. debe descartar:

- Su subordinado directo no cree en el objetivo y no está comprometido con él. Si Ud. le pregunta a él/ella, la respuesta seguramente será, "estoy comprometido". En cambio pregúntese si esta persona participó al establecerse el objetivo, entienda la base genuina para establecer este objetivo particular, entienda el intercambio que fue hecho en contra de otros objetivos. La mayoría de las veces cuando una persona no cree en un objetivo lo racionalizan con pesimismo.
- Su subordinado directo cree que Ud. no cree en él. ¿Chequea Ud, periódicamente el progreso de ese objetivo? ¿Ha establecido puntos de chequeo? ¿Demuestra Ud. un sentido de urgencia?
- No existen recompensas tangibles y visibles para cumplirlos antes de la fecha tope y no existen castigos visibles por no lograrlos. Exhórteme para lograr un objetivo o cumplir con una fecha tope o lo que Ud. quiera, al final, no hay diferencia si lo hago o no, Ud. tiene un problema.
- Su subordinado directo quizás no tenga las habilidades necesarias para lograr ese objetivo. Identifique las habilidades requeridas y luego clasifique a su subordinado en una escala de 1-5. Póngase de acuerdo con su subordinado sobre las habilidades que faltan y en un plan de entrenamiento para alcanzarlas.
- Su subordinado directo quizás no tenga el tiempo para lograr ese objetivo o cumplir con esa fecha tope. Asegúrese que ella o el no están demasiado comprometidos. Asegúrese que los recursos que Ud. ha provisto son adecuados. Chequee si se han hecho los intercambios debidos. Quizás algún otro objetivo menos importante debe ser pospuesto temporalmente.
- Su subordinado directo quizás sea simplemente un mal planificador. No todo el mundo puede esquematizar una vía lógica para ir de A hasta B. Algunas personas se extienden demasiado y después tratan de llegar a B en un apuro de último momento. Algunas personas toman un curso en forma de zigzag que es un misterio para los que están a su alrededor. Pruebe las habilidades como planificador de su subordinado directo. Exija los puntos de chequeo de lapsos entre A y B. Insista en que se haga cada punto de lapso de chequeo, y ayude con el proceso de planificación si lo necesita.
- Si Ud. ha descartado todo lo anterior, entonces Ud. tiene que preguntarse ¿Realmente no le importa a esta persona? Pregunte. La respuesta probablemente sea *Si, pero...* Escuche al *pero*. Trabaje con el *pero* si puede. La dependencia de sus subordinados es tan importante como la dependencia de Ud. es para ellos.

### **SENTIDO DE PERTENENCIA**

Si uno de sus subordinados directos no toma como propios los objetivos, hay dos problemas posibles:

- El subordinado directo no cree en el objetivo o
- Nunca han habido diferencias (positivas o negativas) si se cumplen los objetivos o no.
- Si parece ser el primer problema, hay varias acciones que Ud. puede tomar:
- Asegúrese que los objetivos sean realistas. Algunas veces los objetivos, las esperanzas y aspiraciones del jefe son contrarias a las probabilidades realistas del subordinado directo. Asegúrese que los objetivos son alcanzables con un empujón, trabajo duro y creatividad, pero no representan un nivel de requerimientos milagroso.
- A algunos gerentes les gusta ponerle objetivos a las personas que saben son inalcanzables con la esperanza de que *inspiren* logros. Estos intentos carecen de una motivación verdadera. A la gente no le gusta fallar. Ud. puede fijar un objetivo de 120 sabiendo que lo más que se puede lograr es 110, esperando *inspirar* a alguien a hacer un esfuerzo mayor. Si Ud. obtiene 110 estará feliz pero

***Fije objetivos realistas, mensurables y retadores pero no imposibles. A la gente no le gusta fallar.***



su subordinado directo no. Todas sus palabras de felicitación estarán perdidas en su propio sentimiento de fracaso.

- Algunas veces las personas no creen que los objetivos sean alcanzables porque no entienden como fueron establecidos. No entienden los supuestos, recursos disponibles, planes de producción, etc. que pueden darle una oportunidad de alcanzar el objetivo. Eduque a sus subordinados directos en los hechos, los supuestos, y los procesos como se establecieron esos objetivos.
- Mientras más personal de alto rango allá, más deben participar significativamente en el proceso de establecer los objetivos. La participación es crítica si Ud. quiere compromiso en vez de complacencia. Si la gente está envuelta en el proceso, en el intercambio de decisiones y en general piensa en lo que se puede lograr, lo más que van a sentir es un sentido de propiedad de los resultados del proceso.

Si lograr un objetivo o no nunca ha hecho realmente una diferencia en las remuneraciones o penalidades de su organización, la gente realmente no puede creer que es tan importante. Si Ud. no diferencia entre los que logran resultados y los que desempeñan actividades, entonces puede esperar que la gente se centre en actividades y esfuerzos y explique la falta de resultados. Ud. tiene que ser serio sobre los resultados antes de que su gente lo sea. Asegúrese que haya aclarado la remuneración para los resultados. Asegúrese que estas remuneraciones sean bien visibles para los exitosos.

No permita que nadie piense que Ud. sólo se centra en los resultados y no en como se obtienen. Cualquiera puede lograr resultados y destruir su equipo. Asegúrese que el "cómo" es una parte legítima de los resultados y que sus remuneraciones consideran también.

### **TIEMPO GERENCIAL**

#### **Diagnosticando el problema.**

¿Que evidencia hay de que el tiempo gerencial es un problema? ¿Esta persona está de acuerdo con que existe un problema? ¿Cuál dicen que es la causa del problema? ¿Ud. está de acuerdo con su opinión?

¿Podría ser su modo de gerenciar parte del problema? ¿Están Uds. dos claros sobre los resultados esperados los próximos noventa días? ¿Están claras las acciones a ser tomadas? ¿Están en orden de prioridades?

¿Esta persona es una de las "que trabaja mejor bajo presión" y comúnmente deja las cosas para el último minuto? Algunas personas subestiman reiteradamente el tamaño de la tarea y sobrestiman su habilidad para hacerla en un período corto de tiempo. Si es así, establezca puntos de chequeo claros con resultados intermedios que le exijan comenzar la tarea antes.

Si su subordinado es un gerente, ¿El/ella sabe como delegar y como gerenciar apropiadamente? ¿Su subordinado acepta excesiva delegación por parte de sus subordinados?

¿Esta persona dirige reuniones que empiezan tarde y se extienden? ¿El/ella tiene una agenda clara y un seguimiento flexible de las asignaciones?

#### **Acciones que Ud. puede tomar.**

¿Su compañía tiene un buen curso de gerencia que utilice u ofrezca? Si no, envíe a su subordinado incluso si él/ella no encuentra el tiempo. Averigüe que se enseñó, exijale a su subordinado que revise el material en detalle con Ud. cuando él/ella regrese y propongan un plan para asegurarse de que las ideas sean utilizadas.

¿Le ha dado sugerencias clásicas sobre como gerenciar el tiempo a esta persona - como trabaje con una hoja de papel sólo una vez, deje media hora después de las reuniones para que pueda contestar las llamadas, identifique y resuelva lo inesperado, no evite el trabajo poco placentero, al contrario hágalo primero, haga las reuniones en la oficina de otros de manera que pueda irse cuando haya terminado, etc.?

*La gerencia del tiempo radica en gerenciarse uno mismo.*

*Ponga lo Primero, Primero. Planifique. Si dedica todo su tiempo a trabajar en lo urgente e importante, y descuida lo importante pero no urgente (cuadrante 2), todo lo que hará es priorizar sus problemas.*

*Stephen R. Covey*



¿Al final de cada día su subordinado toma 15 minutos para planificar el uso del tiempo discrecional del día siguiente?

Hay muchos libros buenos en tiempo gerencial, incluyendo el libro de Alan Lakein, **Como tomar el control de su tiempo y de su vida**. Es práctico estableciendo prioridades.

### **ENTENDIENDO/RETROALIMENTANDO**

Ud. está realmente entrenando como tomar el entrenamiento. La cuestión puede ser entendimiento pero probablemente no sea - probablemente sea falta de voluntad o de habilidad para retroalimentar. Vamos a ver las razones.

Primero, asegúrese de que su subordinado directo entienda el mensaje que Ud. está transmitiendo. Pregunte activamente si entendió. Pídale a él/ella que resuma los puntos claves de su mensaje. Si es importante dar retroalimentación, es importante de asegurarse que se entendió.

Pero si su mensaje es entendido pero su subordinado no actúa, hay cinco razones posibles. Si yo soy su subordinado he aquí lo que yo puedo estar pensando:

- Yo creo que Ud. ha entendido mal los hechos. Yo puedo entender claramente lo que Ud. está diciendo pero si yo creo que Ud. interpretó mal los datos yo no tomaré en cuenta sus conclusiones sobre que yo debo cambiar. Asegúrese de que sus "hechos" sean realmente hechos. Tenga datos de apoyo para cada una de sus conclusiones.
- Yo creo que Ud. tiene unos datos precisos pero creo que Ud. no ha tomado en cuenta las circunstancias atenuantes. Yo (su subordinado directo) quizás sea la única persona que crea que hay circunstancias atenuantes, pero si lo hago, Ud. debe entenderlas con ello. Escúcheme. Pregúnteme por hechos y razonamientos. Ud. resuma los puntos claves de nuevo de forma que yo sepa que Ud. entendió mi punto de vista. Luego, si Ud. decide no cambiar su posición basado en mis circunstancias atenuantes al menos se que me escuchó.
- No veo las consecuencias si yo actúo o no basado en su retroalimentación. Muchos gerentes hacen una exhortación general para mejorar y nunca la siguen, remuneran o castigan. Si no me importa si mejoro o no, no se moleste en retroalimentarme. Si no importa, entonces dígame que significa ambos positivo o negativo.
- Yo sé las consecuencias de actuar positiva o negativamente pero no me importan. Decirme que no me van a promover cuando a mí no me importa que me promuevan no es definitivamente un incentivo para cambiar. Incremente las consecuencias tanto de lo positivo como de lo negativo. Asegúrese de que las consecuencias sean importantes para mí. Y este preparado a regirse por ellas.
- Me gustaría actuar según su retroalimentación pero no sé como. No suponga que yo sé como. Pregunte que planeo hacer yo. Entréneme específicamente. Si Ud. sólo me exhorta a mejorar pero no me ayuda a figurar como, Ud. no me ha entrenado completamente. Decida quién de los dos va a hacer qué y cuándo nos reuniremos para revisar el progreso.

### **Ejemplos de retroalimentación**

Retroalimentación positiva necesita decir Buen trabajo - y por qué.

Retroalimentación negativa necesita decir No está bien, y esto es lo que podemos hacer para arreglarlo.

### **Dando retroalimentación positiva**

Ud. hizo un buen trabajo en esa presentación ayer. Primero, los puntos se expusieron clara y lógicamente sin dar espacio a preguntas potenciales. Segundo, Uds. están preparados para que los del COO hicieran preguntas duras y no se desviaron de la discusión. Y tercero, Ud. fue muy inteligente resumiendo la discusión al final. Fue una reunión excelente.

*Asegúrese que su subordinado entienda el mensaje*



## Dando retroalimentación negativa

La reunión de ayer no fue buena. Primero, la apertura no dejó claros los objetivos de la reunión y la gente perdió el hilo por ello. Segundo, muchas veces Ud. respondió preguntas a la defensiva y pareció no prestarle atención al significado de la misma. Tercero, se dejaron puntos sin resolver y en aire al final de la reunión por lo que muchas personas se sintieron frustradas.

Pienso que deberíamos encontrarnos antes de la próxima reunión y revisar la apertura y la clase de preguntas que puedan surgir. Permítame ser su abogado del diablo y probar su preparación. Le enseñaré una técnica para archivar las cuestiones sin resolver en un esquema para que se asegure de volver a ellas antes de que se termine la reunión.

## REVISIONES FORMALES DEL DESEMPEÑO

### ¿Qué es una revisión formal del desempeño?

Una revisión formal del desempeño es una conversación directa entre su subordinado directo y Ud. que resume, generalmente en una base anual o semestral, sus juicios sobre su desempeño. Muchas compañías tienen una revisión modelo o un formato estipulado que se requiere llenar y firmar. Revisiones formales pueden coincidir también con cambios en compensaciones y promociones, a pesar de que estos suceden en otras ocasiones durante el año.

### Como hacer una buena revisión formal

Si hay alguna regla sobre revisiones formales, es ninguna sorpresa. Nada importante debe ser discutido por primera vez en estas reuniones. Las reuniones de revisiones formales deben ser una ocasión donde Ud. y su subordinado directo en pocos minutos escriban en un papel lo que ya saben sobre su desempeño. Debe ser una ocasión positiva, constructiva.

¿Cómo lo hace? Las revisiones de lapsos es la herramienta más poderosa que tiene. Comunicación continua positiva le asegurará comunicación efectiva en la revisión formal. Evaluaciones informales hechas en las revisiones de lapsos ("No tengo que evaluarlo ahora, pero si tuviera, esto es lo que diría") acaban con las confusiones, esclarecen supuestos y solidifican la base en las dos mentes para evaluar. Estudios corporativos muestran que la satisfacción con la precisión de la evaluación de alguien están directamente relacionada con la calidad y la frecuencia de las revisiones de lapsos durante el período de desempeño.

*Las revisiones de lapso son una de las herramientas más poderosas.*

### Preparándose para una revisión formal

Ud. tiene que prepararse para dar una buena revisión. Pídale a su subordinado directo que revise sus metas, que piense en logros y se prepare para la reunión de la revisión como un diálogo racional. Ud. debe esquematizar la revisión al menos una semana antes. Revise su borrador con su jefe de manera que su pensamiento sea probado en consistencia y validez.

### Conduciendo la revisión

Acuerde la reunión con una semana antes. Mantenga la fecha. Haga la reunión en privado. Cierre la puerta de su oficina. Acérquese desde su gran escritorio y siéntese al lado de su subordinado directo. Si Ud. tiene críticas que hacer, hágalas entre cumplidos y reconocimiento del buen desempeño. Si puede, abra positivamente y cierre positivamente.

La reunión de revisión no es una negociación. Ud. está encargado de evaluar el desempeño de su subordinado. Si bien Ud. quiere que algo salga de ahí y escuchar nueva información, los cambios en su evaluación deben ser poco frecuentes. Si Ud. ha hecho su trabajo durante el año y conducido buenas revisiones de lapsos, Ud. debe ir a la reunión de revisión formal confortablemente y con la precisión de su juicio.

## PLANIFICACIÓN SALARIAL

La compensación es un conocimiento importante y tangible del desempeño. Es una forma que tiene la gente de obtener retroalimentación por su desempeño. Lo que Ud. necesita aquí es mandar un mensaje coherente con la retroalimentación que ha venido dando y con la revisión formal del desempeño.

Si Ud. trabaja en una organización que se rige por la meritocracia, la compensación debe estar ligada directamente al desempeño. Debe haber una diferenciación visible entre las compensaciones remuneradas de los que se desempeñan bien, regular o mal.

Ud. probablemente tenga una clasificación de pagos para cada trabajo del subordinado. Si no la tiene, Ud. debe trabajar con el departamento de recursos humanos para hacer una. Una clasificación de pagos representa el valor mínimo de un trabajo cuando es ejecutado a un nivel mínimo o máximo o cuando es ejecutado excelentemente. Su objetivo a la larga debe ser ubicar a las personas apropiadamente en la clasificación de pagos de su trabajo de acuerdo a su contribución en general.

Por ejemplo, la clasificación de pagos puede ser dividida en cuartos. La mayoría de los sistemas de revisión tienen cuatro niveles de desempeño satisfactorio. Tiene sentido que en un sistema meritocrático, mientras más alta sea la evaluación de su desempeño, lo más que debe penetrar en la clasificación de pagos". Si es evaluado como "metas mínimas alcanzadas", le deben pagar de acuerdo al cuarto inferior de la clasificación de pagos. Si es evaluado como "metas alcanzadas", le deben pagar de acuerdo al cuarto abajo del punto medio. "Excede las metas" debe ser pagado sobre el punto medio y "Excede por mucho las metas" debe estar en el cuarto superior.

La gente debe lograr su propia posición en la clasificación en el tiempo como resultado de un desempeño sostenido. No haga grandes correcciones en un año por lo que puede convertirse en un desempeño inconstante. Remunere el desempeño sostenido con una posición en la clasificación

La parte importante de la discusión salarial con su subordinado directo es relacionar su compensación total con su contribución total. El aumento de este año (o la falta del mismo) es meramente una herramienta a usar para tratar una posición mejor pagada con la contribución total.

Mientras el desempeño (evaluación) sea mejor que la paga (penetración de la clasificación), mayor debe ser el aumento anual del sueldo. Por otro lado, si la paga de alguien (penetración en la clasificación) no es un reflejo de su desempeño (evaluación), no se debería aumentar debido a que su subordinado está bien pagado a su nivel de contribución. Su misión como gerente es, en el tiempo, relacionar apropiadamente el desempeño sostenido y la paga total.

Ud. debe hablar siempre con su departamento de recursos humanos para entender las políticas y prácticas de la empresa sobre las pagas. Hable con su jefe también. Asegúrese que administre el sistema que sea con equidad.

## **RECONOCIMIENTO**

### **¿Por qué dar reconocimiento?**

Todos sabemos lo importante que es el reconocimiento. Casi todos los estudios sobre motivación clasifican al reconocimiento alto en la lista. La gente no sólo necesita saber que hicieron un buen trabajo, también necesitan saber que los demás lo saben.

### **Como dar reconocimiento**

El reconocimiento puede tomar varias formas y es muy apropiado para los logros. Pequeño logro, pequeño reconocimiento; gran logro, gran reconocimiento.

Ajuste el reconocimiento al individuo. Déselo en una manera que tenga significado para la persona que lo recibe. Como gerente probablemente Ud. tiene formas que le gustan para dar reconocimiento. Lo que a Ud. le gusta, de cualquier manera, es menos importante que encontrar la forma más significativa para su subordinado directo. Por ejemplo, a algunas personas les gusta pararse en un grupo, que sus virtudes sean exaltadas y recibir un gran aplauso. Para otros esos es incómodo. Ellos preferirían que Ud.





en un momento tranquilo y en privado le expresara realmente su apreciación por el trabajo bien hecho.

Pagos y promociones son obviamente formas de reconocimiento. Pero no suceden tan a menudo para ser el único vehículo que Ud. debe utilizar. Y, muchos gerentes no pueden diferenciar paga suficiente entre los que se desempeñan bien y mal y permitirles tener un verdadero reconocimiento de cualquier manera.

Utilice todas las herramientas que Ud. posee para dar reconocimiento. Algunos ejemplos creativos de reconocimiento incluyen: Crear premios especiales como una cena para dos, asientos en un juego de pelota, un concierto, una obra teatral o un musical. Dígale a su jefe que le escriba una nota de agradecimiento o al jefe de su jefe. Más importante, deje su oficina cuando su gente esté haciendo algo bueno! Cuando lo haga, dígaselos. Si su reconocimiento se da a conocer, es sincero, y apropiado según el nivel de logro, Ud. no exagerará.

Un último punto. Lleve un control de la distribución de sus reconocimientos. Algunos gerentes son muy buenos con las personas que le gustan y no tan buenos con las personas que le gustan menos, incluso cuando se lo merecen. No caiga en esa trampa.

### **PLANES DE DESARROLLO**

#### **¿Qué es un plan de desarrollo?**

Un plan de desarrollo es un simple acuerdo en cada cosa en la que está trabajando cada persona con Ud. para su crecimiento y desarrollo. Todo el mundo que trabaja con Ud. debe tener un plan de desarrollo, y Uds. dos deben estar dispuestos a articular ese plan y conocer el progreso que han hecho.

#### **¿Por qué crear un plan de desarrollo?**

Una responsabilidad básica de los gerentes de un negocio es aumentar los activos del negocio. Y, en casi todos los negocios, uno de sus principales activos es la gente. Así que es realmente parte de su trabajo como gerente hacer crecer a la gente y a los equipos. Se debe hacer una diferencia para los subordinados directos que van a trabajar con Ud. este año. La diferencia puede ser el producto de un plan de desarrollo bien pensado.

#### **¿Cómo crear un plan de desarrollo?**

A principio de año discuta con cada persona la necesidad más importante que debe desarrollar. La necesidad puede estar relacionada con su trabajo actual y en mejorar el desempeño en él. Puede ser por la evolución de su trabajo actual y una habilidad o experiencia que debe obtenerse para mantener su efectividad. O puede ser una habilidad o experiencia importante para el próximo paso en la carrera. Cualquiera que sea la necesidad a desarrollar, una cosa que debe elegirse es trabajar proactivamente en ella tanto Ud. y su subordinado directo.

Trate de construir un plan de desarrollo como haría con cualquier otro objetivo. Decida que habilidad o experiencia debe añadirse. Decida como Uds. dos van a saber cuando se obtenga. Hable sobre el plan de acción y quién va a hacer qué y cuándo. Establezca una fecha no más de noventa días después para revisar el progreso.

Es importante que Ud. no trate de hacer demasiado. Tome las necesidades de desarrollo más importantes y trabajen juntos para que definitivamente se desarrollen. No solamente exhorto a alguien para que adquiera una habilidad. Manejen el progreso juntos. Nunca hemos visto una notificación de renuncia donde alguien diga: Permítame decirle cuanto estoy creciendo aquí - y renuncio!.

### **COMPROMISOS**

Existe realmente una sola cosa que decir acerca de los compromisos. Manténgalos. Es fácil prometer demasiado y hacer poco. Ud. debe asegurarse que un compromiso con el jefe, un colega o un subordinado represente algo que Ud. puede y va a hacer.



***Mantenga sus compromisos. Cumplir compromisos crea confianza y lo fortalece personalmente.***

Los compromisos con su jefe son cruciales y Ud. debe, por supuesto, mantenerlos. La única precaución aquí es no tener miedo de decir que Ud. no puede hacerlo. Si Ud. le dice a su jefe que va a hacer algo para una fecha, su jefe asume que Ud. puede hacer un trabajo de calidad en ese tiempo y que eso no tendrá un serio impacto negativo en sus otras labores. Si cualquiera de las dos no es verdad, Ud. le debe a su jefe una conversación.

Los compromisos con sus colegas son muy importantes también. Existen muchas interdependencias en las organizaciones. Ud. sabe que tan frecuente cuenta con los otros para hacer las cosas que necesita cuando ellos dicen que lo harán. Ud. debe hacer lo mismo por ellos.

Y, por supuesto, Los compromisos con sus subordinados directos son tan importantes como cualquier otro. Hay veces cuando Ud. es la persona indicada para hacer algo que moverá lo que está bloqueando el camino de otros. Pero esté pendiente de los subordinados a los que le gustan "delegarle a sus superiores". Algunas personas les piden a sus jefes que hagan cosas que ellos realmente deberían hacer. No acepte delegación de sus inferiores si Ud. sabe es algo que su subordinado directo debería estar dispuesto a hacer.

El mensaje importante aquí es no comprometerse en exceso. El término *Compromisos* fue especialmente escogido para esta función. Podríamos haberlo llamado ciertamente *Cosas que quiero hacer si tengo la oportunidad de hacerlas*. Gerencie sus compromisos. Si no los puede mantener, permítale a las personas establecer una nueva fecha. Luego manténgala.