



Libro El Gerente no intervencionista

Cómo ser mentor y permitir que sus subordinados alcancen el éxito

Steve Chandler y Duane Black
Career Press, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Steve Chandler y Duane Black presentan un enfoque de la administración que promete disminuir su nivel de estrés, incrementar su felicidad y permitir que todos los que integran su organización se vuelvan más creativos y productivos. La idea es que el viejo estilo de control excesivo no atrae a los trabajadores de hoy en día. El libro intenta persuadir a los lectores a través de la evocación de las emociones, que puede ser esclarecedora pero, en ocasiones, parece forzada. *BooksInShort* sostiene que las ideas principales de los autores son persuasivas, pero puede que el estilo se apegue demasiado a percepciones inconcretas para algunos lectores. Sin embargo, es un excelente libro para un gerente estresado que desea encontrar un nuevo enfoque. Lea este libro, relájese y deje atrás el control excesivo.

Ideas fundamentales

- El estrés que a su parecer generan otras personas proviene, en realidad, de su propia manera de pensar.
- Para actuar como mentor de otros, usted debe convertirse en su propio mentor. Conózcase a usted mismo.
- Una posición fuerte y neutral le permitirá escuchar a los demás sin estar a la defensiva o mostrarse reticente.
- Las ideas inspiradas surgen cuando usted está más relajado, por lo que no debería forzar sus pensamientos.
- Si pasa su tiempo concentrándose en ideas negativas, puede provocar que se materialicen.
- Libere su energía dejando de lado los pensamientos negativos. No todo tiene solución.
- No se queje de su equipo. Por el contrario, concéntrese en formar el equipo que desearía tener.
- Sus sentimientos negativos y molestias físicas son sus sistemas de alerta. Utilícelos para determinar aquello que esté fuera de lugar.
- Identifique los próximos pasos positivos que le deje cada experiencia.
- Para actuar como coach, necesita conocer los talentos, las aspiraciones y las capacidades de los individuos.

Resumen

¿Qué lo estimula?

Su personal no podrá alcanzar su potencial si usted ejerce un control excesivo. Cuando lo tome en cuenta, dejará ese modelo para convertirse en un gerente no intervencionista, a fin de que pueda dar rienda suelta a la creatividad y energía de sus subordinados. Si intenta controlar todo, creará rigidez y sus empleados rechazarán su liderazgo.

“Muchos aspectos de lo que llamamos administración consisten en obstaculizar el trabajo de las personas.” [– *Peter Drucker*]

Cuando su felicidad depende de lo que ocurre en su trabajo, usted está cediendo el poder de decidir su propio objetivo y curso de su vida. En cambio, concéntrese en aquello que lo estimula y en aquello que lo abate, para poder darse cuenta de que sus sentimientos provienen de sus propias ideas, y no de hechos externos. Haga algo constructivo, en lugar de desperdiciar tiempo y energía echando culpas. Aprenda a perdonar reconociendo que el pasado queda en el pasado. La clave para el liderazgo inspirador es advertir que somos libres de elegir lo que haremos en el futuro, sin reproches. Para lograr la felicidad y el éxito, permita que su ser interior se manifieste a través de ideas y acciones deliberadas. ¿Alguna vez leyó algo que lo haya impactado poderosamente? Cuando pensó acerca de ello, ¿en realidad trataba

de recordar algo que ya sabía? Eso refleja quién es usted realmente y qué es lo que sabe y lo que cree. Libérese de las ideas contrarias y permita que fluyan sus conocimientos internos. Encontrará poder y mayor regocijo cuando sus acciones y objetivos coincidan con lo más profundo de su ser. Una vez que haya aprendido a ser su propio mentor, estará listo para actuar como mentor de otros. En lugar de decirle a las personas qué hacer o presionarlas para que se comporten de determinada manera, las liberará y les permitirá volverse creativos y capaces.

Sea neutral

Obsesionarse con aquello que necesita obtener de una negociación o con aquello que sus empleados deben hacer por usted lo colocará en una posición débil. Si intenta controlar a sus compañeros de trabajo, tanto usted como ellos derrocharán su energía resistiéndose unos a otros y con una actitud defensiva, en lugar de trabajar juntos para hallar soluciones que benefician a todos. En cambio, aborde los temas con un enfoque neutral. Llegar a un acuerdo puede ser un deseo pero nunca una necesidad. Esa actitud le permitirá escuchar lo que otros tienen para decir. Si los ayuda a obtener lo que desean, se mostrarán más abiertos a satisfacer sus necesidades.

“La administración no intervencionista significa administrar sin tener en cuenta el pasado o el futuro. Debe concentrarse en el momento presente, porque, como comprenderá, la productividad siempre se mide en términos de aquí y ahora.”

Cuando se prepare para una negociación, concéntrese en adoptar una postura neutral. Medite y tome notas acerca del peor escenario. Esto contribuirá a fortalecer su capacidad para evitar llegar a un acuerdo que lo perjudique. Su predisposición a ceder con elegancia es una herramienta muy poderosa en las negociaciones. Si se concentra en todo aquello que probablemente necesite hacer, definir o planificar, quedará inmovilizado en la inactividad. La clave es concentrarse en pocas cosas que necesite hacer ahora, elegir la más importante y hacerla. Luego continúe con lo siguiente en su lista de prioridades.

“Todos queremos tener el poder y el control de nuestro propio bienestar, pero continuamente cedemos el verdadero poder que buscamos debido a nuestra incapacidad de perdonar y olvidar.”

Concéntrese en esa tarea, conversación o reunión. No se distraiga. Este tipo de concentración lo liberará del estrés y le permitirá trabajar con más energía. Logrará más cosas y estará más a gusto en su trabajo. De hecho, si sus compañeros de trabajo siguen su ejemplo, ellos también se volverán más productivos.

Fomente la creatividad

No se concentre en solucionar problemas y aconsejar a las personas sobre cómo deben proceder. En lugar de dar consejos, aprenda a formular preguntas que inviten a las personas a aportar soluciones. Esto los libera para que puedan crecer.

“Para ser un verdadero mentor, primero se debe estar en paz con uno mismo. Cuando no se tiene paz interior, la otra persona se contaminará con su estrés.”

En primer lugar, dedique tiempo a analizar sus propias virtudes y a considerar cómo utilizarlas para realizar su mejor aporte a la misión de su equipo. En segundo lugar, dedíquele tiempo seriamente a cada miembro de su equipo. Deje que ellos hablen la mayor parte del tiempo. Formule preguntas que les permitan abrirse y contarle aquello que les gusta hacer. Si escucha con atención, identificará aquellas tareas que aprovechan mejor sus virtudes. En tercer lugar, visualice a todas estas personas juntas como su recompensa. Considérelas como una unidad perfectamente integrada. Su única tarea es facilitar sus aportes y creatividad y permitir que toda esa energía fluya hacia el éxito del equipo.

“La neutralidad lo conduce a soluciones honestas y, por encima de todo, los resultados tenderán a ser más fructíferos.”

Cuando libere sus pensamientos, fluirán a su mente grandes ideas. No siga intentando canalizar sus ideas; descubrirá que ya posee una medida interna de creatividad e inspiración. Una vez que libere sus propias capacidades, ayude a otros a aplicar su inspiración más creativa en su trabajo. Un aspecto liberador importante de este enfoque “libre de preocupaciones” es lograr que las personas se dispongan a trabajar en el presente. El concentrarse en la situación actual les permite a ellos y a usted establecer prioridades con mayor facilidad respecto de las necesidades actuales. Sin embargo, si lo necesitan, tal vez tenga que dar el puntapié inicial para activar a los miembros de su equipo. El enfoque no intervencionista no tolera los lamentos, las excusas o el concentrarse en cualquier cosa que no sea el aquí y ahora. No obstante, procure no crear tanto estrés y ansiedad como para que se conviertan en las únicas emociones que los miembros de su equipo asocian con el trabajo.

Una visión interior positiva

La forma en que verdaderamente se percibe tanto a usted como a su equipo determinará cómo administrará a sus miembros. ¿Le preocupan constantemente los errores? ¿Intenta inculcar su forma de pensar en otras personas? ¿Los manipula para obtener su aprobación? Si desea obtener más de los miembros de su equipo, lo más importante que puede hacer es darles el privilegio de permitirles ser ellos mismos. Cuando puedan alinear su fuero interno y sus talentos con su trabajo, tendrán toda la energía y creatividad que necesitan para destacarse. Sus distintos talentos y fortalezas robustecen el equipo. La clave es aprender a ayudar a otros a aprovechar sus capacidades, para que den lo mejor de sí en beneficio del equipo.

“En ocasiones un nuevo gerente se hace cargo de un equipo ya formado hace tiempo y la productividad se incrementa considerablemente. ¿Por qué? Porque no consideró ningún aspecto negativo del nuevo equipo.”

En la época de los puestos efectivos y las jerarquías estrictas, el conformismo puede haber tenido cierto sentido. En la cultura comercial actual, donde la fuerza de trabajo exhibe mayor movilidad, este enfoque es destructivo. El cambio forma parte de todo lo que usted hace. Es una oportunidad para aprender. No juzgue a sus empleados a partir de reglas artificiales. Lograrán un mejor rendimiento si los ayuda a mostrarse tal cual son. En lugar de juzgar acciones o decisiones como correctas o equivocadas, aprenda a considerarlas en términos de si se ajustan o no a la situación. Si están fuera de lugar, aproveche la oportunidad para corregir su curso en lugar de asignar culpas.

Fuera de lugar

La próxima vez que se sienta estresado, pregúntese qué es exactamente lo que está ocasionando su angustia y ansiedad. ¿Se está manifestando físicamente? ¿Está afectando su respiración? Para volver a su centro, identifique aquello que lo está impulsando a experimentar este nivel de insatisfacción. ¿Se siente exhausto después de unos minutos de hacer algo que le desagrada intensamente? Por otra parte, ¿ha notado que cuando hace algo que le apasiona su nivel de energía nunca decae y usted se siente bien? Sus sentimientos negativos son su sistema de alerta. Utilícelos para descubrir aquello que está fuera de lugar; luego corríjalo para que su lugar de trabajo sea mejor para usted y para todos los demás.

“El verdadero poder (la verdadera medida del poder real) es su capacidad de generar resultados en este momento, ahora.”

Cuando su mente se encuentra atestada de preocupaciones acerca del pasado, el futuro y todo aquello que puede salir mal hoy, resulta difícil pensar con claridad. Si permite que su mente se llene de pensamientos negativos acerca de usted y de otras personas, no tendrá el tiempo o la energía suficiente como para hacer lo que realmente desea y necesita hacer. Cuando desactive estos mecanismos que desperdician su tiempo, estará disponible para usted y para su entorno. Se sorprenderá de lo que puede lograr cuando se deshace de aquellos mecanismos improductivos que ha estado cargando.

“Su éxito como administrador no intervencionista estará directamente relacionado con su capacidad para descubrir un potencial en las personas que ellas mismas no perciben.”

La ansiedad y la angustia que experimenta son causadas por su propia reacción y percepción de su situación. En otras palabras, su angustia existe dentro de su cabeza. La realidad es indiferente. Procure ser objetivo para que pueda ver las verdaderas oportunidades que existen en cada circunstancia. Cuando se encuentre en una situación desafortunada, ¿sus amigos no lo ayudan sin juzgarlo? Haga lo mismo por sus empleados.

Cómo alcanzar el éxito haciendo cosas por otros

Usted sabe que es más productivo cuando se siente bien. Si come bien, duerme bien y realiza un poco de actividad física, su mente estará más alerta y podrá lograr más cosas. Para alcanzar la felicidad, dé el paso siguiente después de alimentarse, descanse y saque a la luz aquello que existe dentro suyo en lugar de intentar forzarlo. Una forma de alcanzar esta meta es aprender a dar sinceramente. Preocúpese menos por sus metas y concéntrese en lo que desea hacer por otros y en lo que desea convertirse. Alcanzará el éxito externo cuando al mismo tiempo cultive las cualidades internas adecuadas.

“La única diferencia entre un problema y una solución es que las personas comprenden la solución.” [– *Dorothea Brande*]

Tómese su tiempo para pensar acerca de lo que se requiere internamente para ello. Intentar hacer algo sin ayuda del mundo exterior es muy difícil. Las herramientas que utiliza, la comida que ingiere y prácticamente todo lo demás requieren del trabajo y aportes de otras personas. La vida no es un juego de suma cero. El trabajo en equipo mejora la vida de todos los que lo integran. No crea que debe corresponder todo lo que recibe. Otras personas estarán encantadas de brindarse sin esperar recibir nada a cambio. El dar esperando reciprocidad no es dar. Todos pueden brindarse en el sistema global, porque todos obtendrán algo a cambio.

“Cuando adopte para su vida una postura no intervencionista, el mundo exterior comenzará a responderle distinto, porque usted estará más abierto a las oportunidades.”

Es muy común que las personas deseen ser ricas y tener muchos bienes. Pero, muchas veces, las personas piensan que debido a la falta de dinero no pueden hacer cosas por otros. Cuando actúa como mentor de los empleados que piensan así, ayúdelos a comprender la razón que existe detrás de sus deseos materiales. Vea cómo pueden ajustarse a los valores que necesitan ahora sin riqueza. El deseo de tener cosas los coloca en una posición débil. Descubrirán que estarán en una mejor posición para alcanzar el éxito si transforman sus deseos de tener en deseos de autorrealización. El convertirse en la persona que realmente quiere ser es la base de la confianza en uno mismo y de la autoestima.

Tres mundos

Los problemas habitualmente se manifiestan como síntomas físicos. Si las personas no se comportan como usted desea, posiblemente se enoje. No desperdicie su energía tratando de cambiar la historia. Lo único que puede controlar es su actitud. Los tres mundos que gobiernan la vida de una persona (espiritual, mental y físico) coexisten. Si bien el cambio puede ser visible únicamente en el mundo físico, su capacidad para asumir ese cambio proviene de concentrar su espíritu (“intuición e inspiración”) y su mente (“pensar y planificar”).

“Su objetivo es aprender a manifestar y a compartir con el mundo las aptitudes que conviven en su interior. Ahora.”

Piense en algo físico en su experiencia laboral que lo inquiete, que no esté funcionando como esperaba. Piense en el impulso original en su espíritu acerca de dicha faceta de su trabajo. ¿Cuál era su intención real? Es decir, no la implementación específica, sino aquello que lo movilizó en su alma. Ahora analice los pensamientos que lo condujeron a esa implementación específica que lo inquieta. Para encontrar un nuevo sistema, un sistema que pueda funcionar sin generar enojo, busque conexiones entre el impulso, los pensamientos y la implementación.

“El gerente no intervencionista forja una cultura de no tener miedo. Los compañeros de equipo pueden ser audaces y estar a gusto. Pueden cometer errores y ‘fracasar más adelante’.”

Convocado para ser *coach* Una persona que aconseja es un consejero, no un *coach*. Un *coach* debe comprender a la persona a quien intenta ayudar, incluidos sus talentos, aspiraciones, capacidades y responsabilidades. El *coaching* debe ser un acuerdo recíproco: La persona que recibe el *coaching* debe estar dispuesta a recibir orientación. El *coaching* no intervencionista eficaz debería ser una asociación entre dos adultos concentrándose en el mismo objetivo. Un aspecto esencial de un buen *coaching* es advertir cuando algo no está funcionando. Es preferible despedir a un empleado con un rendimiento inferior al promedio que dejar que persista insatisfecho en su puesto.

“Luego de actuar con eficacia, reflexione con tranquilidad. A partir de la reflexión en un clima relajado, surgirá una acción aún más eficaz.” [– *Peter Drucker*]

Parte de ser un buen *coach* consiste en atraer y desarrollar talentos. No omita el proceso de selección. Debe estar preparado, de modo que cuando necesite hacer un cambio, cuente con una persona que se ajuste al modelo de su equipo. Su función es transformar el equipo en lo que usted proyecta. Sea más que un supervisor; aspire a ser un excelente *coach*.

Sobre los autores

El instructor y consultor **Steve Chandler**, autor de 14 libros, es Profesor Titular Honorario en la Universidad de Santa Mónica. **Duane Black** es Director Operativo y Vice-Presidente Ejecutivo de una empresa de urbanización con más de 150 empleados.
