

Management and Performance Associates – Abril 2015

¿Estoy haciendo lo que debo?

Uno de los movimientos de carrera más desafiantes es el paso de una función de colaborador individual a una función de gerente de personas.

Esta transición es particularmente crítica porque requiere de la persona cambios profundos en la manera de definir su contribución, a partir de ahora. Como colaborador individual, su aporte más importante es el dominio de los fundamentos conceptuales y prácticos de los temas inherentes a su función, que se traduzcan en resultados.

Al asumir una función gerencial, si el individuo cree que sus competencias técnicas – que lo llevaron a la promoción – serán suficientes para garantizar el éxito en esta nueva etapa de su carrera, estará cometiendo uno de los errores más clásicos de evaluación.

Sin dudas la competencia técnica es por dos razones: para orientar y capacitar a los integrantes de su equipo y para ser legitimado por ellos.

Pero no alcanza. Y puede ser una gran trampa.

Según Peter Drucker, gerenciar es obtener resultados consistentes y sustentables a lo largo del tiempo con las personas.

Ese es el aporte que la organización espera de su liderazgo. Por lo tanto, si el nuevo gerente no desarrolla las competencias necesarias para liderar a su equipo, y cree que solo su competencia técnica es suficiente, lo que lo ayudó a llegar, en el mejor de los casos, le impedirá avanzar en su carrera.

Los nuevos gerentes de personas que no tengan la maleta de recursos adecuada para el nuevo desarrollo de carrera, impactarán a la organización de varias maneras, más allá del costo personal por su incapacidad de liberar el potencial propio, el de sus equipos y de transformarlo en resultados.

Veamos algunos indicadores que evidencian un desajuste en la función:

1. Centralización

El nuevo gerente, para no correr riesgos, se involucra el mismo en la realización de la tarea. Veamos algunas consecuencias:

Para o gerente: desequilibrio en la vida personal y profesional y pérdida de oportunidades para desarrollar nuevas competencias, esenciales para el éxito en la posición actual y futura.

Para el equipo: pocas oportunidades de aprender y desarrollarse y bajo compromiso.

2. Ambiente de culpa y castigo

Los profesionales que se destacan técnicamente, acostumbran tener una baja tolerancia a los errores y a los niveles apenas aceptables de desempeño, y terminan creando un clima en el que un error, en lugar de ser visto como una oportunidad de aprendizaje, se utiliza para castigar. Las personas que saben que serán castigadas, no correrán el riesgo de innovar y de aplicar nuevas formas de trabajar, y limitarán su desarrollo.

La consecuencia es la creación de un ambiente tenso, de victimización, de dependencia del gerente y de baja productividad e innovación.

3. Comunicación insuficiente y deficiente.

Para gestionar personas de manera adecuada, es preciso reservar tiempo libre para conocer las dificultades, las oportunidades de mejora, los puntos fuertes y las aspiraciones de cada uno de los integrantes del equipo. Si el nuevo gerente estuviera todo el tiempo enfocado en tareas operativas, no tendrá las informaciones necesarias que precisa para articular una estrategia de gestión para su equipo e identificar el mejor abordaje para conseguir lo mejor de cada persona. Las expectativas de desempeño no son claras, el feedback no es feedback sino bronca, el coaching simplemente no existe y las personas no encuentran el sentido de sus actividades.

¿Entonces, qué hacer?

Según Ram Charam, Stephen Drotter y James Noel, autores del libro El camino del Liderazgo, cada vez que se asciende a un nuevo desafío gerencial, es preciso reflexionar sobre 3 cuestiones críticas para el éxito:

- 1) ¿Qué competencias debo adquirir, consolidar y/o disminuir su énfasis?
- 2) ¿Cuáles con mis creencias? ¿Cuáles debo comenzar a valorar?
- 3) ¿Cómo utilizar mejor mi tiempo?

Veamos algunas sugerencias:

1) ¿Qué competencias debo adquirir, consolidar y disminuir el énfasis?

A adquirir y consolidar: Planeamiento, Delegación, Coaching, Feedback, Motivación, Networking, Comunicación, Gestión de Conflictos, Influencia. Reducir el énfasis en las competencias operacionales, para abrir espacio en la agenda para gerenciar personas.

**2) ¿Cuáles son mis creencias?
¿Qué debo valorar?**

Se debe valorar la gestión de la función de personas, obtener resultados a través de los colaboradores, el desarrollo y el éxito de cada integrante del equipo, procesos, políticas y controles de la organización. Es muy importante comprender que el éxito personal se medirá a partir de ahora, como el éxito del equipo. Y sin dudas, es importante valorar las competencias gerenciales, entre ellas, delegar.

En caso contrario, ni un minuto será invertido en desarrollar a las personas de su equipo. Recuerde que algunas puertas solo se abren desde adentro.

3) ¿Cómo utilizar el tiempo?

Estar disponible para sus colaboradores y para la interacción con las áreas críticas para el éxito de su equipo.

Dedicar tiempo para desarrollar y capacitar a sus colaboradores.

La siguiente pregunta es para usted, gerente de personas:

¿Está haciendo lo que debería estar haciendo?

Hay pequeños ajustes con el potencial de alcanzar importantes resultados, entre ellos, su propio éxito. Piénselo.

Hasta la próxima.