



**Teléfono: 01 (33) 36 38 76 85**

## **CREANDO GRANDES NUEVOS GERENTES.**

Imagina por un momento, que te han dejado en una isla con un saco de arroz, algunas plantas de vegetales y gallinas. *"Buena suerte"* dice la persona que te deja ahí. *"Ahora tú serás responsable por el crecimiento de tu propia comida; se que nunca los haz hecho antes, pero tengo fe en tus habilidades"*. Entonces se sube al barco y te deja diciendo alegremente adiós. ¿Loco, verdad?

¿Porqué él no debería quedarse hasta que hubiera iniciado la primera estación para sembrar, ayudándote a desarrollar las herramientas que necesitas para plantar y nutrir los vegetales y el arroz y también a mantener tus gallinas vivas e instaladas?

Las probabilidades son bastantes de que tú podrías padecer hambre antes de que lo lograras por tú mismo. Pienso que muchos de nosotros diríamos que la persona que te dejó en esa situación en el mejor de los casos se equivocó mucho, y en el peor de los casos es un negligente criminal.

Sin embargo, una versión de esto está sucediendo cada día, en todo el país. A cientos de nuevos gerentes recién graduados, se les proporciona un par de empleados y se les dice: *"Ahora tú eres el responsable de dirigir estas personas; sé que nunca los haz hecho antes, pero tengo fe en tus habilidades. ¡Buena suerte!"*

Que curioso es esto. Si tú vas a ser un abogado, tú vas a la escuela de Leyes. Si vas a ser un doctor, irás a la escuela de medicina. Si vas a ser un gerente, eres promocionadas un día y mágicamente se supone que tú sabes como dirigir.

Ahora, podría amablemente entender esto si no hubiera ninguna diferencia en: Si a la gente no le importara la forma como es dirigida y si su desempeño no depende en nada en como son manejados. Pero, sin embargo sí les importa y si son medidos en su desempeño. De hecho, iré más lejos al decir que en mi experiencia, es realmente difícil para un negocio obtener buenos resultados consistentemente si sus empleados son mal dirigidos.

Por lo tanto, ¿Que podemos hacer con esto? Ni tú ni yo vamos a poder resolver este problema organizacional tan extendido en el curso de la conversación que tenemos hoy aquí, pero aquí está lo que me gustaría hacer.

Quiero ofrecerte una visión de las herramientas y prácticas que funcionan en el "ciclo de apoyo" del buen manejo de personas. Espero darte una impresión de lo que es esto, el porqué es importante e incluso un poco de como hacerlo. Desde que empecé con la metáfora de la jardinería, la he seguido usando. Y la seguiré usando, pues he visto que funciona muy bien.

Empecemos:

## **PREPARANDO EL TERRENO.**

Todo jardinero sabe que preparar el terreno es el mejor secreto para el éxito de la jardinería. No importa que tan buenas sean las semillas o que tan bien las cuides, si el terreno no ha sido aflojado y enriquecido, en busca de crear el mejor ambiente posible, no crezca mucho ahí. Creo que **escuchar** es analogía gerencial de la preparación de terreno, la base para todo el éxito futuro.

Esto surge en la cara de la sabiduría común: Muchos de nosotros creemos que una vez que nos convertimos en gerentes, se supone que dejamos de escuchar. Pensamos: *gerente = persona que contesta*.

Te sugiero que la cosa más útil y sencilla que puedes aprender como gerente es: **parar de hablar y empezar a escuchar**. Aquí tienes un rápido y práctico paso que puedes tomar para ir en la dirección correcta: **Pregunta antes de contestar**.

Cuando un empleado viene a ti buscando la solución para un problema, detente un momento antes de responder, y en lugar de solo lanzarte en una solución "contestar-problema-personas", haz una pregunta bien dirigida, por ejemplo: "*¿Que crees tú que deberíamos hacer?*" o "*¿Qué tanto haz hecho tratando de resolver éste problema?*" o incluso "*¿Que debería funcionar aquí, esto es, que esperas lograr resolviendo éste problema?*"

Un montón de grandes cosas sucederán como resultado de hacer esto. Primero, las habilidades para resolver problemas de tus empleados se verán fortalecidas. Para ellos, el preguntarte una solución es una manera fácil de resolverlo; pensar por sí mismo es más duro, pero al final mejor para ellos pues a) crecerán profesionalmente, b) serán menos dependientes de ti y c) siempre será mejor para la compañía el tener más personal que sea capaz de resolver problemas.

Por otro lado les da a entender a tus empleados que son inteligentes, que son capaces de resolver problemas, que tú esperas y requieres que ellos contribuyan al éxito de tu departamento o de la empresa.

¡Haciendo esto e incorporando las ideas de los empleados en la solución final, comunicas confianza y respeto más poderosamente que cientos de posters o anuncios sobre lo mismo!

Finalmente te permitirá conocer información esencial, así no ofreces soluciones que son irreales o que ya han sido utilizadas, de este modo, esto afirma que no pierdas credibilidad cuando puedas tener un error.

## **PLANEA, ANTES DE PLANTAR.**

Los buenos jardineros piensan acerca del tipo de jardín que desean crear, antes de empezar a comprar plantas. Habiendo decidido lo que están tratando de crear, compran las plantas que lograrán ese propósito. Por ejemplo: si un jardinero determina que quiere crear una pequeña sombra

en el jardín con plantas de bajo crecimiento y con hermoso follaje, entonces ya comprende que ¡no es buena idea ir a comprar girasoles!

En la misma forma, los buenos gerentes consiguen aclarar el tipo de equipo, departamento o negocio que están tratando de crear, y entonces escoger a los empleados correctos para lograrlo. Por ejemplo: digamos que está manejando un departamento de producción en una compañía que elabora aparatos médicos para salvar vidas.

Tú desearás crear un equipo que sea altamente organizado y eficiente, que no cometa errores. Tú buscarás empleados que sean precisos, disciplinados y que les guste el orden y las reglas.

Ahora, digamos por ejemplo que tú eres el jefe de una pequeña empresa que inicia, que va a inventar juguetes para niños. Tú quieres construir un equipo que sea libre, creativo y juguetón. Tú buscarás empleados que sean así.

Imagina a un empleado para la compañía de aparatos médicos, que tenga las herramientas técnicas correctas, pero que sea creativo, flexible y juguetón. ¿Que piensas que pasará si lo contratas?, correcto: él podría ser hábil para hacer el trabajo, pero se sentirá fuera de lugar, y probablemente no funcione. El es la planta equivocada para tu jardín, y no hay mucho que puedas hacer sobre eso.

## **ESCOGIENDO TUS PLANTAS.**

Así, una vez que el jardinero ha decidido que tipo de plantas necesita, el fácil el siguiente paso. Irá al semillero o al centro jardinero y leerá las etiquetas de las plantas, ahí encontrará toda la información que se requiere acerca de las condiciones que las plantas necesitan, por lo cual fácil y rápidamente verá cuales comprar para el tipo de jardín que está creando. Desafortunadamente los candidatos a trabajar no vienen con etiquetas, como las plantas (los currículos son una especie de etiquetas de plantas, pero son muy limitados, básicamente ahí dicen: "Yo trabajé realmente bien en otro jardín, el cual puede o no ser parecido a su jardín, pero usted no tiene una forma real de comprobarlo")

Por lo cual, ¿que hará un buen gerente? La entrevista es el mejor modo de conocer como un nuevo hará su "jardín", por desgracia la mayoría de los gerentes no son muy buenos entrevistadores. Aquí hay dos cosas que usted puede hacer inmediatamente que le ayudarán a mejorar esta importante habilidad:

**Cállese**. Muchos entrevistadores hablan y hablan, demasiado (Pienso que es parte de ser una persona que contesta, como lo mencioné antes). Ellos se la pasan tratando de vender al candidato el trabajo y la compañía, o quizás solo se encuentran incómodos con candidatos que no les agradan. Cualquiera que sea la motivación, **solo deténgase**. Se supone que usted debe conocer algo acerca del candidato.

No pregunte cosas que tienen respuestas obvias. Los entrevistadores tienden a preguntar cosas como: *"Nosotros realmente esperamos que a cualquiera que contratemos sea emprendedor y que no requiera demasiada ayuda y supervisión. ¿Es usted así?"*, a menos que el candidato sea un retrasado mental o no quiera el empleo, la única respuesta posible a tal pregunta es "Si". En vez de eso el entrevistador, debería preguntar algo como esto: *"¿Que estilo de supervisión trabaja mejor para usted, como le gustaría ser dirigido?"*, aquí no hay una respuesta directa, la persona no le queda otra cosa que decir lo que es verdad para él (o los que creen que usted quiere escuchar, si

ese es el tipo de persona que usted es), pero en cualquier caso, usted obtendrá mucha más información para tener una base para la decisión de contratarlo.

## **NO TAN PROFUNDO Y NO TAN SUPERFICIAL.**

Cuando un jardinero ha escogido a sus plantas, el siguiente paso es asegurarse de que serán plantadas ni tan profunda ni tan superficialmente. Del mismo modo, es importante empezar con los nuevos empleados con el pie correcto, asegurándose de que sean "plantados" en el departamento correcto. A un empleado a que no se le dé información clave, está "plantado superficialmente" y tendrá dificultad en conseguir lo que necesita de la organización para poder crecer. Un empleado que es abrumado con información y con expectativas irreales, está "plantado profundamente" y es parecido a estar sofocado y paralizado demasiado y muy pronto.

Una forma de ayudarse usted mismo bien es: recordar que casi cualquiera en una situación nueva, quiere conocer 3 cosas:

- 1) Quien es importante para su éxito.
- 2) Que se espera de él y
- 3) Como se hacen las cosas en un nuevo lugar, en una cultura en particular.

Si usted se centra en cubrir solamente esas tres cosas, siendo cuidadoso, usted y él probablemente estarán bien.

## **LA MENTE DEL JARDINERO.**

Los jardineros exitosos tienen una forma de pensar: Confían en sus propias habilidades y confían en el poder de la naturaleza; saben que la lluvia caerá, que el sol brillará y que la semilla crecerá. Saben que la naturaleza y sus plantas harán mucho trabajo, y que ellos necesitan ayudar a la naturaleza a lo largo y tomar la mejor ventaja de eso. La mente del gerente exitoso es muy similar: El o ella cree en el potencial de la gente y quiere ayudarla a triunfar. Pienso firmemente que si

Usted es gerente y tiene un empleado sobre el cual usted no pueda decir "Creo en tu potencial y quiero ayudarte a triunfar", entonces esa persona no debería estar trabajando para usted. En verdad piense en eso: Si usted tiene gente trabajando para usted y usted no crea que ellos son capaces y no se siente motivado a ayudarlos.... ¿como cree que ellos van a triunfar?

¿Alguna vez ha tenido la experiencia de tener un jefe que no cree en usted o no le importe su éxito?, yo si tuve uno así, y cada día que trabajé con él, pareció como escalar una montaña cargando rocas en mi espalda. Si realmente se encuentra usted mismo desconfiando de un empleado, o no deseando apoyarlo en su éxito, cuestione las suposiciones negativas y cambie su forma de pensar, sea realista en eso o envíe al empleado a hacer otro trabajo, trabajando con otro jefe!

## **UN AROMA VARIADO.**

La jardinería de alto rendimiento, requiere atender las necesidades individuales de cada tipo de planta, y el hacer crecer grandes empleados requiere la misma cosa. Es muy común que los líderes usen una "medida para todo" intentando dirigir y desarrollar a sus empleados, los cuales pueden trabajar bien para unos, pero no lo hacen bien para otros. Hay un magnifico modelo llamado "Estilo Social" que proporciona conocimientos prácticos acerca de como personas diferentes prefieren trabajar y se dirigidas. Sería muy largo explicarlo aquí, pero le daré un tip, basado en lo que

aprendí al usarlo: no suponga que los otros están atados como usted. Esto es lo que significa: Nosotros nos inclinamos a creer que otras personas tienen las mismas preferencias y motivaciones que nosotros, por lo que cuando hacen cosas, suponemos que es lo mismo, como si nosotros lo estuviéramos haciendo. Le daré un ejemplo: Digamos que hay un gerente quien es rápido y sociable. Y que tiene un empleado quien es moderadamente rápido y reservado en sus relaciones.

El jefe podría mirar el tranquilo comportamiento del empleado y suponer que se encuentra a disgusto o que no le gusta la gente que está a su alrededor, lo supondría porque así sería si así se comportara. Para el empleado no significa que sea así, puesto que él así actual normalmente. Por lo que como gerente es conveniente recordar que sus empleados pueden ver el mundo y operar en forma muy diferente a usted y aún así ser efectivos. ¡El punto es no creer que todos sean como usted, es ayudarlos a ser productivos y estar a gusto como ellos son!

## **EMPALANDO Y DESYERBANDO.**

Hay tareas que el jardinero hace día con día para mantener al jardín creciendo: empalar, desyerbar, podar, fumigar, etc. Estas tareas no son las más divertidas o creativas de la jardinería, pero eliminan los problemas de los botones y les dan a las plantas la oportunidad de florecer. Dos equivalentes gerenciales de éstas no tan divertidas, pero necesarias tareas de mantenimiento son las de hacer acuerdos y dar retroalimentación.

Investigaciones han demostrado que una de las cosas que más necesitan los empleados a fin de sentirse positivos y productivos, es saber lo que se espera de ellos. Eso es lo que significa el hacer claros acuerdos.

Muy a menudo, los gerentes les dan a los empleados solo lo más general y la mal definida sensación de lo que se supone deberían hacer, y aún más importante, de los resultados que deben lograr para tener éxito. ¡Es como enviar a alguien a correr en un maratón sin decirle donde está la meta, contra quien están compitiendo o cuales son las reglas!

Si usted quiere que la gente se sienta bien en sus trabajos y consigan grandes resultados, es totalmente valioso la inversión en tiempo para aclarar con ellos acerca de "como será el éxito" esto es, lo que usted espera que ellos hagan, porqué y cuando; para darles la oportunidad de sopesar las preguntas, las preocupaciones o las ideas; para asegurarse de que usted y el empleado tienen la misma comprensión del acuerdo y finalmente para apoyar el éxito que vendrá al hacer lo que usted dice que se haga, proporcionando recursos, dando retroalimentación, etc.

Lo cual nos trae al tópico de la retroalimentación. Muchos gerentes encuentran el dar retroalimentación correctiva, la parte más difícil de su trabajo; se preocupan de la reacción del empleado y muchos simplemente no saben que decir. Esperan que si no dicen nada, el problema desaparecerá, pero esto rara vez ocurre.

Así, ¿que es lo que debe hacer un gerente? Una cosa muy útil es aprender a dar retroalimentación sobre el comportamiento de las gentes, en lugar de hacerlo sobre su forma de pensar. Aquí está un ejemplo. Gerentes y supervisores muy frecuentemente (si dan retroalimentación correctiva) dicen cosas como "tienes una pobre actitud". Primero que nada, diciendo eso, usted está suponiendo que sabe que hay dentro de la cabeza del empleado y a pesar de que el avalúo del estado mental sea exacto, un comentario como este, es casi garantía de que el empleado se ponga a la defensiva, porque usted básicamente le está diciendo que tiene un defecto de carácter; y en segunda, no está usted dándole a la gente absolutamente ninguna indicación acerca de lo que usted quiere que haga en forma diferente: ¿que significa "una pobre actitud"? Su

suposición es tan buena como la mía.

En vez de eso, trate de hacer algo que llamamos "cámara checadora": Toma un video mental de la persona haciendo lo que tu llamas "teniendo una mala actitud". ¿Que es lo que ves en el imaginario video? Tú deberías ver a él o ella llegando tarde al trabajo, hablando cosas negativas acerca de otras personas o acerca de la empresa, rehusando consistentemente en ayudar a compañeros cuando ellos le piden apoyo. Estas son cosas que podrías decirle a esa persona: "Juan, he notado que has llegado tarde al trabajo varias veces en el mes pasado, y también que dices cosas muy negativas acerca de Susano y José, u otros empleados"

Esto no es fácil de oír, pero es mucho más sencillo de oír que "tu tiene una mala actitud", y es mucho más claro lo que tu quieres que los empleados hagan en forma diferente.

## **DEJANDOLO CRECER.**

Los más frescos y exuberantes jardines son aquellos que les permiten crecer - consintiendo su tendencia natural a expandirse dentro de nuevas ramas y nuevos brotes. Una de la más poderosa manera de crecer a grandes empleados es delegar autoridad y responsabilidades en ellos, "dejar que ellos crezcan".

La mayoría de los supervisores han tenido malas experiencias al delegar: No puedo decirte cuantas veces he escuchado a los gerentes decir la misma historia de, "*Bien, trataré de delegar, pero es mucho más fácil hacerlo yo mismo*". El problema es, que puede ser más fácil a corto plazo, pero a largo plazo esto limita tu efectividad (si tu continúas haciendo todo el trabajo que tus empleados deberían hacer, eso no te deja mucho tiempo para hacer cosas más importantes) y les limita a tus colaboradores el crecimiento y la oportunidad.... y si esto sucede mucho, durante un largo periodo de tiempo, ellos desearán marcharse.

La respuesta es aprender como delegar bien. Un tip importante de como hacerlo es: Dando autonomía de acuerdo a la experiencia. Esto es lo que sugiero. Digamos que tú quieres que un empleado se encargue del manejo de un evento anual. Tu sabes que el tiene mucha experiencia en algunas partes de este proyecto: digamos, por ejemplo, que él es capaz en organizar y ejecutar planes detallados. Por el otro lado, tú sabes que él no tiene mucha experiencia tratando a clientes, y esto es también una parte importante del evento. Así, cuando tu le delegas éste proyecto, deberías decir algo como esto: "Genaro, yo se que tu eres realmente un buen organizador y eres excelente en asegurarte de que todos los detalles están en su lugar. Por lo tanto, solo checaremos eso semanalmente y tu puedes venir conmigo si tienes algún problema. También se que el contacto con los clientes de este proyecto, será algo nuevo para ti y realmente quisiera estar muy cerca de eso: Hagamos los encuentros de los dos primeros clientes juntos, veremos después de eso, entonces cuando tú te sientes listo para encontrarte solo con un cliente, hablaremos primero para asegurarnos de que haz pensado en todo lo que es importante. "En otras palabras, tú das autonomía, de acuerdo a la experiencia"

Delegar de esta manera es más probable que produzca los resultados que esperas: Cosas que vengan fuera de tu área, todavía estarán bien hechas; empleados aprendiendo y teniendo éxito en nuevos retos.

## **PLANTAS CONVIRTIENDOSE EN JARDINEROS.**

Siendo un líder, existe la posibilidad de que no existan jardineros; ¡algunas de tus plantas tendrán el potencial de convertirse en jardineros! Tú tienes la oportunidad de ayudar a tus

colaboradores a desarrollar nuevas habilidades, incluyendo gerencia y liderazgo. Existen modelos de entrenamientos que incluyen en algunas de las herramientas que ya hemos discutido: escuchar, retroalimentación y delegación. No explicaré todo el modelo aquí, pero una cosa es importante de recordar: La mayoría de la gente quiere desarrollarse y crecer, pero necesitan algo de ayuda para lograrlo. Así como gerente o supervisor, estás en una especial posición para proporcionar esa ayuda: Probablemente tú ves sus fuerzas gerenciales y sus debilidades, más claramente que cualquier otro en su vida, y tú puedes apoyarlos para encontrar los recursos y conocimiento para alcanzar su potencial. Si te preguntas, de donde sacarás tiempo para entrenar, dentro del trabajo diario, solo recuerda que la inversión en tiempo y energía que harás en este ambiente, te dará una gran recompensa: Empleados expertos e independientes, quienes te respetan, confían y a quienes les agradas, y ¡a quienes le gustaría apoyarte en tu éxito, así como los has apoyado en el de ellos!

## **¿COMO ESTÁ CRECIENDO TU JARDÍN?**

Hacer un jardín maravilloso, requiere del balance del esfuerzo del jardinero y el poder de la naturaleza. Esto aplicado al desarrollo de empleados, significa encontrar el apropiado balance entre tu responsabilidad y la responsabilidad de los empleados. ¿Cuales son las responsabilidades de los empleados? En mi mente, estas son las cosas buenas que los empleados hacen y que tú legítimamente puedes esperar de cada empleado:

**Son responsables por la retroalimentación.** De seguro cualquiera se pone a la defensiva ahora y entonces, pero sobre todo, los empleados son responsables por escuchar tu retroalimentación, tomándola y tratando de entender y aplicarla.

**Mantendrán sus compromisos.** Esto podría parecer muy obvio, pero piensa acerca de esto, ¿cuantas veces has dicho u oído que alguien más dice? : *"¡Le he pedido que haga eso una docena de veces, y ella continúa diciendo que lo hará, pero luego NO lo hace!"*. Los empleados son responsables de hacer aquello que dijeron que harían.

Ellos manejarán su propio crecimiento. Ellos podrían necesitar y generalmente apreciarán tu ayuda, pero ellos saben que es SU responsabilidad el crecer, y no pueden esperar que tu lo hagas suceder, por ellos.

**Ellos son buenos ciudadanos de la empresa.** Generalmente hablando, ellos no lo hacen difícil para que los otros empleados tengan éxito; son honestos, consistentes y respetuosos en sus interacciones; ellos no tratan de lograr sus propias metas a expensas de otros. Ninguno de nosotros es perfecto, pero los empleados son responsables de asegurarse de que ¡no están actuando de tal forma que hagan temer a otros trabajar con ellos!

## **ALGUNAS PLANTAS NO SOBREVIVIRÁN.**

Por desgracia, incluso, los mejores jardineros tendrán algunas plantas que no crecerán, a pesar de sus esfuerzos más fuertes.

También es cierto para los líderes; algunas veces, excelentes gerentes y líderes tienen empleados que no tendrán éxito. Si tú has hecho todo lo que puedes para apoyar el éxito de un empleado (todas las cosas de las que hemos hablando antes) y todavía no funciona, y especialmente si la persona no está cubriendo su responsabilidad como empleado, necesitarás dejar que esa persona se vaya. Esto nunca ha sido fácil (no debería serlo, tu estás afectando la vida de ésta persona de una manera negativa), pero puedes hacerlo de tal forma que cause la menor

presión y pena para ti, la persona, tu equipo y la empresa.

Casi dudo en darte un tip rápido aquí, porque es muy importante que lo hagas bien. Solo tengo una cosa que decir acerca de despedir: Ser impecable. No es tiempo de alardear, o complacer tu más insignificante irritación. Prepárate bien, y trae tu más alta y juiciosa forma de ser, dentro de esta conversación final. Y entonces, una vez que ha terminado, permanece impecable: en buenas relaciones con tu equipo, la persona y la empresa. Haz la separación lo más digna, natural y esperanzadora posible.

### **EL JARDINERO MAESTRO.**

Algunas personas me preguntan: *¿Cual es único error que no debería hacer nunca un supervisor o gerente, la única cosa que usted recomendaría a ellos a hacer en forma diferente?* He pensado mucho acerca de esto, y pienso que hay muchas posible respuestas, el cambio que yo creo debería hacer la mayor diferencia, a gerentes, empleados y a las empresas, debería ser para gerentes dirigirse a la **"parte de la gente"** como el más valioso e importante esfuerzo. En vez de pensar que es necesariamente malo, - algo en lo que ellos solo se fijan cuando las cosas van mal, algo que hacer entre los espacios de su "trabajo real" - que los gerentes deberían aprender para dirigir bien, con cuidado y consistencia.

Si tu haces eso, como supervisor o gerente, no solamente obtendrás la satisfacción que viene de practicar cualquier tarea con lo mejor de tu habilidad - también conseguirás observar como tus habilidades y atención hacen crecer a grandes empleados y como grandes resultados tendrás para ti y tu negocio.

**Reciba nuestros mejores deseos para Usted y su empresa.**



**La única empresa en capacitación que **GARANTIZA POR ESCRITO**  
la efectividad de sus cursos.**

**Llámenos HOY mismo y mejore su negocio. Gracias.  
Teléfono 01 (33) 36 38 76 85.**