



Libro Las reglas de la gerencia

El código de prácticas definitivo para el éxito gerencial

Richard Templar
Prentice Hall, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Los gerentes nuevos o los gerentes en dificultades apreciarán este ameno libro de consejos sobre gerencia, pero los gerentes expertos también deberían echarle un vistazo. Richard Templar escribe en un estilo llano y directo (sin terminología técnica ni vetustos estudios de caso). El manual esta lleno de unas listas de consejos excelentes, aunque un tanto obvios. *BooksInShort* recomienda este refrescante manual práctico. Para convertirse en un mejor gerente, léalo y pregúntese si todavía está siguiendo las mejores prácticas. Si sabe lo que hay que hacer, ¿lo está haciendo? Si no sabe lo que hacer, empiece a leer.

Ideas fundamentales

- Los gerentes pueden alcanzar un mayor éxito con un menor grado de estrés siguiendo una serie de reglas básicas para la gerencia.
- Ningún curso de gerencia empresarial puede enseñar las lecciones que aporta la experiencia directa.
- Ser un buen gerente tiene en realidad que ver con gestionar dos entidades: a su equipo y a usted mismo.
- La mejor manera de liderar es dando el ejemplo. Trate a los demás del modo que desea que lo traten a usted.
- Si su equipo no trabaja bien, usted no está haciendo bien su trabajo.
- Sea leal a su empresa, a su equipo y a su departamento; no hable mal de nadie. Si hay un problema, soluciónelo.
- Cuidese. Manténgase sano, dé prioridad al tiempo que pasa con su familia y aprenda a apartarse del trabajo durante un tiempo.
- Está bien tener objetivos y aspiraciones personales para su carrera profesional, pero si quiere protegerse, no los anuncie a todo el mundo.
- Muchos gerentes ya saben cuál es el modo correcto de hacer las cosas. El problema es que no lo hacen.
- Usted tiene que poner en práctica los buenos consejos sobre la gerencia para que sean efectivos.

Resumen

Lo que otros libros y las clases de gerencia empresarial no le dicen

Los secretos de ser un jefe exitoso se dividen en dos categorías; reglas para gestionar a sus subordinados, empleados o equipo, y reglas para gestionarse a sí mismo y su carga de trabajo. Éstas son leyes “no escritas”: las cosas que los buenos gerentes parecen saber, los consejos que su mentor personal le daría si tuvieras uno. Los buenos gerentes han descubierto estos conocimientos por el método de ensayo y error, así que aproveche su experiencia para acelerar su propio dominio del arte de la gerencia. En la mayoría de los casos, se trata de consejos de sentido común (las cosas que no le enseñaron en sus clases de gerencia empresarial), pero el poder no radica en saberlo, sino en hacerlo.

Reglas para manejar a sus empleados

Aunque estas reglas no son revelaciones secretas, constituyen buenos procedimientos estándar de operación:

- Sea el gerente del proceso – Enseñe a la gente y permita que se gestionen a sí mismos.
- Fomente la participación “emocional” de los empleados – Muéstreles cómo su esfuerzo marca la diferencia. Cuando a los empleados les importa lo que hacen,

rinden más. Crea en ellos.

- Inspire respeto – Para evitarse problemas e insultos, establezca una serie de límites claros y definidos e impóngalos desde el primer día. Sea firme, manténgase en control.
- Aprenda a tratar a las personas conflictivas – Cuando se encuentre con empleados conflictivos, sopórtelos, cámbielos o corte por lo sano y despidalos. Evítese dolores de cabeza reconociendo que el despido a menudo puede ser la mejor solución, y entonces tome acciones decisivas.
- Permita que sus empleados lo intenten aunque cometan errores – Aprenderán más actuando, equivocándose y corrigiéndose a sí mismos que de ninguna otra manera.
- Los elogios hacen maravillas – Aliente, motive y apoye a sus empleados. Adopte la frase “¡Tú puedes!” Cuando un empleado haga algo bien, elógielo de manera repetida, directa y oportuna. “Los elogios no cuestan nada y producen mucho.”
- Sea inteligente al contratar – Perfeccione su habilidad a la hora de encontrar y contratar al empleado adecuado. Aparte de los currículos, considere el tipo de persona que necesita y las capacidades y fortalezas que busca.
- Revise la lista de cosas que debe hacer por sus empleados – ¿Los está recompensando, elogiando, inspirando, liderando, cuidando, educando, así como promoviendo su desarrollo? Examine si cumple bien, o si cumple en absoluto, cada uno de estos enunciados.
- Registre todo por escrito – De esta manera, se asegura de tratar a los suyos de la misma manera, evita lapsos de memoria y justifica sus acciones.
- Conozca las tareas – No tiene que saber cómo se hace el trabajo de cada miembro del personal. Lo que sí necesita saber es cuál es la función de cada persona y cómo cubrir las bases si es necesario.
- Explique las cosas detalladamente – Dígales a sus empleados lo que espera de ellos exactamente.
- Ayude a la gente a resolver sus propios problemas – Cuando los empleados le traigan problemas, hágales preguntas que les ayuden a desarrollar su actitud para resolverlos.

“El buen gerente gestiona cambios, procesos, estrategias, progreso y equilibrio.”

A veces las organizaciones prefieren hacer las cosas de una determinada manera “sólo porque éste el modo en el que siempre se han hecho las cosas,” aun cuando carezca de sentido. Cambiar estos vicios puede no estar al alcance de su mano. En conclusión: Su personal tiene que cumplir el sistema que imponga el poder establecido. Simplemente hay que seguir las reglas, pero no tiene que decirle a su personal que el sistema es brillante si realmente no lo cree.

Reglas para gerenciar a su equipo

Si usted maneja un equipo, sabrá que existe una dinámica de grupo: Usted debe mantener un equilibrio entre delegar autoridad y confiar en los resultados de sus empleados.

- La gerencia tiene que ver con gestionar no microgestionar – Decida lo que debe hacerse. Luego dígame a la gente lo que quiere y apártese de su camino. El primer par de veces, compruebe los resultados. Si son buenos, sabe que puede confiar en su equipo.
- Maximice el potencial de cada persona – Cada persona que trabaja con usted es un individuo, con su propia personalidad y sus propias preferencias, fortalezas y debilidades. Adapte su estilo de gerencia para acomodarlo a cada empleado.
- Las reuniones necesitan un propósito y objetivos reales – Convoque reuniones solamente por las siguientes razones: 1) Desarrollar un equipo; 2) Compartir información; 3) Generar ideas; o 4) Reunir datos. Utilice las reuniones para promover una acción. Para que sean cortas, convoque las reuniones hacia el final de la jornada.
- Apoye a los miembros de su equipo para que alcancen su máximo potencial – Tenga confianza. Confíe en su equipo y ellos confiarán en usted. Ayúdelos a alcanzar su máximo potencial. Cuando ellos destacan, usted destaca.
- Acepte la responsabilidad – Nunca le eche la culpa a su equipo. Sus empleados desarrollarán una lealtad a toda prueba hacia a usted y sus superiores le respetarán por hacerse responsable.
- Reconozca los méritos – Cuando las cosas van bien, siempre atribuya el mérito a su equipo. Haga hincapié en que no podría haber alcanzado nada sin ellos. No espere a que se produzca un logro enorme para celebrar. Recompense los logros pequeños, los buenos esfuerzos e incluso los errores que demuestran que la gente asumió un riesgo al salirse de sus zonas de confort. Puede ser una taza de café o una gran bonificación salarial, sentirse apreciado siempre es bueno.
- Obtenga los recursos – Cuando su equipo necesita recursos, mueva las montañas que haga falta para obtenerlos y no escatime. Déles todo lo que necesiten si quiere proyectar una buena imagen. Permita que se destaquen. Dé la cara para que puedan obtener lo mejor. Si la cúpula directiva dice que no, pregúntele al jefe lo que el equipo tiene que hacer para recibir los recursos que desea. Luego trabaje con el equipo para lograrlo. Cumpla las expectativas; obtenga los recursos.
- Mantenga el ritmo – Manténgase atento a cualquier signo sutil de posible fricción entre sus empleados y erradíquelo en su origen inmediatamente. Garantice la buena educación, la amabilidad, el compañerismo y el respeto. Sin estas características, su equipo nunca estará unido ni destacará en su labor.
- Escuche – Aunque no tiene que seguir cada sugerencia que haga su equipo, solicite sus ideas y considérelas seriamente. Pídale sus opiniones y préstelos cuidadosa atención. ¿Quién sabe? Es posible que sepan de lo que hablan. Incluso si no pone en práctica las sugerencias, trate a la persona y las ideas con respeto. Aliente el intercambio de ideas dentro de su equipo. Busque oportunidades para decir que sí y premie la innovación.
- Tenga casi la última palabra – Los miembros de un equipo maduro y bien desarrollado tendrán a veces diferencias de opinión, incluso con usted. A veces, un empleado puede expresar dicho desacuerdo perdiendo un poco la compostura. Los empleados son humanos. Aprenda a detectar las situaciones en las que es mejor permitirles que tengan la última palabra.

Reglas para manejar su propio comportamiento

Debe predicar con el ejemplo. Todas sus acciones son el ejemplo a seguir – así que siga estas reglas:

- Haga su propio trabajo, cueste lo que cueste – Emplee el método que haga falta para asegurar que el trabajo se lleve a cabo. Eso es lo principal.
- Predique con el ejemplo – Si quiere que su personal obtenga resultados, usted tiene que obtener resultados.
- Asegúrese de saber exactamente lo que se espera que haga – sepa el porqué, para quién y para cuándo. Establezca sus prioridades, los resultados deseados y el panorama general. Establezca metas para sí mismo, céntrese en lo que necesita para lograrlas y hágalo. Si sabe usted dónde va, ya le lleva la delantera a

- todos los demás. Dedique 30 minutos semanales a planear la estrategia para alcanzar sus metas.
- Logre resultados de manera uniforme – Establezca metas realistas y alcanzables y mézase en relación con ellas. Mantenga secretas sus aspiraciones si quiere que se hagan realidad, porque sus sueños personales podrían chocar con los de otras personas. Tenga presente sus metas a largo plazo cuando enfrente obstáculos más inmediatos.
 - Cuestione cada regla y procedimiento – Elimine cada restricción que no sea lógica o carezca de sentido. Racionalice y simplifique para ahorrar tiempo y hacer feliz a todo el mundo.
 - Adáptese con rapidez – Las tácticas que funcionaron en el pasado pueden no siempre funcionar en el futuro. Si algo deja de funcionar, intente otra cosa. Reajústese rápidamente; empiece de nuevo con las pilas puestas.
 - Si no hay ganancias, no hay trabajo – Toda su actividad debe encaminarse hacia la rentabilidad de la empresa. Si lo que hace no logra ese objetivo, no lo haga. Éste es el modo de priorizar las tareas.
 - Cierre la puerta – Incluso con una política de puertas abiertas, a veces es preciso cerrarlas para concentrarse, hacerse cargo de temas privados o afirmar su autoridad.
 - Evite perder el tiempo – Establezca plazos de entrega cortos para sí mismo y haga listas para no olvidarlos.
 - Tenga un plan de emergencia – Mejor, tenga dos planes de emergencia para cada situación, porque como dice el refrán, si algo puede salir mal, llegará el momento en que saldrá mal. Piense sobre la marcha cuando sus planes salgan mal.
 - Reconozca si suben sus niveles de estrés – Determine el porqué. Aprenda a reducirlos. Siga los consejos de su médico. Cuídese tanto en el aspecto físico, como en el emocional y espiritual. No importa cuál sea su trabajo ni su título: habrá días buenos y días malos. Tómese con calma los días aburridos, aprecie los divertidos y persevere.
 - Manténgase informado – Siga lo que está pasando en el mundo, en su industria y las noticias. No pierda de vista las tendencias aun cuando no parezcan estar directamente relacionadas con sus intereses del momento.
 - Aprenda a ser decisivo – Decida, aun cuando se equivoque a veces. Eso es mejor que quedarse paralizado por el miedo o ser indeciso. Sea el gerente que le contrataron para ser.
 - Minimalice – Aplique el viejo adagio “menos es más” a su trabajo.
 - Manténgase fiel a sus valores éticos – Actúe del modo en que quiere que la gente lo recuerde. No traicione su conciencia y siga sus instintos. Sea veraz, honesto y sincero con sus superiores, su equipo y sus clientes. Haga un poco más de lo que debe; no tome atajos.
 - Tenga una actitud positiva hacia su empresa y su jefe – Muéstrela de palabra y obra. Si no puede ser positivo, encuentre otra empresa u otro jefe para los que trabajar.
 - Nunca critique a su equipo de trabajo – Si su equipo no es bueno, es porque usted no es un buen gerente. Defienda siempre a su equipo.
 - También su jefe mete la pata a veces – Nadie tiene todas las respuestas. Todo el mundo tiene miedo de cometer errores.
 - Actúe como la clase de persona a la que aspira ser – Compórtese como si estuviera en el trabajo de sus sueños. Trate a su personal del modo en que quiere que le trate su jefe. No sea presumido ni intimide a los demás.
 - Tómese tiempo para hacer preguntas – Comprenda e identifíquese con sus subordinados y con su equipo de gerencia. Comparta información, ayude a los demás y conviértase en un mentor.
 - Sepa cuándo y cómo mantenerse firme – Utilice la diplomacia, el tacto y la mano izquierda.
 - Manténgase alejado de los “juegos” políticos – Evite las rivalidades. No apuñale a los compañeros por la espalda.
 - Especialícese – Haga lo que sabe hacer bien. Delege las cosas en las que no es muy bueno.

Sobre el autor

Richard Templar es autor de varios libros, incluyendo *The Rules of Work I y I Don't Want Any More Cheese, I Just Want Out of the Trap!* Tiene muchos años de experiencia de gerencia en varios sectores y es un reconocido experto en formación de gerentes.
