

LG-014

LG-014

CALIFIQUE SUS HÁBILIDADES COMO GERENTE

Realice su potencial de crecimiento



658.1
C932

por los Editores de Crisp Publications

CENTRO DE INFORMACIÓN
F. ALTERNATIVA - ENLACE MAS
CODIGO 658.2
C 932

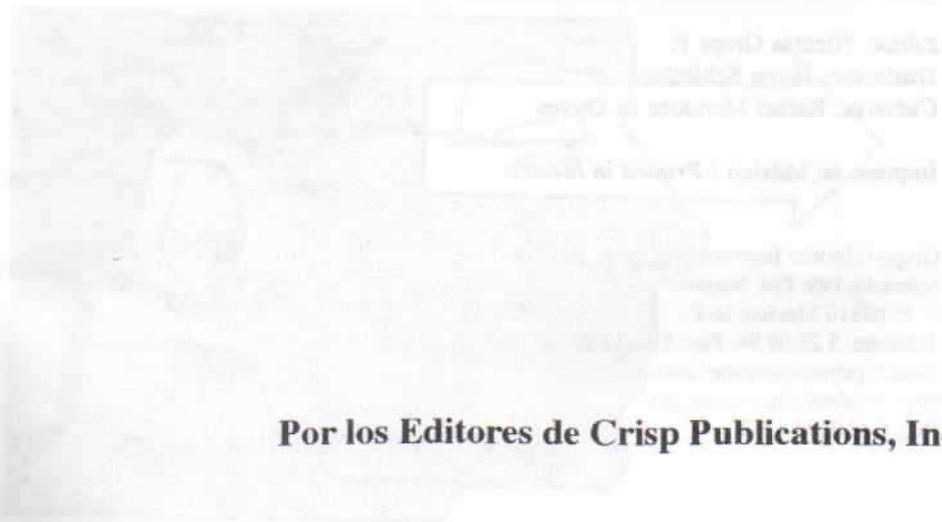
Califique sus Habilidades Como Gerente

Por los Editores de Crisp Publications, Inc.

CENTRO DE INFORMACIÓN
F. ALTERNATIVA
ENLACE MAS
CÓDIGO - EJEMPLO

CENTRO DE INFORMACIÓN
F. ALTERNATIVA - ENLACE MAS
CODIGO 658.2
C 932

Califique sus Habilidades Como Gerente



Por los Editores de Crisp Publications, Inc.

CENTRO DE INFORMACIÓN
F. ALTERNATIVA
ENLACE MAS
CODIGO - EJECUTOR

GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA
AV. ITALIA 1382
CUBIERTO

Califique sus Habilidades Como Gerente

Versión en español de la obra: *Rate Your Skills as Manager*
por los *Editores de Crisp Publications, Inc.*

**Edición original en inglés publicada por Crisp Publications, Inc.
Copyright © 1991 en Estados Unidos de América**

D. R. © 1998 por Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida en forma alguna o mediante algún sistema, ya sea electrónico, mecánico, de fotorreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro, sin el previo y expreso permiso por escrito de Grupo Editorial Iberoamérica.

ISBN 970-625-073-5

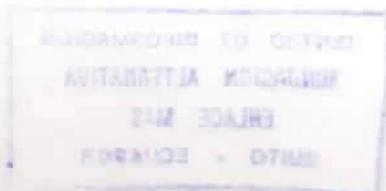
Editor: Nicolás Grepe P.

Traductor: Jaime Schlittler

Cubierta: Rafael Mendoza de Gyves

Impreso en México / Printed in México

Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.
Nebraska 199. Col. Nápoles
C. P. 03810 México, D. F.
Teléfono: 5 23 09 94. Fax: 5 43 11 73
e-mail: geimex@mpsnet.com.mx.
<http://vitalsoft.org.org.mx/gei>
Reg. CANIEM 1382

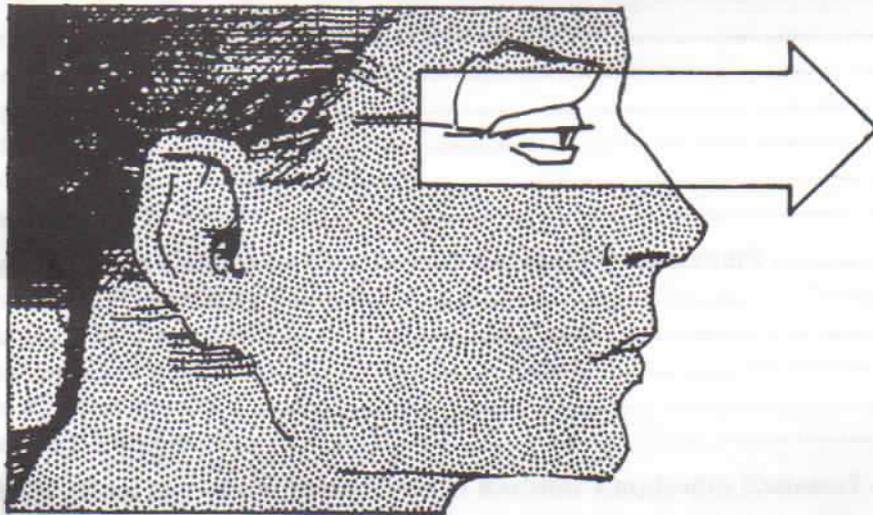


CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

¿Por qué leer este libro? 11

Ahora que estamos en los noventa, algunas personas piensan que la década pasada fue un periodo de excesos y que las tendencias de *hacer las empresas más pequeñas, reorganizarlas y disminuir expectativas* quedaron atrás. Otras, con actitudes más positivas, reconocen que aún se tiene que hacer ajustes, pero ven los noventa como una oportunidad de confrontarlos con nuevas metas y expectativas más altas.



VEA HACIA EL FUTURO

CONTENIDO

INTRODUCCION	v
¿Debería Usted Leer Este Libro?	vi
El Proceso Gerencial	vi
PARTE I LOS DOCE RETOS GERENCIALES	1
Reto 1: ¿Es Usted Creativo Cuando Planea?	3
Planear es Fijar Metas	5
Planear es Una Actitud	6
Caso 1: Decisión	7
Evalúe su Capacidad Gerencial	8
Reto 2: ¿Qué Tan Bien Sabe Delegar?	9
Cómo se Hace el Trabajo en las Organizaciones	11
Revisión de su Capacidad de Delegar	12
Caso 2: Exageración	13
Evalúe su Capacidad Gerencial	14
Reto 3: ¿Qué Tan Bien Mantiene el Control?	15
Para Mantener Alta la Productividad	17
Ejercicio de "Mano Dura"	18
Caso 3: Preferencia	19
¿Se Aprovechan de Usted los Empleados ?	20
Reto 4: ¿Qué Tan Orientado Está Hacia las Metas?	21
¡Metas! ¡Metas! ¡Metas!	23
Metas Organizacionales	24
Metas Personales	25
Caso #4: Actitud	26
Para Juzgarse a Sí Mismo	27
Reto 5: ¿Cómo Califica su Técnica Para Aconsejar y Entrenar?	29
Herramientas Gerenciales Valiosas	31
Ideas Para Dar Consejos	32
Ideas Para Entrenar	33
Caso #5: Intervención	34
Para Guiar a los Demás	35
Reto 6: ¿Cuál ha Sido su Experiencia al Reclutar Empleados Exitosos?	37
¡El Reto de Escoger a su Personal!	39
Dos Estilos de Entrevistas	40
Caso 6: La Elección	41
Para Seleccionar Ganadores	42
Reto 7: ¿Cómo se Califica Como Formador de Equipos?	43
Productividad del Equipo	45
Grupos Versus Equipos	46

Actitudes de un Efectivo Formador de Equipos	47
Caso 7: Criterio	48
Califíquese Como Formador de Equipos	49
Reto 8: ¿Es Usted Buen Negociador?	51
La Negociación es Una Herramienta Gerencial Muy Importante	53
Mi Reacción Ante un Desacuerdo, Conflictos y Negociaciones	54
Caso 8: Estilo	55
Califíquese Como Negociador	56
Reto 9: ¿Es Usted Sobresaliente Para Resolver Problemas?	57
Para Medir el Problema	59
Lista de Verificación Para Resolver Problemas	60
Resolver Problemas Implica Tomar Riesgos	61
Caso 9: Expansión	62
Tiempo de Tomar Decisiones	63
Reto 10: ¿Qué Tan Profesional es Usted?	65
Profesionalismo = Calidad	67
Qué es y Qué no es calidad	68
Calidad Más Ética	69
Caso 10: Comportamiento	70
Evalúese Como Profesional	71
Reto 11: ¿Cuál es su Actitud Hacia el Manejo del Cambio?	73
Fantasías Sobre el Cambio	75
El Gerente Durante el Cambio	76
Guías Básicas Durante el Cambio	77
Caso 11: Protector	78
Del Cambio al Reto	79
Reto 12: ¿Cuál es su Índice de Liderazgo?	81
Sólo los Gerentes Sólidos Tienen Libertad para ser Líderes	83
Diferencia Entre Gerentes y Gerentes/Líderes	84
Escala de Liderazgo Potencial	85
Caso 12: Promoción	86
Muchos Gerentes, Pocos Líderes	87
PARTE II PARA DEFINIR SU PERFIL GERENCIAL	89
Pasos Que Se Deben Tomar	91
Cuestionario Para Definir su Perfil	92
Ejemplos de Perfiles	94
PARTE III INTERPRETACIÓN DE SU PERFIL	97
Percepción del Perfil	99
Para Mejorar las Áreas Descuidadas	100
Para Tomar Acción	101
Respuestas Sugeridas a los Casos	102

INTRODUCCIÓN

Esta es una obra de auto-ayuda para los gerentes, pero es más que un simple libro. El material fue desarrollado alrededor de doce técnicas o aptitudes gerenciales. Como lector, por medio de una autoevaluación, usted tendrá oportunidad de calificarse en cada una de esas áreas. Cuando termine tendrá más claro su perfil personal en cuanto a sus habilidades gerenciales. No permita que este sistema lo engañe y lo haga creer que este libro no tiene un contenido sustancioso. Conforme vaya usted conociendo sus habilidades personales como gerente aprenderá más sobre su potencial para desarrollarlas, así como la esencia de dichas habilidades.

Necesita usted leer este libro con un lápiz a la mano, ya que hay ejercicios y exámenes que usted deberá hacer conforme vaya avanzando en sus páginas. Después de terminar las partes de texto que forman el libro se le pedirá que llene un cuestionario para definir su perfil gerencial. Hágalo honestamente; este perfil le revelará sus capacidades y sus debilidades, y le dará sugerencias específicas de cómo mejorarlas.

¡No se apresure! Tome su tiempo y goce del proceso. Cuando haya terminado su perfil, estará en posibilidad de hacer cambios que le ayudarán a ser un ganador, aun en los tiempos difíciles que estamos pasando.

¡Buena suerte!

Michael S. Cunniff



¿DEBERÍA USTED LEER ESTE LIBRO?

Si usted ocupa un puesto gerencial, o de cualquier tipo de liderazgo, la respuesta a esta pregunta es un definitivo SÍ. Si está en el proceso de prepararse para un puesto gerencial, la respuesta es SÍ. Si usted simplemente está interesado en aprender más acerca de liderazgo y gerencia, para usarlo tal vez en otros aspectos de su vida, la respuesta sigue siendo SÍ.

El Desarrollo del Perfil Gerencial de Crisp lo introducirá a doce habilidades críticas que constituyen la esencia del buen gerente. Por supuesto, un libro tan pequeño como éste no puede cubrir todas las fases que necesita un gerente. Por ejemplo, no se hizo ningún intento de cubrir la parte teórica de una gerencia, ni tratar de asuntos financieros, aunque es obvio que la mayoría de los puestos gerenciales requieren de buenas bases en contabilidad y estadística, así como de la obtención e interpretación de datos computarizados.

Lo que este libro le proporciona es una revisión crítica de las funciones clave que los gerentes deben tener, *un resumen de lo que un gerente debe saber*, y una *autoevaluación* de cómo, actualmente, se está desempeñando usted en este sentido.

EL PROCESO GERENCIAL

La definición de proceso gerencial varía mucho entre la de los eruditos y la de los que practican la gerencia. Normalmente, estas diferencias no son más que en el modo de decir las cosas. Algunas consolidan funciones similares en categorías amplias — otros prefieren una lista muy grande de funciones individuales.

Gerencia es el proceso de trabajar a través de grupos e individuos para lograr los objetivos de una organización. Un gerente trabaja a través de su gente. Lograr que esto sea efectivo, requiere de habilidad para comunicar, motivar y dirigir. Mientras más se avanza en una organización, la gente que le reporta a un gerente se vuelve más importante. La evaluación de sus resultados es también una función clave de la función gerencial.

No todos los buenos gerentes tienen títulos académicos. Muchos llegaron a puestos importantes a través de experiencia y auto-aprendizaje. Sin duda, algunas universidades que ofrecen programas fuertemente orientados hacia teorías, computadoras y economía, cambian hacia los aspectos gerenciales más prácticos, que son más importantes, antes de entregar los títulos que ofrecen. Los que están a cargo de estos programas se dan cuenta que sus graduados deberán empezar en la parte más baja de la línea gerencial, donde cuenta más el conocimiento práctico y la aplicación de los conocimientos.

Las doce categorías (técnicas) que presenta esta publicación forman el corazón del proceso gerencial, no importando cómo se haya definido éste. Una vez que las aprenda y practique lo llevarán al éxito y progreso en su carrera.

PARTE

*¿Es Un **I** Creativo
— Cuando Planea?*

Los Doce Retos Gerenciales



Reto 1

¿Es Usted Creativo Cuando Planea?



PLANEAR ES FIJAR METAS

Mucha gente piensa en los empleados de línea como personas que trabajan con poca preparación para desarrollar sus puestos. Los gerentes, por otro lado, normalmente son vistos como gentes que revisan los planes que deben llevarse a cabo para satisfacer las necesidades de la organización. Los gerentes exitosos siempre están planeando, es un proceso conceptual que va de la mano con la gerencia.

Planear es el pensamiento que precede al hacer. Tiene que ver con establecer objetivos y metas organizacionales y con la preparación de calendarios y planes específicos que deben cumplirse. De la lista mostrada a continuación seleccione las tres aseveraciones que usted considere más importantes y asígneles su orden de importancia.

- 1. Interpretar metas y objetivos, decididos desde arriba, como resultado de la planeación hecha en los niveles altos de la organización.
- 2. Reunir las ideas y pensamientos de los empleados que están involucrados directamente, así como las suyas propias.
- 3. Formular y distribuir procedimientos y políticas para lograr metas y objetivos.
- 4. Examinar alternativas y seleccionar los programas y actividades que ayudarán al buen éxito de los resultados buscados.
- 5. Establecer calendarios y fechas límite de acuerdo a las prioridades.
- 6. Establecer estándares de desempeño y definir la manera como se va a medir el resultado.
- 7. Identificar los recursos necesarios para lograr una tarea — gente, tiempo, dinero, material — así como determinar su disponibilidad.

Aunque los gerentes deben concentrar su planeación en el desempeño global de la operación, también deben iniciar, definir, planear, implementar y evaluar proyectos individuales (que forman parte del trabajo general), con el fin de alcanzar las metas. Para ser un buen gerente, usted debe ser capaz de dirigir exitosamente varios proyectos críticos simultáneamente.

Mis tres aseveraciones principales son:

1. Número _____
2. Número _____
3. Número _____

PLANEAR ES UNA ACTITUD

Normalmente, los gerentes saben si son o no son buenos para planear. Si están involucrados en el proceso de planeación de las metas de su organización hay excelentes posibilidades de que esos gerentes desarrollen un plan exitoso basado en la premura de las prioridades. Sin embargo, si un gerente tiene dificultad para involucrarse, o tiene problemas en ver los planes en forma conceptual, tendrá menos probabilidades de hacer un buen trabajo.

Una buena planeación significa entender perfectamente el concepto de lo que se requiere hacer para llevar a cabo satisfactoriamente un proyecto, en cuanto a calidad, tiempo y costo se refiere (*). Por favor haga una marca en los pasos de planeación, que están en la siguiente lista, que usted esté seguro de poder llevar a cabo dentro de su área de responsabilidad.

Pasos de Planeación

- Establecer el objetivo del proyecto.
- Escoger una estrategia básica para lograr el objetivo.
- Descomponer el proyecto en subproyectos o pasos.
- Determinar el estándar de desempeño para cada subproyecto.
- Determinar cuánto tiempo se requiere para llevar a cabo cada subproyecto.
- Determinar la secuencia adecuada para ejecutar los subproyectos e integrar esta información dentro de un plan general del proyecto.
- Calcular el costo de cada subproyecto e incorporar el costo total en el presupuesto del proyecto.
- Diseñar la organización necesaria, incluyendo el número y tipo de puestos, así como la responsabilidad y funciones de cada uno.
- Determinar qué entrenamiento es requerido, si es el caso, para cada miembro del proyecto.
- Desarrollar las políticas y procedimientos necesarios.

(*) Para más información, busque el libro *Project Management: From Idea to Implementation* (Manejo de Proyectos: Desde su Concepción Hasta su Implementación), de Marion E. Haynes.

CASO 1: DECISIÓN

Victor es un excelente gerente de restaurant, especialmente en lo que se refiere a relacionarse con empleados y clientes. Ayer, en una sesión de tres horas, el gerente de zona de Victor (Juana) anunció que su restaurant estaba programado para ser remodelado a partir del día primero del siguiente mes. Las mejoras se deberán hacer sin cerrar la operación del restaurant. Por supuesto, se esperaban quejas de los clientes por estas modificaciones. Victor iba a recibir un plano con los detalles en unos días. Se iba a asignar un gerente de proyecto externo para manejar todos los aspectos de la construcción. La responsabilidad de Victor sería mantener de la mejor forma posible la operación durante el periodo de cuatro semanas que iba a durar el proyecto. La clave, de acuerdo a Juana, sería el modo como Victor manejara a sus empleados.

Victor no se considera muy bueno para dirigir juntas. Por eso decidió programar juntas individuales con cada empleado para revisar su desempeño y aprovechar la ocasión para anunciar y discutir el proyecto de remodelación. Para Victor ésta es una planeación creativa, ya que de este modo va a matar dos pájaros con la misma piedra.

¿Qué piensa del plan de Victor? Por favor escriba su respuesta y compárela con las que sugiere el autor en la página 102.

CUANDO EL AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS SE VUELVE MÁS COMPETITIVO, EL MEJOR MODO DE DAR UN RESPIRO A SU COMPAÑÍA ES A TRAVÉS DE UNA MEJOR PLANEACIÓN CREATIVA.

Alto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Bajo
------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Es hora de medir en forma crítica sus habilidades de planeación. Usaremos una escala específica que será la misma para las doce categorías. Conforme lo vaya haciendo, conteste las siguientes preguntas.



- ¿Cómo considera su habilidad de planeación, comparada con la de otros gerentes en puestos similares al suyo?
- ¿Alguna vez ha recibido felicitaciones de otros gerentes por sus habilidades de planeación?
- ¿Le gusta fijar planes a corto y largo plazo, y después organizar planes para alcanzarlos?

Por favor siga estas instrucciones cuidadosamente.

En la escala de uno a diez califique el nivel de su desempeño en el área de planeación durante el último año. Haga esto colocando un círculo en el número apropiado de la escala en la parte de abajo.

- Si circuló 1, 2 ó 3, está diciendo que necesita mejorar sustancialmente su habilidad de planeación para llegar a ser un buen gerente.
- Si circuló 4, 5 ó 6, está diciendo que necesita mejorar considerablemente el desarrollo de sus habilidades de planeación.
- Si circuló 8, 9 ó 10, está indicando que necesita muy poca mejora o ninguna. De acuerdo con cualquier criterio usted es un planeador excelente.

Si no está usted ocupando actualmente un puesto gerencial, califique la forma en que planea los aspectos de su trabajo actual.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Planeación

Bajo								Alto	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Reto 2

¿Qué Tan Bien Sabe Delegar?



**EL GERENTE "HACELOTODO".
NO SOPORTA SOLTAR EL CONTROL**

CÓMO SE HACE EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

Ser gerente es hacer un esfuerzo de liderazgo para integrar y usar eficazmente una variedad de recursos para lograr un objetivo. Lo anterior se aplica a todo tipo de organizaciones: de negocios, hospitales y entidades políticas. A los gerentes les convendría recordar que no hay mejor manera de planear, organizar o controlar. Cada gerente debe incrementar continuamente su conocimiento sobre conceptos gerenciales y trabajar en ellos hasta encontrar una combinación exitosa que le convenga a él, a la gente que supervisa y al trabajo involucrado.

Sin embargo, hay un factor central en toda tarea gerencial. Este factor es DELEGAR. El gerente debe saber qué se espera de su unidad, cuándo se espera que lo haga y cómo emplear mejor los recursos humanos para obtener los resultados deseados. Esto significa asignar el trabajo de una manera planeada cuidadosamente.

Delegar es darle a la gente cosas para hacer. Gerencia es alcanzar las metas de la organización trabajando a través de grupos e individuos. Es fácil ver que las dos aseveraciones anteriores están relacionadas íntimamente y es obvio que el gerente que no sepa delegar no sabrá manejar gente.

De todas las actividades y habilidades que tiene un gerente, saber delegar es la más importante e indispensable.



REVISIÓN DE SU CAPACIDAD DE DELEGAR

He aquí una oportunidad para que sepa qué tan bien delega usted. Esta escala le ayudará a identificar sus puntos fuertes y determinar qué mejoras pudieran ser benéficas para usted. Circule el número que mejor lo describa. Mientras más identificado se sienta con la declaración mayor deberá ser el número que marque. Cuando termine sume el total de los números con círculo y escríbalo en el espacio indicado.

- | | |
|--|---------------|
| 1. Todos mis empleados saben lo que espero de ellos. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 2. Involucro a mis empleados en la definición de metas, solución de problemas y actividades para incrementar la productividad. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 3. Me dedico a planear, organizar, motivar y controlar, más que a hacer cosas que otros puedan hacer. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 4. Cuando asigno un trabajo selecciono cuidadosamente a quién se lo voy a encargar. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 5. Cuando ocurre un problema en un proyecto que delegué, le doy al empleado un tiempo razonable para que lo arregle por sí mismo. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 6. Cuando delego trabajo a algún empleado, le explico cuidadosamente los detalles que me son familiares. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 7. Veo la delegación como un camino para ayudar a mis empleados a desarrollar sus habilidades, y les asigno trabajo de acuerdo a esto. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 8. Apoyo y ayudo a mis empleados en emergencias, pero no les permito que me pasen su trabajo. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 9. Cuando encargo un trabajo, hago hincapié en los resultados deseados, no en cómo lograrlos. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 10. Cuando delego un proyecto, me aseguro de que todos los involucrados sepan quién está a cargo. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 11. Cuando delego un trabajo, balanceo la autoridad con la necesidad y experiencia. | 7 6 5 4 3 2 1 |
| 12. Considero a mis empleados responsables de sus resultados. | 7 6 5 4 3 2 1 |

TOTAL _____

Una calificación entre 72 y 84 quiere decir que está bien. Si su calificación fue entre 48 y 71 indican que está bien, pero que puede mejorar. Cualquier calificación por debajo de 48 significa que necesita hacer cambios.

CASO 2: EXAGERACIÓN

Felipe y Jorge están discutiendo los comentarios hechos por un consultor externo que está impartiendo un seminario sobre habilidades gerenciales. El comentario hecho por el consultor fue: "Delegar es la habilidad que más les falla a los gerentes. Fracasan más gerentes por su poca habilidad de delegar que por cualquier otra cosa, incluyendo la comunicación".

Felipe dice: "Jorge, yo no estoy de acuerdo con este señor. Mi experiencia me ha demostrado que la habilidad para comunicarse y las habilidades financieras son mucho más importantes que la habilidad para delegar. Pienso que le va a costar trabajo defender esta exageración".

Jorge replica: "Yo estoy de acuerdo con él, Felipe, por una razón. A menos que sepas cómo delegar efectivamente el trabajo y la responsabilidad a otros, nunca tendrás tiempo para planear y hacer tu propio trabajo como gerente. Puesto de otra manera, únicamente tienes libertad para ser gerente cuando has delegado todas las tareas y responsabilidades que puedas. Yo le doy a la delegación una prioridad máxima dentro de todas las actividades gerenciales."

¿Defendería usted a Felipe o a Jorge? ¿Por qué? Escriba sus respuestas y compárelas con las del autor en la página 102.

CUANDO LAS CONDICIONES DE MERCADO HACEN QUE UNA ORGANIZACIÓN SE VEA FORZADA A APRETAR SU OPERACIÓN, LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS ESTÁN DESEOSOS DE ACEPTAR MÁS RESPONSABILIDADES.

Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alto
------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

A continuación se presenta una lista de las excusas más comunes por las que los gerentes no se atreven a delegar. Por favor marque las que usaría usted.

- Yo puedo hacer el trabajo mejor que cualquier otro en mi grupo.
- No conozco las técnicas para delegar.
- Les disgusta a mis empleados que espere mucho de ellos.
- No estoy seguro de a quién debo delegar.
- Es más fácil y más rápido hacer las cosas por mí mismo.
- No nos podemos dar el lujo de cometer errores.
- Mis jefes esperan que yo maneje las cosas importantes por mí mismo.
- No puedo confiar en mis empleados.
- No tenemos suficiente gente.
- La mayoría de nuestras decisiones se hacen en condiciones críticas.

Basado en sus respuestas de las tres últimas páginas, por favor califique su habilidad para delegar.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

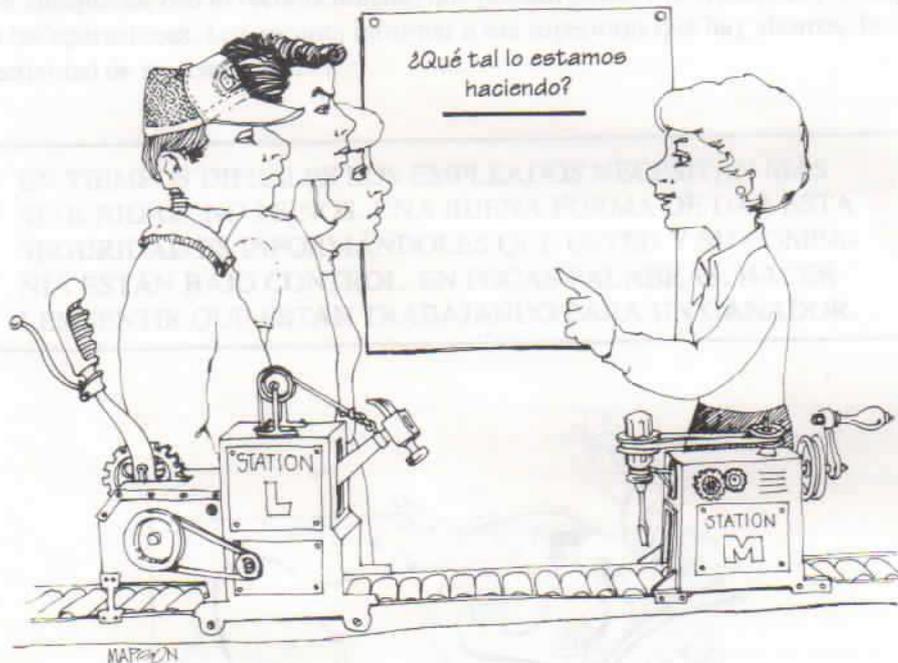
Habilidad para Delegar

Bajo					Alto				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARA MANTENER ALTA
LA PRODUCTIVIDAD

Reto 3

¿Qué Tan Bien Mantiene el Control?



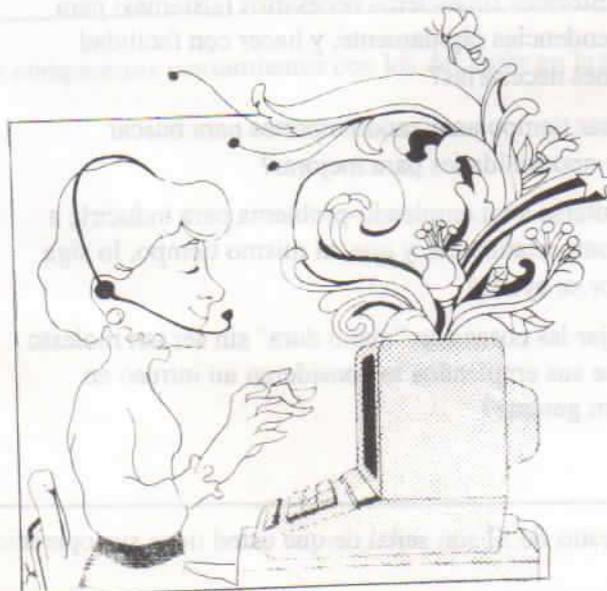
MARSH

PARA MANTENER ALTA LA PRODUCTIVIDAD

Muchos empleados que tienen altas probabilidades de ser promovidos rechazan puestos de supervisión o gerencia porque se sienten inadecuados en lo referente a controlar gente, finanzas y recursos. Estas personas, excelentes en producción, no quieren tomar la responsabilidad de supervisar a aquellos con los que puedan tener dificultades por no adaptarse a los estándares aceptables, mantener un registro de los aspectos financieros y proteger los recursos de la organización. En otras palabras, para ellos es preferible producir que asumir la responsabilidad de controlar.

Por otro lado, hay otras personas a las que les gusta mucho fijar estándares de desempeño y ayudar a la gente a alcanzarlos. Eliminan problemas de control asegurándose de que los empleados entiendan lo que se espera de ellos, enseñándoles cómo alcanzar las expectativas y proporcionándoles retroalimentación constructiva. Estas personas gozan llevando el timón. Se enriquecen con el reconocimiento que puedan obtener al encontrar y corregir fallas en las operaciones. Les encanta informar a sus superiores que hay ahorros, basados en la efectividad de sus controles.

EN TIEMPOS DIFÍCILES LOS EMPLEADOS NECESITAN MÁS SEGURIDAD, NO MENOS. UNA BUENA FORMA DE DAR ESTA SEGURIDAD ES INFORMÁNDOLES QUE USTED Y SU COMPAÑÍA ESTÁN BAJO CONTROL. EN POCAS PALABRAS, HACERLES SENTIR QUE ESTAN TRABAJANDO PARA UN GANADOR.



EJERCICIO DE "MANO DURA"

En la mayoría de las organizaciones se considera que trabajar con "mano dura" es una habilidad que los gerentes deben entender y apoyar. Esto es porque, cuando se ejecuta correctamente, genera una productividad más alta de los empleados, mejor uso de los recursos materiales y un excelente control sobre los presupuestos. Es doblemente importante la capacidad de manejar un negocio con "mano dura" durante períodos difíciles, cuando puede ser casi imposible mostrar resultados aceptables.

El siguiente ejercicio está diseñado para empezar el proceso de averiguar qué tan preparado está usted para manejar un negocio con "mano dura".

- | | SÍ | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Puede mantener control sobre sus operaciones sin sofocar la automotivación de sus empleados? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Puede identificar, y corregir rápidamente sin inquietarse, la conducta inaceptable de un subordinado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Considera un cumplido el que alguien le diga que maneja algo con "mano dura"? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Puede descubrir un problema en sus inicios y corregirlo antes de que crezca y se convierta en un problema mayor? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Puede mantener la disciplina entre sus empleados sin convertirse en un mano-dura? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Puede probar que hay menos ineficiencia en su departamento que en otras secciones similares? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Recibe los informes financieros necesarios (sistemas) para detectar las tendencias rápidamente, y hacer con facilidad las correcciones necesarias? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Le gusta pasar tiempo analizando reportes para buscar variaciones y oportunidades para mejorar? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Puede enfrentarse a un empleado-problema para inducirle a cambiar su comportamiento, y que, al mismo tiempo, lo siga respetando por su ayuda? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Puede manejar las cosas con "mano dura" sin ser tan molesto como para que sus empleados lo consideren un intruso en vez de un buen gerente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

TOTAL

Sí No

Siete o más respuestas de SÍ son señal de que usted tiene sus operaciones bajo el control adecuado.

CASO 3: PREFERENCIA

Heriberto está considerado como gerente de sucursal con un "toque de dureza". Esto quiere decir que la mayoría del tiempo todo fluye sin ningún problema, con poca supervisión, pero, ocasionalmente, Heriberto hace más estricta la disciplina por uno o dos días, para que la sucursal se estremezca un poco. Parece ser que los empleados que han estado en la sucursal por mucho tiempo ya se acostumbraron a su estilo duro, pero los empleados nuevos amenudo reaccionan negativamente y disminuye su productividad por unos cuantos días.

Catalina es conocida como una persona que siempre está al corriente de las cosas relacionadas con su sucursal. Los empleados nuevos descubren rápidamente que ella sabe todo lo que está pasando y que corrige rápidamente, a través de consejos "suaves" a los empleados que se toman mucho tiempo de descanso o que hacen demasiada vida social. Sin embargo, hay veces, normalmente en viernes en la tarde, en que Catalina parece que cambia su estilo y todo mundo se siente tranquilo y se divierte. Todos saben, sin embargo, que el lunes Catalina estará sobre ellos otra vez.

¿Cuál de estos contrastantes estilos gerenciales defendería usted? ¿Es mejor ser como Heriberto, con un estilo normalmente tranquilo, pero con esfuerzos esporádicos por mantener la disciplina? ¿O prefiere el estilo de Catalina, con una línea de disciplina consistente con descansos ocasionales?

Lo invitamos a que compare sus pensamientos con los del autor en la página 102.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

¿Se Aprovechan de Usted los Empleados?

Cada operación tiene sus propios perímetros de control. Algunas organizaciones, como una planta generadora de energía nuclear, tienen controles extremadamente rígidos. Una compañía de publicidad, en contraste, es altamente participativa y requiere de reglas menos rígidas. Mientras se califica usted mismo, piense en el ambiente de trabajo que maneja y hágase las siguientes preguntas:

- ¿Ha propiciado un sentido de involucración y propiedad de parte de sus empleados?
- ¿Mantiene consistentemente su línea de disciplina?
- ¿Es usted capaz de crear un espíritu de equipo, en el que sus empleados tomen la responsabilidad de controlarse ellos mismos?

Por favor, califique su habilidad para establecer y mantener un ambiente de trabajo controlado, pero productivo.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

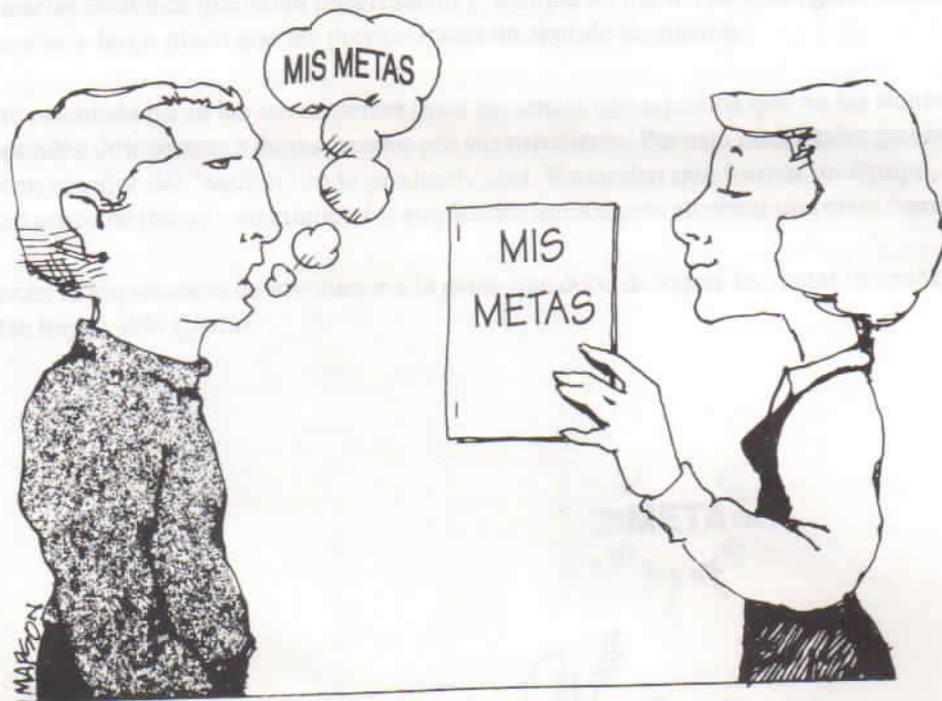
Control

										Bajo											Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												

TOTAL

Reto 4

¿Qué Tan Orientado Está Hacia Las Metas?

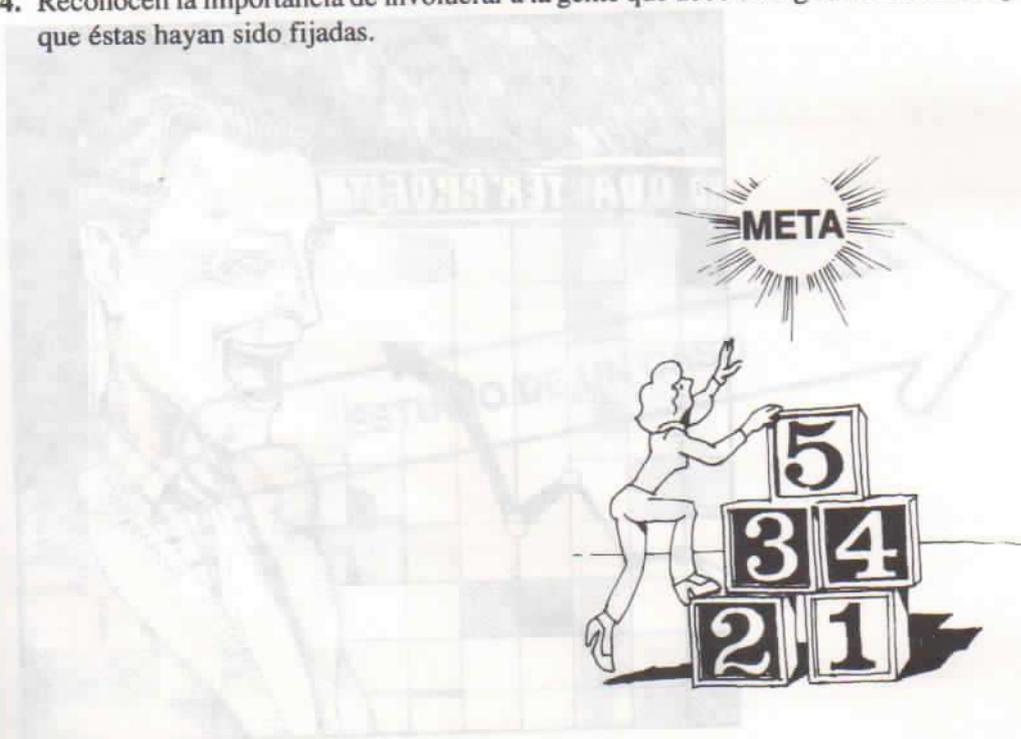


¡METAS! ¡METAS! ¡METAS!

La mayoría de los gerentes exitosos están altamente orientados hacia las metas. Reaccionan de modo positivo hacia la misión organizacional. Establecen metas con sus empleados y tienen sus propios objetivos personales. Establecer y alcanzar metas es parte integral de su estilo gerencial.

Las personas orientadas hacia las metas tienen cuatro características comunes:

1. Reconocen que la automotivación se obtiene al establecer metas alcanzables. Estas personas exitosas no esperan a que los demás los motiven. Si otros no les dan metas motivantes ellos establecen las suyas.
2. Han aprendido que hay una satisfacción plena cuando se alcanzan metas importantes. Creen en fijar metas diarias porque se sienten mejor al final del día. Tienen metas semanales porque el alcanzarlas establece que están progresando y, aunque no hablen de ellas, generalmente tienen metas a largo plazo que les proporcionan un sentido de misión.
3. La gente orientada hacia las metas tienen poca paciencia con aquellos que no las tienen o que responden únicamente a metas creadas por sus superiores. Por esta razón, tales gerentes reconocen el valor del "equipo" en la productividad. Entienden que formar un equipo, en vez de un grupo de trabajo, mantiene a los empleados unidos para alcanzar una meta común.
4. Reconocen la importancia de involucrar a la gente que debe de lograr las metas después de que éstas hayan sido fijadas.



METAS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones han establecido metas. Esta es la razón por la que son importantes frases como "La Calidad es Nuestra Principal Preocupación" (Ford) y "Nosotros Tratamos Duro" (Avis). El único problema es que estas frases no siempre se convierten en un sentido de misión, y tampoco son entendidas completamente por todos los empleados.

Aunque algunas organizaciones presumen de que sus metas vienen de los programas de objetivos de APO (Administración por Objetivos), donde los departamentos establecen metas individuales que eventualmente se convierten en metas corporativas, la mayoría admite que la fijación de metas a nivel departamental tiene un mayor impacto en la motivación y productividad de sus empleados. Esa es la razón por la que los gerentes exitosos han empezado a dar a sus departamentos mayor autonomía para formar "equipos" o "unidades independientes".

Cada vez son más los departamentos o equipos que aprenden a fijar sus propias metas a través de juntas donde todos tienen igualdad de participación activa. Participan en las juntas fijando el tiempo límite para terminar las tareas, determinando la recompensa en caso de éxito y sugiriendo cómo sus esfuerzos pueden caber en la estrategia de largo alcance de la organización. En otras palabras, a través de procesos de dinámica de grupos asignan trabajos para hacer de su equipo un ganador. Haciendo esto, proveen una motivación personal para establecer y alcanzar estándares de calidad, aun si esto significa competir agresivamente con otras "unidades" que puedan estar haciendo idénticas tareas.

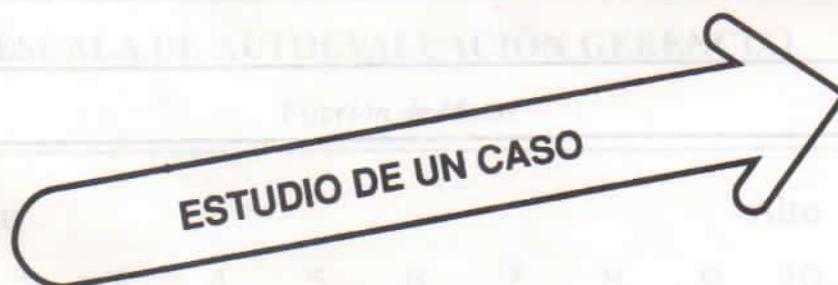


METAS PERSONALES

Gerentes/líderes exitosos no son buenos solamente al fijar "metas de equipo" con los empleados, son verdaderos creyentes porque fijan metas para ellos mismos. Normalmente, sus metas caen en tres clasificaciones:

- 1. Metas de carrera —** son las que crean un camino para su carrera profesional que está de acuerdo a sus propios deseos, valores y zonas de comodidad.
- 2. Metas de estilo de vida —** son aquellas que, eventualmente, les dan la clase de comodidades y/o vida familiar que buscan.
- 3. Metas para su vida —** son las que combinan sus "sueños-deseos", tanto para su vida de trabajo como para sus años de retiro.

Leyendo este libro "con un lápiz en la mano", está en el proceso de construir un *PERFIL DE DESARROLLO GERENCIAL* para usted mismo. Esto sucederá en la página 92. Después de que lo llene tal vez encuentre que tiene debilidades en una o más de sus cualidades gerenciales. Por ejemplo, puede descubrir que necesita mejorar sus habilidades al delegar, negociar o resolver problemas. Si es así, hacer mejoras en esas cualidades puede crear metas. En otras palabras, su propio perfil le va a proveer de nuevas metas que puedan mejorar su futura carrera.



EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Reto 5

Para Juzgarse a Sí Mismo

Antes de calificar su habilidad para manejar el establecimiento de metas personales, hágase las siguientes preguntas:

- ¿Me gustaría aprender más acerca de cómo fijar y manejar metas?
- ¿El tener una meta es la mejor forma para que esté yo motivado?
- ¿Soy lo suficientemente flexible como para revisar mis metas cuando, por circunstancias fuera de mi control, se vuelven inalcanzables?
- ¿Soy competitivo?
- ¿Sé cómo involucrar a mis empleados en la fijación de metas?
- ¿Estoy de acuerdo en que fijar metas es casi la única manera de conseguir automotivación?
- ¿Estoy satisfecho con mi carrera, estilo de vida y metas futuras?

Algunas personas están tan orientadas a las metas que corren el riesgo de convertirse en trabajadores enfermizos. Otros están tan bajos de motivación que encuentran el trabajo como una carga. Si piensa que está desarrollando sus habilidades para fijar metas sin sobrecomprometerse, no dude en darse una calificación alta. Cuando se trata de automotivación, solamente usted tiene la respuesta.

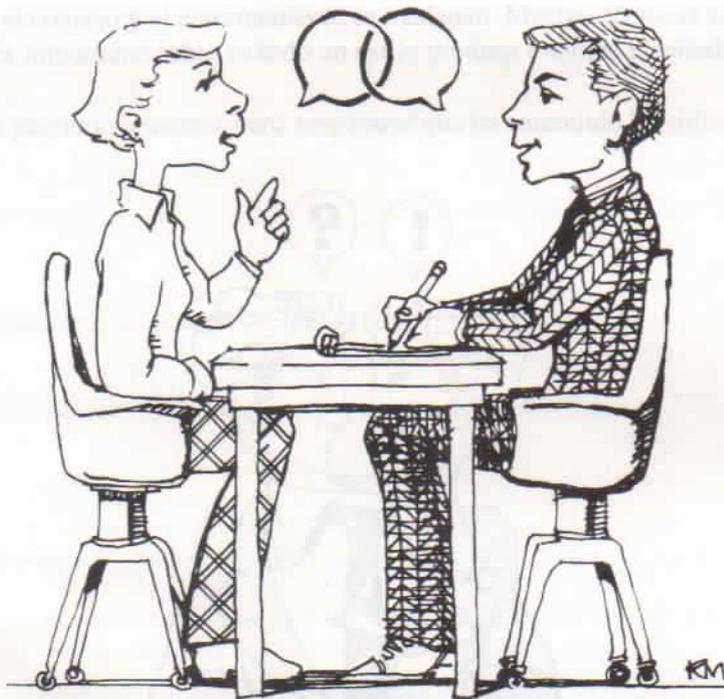
ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Fijación de Metas

Bajo										Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Reto 5

**¿Cómo Califica su
Técnica Para Aconsejar y
Entrenar?**



HERRAMIENTAS GERENCIALES VALIOSAS

Un gerente que desee influir, dirigir, enseñar y motivar a sus empleados, necesita desarrollar dos habilidades esenciales: aconsejar y entrenar. Cuando un empleado se le acerque con un problema personal que esté teniendo un impacto negativo en su productividad requiere un *consejo*. Cuando un gerente necesita enseñar a un empleado una nueva habilidad, restaurar su motivación o ayudarlo a establecer sus metas, la herramienta a usar es *entrenar*.

Aconsejar es un proceso de *apoyo* que ayuda a los empleados a definir y trabajar a pesar de problemas personales que afectan el desempeño de su trabajo. Usualmente, el consejo se da cuando el empleado acude a su gerente. Sin embargo, algunas veces, la intervención del gerente es bienvenida por el empleado.

El entrenamiento es un *proceso directo* que usa el gerente para entrenar y orientar a un empleado en las realidades del lugar de trabajo y para ayudarlo a eliminar barreras con el fin de optimizar su desempeño en el trabajo.

Muchas veces el consejo y el entrenamiento se traslapan. Muchas técnicas son aplicables en ambas áreas. Es importante saber cuándo un estilo produce mejores resultados que el otro.

Estudie las dos páginas siguientes para asegurarse que ha entendido las diferencias.



¿ENTRENAR O ACONSEJAR?

IDEAS PARA DAR CONSEJOS

SITUACIONES DE TRABAJO QUE PUEDEN REQUERIR CONSEJO

Haga una marca en las que se haya encontrado:

- 1. Reorganizaciones
- 2. Despidos. Consejos a los que despidieron y a los que no despidieron
- 3. Descensos de categoría debido a cambios organizacionales
- 4. Congelamiento de salarios, decremento de salario, estatus o responsabilidad
- 5. Cuando un empleado encuentra otras oportunidades de carrera, dentro o fuera de la organización
- 6. El empleado no tiene ninguna oportunidad de carrera dentro de la organización

LOS BENEFICIOS DEL CONSEJO

¿Por qué debe mejorar sus habilidades como consejero? Lea cada una de las siguientes declaraciones. ¿Piensa que son verdaderas o falsas? Marque su opinión y compárela con la del autor al pie de la página.

Verdadero Falso

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. La productividad del negocio mejora cuando los empleados se escuchados y animados. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. La rotación de personal se reduce cuando los empleados sienten que pueden expresar sus sentimientos y pensamientos, y tratar los problemas de manera abierta y constructivamente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Hace más sencillo su trabajo, advirtiéndole que hay inicios de problemas o de problemas, que pueden surgir después de un cambio. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Mejora la eficiencia en su negocio cuando entiende los motivos y necesidades de cada empleado, así como la manera en que ellos reaccionan ante los eventos organizacionales. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Se reduce la posibilidad de conflicto y mejora la autoestima cuando las partes son escuchadas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Le ayuda a resolver los problemas antes de que ocurran. |

TODAS LAS DECLARACIONES SON VERDADERAS

IDEAS PARA ENTRENAR

SITUACIONES DE TRABAJO QUE PUEDEN REQUERIR ENTRENAMIENTO

Marque cualquiera en la que se haya encontrado:

- 1. Orientación y entrenamiento a nuevos empleados
- 2. Enseñar una nueva habilidad de trabajo
- 3. Necesidad de explicar los estándares de la unidad de trabajo
- 4. Necesidad de explicar políticas y normas culturales de la organización
- 5. Cuando se requieren simples correcciones del desempeño
- 6. Cuando cambian las metas o las condiciones del negocio

BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO

¿Por qué debe mejorar sus habilidades para entrenar? Vea si está de acuerdo con el autor decidiendo cuáles declaraciones son verdaderas y cuáles son falsas. Compare sus respuestas con las del autor al pie de la página.

Verdadero Falso

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. Se facilita su trabajo cuando los empleados aumentan sus niveles de competencia. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. Permite mayor delegación, lo que le ayuda a tener más tiempo para realmente dirigir su área, en lugar de "hacer". |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. Aumenta su reputación como "desarrollador" de gente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Aumenta la productividad cuando los empleados saben cuáles son las metas y cómo conseguirlas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Desarrolla la habilidad para compartir responsabilidades de liderazgo. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. El reconocimiento positivo y la retroalimentación aumentan la iniciativa y la motivación del empleado. |

TODAS LAS DECLARACIONES SON VERDADERAS

CASO 5: INTERVENCIÓN

A continuación se describen dos situaciones a las que se puede enfrentar como gerente en una gran compañía. ¿En qué caso daría consejos? ¿En qué caso entrenamiento? Lea cada caso y esté preparado para defender su respuesta.

1. José es un gerente de mercadotecnia, con mucha creatividad y agresividad, que le reporta a usted. A usted le gusta José, pero reconoce que exige demasiado de sí mismo y de los demás para alcanzar las metas. Recientemente ha recibido quejas que indican que está presionando demasiado fuerte para el bien de la compañía a largo plazo. A usted le gustaría verlo desarrollar su natural habilidad de liderazgo de manera más sensible, pero no desea reprimir sus esfuerzos.
2. Juana tiene una reputación sobresaliente como gerente de crédito en su compañía. Usted sabe de dos ocasiones en que la competencia le mandó señales de que les gustaría tenerla en su equipo. En los últimos dos meses, sin embargo, el comportamiento y la productividad de Juana no han estado a la altura de sus estándares anteriores. Usted sospecha que está teniendo problemas familiares, personales, o de cualquier otro tipo, pero decide ponerse discretamente a su disposición invitándola a comer.

Yo usaría consejo entrenamiento en la primera situación. Mi consejo/entrenamiento sería:

Yo usaría consejo entrenamiento en la segunda situación. Mi consejo/entrenamiento sería:

Puede comparar sus respuestas con las del autor pasando a la página 103.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Para Guiar a los Demás

El resultado de calificarse usted mismo en sus técnicas de entrenamiento y consejero depende, básicamente, de la posición gerencial que ocupe y de su experiencia pasada. Si ha tenido muchas oportunidades de afinar sus técnicas en el pasado podría usar las siguientes guías:

- Si se siente a gusto con su estilo, 2 puntos.
- Si siente que es excelente escuchando a los demás, otros 2 puntos.
- Si a seleccionar el lugar correcto, el tiempo correcto y el modo de acercarse para dar su consejo o entrenamiento, otros 2 puntos adicionales.
- Anótese otros 2 puntos si sabe cuándo dar consejo y cuándo entrenar.
- Si tiene evidencia de que sus esfuerzos han conseguido excelentes resultados, otros 2 puntos y califíquese con 10 en la escala que está en la parte de abajo.
- Sin embargo, si tiene poca experiencia en dar consejo y/o entrenamiento, y se calificó abajo de 2 en cualquiera de las 5 categorías anteriores, tendrá una calificación más baja.
- Si siente que tiene un potencial muy alto, pero que todavía no ha tenido oportunidad de desarrollarlo, no dude y póngase 5 de calificación.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

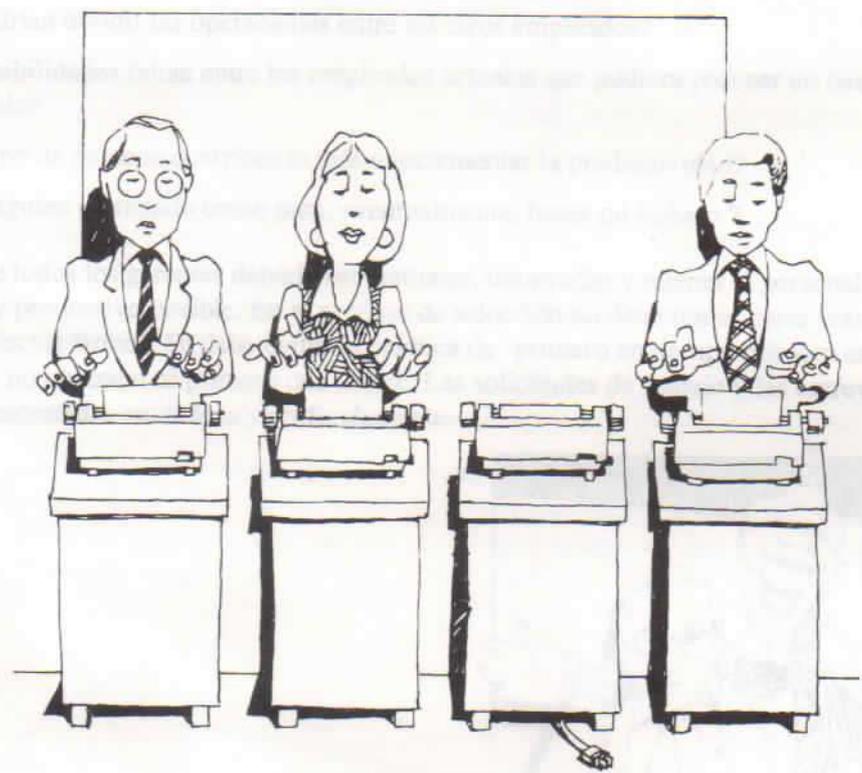
Aconsejando y Entrenando

Bajo									Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EL RETO DE DESCUBRIR A SU PERSONALIDAD

Reto 6

*¿Cuál ha Sido Su
Experiencia al Reclutar
Empleados Exitosos?*



TANDA MUCHO CUIDADO CON SUS DECISIONES AL CONTRATAR

¡EL RETO DE ESCOGER A SU PERSONAL!

Como gerente usted puede, o no, estar envuelto en forma importante en el proceso de reclutar personal. Algunos gerentes tienen absoluto control sobre a quién contratan o transfieren a sus departamentos; otros únicamente pueden seleccionar entre aquellos que el Departamento de Recursos Humanos les envía. Independientemente de su situación actual, conforme usted crezca en la organización, la selección de personal adecuado se convierte en un factor muy importante.

Reclutar a sus colaboradores incluye mucho más que simplemente llenar un puesto vacante con el mejor individuo disponible. Involucra también el determinar necesidades de personal de la organización a largo plazo: orientación y capacitación; transferencias y reasignaciones; rotación; evaluaciones de desempeño; y en ocasiones, terminaciones de empleo. En el momento en que está a la vista un cambio de personal o una vacante, los gerentes experimentados se preguntan:

- ¿Es absolutamente necesaria la función que ejecuta el empleado que está saliendo?
- ¿Se podrían dividir las operaciones entre los otros empleados?
- ¿Qué habilidades faltan entre los empleados actuales que pudiera proveer un nuevo empleado?
- ¿Que tipo de persona contribuiría más a incrementar la productividad?
- ¿Está alguien entrenado como para, eventualmente, hacer mi trabajo ?

La meta de todos los gerentes debería ser contratar, desarrollar y retener al personal más integrado y productivo posible. En el proceso de selección no debe tomar parte sexo, raza, edad, o defectos físicos. Se debe evitar la práctica de "primero en tiempo primero en derecho" y no contratar al primero que llegue. Las solicitudes de trabajo y las entrevistas deben ser escrutadas cuidadosa y profundamente.



TENGA MUCHO CUIDADO CON SUS DECISIONES AL CONTRATAR

DOS ESTILOS DE ENTREVISTA

Se pueden dividir las entrevistas de empleo en dos patrones distintos. El primero es el estilo guiado, el segundo es un estilo menos estructurado o menos guiado. Para el entrevistador sin experiencia, es preferible una entrevista guiada. Por ejemplo, un novato puede considerar usar la lista de verificación CAHEI presentada a continuación.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ATRIBUTOS PARA EL PUESTO

 Sí

C COOPERACIÓN (¿El solicitante hará un esfuerzo para trabajar bien con sus demás compañeros?).

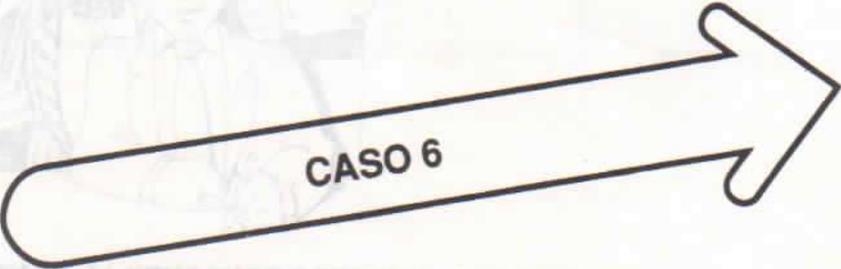
A ACTITUD (¿Tiene el solicitante una buena actitud hacia el trabajo?) (¿Realmente quiere producir?).

H HABILIDADES (¿Tiene esta persona las habilidades específicas que requiere el puesto?).

E ESTABILIDAD (¿Está buscando el solicitante un trabajo permanente o uno temporal?).

I INTERÉS (¿Ha demostrado el solicitante tener mucho interés en el trabajo?).

Aunque no hay un sistema perfecto, una entrevista guiada tiene la ventaja de dar, por lo menos, alguna objetividad. Claro que el entrevistador deberá hacer las preguntas correctas para que salgan a la luz las características de la lista anterior.



CASO 6

CASO 6: LA ELECCIÓN

Alejandro estaba muy complacido cuando la gerencia seleccionó a su asistente Carla para supervisar un departamento de nueva creación. Era un cumplido para Alejandro, que había animado y capacitado a Carla. Perderla significaba muchos nuevos problemas para Alejandro, así que su primera pregunta fue: "¿Cómo puedo convertir la vacante de Carla en algo que me favorezca?"

Alejandro, un gerente muy metódico, hizo una lista de siete factores que sintió eran importantes en la selección del reemplazo de Carla. Seleccione los tres factores que considere más importantes y compárelos, en la página 103, con los que escogió el autor.

- 1. Determinar quién tendría la responsabilidad de entrenar y orientar a la persona contratada.
- 2. Asegurarse de escoger al individuo mejor calificado durante el reclutamiento.
- 3. Utilizar la vacante como una oportunidad para reorganizar el departamento y hacer mejor uso de las habilidades de los otros empleados.
- 4. Mejorar la mezcla cultural del departamento.
- 5. Mejorar las relaciones con el departamento, al contratar a una persona positiva.
- 6. Discutir las necesidades del departamento con los otros empleados para descubrir cómo lograr mayor productividad.
- 7. Examinar la posibilidad de reasignar a los miembros de su grupo para promoverlos o entrenarlos en otra cosa.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Para Seleccionar Ganadores

Mientras mayor haya sido su experiencia al reclutar personal más fácil le será calificarse en esta categoría. Por ejemplo, si durante su carrera ha contratado mucho personal y la mayoría ha tenido éxito de acuerdo a sus estándares, dese una calificación alta.

No importa cuánta experiencia haya tenido, por favor hágase las siguientes preguntas circulando el número apropiado en la escala.

- ¿Sabe cómo analizar requerimientos de trabajo?
- ¿Puede desarrollar un plan de entrevista?
- ¿Tiene experiencia en hacer preguntas para obtener la información necesaria?
- ¿Sabe cómo evitar violar las leyes sobre igualdad de oportunidades en el reclutamiento?
- ¿Puede evaluar objetivamente las cualidades de un aspirante contra los requerimientos del trabajo?
- ¿Sabe cómo documentar el proceso de selección?
- ¿Conoce sus prejuicios personales y los puede controlar?

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Reclutando a su Personal

Bajo										Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

CASO 6

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO

Reto 7

Con un fin determinado, el formador genera un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo. El formador debe ser capaz de generar un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo.

¿Cómo se Califica Como Formador de Equipos?

- Es capaz de generar un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo.
- Es capaz de generar un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo.
- Es capaz de generar un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo.
- Es capaz de generar un clima de confianza y colaboración con los participantes, buscando el desarrollo de un equipo de trabajo que se comprometa con la productividad y la calidad del trabajo.



PRODUCTIVIDAD DEL EQUIPO

Con mucha frecuencia, excelentes gerentes en todo tipo de organizaciones están contentos del desempeño de su "grupo", sin tratar de convertir a sus empleados en un "equipo". Esto es frecuente cuando están satisfechos con la productividad actual y no consideran lo que *podrían* lograr si formaran un "equipo". Se niegan a reconocer que otros gerentes, en trabajos similares, con la misma tecnología, consiguen una mayor productividad, porque establecen un clima de trabajo donde la gente logra desarrollar su potencial y se consideran como parte de un "equipo".

Crear un equipo es un poco como el beisbol. El líder (gerente) tiene la responsabilidad de seleccionar jugadores, coordinar sus esfuerzos y proporcionarles el liderato necesario para ganar el juego. Pero para tener éxito:

- Los jugadores deben estar comprometidos a ayudar al equipo.
- Es obligatorio proporcionar comunicación, confianza y soporte mutuo.
- Se debe establecer un sistema de recompensa que reconozca los logros, tanto individuales como del equipo.
- Se debe desarrollar un plan de juego, aceptarlo y seguirlo.

Un líder lleva a su equipo a la primera base a través de planear, organizar, motivar y controlar. El equipo alcanza la segunda base cuando todos enfocan las metas acordadas entre ellos. Se alcanza la tercera base con una comunicación abierta. El equipo anota una carrera (o victoria) cuando se logran las metas.

Así que, ¿cuál es la diferencia entre "grupo" y "equipo"? Por favor pase a la siguiente página.



GRUPOS VERSUS EQUIPOS

GRUPOS

- Los miembros piensan que están agrupados únicamente para propósitos administrativos. Los individuos trabajan independientes, algunas veces con propósitos opuestos a los de sus compañeros.
- Los miembros tienden a enfocarse a sí mismos porque no están lo suficientemente involucrados en la planeación de los objetivos de la unidad. Piensan en su trabajo simplemente como empleados bajo contrato.
- A los miembros se les ordenó que hicieran lo que hacen, en vez de preguntarles cuál era la mejor forma de hacerlo. No se alientan las sugerencias.
- Los miembros desconfían de los motivos de sus colegas porque no entienden el papel que representan los otros miembros. Cualquier expresión de opinión o desacuerdo es considerada como divisoria y subversiva.
- Los miembros son tan cuidadosos con lo que dicen que no es posible un entendimiento real. Se practica un juego de trampas de comunicación para atrapar a los incautos.
- Los miembros pueden recibir buen entrenamiento pero su aplicación está limitada por el supervisor o por otros miembros del grupo.
- Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben cómo resolver. El supervisor puede posponer su intervención hasta que se ha ocasionado un daño más serio.
- Los miembros pueden, o no, participar en decisiones que afectan el equipo. El conformismo parece ser más importante que los resultados positivos.

EQUIPOS

- Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las del equipo se logran mejor con apoyo mutuo. No se pierden tiempo luchando por ganancias personales a costa de los demás.
- Los miembros tienen sentido de propiedad por sus trabajos y unidad, porque están comprometidos con las metas que acordaron a establecer.
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su talento y conocimiento individual a los objetivos del equipo.
- Los miembros trabajan en un clima de confianza y son animados a expresarse abiertamente sus ideas, opiniones, dudas, acuerdos y sentimientos. Las preguntas son bienvenidas.
- Los miembros practican una comunicación abierta y honesta. Hacen un esfuerzo por entender los puntos de vista de los demás.
- Se anima a los miembros a desarrollar sus habilidades y a aplicar lo que aprenden al trabajo. Reciben el apoyo del equipo.
- Los miembros reconocen que los conflictos son aspectos normales en interacciones humanas, pero ven estas situaciones como una oportunidad para nuevas ideas y creatividad. Trabajan para resolver los conflictos rápida y constructivamente.
- Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo, pero entienden que si el equipo no pueda llegar a una decisión o en caso de que exista una emergencia el líder toma la decisión final. Resultados positivos, y no el conformismo, es la meta.

ACTITUDES DE UN EFECTIVO FORMADOR DE EQUIPOS

Las siguientes actitudes apoyan a los formadores de equipos. Esta escala le ayudará a identificar sus fuerzas, y determinar las áreas donde pudiera ser benéfica una mejora. Circule el número que mejor refleje su posición en la escala. Mientras más alto sea el número, mejor lo describe. Cuando haya terminado, sume los números circulados y ponga el total.

1. Cuando selecciono empleados escojo a aquellos que cumplan mejor con los requerimientos del trabajo y trabajen bien con los demás.	7 6 5 4 3 2 1
2. Doy a los empleados una sensación de propiedad, involucrándolos en la fijación de metas, solución de problemas y actividades para mejorar la productividad.	7 6 5 4 3 2 1
3. Trato de promover el espíritu de equipo, animando a la gente a trabajar junta, y a darse apoyo en actividades que están relacionadas.	7 6 5 4 3 2 1
4. Hablo con mi personal abierta y honestamente, y los animo a que tengan el mismo tipo de comunicación conmigo.	7 6 5 4 3 2 1
5. Cumplo los acuerdos hechos con mi gente porque su confianza es esencial para mi liderazgo.	7 6 5 4 3 2 1
6. Ayudo a los miembros de mi equipo a conocerse entre sí para que aprendan a confiar, respetar y apreciar el talento individual y la habilidad.	7 6 5 4 3 2 1
7. Me aseguro que los empleados tengan la capacitación requerida para hacer su trabajo, y que sepan cómo aplicarla.	7 6 5 4 3 2 1
8. Entiendo que los conflictos son normales dentro de los grupos, pero trabajo para resolverlos rápida y justamente antes de que sean destructivos.	7 6 5 4 3 2 1
9. Creo que la gente está deseosa de trabajar como equipo cuando saben lo que se espera de ellos, y qué beneficios se van a incrementar.	7 6 5 4 3 2 1
10. Estoy dispuesto a reemplazar a los miembros del equipo que no pueden, o no quieren, alcanzar estándares razonables después de una capacitación apropiada.	7 6 5 4 3 2 1
TOTAL _____	

Una calificación entre 60 y 70 indica que posee una actitud positiva hacia la gente, y el tipo de actitud que se necesita para formar y mantener un equipo fuerte. Una calificación de 40 a 59 es aceptable, y con un esfuerzo razonable debe ser posible que pueda formar equipos. Si su calificación fue menor a 40, necesita examinar cuidadosamente su actitud a la luz de la actual filosofía gerencial.

CASO 7: CRITERIO

Suponga que su superior le asignó un proyecto especial. Su trabajo inmediato es seleccionar a la persona mejor calificada para promoverla.

El primero que viene a su mente es Aarón. Técnicamente es superior a los otros en el grupo. Mantiene mucha disciplina en su departamento y es muy bueno delegando. Además lleva más tiempo en el grupo.

De repente se acuerda de Sandy. Ella es más joven que Aarón, pero ha probado ser aun mejor para conseguir productividad de sus empleados. Es muy buena enseñando a sus compañeros y consiguiendo que se comprometan. Da la impresión de que le gusta su trabajo más que a los demás y es muy entusiasta.

¿Qué criterio usaría para escoger entre Aarón y Sandy como líder de equipo? Basado en el criterio anterior, ¿a quién seleccionaría? En la página 103 vea lo que el autor hubiera seleccionado.

UNA MANERA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS EN TIEMPOS DE AJUSTE, ES ACEPTAR EL RETO DE CREAR MÁS ESPÍRITU DE EQUIPO DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS. ES ASOMBROSO COMO LA GENTE APOYA LA CAUSA CUANDO PUEDE VER TODO EL PANORAMA.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Reto 8

Califíquese Como Formador de Equipos

Es difícil para cualquier gerente calificarse a sí mismo como un líder de equipo exitoso. Aquellos que en el pasado han sido miembros de equipos, tanto deportivos como gerenciales, pueden tener algunas ventajas sobre los que no han vivido el concepto en carne propia. Por otro lado, otros parecen adaptarse a la idea de equipo de una manera natural sin haber formado antes parte de un equipo. Por favor lea las siguientes declaraciones antes de calificarse en la escala al pie de la página.

- Si como gerente ha rechazado la "idea del equipo" en el pasado, considere una calificación entre 1 y 3 hasta que le dé una oportunidad.
- Si ha intentado, seriamente, la idea del equipo pero siente que ha tenido un éxito limitado, califíquese entre 4 y 5.
- Si está comprometido con la idea del equipo y ha tenido éxito creando equipos de trabajo en el pasado, califíquese en la parte alta de la escala.
- Si apenas va a ocupar una posición gerencial, califique el potencial que tiene como líder de un equipo y réstele 3 puntos para compensar su falta de experiencia.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Constructor de Equipos

Bajo									Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

LA NEGOCIACIÓN ES UNA HERRAMIENTA MUY IMPORTANTE

Reto 8

La negociación es un proceso que se produce de forma constante en todas las actividades humanas. Algunas veces es consciente y otras veces no. En este reto vamos a explorar algunas de las habilidades que un buen negociador debe tener.

¿Es Buen Negociador?

En la siguiente lista vamos a ver algunas de las habilidades que un buen negociador debe tener. Marca con una X las que creas que tienes.

- Escucha activa y empatía.
- Comunicación clara y asertiva.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Creatividad y pensamiento lateral.
- Capacidad de persuasión.
- Resiliencia y capacidad de recuperación.
- Capacidad de generar confianza.
- Capacidad de establecer relaciones de cooperación.
- Capacidad de negociar con otros departamentos o con clientes.
- Capacidad de negociar con proveedores o con socios.
- Capacidad de negociar con socios comerciales.
- Capacidad de negociar con socios políticos.
- Capacidad de negociar con socios académicos.
- Capacidad de negociar con socios culturales.
- Capacidad de negociar con socios religiosos.
- Capacidad de negociar con socios deportivos.
- Capacidad de negociar con socios artísticos.
- Capacidad de negociar con socios científicos.
- Capacidad de negociar con socios tecnológicos.
- Capacidad de negociar con socios ambientales.
- Capacidad de negociar con socios sociales.
- Capacidad de negociar con socios económicos.
- Capacidad de negociar con socios políticos.
- Capacidad de negociar con socios académicos.
- Capacidad de negociar con socios culturales.
- Capacidad de negociar con socios religiosos.
- Capacidad de negociar con socios deportivos.
- Capacidad de negociar con socios artísticos.
- Capacidad de negociar con socios científicos.
- Capacidad de negociar con socios tecnológicos.
- Capacidad de negociar con socios ambientales.
- Capacidad de negociar con socios sociales.
- Capacidad de negociar con socios económicos.



Este reto es una herramienta para evaluar tus habilidades de negociación. Si tienes dificultades con alguna de las habilidades mencionadas, puedes encontrar recursos en línea para mejorarlas.

¡Buena suerte!

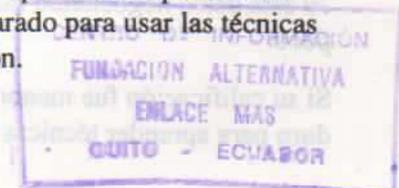
LA NEGOCIACIÓN ES UNA HERRAMIENTA GERENCIAL MUY IMPORTANTE

La negociación aparece cuando tratamos de satisfacer nuestras necesidades a pesar de que alguien más está controlando lo que queremos. En la mayoría de los casos puede ser un proceso muy sano y ambas partes pueden resultar ganadoras. Debido a su naturaleza tan delicada, algunas veces el proceso se empantana y aparece el regaño.

En la siguiente lista marque las tres áreas en las que, con mayor frecuencia, se ve envuelto más frecuentemente en negociaciones.

- Precio y/o tiempo de entrega de productos.
- Contratos laborales y/o de ventas.
- Buscando incrementos salariales y prestaciones.
- Evitando que se vaya un empleado importante.
- Estableciendo nuevas filosofías y/o políticas.
- Ajustando planes de mercadotecnia.
- Rompiendo relaciones anteriores.
- Negociaciones personales con otra firma que quiere contratarlo.
- Convenciendo a un compañero de trabajo de que usted tiene la razón.
- Ajustando los presupuestos departamentales o las metas de ventas.

Existe el peligro de verse envuelto en un problema sin reconocer que es una oportunidad para negociar. Cuando esto ocurre, puede no estar tan bien preparado para usar las técnicas de negociación de "ganar - ganar" como lo estaría en otra ocasión.



MI REACCIÓN ANTE UN DESACUERDO, CONFLICTOS Y NEGOCIACIONES

A continuación hay varias aseveraciones sobre las reacciones personales ante conflicto y falta de acuerdo. Circule el número que mejor lo describa. Mientras más alto sea el número, más está usted de acuerdo con la aseveración. Cuando termine, sume los números de cada aseveración y ponga el gran total al final de la hoja.

	10	9	8	7	6	5	4	3
No me molesta cuestionar un precio o buscar un intercambio más favorable que el que me ofrecen.	10	9	8	7	6	5	4	3
No tengo nada que perder buscando un mejor acuerdo, si lo hago en forma razonable.	10	9	8	7	6	5	4	3
El conflicto es un hecho de la vida y trabajo duro para resolverlo.	10	9	8	7	6	5	4	3
El conflicto es positivo, hace que examine mis ideas con más cuidado.	10	9	8	7	6	5	4	3
Cuando resuelvo conflictos, trato de tomar en cuenta las necesidades del otro.	10	9	8	7	6	5	4	3
A menudo los conflictos producen mejores soluciones a los problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3
El conflicto estimula mi inteligencia y agudiza mi juicio.	10	9	8	7	6	5	4	3
Trabajar con conflictos me ha enseñado que la aveniencia no es signo de debilidad.	10	9	8	7	6	5	4	3
Resueltos satisfactoriamente, los conflictos con frecuencia estrechan las relaciones.	10	9	8	7	6	5	4	3
El conflicto es una manera de probar mi punto de vista personal.	10	9	8	7	6	5	4	3
GRAN TOTAL	_____							

Si obtuvo 80 puntos o más, significa que tiene una actitud realista hacia los conflictos y entiende de negociaciones y está deseoso de trabajar para resolverlos. Si obtuvo 79 o menos, está usted negociando razonablemente bien los conflictos, pero necesita mejorar un poco.

Si su calificación fue menor a 50, primero necesita entender el por qué y después trabajar duro para aprender técnicas de solución de conflictos.

CASO 8: ESTILO

Marcela y Andrés han sido invitados, por la alta gerencia, a solicitar una promoción gerencial que conlleva mayores beneficios y prestigio. El puesto requiere considerable actividad negociadora con compradores y fuentes externas.

Marcela siente que está mejor calificada porque se ve como una negociadora suave, que tiende a evitar conflictos. No teme el proceso de negociación pero trata de mantenerlo en un nivel profesional sin invitar al conflicto.

Andrés también es feliz negociando, pero ve el conflicto como una parte natural del proceso. Es bueno porque sabe cómo resolver los conflictos. También sabe la importancia de utilizar el estilo "ganar - ganar". Por ejemplo, le encanta retar la postura de la otra parte, y de y obligarlos a luchar para justificarla, pero entiende la importancia de llegar a un resultado benéfico para ambas partes.

Aceptando que en todas las demás áreas Marcela y Andrés están calificados igualmente para el nuevo trabajo, ¿cuál cree usted que le sea más útil a la organización? ¿Por qué? Lea la opinión del autor en la página 103.

PARA ALGUNOS GERENTES "TIEMPOS DUROS" EN EL MERCADO PUEDE SIGNIFICAR EL RENEGOCIAR CONTRATOS YA ESTABLECIDOS. PARA OTROS, SIGNIFICA NEGOCIAR CONTRATOS MÁS FAVORABLES PARA EL FUTURO. EN AMBOS CASOS LAS HABILIDADES NEGOCIADORAS SON MUY IMPORTANTES.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Califíquese Como Negociador

Puede encontrar difícil calificarse como negociador, especialmente si ha tenido poca oportunidad de practicar las técnicas necesarias. Hacerse las siguientes preguntas le ayudará a colocar un círculo alrededor del número más apropiado en la escala del 1 al 10 que aparece al pie de la página.

- ¿Ha perdido en el pasado por retirarse del proceso de negociación?
- ¿Le disgusta el proceso de negociación?
- ¿Ha delegado con frecuencia las negociaciones?
- ¿Ha evitado aprender y practicar las técnicas y estrategias de la negociación?
- ¿Preferiría un papel gerencial donde las negociaciones fueran mínimas, tal vez limitadas a tratar con empleados por un lado y la alta gerencia por el otro?

Si contestó "sí" a tres o más de las preguntas anteriores, se debe de calificar con 3 o menos. Si contestó que "sí" únicamente a una o dos de las preguntas, se puede calificar más alto. Si no ha tenido mucha oportunidad de practicar el arte de negociar, pero siente que puede ser bueno en esto, califíquese en la parte media de la escala.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Negociando

										Bajo									Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										

Reto 9

¿Es Usted Sobresaliente Para Resolver Problemas?

¿QUIÉN
QUÉ
POR QUÉ
DÓNDE
CUÁNDO?



SI NO

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS

Suponga que está involucrando a su equipo en la toma de una decisión importante. Si esta lista de verificación descubrirá que hay muchos más ángulos o facetas de los que pensaba en este tipo de procesos para la toma de decisiones.

- Planeo un calendario dirigido a encontrar la solución.
- Mantengo al grupo en el camino correcto.
- Fijo las reglas de participación y me apego a ellas.
- Rompo los grandes problemas en pequeños pedazos, más manejables.
- Termino un paso antes de pasar al siguiente.
- Si el avance se empantana regreso al punto anterior.
- Sé que técnica estoy usando en cada punto.
- Confío en el proceso y lo uso mientras funcione.
- No mezclo los métodos de diversos procesos.
- Incluyo a toda las personas o unidades afectadas.
- Considero ideas divergentes como opiniones valiosas.
- Acepto e integro todos los puntos de vista y sentimientos.
- Escribo todas las sugerencias, pensamientos e intervenciones.
- Mantengo un registro público de las discusiones de grupo.
- Mantengo a la vista todo el material para todos los miembros del equipo.
- Sé qué preguntas hacer a cada paso.
- Tomo en cuenta las respuestas de todos los presentes.
- Me disciplino para escuchar y responder.
- Asigno funciones a los participantes de las juntas.
- Estimulo la cooperación del grupo y su creatividad.
- Busco acuerdos entre posiciones divergentes.
- Busco consenso en los puntos acordados.
- Resumo las conclusiones antes de cerrar.
- Asigno un responsable para cada acción, según sea apropiado.

¿CUÁNTAS MARCÓ?

Hay muchos libros que le pueden ayudar a profesionalizar sus técnicas de toma de decisiones y mejorar su desempeño en esa área. Uno de estos libros es *Systematic Problem-Solving and Decision-Making* (Solución de Problemas y Toma de Decisiones Sistemáticas) de Sandy Pokras. Vea la página 100 para mayor información.

RESOLVER PROBLEMAS IMPLICA TOMAR RIESGOS

La solución de problemas requiere de tomar riesgos. Algunas veces el riesgo que se toma vale la pena, en otras ocasiones puede que no lo valga. La decisión de tomar o no el riesgo es muy personal. Aquí hay unos principios a considerar como guía:

1. *El aprendizaje y el crecimiento personal requieren tomar riesgos.*

Una vida orientada a mantener la seguridad aferrándose al estatus-quo, eventualmente se convierte en prisión. El desarrollo personal requiere soltar las riendas de lo que ya se domina y salir de la "zona de confort" hacia lo desconocido.

2. *Arriéguese únicamente en lo que pueda soportar la pérdida.*

Todas las situaciones de riesgo pueden acabar en pérdidas. Considere el peor de los casos; si la pérdida fuera catastrófica (material o emocional), no tome el riesgo *en la forma en que se presenta*. Para afirmar su autoconfianza empiece con algo pequeño. No empiece enfrentando riesgos con penalidades muy grandes. Conforme vaya ganando experiencia, lo que en un tiempo consideró una decisión difícil con frecuencia se convierte en una menos pesada. Por ejemplo, jugarse el empleo es menos preocupante después de que ha hecho algunos exitosos cambios en su carrera.

3. *Ajuste los riesgos en los que el factor suerte sea importante.*

Considere mejorar las probabilidades y reduzca las posibilidades de pérdida, obteniendo más información, ampliando la posibilidad de éxito, disminuyendo lo que se arriesga y consiguiendo más control sobre el resultado de su decisión.

4. *Acepte que fallar es el precio de arriesgarse.*

No espere un récord perfecto para usted o para los demás. En una ocasión un empleado arriesgó 100,000 dólares en una campaña promocional. Cuando, temeroso, fue a informar a su jefe del resultado negativo, el jefe le preguntó lo que había aprendido de la experiencia. Sorprendido, él preguntó "¿Quiere decir que no me va a despedir?" a lo que contestó el jefe, "¿Cómo puedo pensar en despedirte si acabo de invertir 100,000 dolares en tu educación?"

¿Está dispuesto a tomar riesgos de acuerdo con los puntos anteriores? Sí No

CENTRO DE INFORMACION
FUNDACION ALTERNATIVA
ENLACE MAS
QUITO - ECUADOR

CASO 9: EXPANSIÓN

Su compañía ha ganado consistentemente beneficios al comercializar una pequeña línea de productos en su ciudad. Como gerente de mercadotecnia, el director general quiere su recomendación para expandirse a otras ciudades. Usted tiene 30 días para investigar los hechos y tomar una decisión. También, como parte de la recomendación, quiere sus puntos de vista sobre la forma de expansión, si va a ser con dinero de la compañía (hasta cierto punto, limitado), o intentando franquicias.

El problema es complicado porque su jefe inmediato (alguien entre usted y el director general) está en contra de cualquier tipo de expansión.

¿Qué proceso seguiría usted para tomar su decisión?

Compare su respuesta con la del autor en la página 103.

EN TIEMPOS DIFÍCILES SE LES PIDE A LOS GERENTES QUE TOMEN MÁS DECISIONES. AQUELLOS QUE HAN MEJORADO PREVIAMENTE SUS TÉCNICAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y QUE ESTÉN DESEOSOS DE TOMAR RIESGOS CALCULADOS, SE ENCUENTRAN EN LOS LUGARES PRIVILEGIADOS.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Tiempo de Tomar Decisiones

Antes de calificarse, hágase las siguientes preguntas.

- ¿Cuál ha sido su experiencia solucionando problemas en el pasado? ¿Lo está haciendo mejor ahora?
- ¿Usa un sistema de solución de problemas? ¿Le funciona satisfactoriamente?
- Cuando se ve forzado a tomar una decisión improvisada, (sin tiempo para recabar información), ¿lo hace sin demasiada ansiedad? ¿acierta normalmente?
- ¿Oculta con frecuencia decisiones importantes? ¿Lo lamenta después?
- ¿Se angustia por decisiones que afectan a la gente clave, al punto de que tengan un impacto negativo sobre sus otras habilidades gerenciales?

¿Qué le sugieren las respuestas de las páginas anteriores sobre sus habilidades para la toma de decisiones? ¿Cómo se calificaría en la siguiente escala?

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

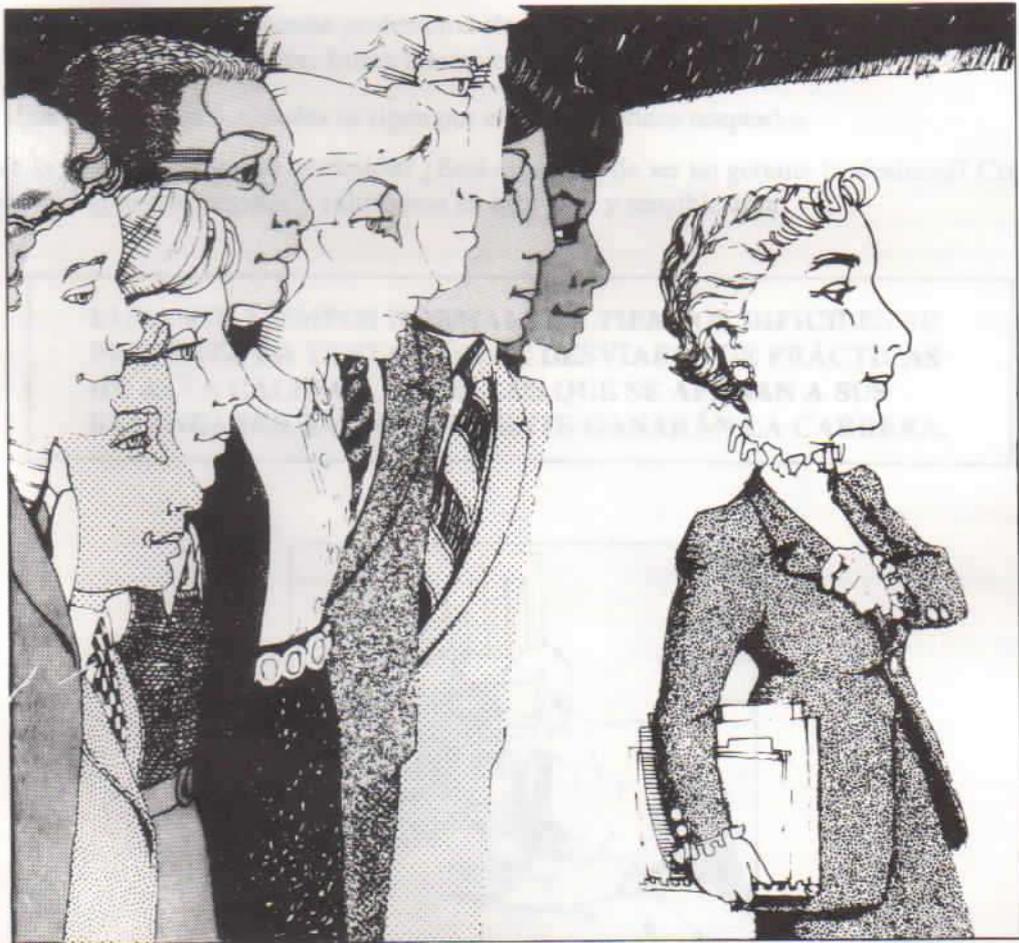
Toma de Decisiones

Bajo									Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PROFESIONALISMO = CALIDAD

Reto 10

¿Qué Tan Profesional Es Usted?



PROFESIONALISMO = CALIDAD

Se requiere que haga un estudio profundo y algo de orientación, para que pueda medir el grado de profesionalismo que posee como gerente. De acuerdo al diccionario Webster's New World, un profesional es aquel que merece serlo porque cumple con ciertos estándares muy altos.

- Los profesionales buscan excelencia en ellos mismos y en aquellos que trabajan para ellos. Su meta es la *calidad*.
- Los patrones valúan mucho sus servicios.
- Los profesionales se conducen de tal modo que otros siguen su ejemplo y respetan su juicio.
- Se hacen notar. Un gerente profesional siempre se mantiene al día y nunca deja de aprender cómo ser mejor. Busca crecimiento continuo y avance personal.
- Los gerentes profesionales se rigen por estándares éticos aceptados.

¿Ve la gerencia como una profesión? ¿Está orgulloso de ser un gerente profesional? Considere las siguientes páginas y califíquese en esta vital y sensible área.

DURANTE TIEMPOS NORMALES Y TIEMPOS DIFÍCILES SE PRESENTA LA TENTACIÓN DE DESVIARSE DE PRÁCTICAS DE ALTA CALIDAD. AQUELLOS QUE SE APEGAN A SUS ESTÁNDARES, EVENTUALMENTE GANARÁN LA CARRERA.



QUÉ ES Y QUÉ NO ES CALIDAD

Presentamos una lista de atributos (*) que describen lo que es, y lo que no es calidad. Use esta lista para identificar sus respuestas personales y profesionales en el reto hacia la calidad. Agregue sus propias ideas al final.

CALIDAD ES:	NO ES CALIDAD:
Una filosofía	Una manera rápida de arreglar las cosas
Permitir sólo estándares perfectos	Productos de buena calidad
Prevención	Una inspección
Seguir guías específicas	Una actitud de "bastante bien"
Un proceso para toda la vida	Un programa motivacional
Compromiso	Una coincidencia
Apoyo de la alta gerencia	Adoptar sólo en algunas áreas
Una actitud positiva	Una actitud vigilante
Acuerdos	Hacer sus propias cosas
Deseo de comunicación	Datos aislados
Entender los procesos	Adivinar
Identificar oportunidades de error	Detectar errores en productos terminados
Agregue las suyas	Agregue las suyas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

(*) Cuadro tomado de CALIDAD EN EL TRABAJO de Diane Bone y Rick Griggs, editado también por Grupo Editorial Iberoamérica

CALIDAD MÁS ÉTICA

El público se preocupa por la ética en los negocios generalmente en asuntos relacionados con desfalcos, dar o aceptar sobornos o envenenar la atmósfera. Estos ejemplos sugieren problemas éticos gerenciales, aunque consisten sólo en violaciones a leyes bien definidas, reglas y códigos de conducta.

Por otro lado, la mayoría de las veces los gerentes citan ejemplos relacionados directamente con prácticas rutinarias en los centros de trabajo. Sus preocupaciones éticas son acerca de las relaciones entre personas y responsabilidades, donde las decisiones correctas no están perfectamente claras, y no existen reglas rápidas y precisas que seguir.

Existe un juego de relaciones y responsabilidades que concierne directamente a los empleados e incluye áreas como disciplina, evaluación de desempeño, seguridad en el empleo y administración de sistemas de recompensa. Otro juego se refiere a clientes y proveedores, e incluye aspectos muy intrincados de elementos como tiempos de entrega, calidad y precio. También se generan problemas éticos cuando los gerentes tienen conflicto de valores con sus superiores o sus compañeros, sobre temas como estrategia, metas, políticas y administración.

Cualquiera que sea el punto de vista, tener ética significa hacer mejores negocios. Los gerentes y organizaciones que tienen éxito toman la ética muy en serio. Razonan cuidadosamente los dilemas de ética a los que se enfrentan, hasta lograr soluciones aceptables. Algunas organizaciones y algunos gerentes parecen tener éxito por largos periodos, a pesar de prácticas escondidas poco éticas. Sin embargo, los periódicos están llenos de historias de héroes caídos y organizaciones destruidas que son el último resultado de esa falta de ética.



"NO CAIGA EN LA TENTACIÓN DE COMPROMETER SU ÉTICA"

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Evalúese Como Profesional

Ahora está listo para calificarse como profesional en nuestra escala de 1 a 10. Para hacerlo, puede seguir las guías que mencionamos a continuación:

1. Ética no es lo único que define a un profesional, pero es una parte muy importante. Si usted toma en consideración la ética en todas sus decisiones gerenciales, asígnese tres puntos en la escala.
2. Si mejora constantemente su conocimiento gerencial, aprendiendo nuevas técnicas, asistiendo a seminarios, leyendo libros sobre el tema y haciendo esfuerzos diarios para ponerlo en práctica, puede anotarse otros tres puntos. No puede ser un profesional si sólo deja pasar el tiempo.
3. Si cree en la idea de fijar y alcanzar estándares de calidad, asígnese otros tres puntos.
4. Si se dio 3 puntos en cada una de las categorías anteriores, puede calificarse con 10.

ESCALA DE AUTOEVALUACIÓN GERENCIAL

Profesionalismo

Bajo										Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Reto 11

¿Cuál Es Su Actitud Hacia el Manejo del Cambio?



FANTASÍAS SOBRE EL CAMBIO

Un cambio organizacional es lento, caro y difícil. Hay la tendencia a creer que el cambio puede ser instantáneo, indoloro y rápido. Con frecuencia en los cambios que hacen los gerentes esperan:

- 1) Que no se interrumpan las operaciones.
- 2) Que no cuesten mucho y sean rápidos de implementar.
- 3) Que resuelvan problemas organizacionales anteriores.

Estos mitos pueden ayudarle a entender por qué muchas organizaciones tienen resultados tan malos al manejar el proceso del cambio, o están mal dispuestas a aceptar el reto de otros cambios si ha habido intentos previos que han terminado en fracaso.

El proceso de hacer un cambio importante en la cultura de una organización requiere que la gente se deshaga del "así era antes" y pase por un periodo de dudas e inseguridades. Realizar este proceso requiere de su tiempo completo y debe ser manejado muy cuidadosamente. Las organizaciones que manejan satisfactoriamente el proceso de cambiar la cultura organizacional reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro.

Con frecuencia el cambio no representa más que un simple viraje en tecnología o algún cambio en las relaciones con una nueva autoridad. Pero cuando llega a una compañía un cambio mayor, o una crisis severa que exige una respuesta, lo que realmente está cambiando es la "cultura corporativa", el modo como la organización hacía las cosas. Un cambio tan grande demanda un giro completo a la forma en que se había estado haciendo el trabajo. Ya no es posible ser un celador de las viejas formas. En vez de eso, el reto es incrementar la productividad mientras mueve al grupo de trabajo hacia una nueva dirección.

COMO EL ENTRENADOR DE UN EQUIPO DE FUTBOL QUE ENCUENTRA A SU EQUIPO AL FINAL DE LA PRIMERA PARTE PERDIENDO POR DOS GOLES, LOS GERENTES NECESITAN UN NUEVO PLAN DE JUEGO CUANDO APARECEN CAMBIOS NO ANTICIPADOS ANTES DE FINALIZAR EL AÑO FISCAL.

EL GERENTE DURANTE EL CAMBIO*

En tiempos de cambio se debe llamar a cada gerente, supervisor y líder de equipo para que dirija el cambio en su grupo. No debe esperarse que la alta gerencia maneje la transición de grupos de trabajo individual. Muchos gerentes medios esperan que sus jefes les digan qué hacer. En muchos casos, la comunicación entre altos ejecutivos y gerencia media es muy deficiente y no hay una estrategia para anunciar e implementar efectivamente el cambio.

Los gerentes quieren respuestas. Comúnmente culpan a la alta gerencia por dejarlos en la oscuridad cuando no hay soluciones listas. El mejor consejo es que no esperen más y se conviertan en líderes de su equipo. Si se sientan a esperar, la ola del cambio los va a ahogar. Para mantenerse a flote deben aprender cómo manejar un cambio. Los cambios ofrecen, como gerentes, inseguridad, pero también oportunidades. El modo como se manejen y manejen a su grupo de trabajo hará toda la diferencia.

Pasar a través de uno de estos cambios reta el modo como nos vemos. Los cambios mayores pueden compararse con la muerte y el renacimiento de una compañía. Pasar a través de este proceso es igual a la remodelación total de una cocina. Para obtener el resultado final que quiere lo primero que debe hacer es dismantelar la cocina vieja, dejando únicamente estructura básica y un vacío. Entonces empieza usted a traer nuevos gabinetes y equipo y irlo armando coherentemente. Una vez que le dé los toques finales puede entrar y sentirse confortable y productivo otra vez. Siempre toma más tiempo del que se espera y cuesta más de lo que estimó en un principio.



* En ésta y en las páginas siguientes, mencionaremos partes del libro COMO MANEJAR EL CAMBIO EN ORGANIZACIONES de la Dra. Cynthia D. Scott y el Dr. Dennis Jaffe, editado también por Grupo Editorial Iberoamérica.

GUÍAS BÁSICAS DURANTE EL CAMBIO

A continuación encontrará algunos lineamientos para cambiar la cultura de la corporación o el equipo. Usted deberá:

1. Tener una buena razón para hacer el cambio

Los cambios culturales normalmente no son divertidos. Tómelos con seriedad. Asegúrese de entender por qué está haciendo el cambio y que éste es necesario.

2. Involucrar a su gente en el cambio

La gente involucrada presentará menos resistencia. Tomar parte en el proceso de planeación y transición le da a la gente un sentido de control. Pida opiniones sobre cómo lo harían ellos. Considere hacer encuestas, tomar opiniones de grupos y votaciones.

3. Poner a una persona de respeto a cargo del proceso

Cada cambio necesita un líder. Seleccione a alguien considerado por el grupo como influencia positiva.

4. Crear equipos de transición

Necesita un grupo, dentro de su grupo, que se dedique a planear, anticipar, coordinar, mediar y orientar los esfuerzos para el cambio.

5. Dar entrenamiento en los nuevos comportamientos y nuevos valores

La gente necesita que le ayuden a entender en qué consiste el nuevo modo de hacer las cosas y por qué es más deseable. El entrenamiento une a los grupos. Les permite expresar sus preocupaciones y reforzar las habilidades que van aprendiendo.

6. Conseguir ayuda externa

Por alguna extraña razón, hay mayor credibilidad en lo que dice un consultor externo que en las sugerencias internas. Use este poder para reforzar la dirección que quiere tomar.

7. Establecer un símbolo del cambio

Anime el desarrollo de boletines, nuevos logos o lemas, y/o eventos de reconocimiento que ayuden a celebrar y reflejar el cambio.

8. Reconozca y recompense a la gente

Conforme empiece a funcionar el cambio, tome tiempo para mostrar aprecio por los logros de la gente que lo hizo posible. Exprese reconocimiento por los problemas y sacrificios que la gente ha tenido.

CASO 11: PROTECTOR

Raúl es un gerente muy protector. Lucha por mantener a sus empleados libres de presión para que puedan sostener su productividad personal en un nivel alto. En su interior Raúl también quiere ser respetado y agradecerle a la gente.

Ayer, en una junta especial de gerencia, se anunció que todos deberían prepararse para un programa de reducción de personal que ayudaría a la compañía a "ser más ágil" para competir en el futuro en un ambiente de cambio continuo. Después de entender y digerir todo lo que oyó, Raúl decidió tomar un enfoque seguro y seguir la siguiente estrategia:

- Absorber personalmente las olas grandes del cambio y dejar que pasen a su equipo de nueve empleados sólo las olas pequeñas.
- Confiar en la salud financiera de la compañía para sobrevivir el período malo y seguir en el departamento, haciendo igual los negocios.
- Aceptar la premisa que dice que los cambios son menos destructivos cuando vienen "dosis pequeñas", para aquellos que están en la línea de fuego.

¿Está de acuerdo con Raúl en que es benéfico crear un "paraguas de protección" sobre sus empleados? Vea en la página 104 si el autor está de acuerdo con Raúl.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Reto 12

Del Cambio al Reto

Tome en consideración los siguientes puntos al calificar su habilidad para manejar los cambios.

- La gente necesita tiempo para ajustarse a los cambios. Mientras mayor sea la comunicación hacia los que están directamente involucrados, será mejor y más fácil, convencerlos del cambio. Hablar de algo que puede o no pasar ayudará a la mayoría de la gente a ajustarse si se presenta.
- No sólo los departamentos necesitan una acción de contingencia, también los individuos necesitan un plan B de carrera en caso de que su trabajo sea eliminado. Un buen gerente no esconde la posibilidad de cambio; ayuda a sus empleados a planear los movimientos en su carrera personal por si fuera necesario un cambio.
- Implementar un cambio mayor es como remodelar una casa mientras se vive en ella.
- Se deben recompensar los esfuerzos de aquellos que se ajustaron al cambio.

Si usted siente que puede hacer un buen trabajo como gerente en una reorganización de su departamento, circule 6, 7 u 8 en la escala. Si piensa que puede hacer un trabajo promedio, circule 3, 4 ó 5. Si cree que no puede manejar un cambio, circule 1 ó 2. Si usted ya ha manejado algún cambio mayor de manera excelente, circule el 10.

ESCALA DE AUTODESARROLLO

Manejo del Cambio

Bajo									Alto
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

SÓLO LOS GRANDES SON LOS QUE TIENEN
LIBERTAD PARA

Reto 12

¿Cuál Es Su Índice De Liderazgo?



SÓLO LOS GERENTES SÓLIDOS TIENEN LIBERTAD PARA SER LÍDERES

El liderazgo en cualquier nivel está basado en habilidades gerenciales básicas. La persona a cargo de una operación, no tendrá la suficiente libertad para ser líder hasta que dicha operación esté bien manejada. Aquellos que intentan ser líderes sin tener las habilidades gerenciales fundamentales, normalmente fallan antes de empezar.

"No puedes dirigir una organización si constantemente estás apagando fuegos relacionados con el trabajo gerencial".

"Algunas semanas lo único que hago aquí es actuar como guardián. ¿Dirigir? Debes estar bromeando".

"Me siento mal porque sólo de vez en cuando puedo liberarme y ser líder".

Unos cuantos individuos están en un puesto lo suficientemente alto para seleccionar y entrenar buena gente administrativa, que los pueda dejar en libertad para ser líderes. Un gerente de primer nivel que desee ser líder debe aprender a manejar eficientemente su equipo para obtener libertad suficiente y agregar liderazgo a su estilo. Eso significa que los gerentes que quieren ser líderes necesitan liberarse siendo *buenos en las primeras once categorías de este libro*.

¿Cuáles son los peligros de tener actitud de líder antes de que estén listas nuestras habilidades gerenciales?

- Es posible acabar en el limbo y perder el trabajo gerencial.
- Puede quedar frustrado al confundir liderazgo con habilidades gerenciales.
- Sus empleados se pueden sentirse inseguros o perderle respeto al modo en que opera.

Lo primero es lo primero. Afiance sus habilidades gerenciales antes de intentar saltar a situaciones de liderazgo.

DIFERENCIA ENTRE GERENTES Y GERENTES/LÍDERES

Es difícil definir y explicar las diferencias entre gerentes y líderes. Reconociendo esto, las siguientes declaraciones lo pueden ayudar a distinguir sus capacidades de liderazgo. Haga una marca en el cuadro apropiado, dependiendo de si está de acuerdo o en desacuerdo:

DE ACUERDO	EN DESACUERDO	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un buen gerente es feliz siguiendo la dirección y sugerencias de arriba. Un líder/gerente es más apto para considerar el futuro, anticipar necesidades, problemas y consecuencias antes de que le digan que se necesita acción.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un buen gerente está deseoso de aceptar responsabilidades. Un líder/gerente busca responsabilidades.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente efectivo toma riesgos moderados (cuando las probabilidades lo favorecen). Un líder/gerente acepta riesgos mayores cuando tienen el resultado potencial de aumentar el progreso, y se compromete a planes de acción con mayor determinación.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un líder/gerente tiene más espíritu emprendedor que un gerente básico.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente es más apto para aceptar asignaciones confortables, mientras que el líder busca oportunidades más demandantes para demostrar su potencial de liderazgo.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un gerente normalmente ve a aquellos que están bajo su supervisión como empleados. Un líder ve a los empleados como miembros de su equipo y seguidores.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	La diferencia básica entre gerentes y líderes es su actitud. Muchos gerentes se conforman con fijarse metas modestas, apaciguar a otros, buscar ambientes de trabajo confortables y usar el poder con cuidado. Un líder tiende a fijar metas más demandantes, reta a los demás y crea un ambiente de trabajo más dinámico.

ESCALA DE LIDERAZGO POTENCIAL

Usted puede preguntarse si tiene o no potencial para dirigir a los demás, aun si ya ocupa un importante puesto gerencial. Este ejercicio está diseñado para ayudarlo a contestar esa pregunta. Lea las declaraciones en ambos lados de la escala y circule el número que indique mejor su posición. La mayoría de la gente se queda entre los dos extremos.

	ALTA	BAJA	
Puedo ser un excelente gerente y tener tiempo para dirigir.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Estoy satisfecho siendo un buen gerente.
Soy un visionario. Me gusta mucho fijarme metas a largo plazo.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Mi meta es preocuparme por un día a la vez.
Me encanta tomar riesgos. Me reta.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Evito riesgos siempre que puedo.
Disciplinar a los demás es un reto.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		No me gusta tener que disciplinar a los demás.
Me gusta la comunicación y tengo potencial para llegar a ser muy bueno.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Mis habilidades de comunicación son adecuadas.
Deseo convertirme en un líder importante.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Me siento bien siendo un seguidor.
Me gusta tomar decisiones difíciles.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Las decisiones pueden ser frustrantes y peligrosas.
Busco y le doy la bienvenida a mayores responsabilidades.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Evito aumentar las responsabilidades
Puedo manejar la presión de estar en el ojo del huracán.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		La presión no se hizo para mí.
Creo tener la personalidad necesaria para convertirme en un líder exitoso.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1		Perdón, yo no tengo tipo de líder.
TOTAL			<input type="text"/>

Si su calificación fue de 80 o más, da la impresión de que tiene el deseo y el potencial de ser líder. Una calificación entre 60 y 80 demuestra buen potencial. Una calificación por debajo de 60 significa que usted desea retrasar las prácticas de liderazgo dentro de su estilo gerencial.

CASO 12: PROMOCIÓN

Verónica es reconocida por sus superiores como una gerente extraordinaria. Su reputación es tan buena que se ha considerado promoverla a vicepresidente. El único factor que no satisface completamente a algunos de los involucrados en la decisión es su potencial de liderazgo. Los que quieren mantenerla como gerente dicen:

- ¿Qué tan importante sería mantenerla como una excelente gerente y que sea modelo para los demás?
- Va a ser muy difícil regresarla a un puesto gerencial si falla como líder.
- Verónica nunca ha tomado ningún curso o seminario de liderazgo y podría estar subestimando lo que "se debe tener".
- Sería mejor incrementar el salario, mantenerla como gerente importante y contratar a alguien con habilidades de liderazgo desarrolladas.

Aquellos que quieren darle la promoción dicen:

- Vale la pena correr el riesgo de promover a Verónica; esto animaría a otras mujeres a seguirla.
- Le daría reconocimiento a la política de la compañía sobre promociones interiores.
- Mantendríamos a Verónica en la organización en vez de perderla con un competidor.
- Verónica podría entrenar a más gerentes desde su nuevo papel de líder.
- Es más fácil encontrar buenos gerentes que buenos líderes.
- Vean cómo ejerce sus cualidades de liderazgo en su trabajo actual.

¿Se debería dar la promoción a Verónica? ¿Por qué?

¿Está el autor de acuerdo con usted? Vea la página 104.

EVALÚE SU CAPACIDAD GERENCIAL

Muchos Gerentes, Pocos Líderes

Liderazgo no es una extensión automática de ser un buen gerente. Los que no ven la diferencia (y rehusan estudiar liderazgo como un proceso separado) normalmente fallan como líderes, cuando como gerentes son extraordinarios. Prepárese para calificarse como líder; haga una marca en el cuadro apropiado que precede a cada una de las siguientes declaraciones:

VERDADERO FALSO

- Los líderes están deseosos de tomar más riesgos que los gerentes.
- Los líderes están forzados a tomar decisiones más difíciles.
- Los líderes necesitan desarrollar "poder de personalidad" para que conviertan a sus empleados en seguidores.
- Un líder siempre está a la vista. Una vez que se convierta en verdadero líder, la gente espera que esté "arriba" todo el tiempo.
- Los líderes necesitan visión y deben articular metas para que los seguidores las alcancen.

ESCALA DE AUTODESARROLLO

Liderazgo

Bajo

Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**LA MAYORÍA DE LOS GERENTES/LÍDERES
MÁS EFICACES NACEN EN TIEMPOS
DIFÍCILES**

PASOS QUE SE DEBEN TOMAR

PARTE

II

Para Definir Su Perfil Gerencial



PASOS QUE SE DEBEN TOMAR

Ahora que se ha calificado en los doce puntos críticos presentados en este libro, está listo para hacer su perfil personal de habilidades gerenciales. Esto le permitirá tener una mejor perspectiva sobre sus fuerzas y debilidades gerenciales.

- Paso 1:** Estudie la hoja para perfil en la siguiente página. Observe las doce categorías en la parte superior, la escala del 1 al 10 a la izquierda y los recuadros de la parte inferior de la página con números de página.
- Paso 2:** Regrese las páginas con el número mostrado y anote las calificaciones (de 1 a 10) que se asignó.
- Paso 3:** En la escala de la izquierda localice el nivel en la columna que equivale al número en la parte inferior de la página. Ponga un punto en este lugar.
- Paso 4:** Una los puntos y habrá determinado su perfil.

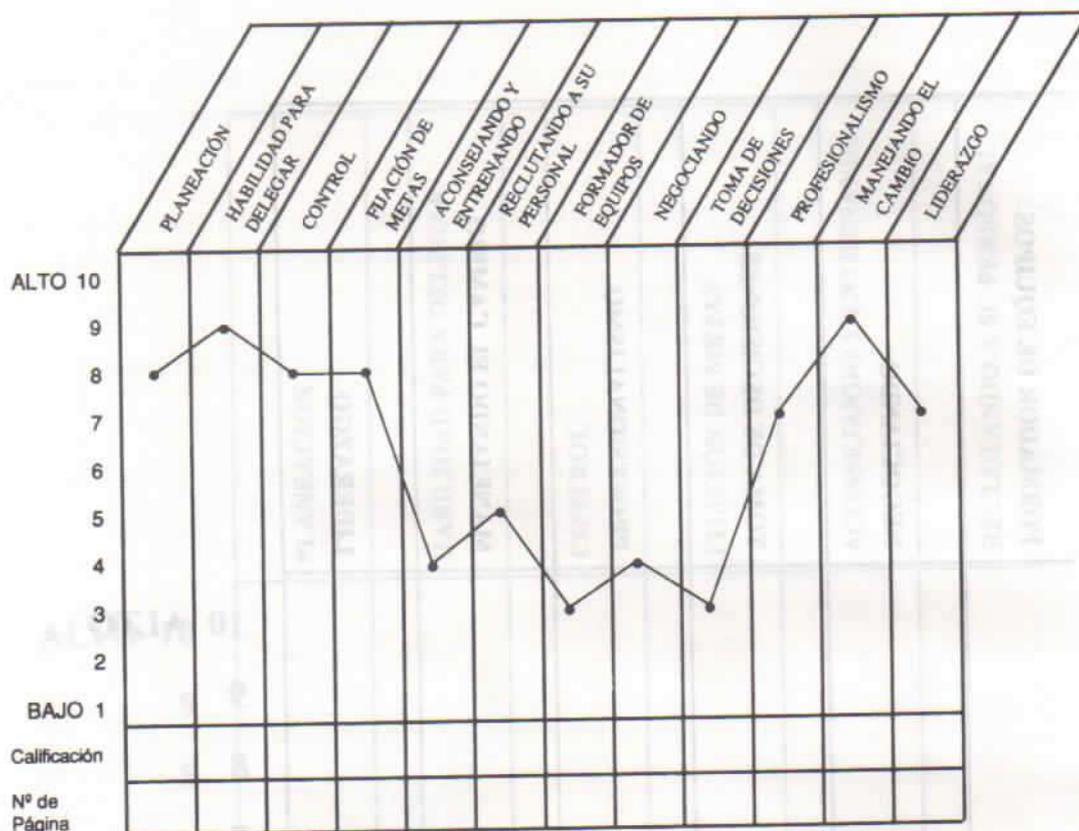


CUESTIONARIO PARA DEFINIR SU PERFIL

	PLANEACIÓN	HABILIDAD PARA DELEGAR	CONTROL	FIJACIÓN DE METAS	ACONSEJANDO Y ENTRENANDO	RECLUTANDO A SU PERSONAL
ALTO 10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
BAJO 1						
Calificación						
Números de Página	8	14	20	27	35	42

FORMADOR DE EQUIPOS	NEGOCIANDO	TOMA DE DECISIONES	PROFESIONALISMO	MANEJANDO EL CAMBIO	LIDERAZGO	
						10 ALTO
						9
						8
						7
						6
						5
						4
						3
						2
						1 BAJO
						Calificación
49	56	63	71	79	87	Números de Página

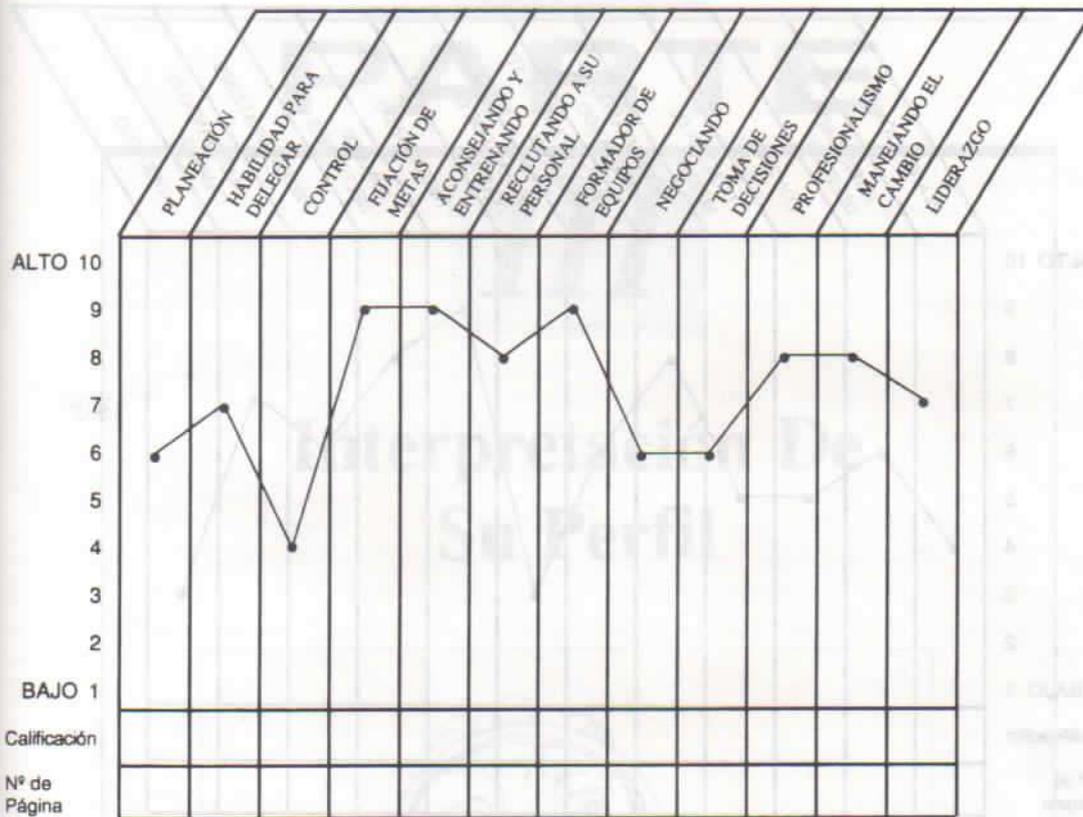
EJEMPLO DE PERFIL



INTERPRETACIÓN

Es natural y de esperarse que aparezcan calificaciones bajas en algunas de las doce competencias gerenciales. Es muy raro el caso en el que no se necesite alguna mejora. En este perfil se puede observar que el individuo está fuerte en asuntos orientados al trabajo (planeación, control etc.), pero de algún modo está débil en las categorías orientadas a la gente. Lo podría ayudar a mejorar significativamente su actuación como gerente y, por lo tanto la productividad de los empleados de su departamento, mejorar las categorías de aconsejar/entrenar, construir equipos y tomar decisiones. Le traería inmensos beneficios a la persona que está detrás de este perfil capacitarse en formación de equipos, asistiendo a un seminario, leyendo un libro de autoaprendizaje, etcétera.

EJEMPLO DE PERFIL



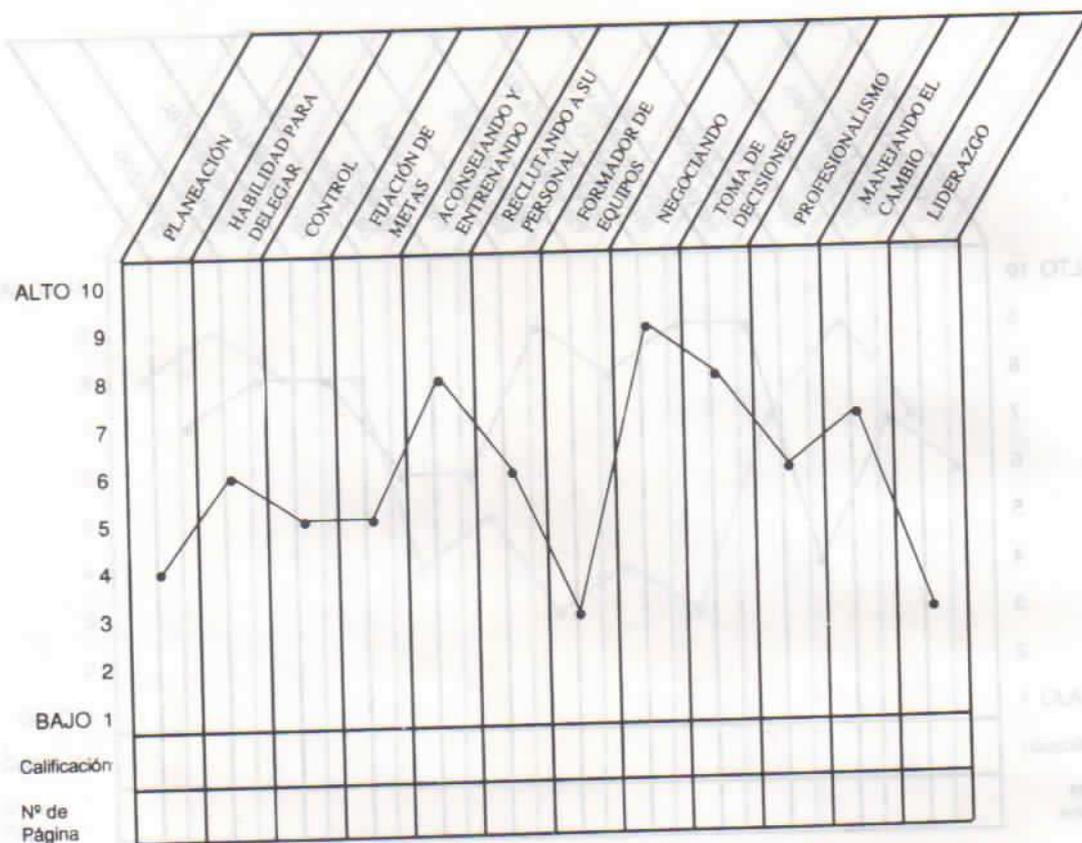
INTERPRETACIÓN:

Este perfil indica que el individuo es muy bueno en sus relaciones con la gente, pero parece ser menos efectivo en planeación y control de la operación misma. Podría ser una señal de que necesita mejor balance entre su buena habilidad para desarrollar a su personal y el bajo resultado en el desarrollo de sus habilidades estructurales.

Cuesta trabajo entender la baja calificación en la columna de delegación, comparándola con las altas calificaciones obtenidas en establecimientos de metas, aconsejar/entrenar y formación de equipos. La gente con buenas calificaciones en estas categorías normalmente es muy buena delegando tareas a los demás.

Son impresionantes las altas calificaciones en general (solamente en la columna 3 calificó con menos de 5), pero sería un gerente mucho más fuerte y más efectivo si puede mejorar en sus cinco áreas más débiles.

EJEMPLO DE PERFIL



INTERPRETACIÓN:

Este perfil indica que el individuo puede ser nuevo y con poca experiencia en roles gerenciales, que aún tiene que entender y prepararse para todas las responsabilidades que normalmente se encuentran en estos puestos. En este punto el gerente puede estar recibiendo planes de sus superiores y descuidando un poco la planeación departamental. Igual puede estar sucediendo con la fijación de metas del departamento. También parece que este individuo no ha sido expuesto y entrenado a los beneficios de formación de equipos. La poco común baja calificación en liderazgo puede indicar que, en este momento, lo que esta persona puede intentar es convertirse en un gerente bueno y balanceado. El liderazgo puede venir después.

Si esta interpretación es correcta, la persona tiene muchas oportunidades para mejorar y podría beneficiarse tomando varios seminarios gerenciales.

PERCEPCIÓN DEL PERFIL

PARTE

III

Interpretación De Su Perfil

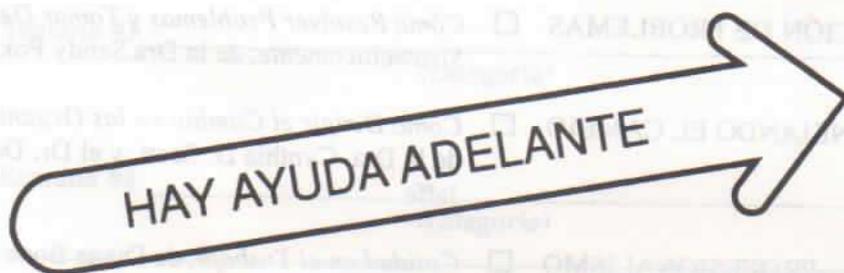


PERCEPCIÓN DEL PERFIL

¿Qué puede aprender del perfil recién trazado que le permita mejorar su capacidad gerencial más efectivamente? Es posible hacer muchos descubrimientos si sigue estos consejos:

- Acepte el hecho de que su perfil es suyo y de nadie más. Refleja algunas de sus fuerzas y debilidades como gerente. No es un instrumento científico pero lo deja en una posición más favorable para ver cuáles son las mejoras necesarias para su estilo.
- No existe el perfil modelo. Las pruebas de campo indican que todos los gerentes tienen, cuando menos, un área débil.
- Es altamente beneficioso comparar y discutir su perfil con el de algún otro gerente con el que lleve una buena relación. No es conveniente compararlo con los de las páginas 94, 95 y 96. En cada perfil está la interpretación del autor.
- Es normal para un gerente el tener ocho o más categorías en la parte alta y dos o tres áreas débiles, que siempre han sido como "puntos ciegos" que han evitado que alcance su potencial completo. En muchos casos, estos puntos débiles tienen un impacto negativo muy sutil en categorías en las que, de otra manera, el individuo sería excelente.
- Cuanto más estudie y compare su perfil, podrá encontrar conocimientos más valiosos.

Con mayor frecuencia los gerentes ambiciosos están leyendo libros de autoayuda para mejorar sus carreras. Lo invitamos a que investigue los que aparecen en la lista en la página siguiente.



PARA MEJORAR LAS ÁREAS DESCUIDADAS

Para cada una de las doce categorías que forman el perfil gerencial se hace referencia a un libro Crisp, de la SERIE 50 MINUTOS. Aunque aconsejaríamos al lector leer de varias fuentes para cada uno de los temas, hemos seleccionado únicamente el libro Crisp que mejor le puede ayudar. Lo invitamos a que encuentre sus áreas débiles y considere el libro que estamos recomendando.

CATEGORÍA DEL PERFIL LIBRO DE LA SERIE 50 MINUTOS

- PLANEACIÓN CREATIVA *Planee su Trabajo — Trabaje su Plan*, del Dr. James Sherman
- DELEGACIÓN *Delegación Eficaz de Facultades*, de Robert B. Maddux
- CONTROL *Manejando Constructivamente Los Desacuerdos*, del Dr. Herbert S. Kindler
- FIJACIÓN DE METAS *Evaluación de Desempeño Efectivo*, de Robert B. Maddux
- ACONSEJANDO/ENTRENANDO *Aconsejando y Entrenando*, de Marianne Minor
- RECLUTANDO A SU PERSONAL *Contratando Con Alto Desempeño*, del Dr. Robert Wendover
- FORMACIÓN DE EQUIPOS *Cómo Formar Equipos de Trabajo*, de Robert B. Maddux
- NEGOCIACIÓN *Cómo Negociar con Éxito*, de Robert B. Maddux
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS *Cómo Resolver Problemas y Tomar Decisiones Sistemáticamente*, de la Dra. Sandy Pokras
- MANEJANDO EL CAMBIO *Cómo Dirigir el Cambio en las Organizaciones*, de la Dra. Cynthia D. Scott, y el Dr. Dennis T. Jaffe
- PROFESIONALISMO *Calidad en el Trabajo*, de Diane Bone y Rick Griggs
- LIDERAZGO *Cómo ser un Líder*, de la Dra. Pat Heim y Elwood Chapman

PARA TOMAR ACCIÓN

El propósito primario de su perfil gerencial es ayudarlo a identificar una o más áreas débiles que están retardando su progreso. Ahora que sabe dónde debe concentrar sus esfuerzos, se pueden alcanzar mejoras inmediatas y sustanciales.

La experiencia muestra que para la mayoría de la gente:

- Intentar mejorar en muchas áreas al mismo tiempo resulta en confusión y falta de motivación para continuar.
- Concentrarse durante una semana en aumentar el conocimiento en una área sencilla (delegando, solución de problemas, etcétera) produce los mejores resultados. Después conviene buscar oportunidades para aplicar lo que se aprendió, evaluando la actuación conforme se esté haciendo el trabajo.

Sería buena idea llenar el cuadro siguiente y ponerlo donde pueda actuar como recordatorio. Empiece con la más débil de sus áreas débiles y continúe hasta que haya mejorado todas sus áreas a un nivel más satisfactorio.

CALENDARIO SEMANAL DE AUTOMEJORA	
Semana #1	_____ (categoría)
Semana #2	_____ (categoría)
Semana #3	_____ (categoría)
Semana #4	_____ (categoría)

RESPUESTAS SUGERIDAS A LOS CASOS

CASO 1: DECISIÓN Basado en los detalles que se presentaron, la limitada planeación de Victor es totalmente inadecuada por las siguientes razones. (1) Victor puede omitir las formas de evaluación rápidamente. (2) No está planeando pedirles a sus empleados ideas acerca de cómo hacer un cambio más sencillo. (3) Sería mejor mencionar simplemente que pronto va a haber juntas formales de revisión y que su actuación ante la presente situación de remodelado se va a tomar en consideración para su calificación. (4) Hasta ahora, Victor no tiene ningún plan que ayude a los meseros a proteger sus ingresos por propinas.

CASO 2: EXAGERACIÓN El autor defiende el punto de Jorge porque muchos gerentes tienen un "punto ciego" acerca de su habilidad para delegar. La delegación efectiva involucra habilidades de comunicación, planes de trabajo, motivación y muchos otros aspectos de buen manejo. En muchos aspectos, delegar es la esencia de un buen gerente. En la opinión del autor, el consultor únicamente estaba tratando de convencer a los participantes de que ellos deberían de darle más atención a la función de delegar.

CASO 3: PREFERENCIA El autor cree que hay fallas en cada uno de los estilos. Por la poca información presentada, daría la impresión de que Heriberto permite que sus empleados exageren en un ambiente de trabajo muy suave (y posiblemente con poca productividad) antes de "jalar un poco las riendas" de la disciplina. La falla de Catalina puede ser que su línea regular de disciplina sea muy tensa, causando con esto una pérdida de creatividad y productividad. Sin embargo, si está "enterada de todo", ejercita un buen control y, si no estorba a los que trabajan para ella, la falla no existe.

CASO 4: ACTITUD A Juan se le está olvidando que no está casado con la compañía. Una recesión económica causa desencanto, pero también da nuevos retos. Debería fijarse una meta encontrando una oportunidad mejor de gerencia. Tal vez en una firma distinta, o bien una que esté en expansión. También Juan tiene que darse cuenta que su actitud es sólo suya y que si no cambia la única víctima es él.

CASO 5: INTERVENCIÓN El autor usaría técnicas de entrenamiento con José, con la esperanza de frenarlo para que desarrolle mejor las relaciones con sus compañeros de trabajo y su propia carrera. El autor usaría un caso hipotético de un individuo similar a José, que no fue capaz de alcanzar sus metas porque puso a mucha gente en su contra.

Intentaría tomar una posición donde pudiera usar técnicas de consejo con Juana. El enfoque sería de gran apoyo, y si ella discutiera voluntariamente sus problemas personales yo sería un buen receptor y, en el mejor de los casos, le ayudaría a encontrar su propia solución.

CASO 6: SELECCIÓN El autor seleccionaría 2, 3 y 6 como prioridades posibles. Sin embargo, las otras cuatro son consideraciones importantes.

CASO 7: CRITERIO Los tres criterios primarios deberían ser: (1) La sensibilidad de dirigirse sin tener mano dura en el proceso. (2) Fijar y comunicar metas que involucren la participación de todos los miembros del equipo. (3) Dar a cada miembro la sensación de crecimiento personal como parte del equipo. Basados en esto, Sandy parece ser el mejor prospecto.

CASO 8: ESTILO Ambos, Andrés y Marcela pudieran ser negociadores efectivos. Andrés sería más efectivo para una firma que haga negocios con negociadores "duros" y menos éticos. Marcela estaría mejor en una firma que prefiera mantener las negociaciones en un nivel altamente profesional, estando en armonía con sus clientes y recursos especiales. El que Marcela prefiera evitar conflictos no significa que no pueda manejarlos en caso de que aparezcan.

CASO 9: EXPANSIÓN El autor recomienda seguir el procedimiento marcado en los seis pasos de la página 59. Como parte del proceso mantener informado al superior conforme se avanza en la investigación y hablar con él, una vez más, antes de hacer la recomendación final. Después, mandar las recomendaciones directamente al director general como se pidió.

CASO 10: COMPORTAMIENTO Primero, aconseje a su amigo que tome unas vacaciones y que consiga ayuda profesional en un centro de tratamiento reconocido. Sugíerale que haga del conocimiento de la dirección su problema. En segundo término, si no actúa ofrézcale acompañarlo a la alta gerencia y buscar una solución. Tercero, si la persona no quiere tomar una acción, hágale saber que le va a retirar su apoyo personal.

CASO 11: PROTECTOR Sobreprotegiendo a sus empleados Raúl no está preparándose para el cambio por venir. Los empleados tienen que saber qué está pasando. Unos cuantos pueden desear el cambio. Puede ser que otros quieran reconsiderar su fecha de retiro. Solamente se pueden hacer ajustes sanos cuando se utilizan discusiones abiertas.

CASO 12: PROMOCIÓN Sí, se debería promover a Verónica aunque implica ciertos riesgos. Parece estar lista para crecer como ejecutivo. La firma le podría pagar un curso de capacitación en liderazgo o darle material de autoaprendizaje. También sería buena idea asignarle un consejero para los primeros meses, que son los más importantes de su promoción.

NOTAS

PARA MÁS LIBROS DE AUTOESTUDIO DE LA SERIE 50-MINUTOS,
VEA LA PARTE POSTERIOR DE ESTE LIBRO

NOTAS

PARA MÁS LIBROS DE AUTOESTUDIO DE LA SERIE 50-MINUTOS,
VEA LA PARTE POSTERIOR DE ESTE LIBRO

NOTAS

PARA MÁS LIBROS DE AUTOESTUDIO DE LA SERIE 50-MINUTOS,
VEA LA PARTE POSTERIOR DE ESTE LIBRO [ENLACE MÁS](#)

NOTAS

PARA MÁS LIBROS DE AUTOESTUDIO DE LA SERIE 50-MINUTOS,
VEA LA PARTE POSTERIOR DE ESTE LIBRO

Esta obra se terminó de imprimir
en el mes de abril de 1999
en los talleres de
Programas Educativos S. A. de C. V.
Calz. Chabacano No. 65 Local A
Col. Asturias, C. P. 06850
México, D. F.

EMPRESA CERTIFICADA POR EL
INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN
Y CERTIFICACIÓN A. C. BAJO LA NORMA
ISO-9002: 1994/NMX-CC-04: 1995
CON EL NÚM. DE REGISTRO RSC-048

Tiro de 1000 ejemplares más sobrantes

¿DEBERIA USTED LEER ESTE LIBRO? Si ocupa un puesto gerencial, o de cualquier tipo de liderazgo, la respuesta a esa pregunta es un definitivo ¡SÍ!. Si está en el proceso de prepararse para un puesto gerencial, la respuesta es ¡SÍ!. Si usted simplemente está interesado en aprender más acerca de liderazgo y gerencia, para usarlo tal vez en otros aspectos de su vida, la respuesta sigue siendo ¡SÍ!.

Lo que esta obra le proporcionará, es una revisión crítica de las funciones clave que los gerentes deben tener, un resumen de lo que un gerente debe saber, y una autoevaluación de cómo se está desempeñando actualmente en este sentido. Cuando haya terminado de leer este libro, estará en posibilidades de hacer cambios que le ayudarán a ser un ganador, aun en los tiempos difíciles por los que estamos pasando.

Crisp Publications, es una importante empresa en el ramo de capacitación, dedicada, entre otras cosas, a la preparación de obras para auto-estudio. Se han vendido más de cuatro millones de ejemplares de estas obras en todo el mundo. Tomando en cuenta la opinión de los lectores, CRISP decidió preparar un tipo de libro más "cordial" dentro de las obras para auto-estudio de temas selectos acerca de habilidades gerenciales. El libro resultante mezcla el contenido de la obra con estudio de casos; además contiene una amplia bibliografía para aquellos que deseen mejorar sus habilidades gerenciales.

Grupo Editorial Iberoamérica



ISBN 970-625-073-5



9 789706 250735

