

MODELOS MENTALES DE LOS GERENTES EXCEPCIONALES

Managementynegocios.com: Ningún gerente puede hacer productivo a un empleado. Los gerentes son catalizadores. Pueden acelerar la reacción entre el talento del empleado y las necesidades de los clientes/la compañía



Pueden ayudar al empleado a encontrar el camino de menor resistencia hacia sus metas. Pueden ayudarlo a planificar su carrera. Pero no pueden hacer nada de esto sin un esfuerzo considerable del empleado. En el mundo, según los grandes gerentes, el empleado es la estrella. El gerente es el agente. Y, lo mismo que en el mundo de las artes escénicas, el agente espera mucho de sus estrellas.

Estas líneas, que a continuación leerán, pretenden resumir las ideas más significativas de la mentalidad de los gerentes que están marcando pauta, en los negocios de talla mundial, y del reto de la topología del tipo de trabajador que está demandando la industria del III Milenio.

Este ensayo, basado en el libro "Primero, rompa todas las reglas", está fundamentado en entrevistas de la Organización Gallup a más de 80.000 gerentes en más de 400 empresas. Sus autores, Marcus Buckingham y Curt Coffman, ofrecen a todos los gerentes de todos los niveles lecciones vitales sobre desempeño y desarrollo profesional.

He aquí algunas cosas que hacen los gerentes excepcionales del nuevo milenio:

- 1.- Reconocen que cada persona tiene motivaciones diferentes, que cada persona tiene su propia forma de pensar y su propio estilo de relacionarse con los demás. Saben que hay un límite para lo que pueden hacer por cambiar a una persona. Pero no se lamentan de esas diferencias ni tratan de eliminarlas. Lo que hacen es aprovecharlas. Tratan de ayudar a cada quién a ser más y más de lo que ya es.

El papel del gerente es penetrar en cada empleado para liberar sus talentos singulares y transformarlos en desempeño. Saben que no pueden obligar a todas las personas de un determinado cargo a desempeñar su función exactamente de la misma manera. Saben que no pueden limar totalmente las diferencias de estilo, necesidad y motivación.

La forma más eficiente de convertir el talento de una persona en desempeño es ayudar a esa persona a encontrar su propio camino de menor resistencia hacia los resultados esperados.

2.- Los gerentes excepcionales logran que las personas hagan lo que desea cuando no se está presente para decírselo a ellas. El gerente puede creer que tiene más control que sus subalternos. Cada empleado puede decidir lo que hace o deja de hacer. Decide cómo, cuándo y quién. Para bien o para mal, es el empleado quien hace que las cosas sucedan.

Lo más difícil de ser gerente es darse cuenta de que las personas no hacen las cosas de la misma manera que lo haría uno. Pero es preciso acostumbrarse a ello, porque cuando uno trata de obligarlas, ocurren dos cosas. Se resisten, es decir, no quieren hacerlo, y crean dependencia, o sea, no pueden hacerlo. Ninguna de estas dos cosas demuestra ser muy productiva a la larga.

En su intento por obtener desempeño jamás trate de perfeccionar a su gente. La tentación puede ser muy grande, pero es preciso resistirla. Es una falsa deidad. Lo que parece una panacea milagrosa es en realidad una enfermedad que mengua la función, degrada a la gente y debilita a la organización.

Es probable que George Bernard Shaw no haya estado de muy buen humor cuando comentó: "El camino al infierno está sembrado de buenas intenciones". Pero en lo que se refiere a los intentos por perfeccionar a la gente, no estaba equivocado del todo. El desafío de un gerente no está en perfeccionar a la gente sino en aprovechar las características singulares de cada quién.

3.- Los gerentes excepcionales tienen la capacidad de descubrir, en detalle, los talentos únicos de cada uno de sus empleados (aquello que lo motiva, la manera como piensan, aquello que lo diferencia, la forma como construye sus relaciones). Cada persona tiene un conjunto único de talentos, un patrón único de comportamiento, de pasiones y anhelos. El patrón individual de talentos es perdurable, resistente al cambio.

4.- Para ellos todo el mundo debe ser tratado como una excepción. Cada empleado tiene su propio filtro, su propia manera de interpretar el mundo que le rodea. Por lo tanto cada empleado le exigirá distintas cosas a su gerente.

¿Recuerda la regla de oro?. "Tratar a los demás como querríamos ser tratados". Los gerentes excepcionales rompen la regla de oro todos los días. Ellos dirían: "No trates a los

demás como tu querrías ser tratado”. Lo que hacen es tratar a cada persona como ella desea ser tratada teniendo presente lo que cada quién es.

Claro está que los empleados deben obedecer ciertas normas de comportamiento, ciertas reglas. Pero dentro de esas reglas, hay que tratar a cada quién de manera diferente, de acuerdo con sus necesidades particulares. ¿Cómo podría llevar la cuenta de las necesidades únicas de cada empleado?. Solución: “Preguntar”. Preguntándole por sus metas, sueños, aspiraciones, carrera. Converse con cada uno de ellos, sobre lo que considere importante y clave, para luego, armar su tablero de ajedrez.

5.- Los gerentes excepcionales pasan la mayor parte de su tiempo con los empleados más productivos. Invierten en los mejores. Cuando dedican tiempo a un empleado, no es para corregir, arreglar o instruir. Lo que hacen es devanarse los sesos tratando de encontrar formas cada vez mejores de liberar los talentos especiales de cada empleado. Es una excelente forma de aprender y la única manera de mantener la mira fija en la excelencia.

6.- Recuerdan que están constantemente en primer plano en el escenario. Recuerdan en particular que cuanto menos atención presten a los comportamientos productivos de sus superestrellas, menos de esos comportamientos obtendrán.

7.- Si bien los gerentes excepcionales están comprometidos con el concepto de “equidad”, su definición es algo diferente de lo de los demás. Para ellos “equidad” no significa tratar a todo el mundo por igual. Ellos dirían que la única forma de tratar a una persona equitativamente es haciéndolo como se lo merece. Teniendo en cuenta lo que ha logrado.

El mal desempeño se debe enfrentar directamente, para impedir que degenera en una situación peligrosamente improductiva. Y debe enfrentarse sin dilación porque, como en todas las enfermedades degenerativas, postergar es el arte de tontos.

8.- Los gerentes excepcionales no buscan personas fáciles de dirigir. Buscan personas con el talento necesario para alcanzar un nivel de talla mundial. Por consiguiente, prefieren el desafío de tomar a la persona talentosa y encaminarla hacia la productividad, en lugar del desafío de tratar de inculcar talento a la persona menos productiva.

9.- Puesto que la excelencia es el marco de referencia que utilizan los grandes gerentes para evaluar el desempeño, firmeza en el amor significa sencillamente que ese parámetro no es negociable. Por consiguiente, en respuesta a la pregunta “¿Cuál es el nivel en el que se considera inaceptable el desempeño?”, estos gerentes responden: “En cualquier nivel que se mantenga alrededor del promedio sin indicios de mejorar”. En respuesta a la pregunta, “¿Cuándo se puede decir que ha sido inaceptable demasiado tiempo?”, los grandes gerentes responden: “Después de poco tiempo”.

Los gerentes excepcionales no necesitan ocultar sus verdaderos sentimientos. Comprenden que los talentos y los vacíos de talento de la persona conforman un patrón permanente. Saben que si tras retirar todos los obstáculos para esquivar las faltas de

talento el desempeño del empleado no mejora, la explicación más probable es que sus talentos no concuerdan con su función. Para los grandes gerentes, un mal desempeño permanente no es cuestión principalmente de debilidad, estupidez, desobediencia o irrespeto. Es cuestión de un mal reparto.

10.- El gerente excepcional se involucra en cuatro papeles fundamentales, aprovechando las siguientes condiciones:

a.- Cuando seleccionan a alguien, lo hacen con base en el talento.... no sencillamente a la experiencia, la inteligencia o la determinación.

b.- Cuando establecen expectativas, definen los resultados esperados... no los pasos indicados.

c.- Cuando motivan a alguien, se concentran en las fortalezas... no en las debilidades.

d.- Cuando desarrollan a alguien, le ayudan a encontrar la concordancia perfecta... no sencillamente el siguiente peldaño de la escalera.

Etiquetas: manage