

5 consejos para los gerentes primerizos

Rakshitha Arni Ravishankar

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

Convertirse en el jefe es una enorme transición de carrera, y viene con un montón de nuevas responsabilidades. Ahora es parte de algo más grande que usted. Su éxito ya no depende de su trabajo sino del trabajo que le entrega la gente que entrena. Para los gerentes primerizos, hacer este cambio y aprender a dirigir bien requiere tiempo, paciencia y práctica.

Una trampa común en la que podría caer es priorizar el ser querido por encima del liderar en formas que realmente ayuden a los miembros de su equipo a crecer. A todos nos importa cómo nos perciben los demás. Todos queremos ser aceptados por lo que somos. Como nuevo jefe, podría sentir una presión extra para demostrar su valía, para asegurar una victoria temprana o ser demasiado práctico cuando ayuda a otros a ofrecer resultados. Sin embargo, hay formas mejores y más productivas de motivar a otros a hacer su mejor trabajo.

He aquí cinco consejos que todo gerente primerizo debería tomar a pecho:

1. Construya desde el principio una cultura de retroalimentación.

Los nuevos gerentes a menudo esperan las revisiones anuales para solicitar retroalimentación de sus equipos, pero ser un buen gerente significa estar abierto a los comentarios en todo momento.

La autora Ursula Kraslova, en su artículo “Ask an Expert: What Skills Do I Need to Become a Great Manager”, comparte algunos consejos sobre cómo crear una cultura continua de retroalimentación.

Establezca reuniones individuales periódicas (semanales o quincenales) con cada miembro de su equipo para garantizar una comunicación abierta y honesta. Durante estas reuniones, verifique con ellos acerca de cualquier desafío que puedan estar enfrentando, lo que necesitan de usted para hacer su mejor trabajo y cómo puede mejorar como su jefe o mejorar la forma en que trabajan juntos.

Kraslova sugiere hacer estas preguntas para guiar sus conversaciones: ¿Soy claro en las expectativas que me fijé? ¿Te doy tiempo suficiente para completar tus tareas? ¿Mi estilo de comunicación funciona para ti? ¿Qué necesitas de mí o de la compañía para superar los obstáculos que enfrentas?

Este artículo es útil para:

- *Motivar a otros a hacer su mejor trabajo.*
- *Construir una cultura de retroalimentación.*
- *Generar confianza en su equipo de trabajo.*

Para los gerentes primerizos, hacer este cambio y aprender a dirigir bien requiere tiempo, paciencia y práctica.

2. Sepa que la confianza se otorga, no se gana.

Otro consejo que Kraslova comparte en su artículo es que los nuevos gerentes deben ver la confianza como una calle de doble sentido.

Como nuevo gerente, esto es lo que necesita recordar: La gente es contratada porque son expertos en sus campos o muestran potencial para hacer un gran trabajo. Retener la confianza puede hacerlos sentir que usted no reconoce las habilidades que los llevaron a la mesa en primer lugar, y potencialmente llevarlos a resentirse.

La sugerencia es no entregar a los miembros de su equipo una lista de tareas pendientes y desaparecer. Más bien, Kraslova dice que una vez que haya establecido sus expectativas para un proyecto, confíe en que lo ejecutarán y acudirán a usted cuando necesiten ayuda, en lugar de mirar por encima de sus hombros.

Recuerde que usted (o su empresa) contrató a los miembros de su equipo por una razón. Todo se reduce a la confianza. Si quiere demostrar confianza en sus subordinados directos y desarrollar una relación respetuosa, deles el beneficio de la duda. Usted quiere construir un ambiente donde la gente se sienta lo suficientemente segura para experimentar, fracasar, aprender de sus errores y crecer.

3. Cree rituales de equipo para construir confianza con sus compañeros de trabajo.

En el mundo laboral híbrido, los nuevos directivos pueden enfrentarse a un difícil reto: liderar un equipo al que nunca han conocido en persona. Esto significa que es probable que necesite crear confianza y camaradería con personas en diferentes lugares y zonas horarias.

En su artículo “Make Your Remote Team ‘Feel’ Like a Team”, el psicólogo organizacional David Burkus comparte algunas ideas divertidas para que los nuevos gerentes desarrollen una cultura de bienvenida en equipos remotos o híbridos:

— “Lunes de memes”. Pídales a todos en tu equipo que compartan una imagen rápida (y apropiada) o GIF que capte cómo fue su fin de semana.

Como nuevo gerente, esto es lo que necesita recordar:
La gente es contratada porque son expertos en sus campos o muestran potencial para hacer un gran trabajo.

Si quiere demostrar confianza en sus subordinados directos y desarrollar una relación respetuosa, deles el beneficio de la duda.

En el mundo laboral híbrido, los nuevos directivos pueden enfrentarse a un difícil reto: liderar un equipo al que nunca han conocido en persona.

— “Fondos de valor”. Haga que cada miembro de su equipo anote sus valores principales. A continuación, cree una serie de fondos virtuales basados en esas palabras. Antes de su próxima reunión, pídale a cada persona que seleccione el fondo que refleje cómo se siente ese día.

— “Rosa y espina”. Al comienzo de su reunión semanal, pídale a cada miembro de su equipo que comparta una cosa positiva (rosa) y otra negativa (espina) que les pasó en la semana pasada.

4. Elimine la cultura de la culpa.

En su artículo “Blame Culture Is Toxic. Here’s How to Stop It”, el autor Michael Timms escribe que culpar a otros por sus problemas puede disminuir su responsabilidad (y la de los miembros del equipo). Cuando usted utiliza la culpa (en lugar de análisis y comunicación reflexiva) para diagnosticar un problema, usted se convierte en una víctima pasiva y anima a sus subordinados directos a hacer lo mismo.

Si algo sale mal en su equipo, como plazos o metas incumplidas, no recurra a culpar a los individuos. En lugar de ello, hay que adoptar el enfoque sistémico para resolver el problema. Esto significa que usted considera el problema como un todo, y no en partes.

En lugar de preguntar: “¿Quién tiene la culpa?”, los líderes fuertes preguntan: “¿Dónde se rompió el proceso?”

Timm usa este ejemplo: Si uno de los miembros de su equipo elimina accidentalmente una plantilla de encuesta, no salte a culparlos. En lugar de eso, anime a todos en el equipo a pensar en lo que causó el problema. Cuando hagan la lluvia de ideas, probablemente se darán cuenta de que no existen protocolos de seguridad para proteger plantillas y archivos. Una solución sencilla podría ser crear una carpeta para almacenar copias de todas las plantillas.

Discutir cómo evitar un error (en lugar de avergonzar a colegas y compañeros) ayuda mucho a promover la confianza en su equipo, en lugar del miedo o el desprecio.

Cuando usted utiliza la culpa (en lugar de análisis y comunicación reflexiva), se convierte en una víctima pasiva y anima a sus subordinados directos a hacer lo mismo.

En lugar de preguntar: “¿Quién tiene la culpa?”, los líderes fuertes preguntan: “¿Dónde se rompió el proceso?”

Discutir cómo evitar un error, ayuda mucho a promover la confianza en su equipo, en lugar del miedo o el desprecio.

5. Finalmente, sepa que está bien pedir ayuda.

En una encuesta realizada por Ben Laker, Vijay Pereira, Ashish Malik y Marcello Mariani a directivos primerizos y sus subordinados directos, citada en su artículo “What First-Time Managers Can Do to Address Burnout,” el 65% de los encuestados admitió sentirse incierto o ansioso sobre su transición de rol. Esto indujo estrés y preparó el escenario para el agotamiento.

He aquí cómo los autores te sugieren lidiar con ello: Pida ayuda. Aunque esto puede parecer una tarea difícil cuando es un nuevo líder, recuerde que no tiene que saberlo todo.

Acérquese a sus compañeros de confianza, mentores o a su propio jefe. No deje que el estrés inicial de su nuevo papel se convierta en el estrés crónico del agotamiento. Hable y pida lo que necesita antes de llegar a este punto. Esto no sólo es algo que debe hacer por usted mismo, sino también por su equipo, porque trabajar junto a alguien que está agotado puede afectar la productividad del grupo.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Acérquese a sus compañeros de confianza, mentores o a su propio jefe. No deje que el estrés inicial de su nuevo papel se convierta en el estrés crónico del agotamiento.

Pida ayuda. Aunque esto puede parecer una tarea difícil cuando es un nuevo líder, recuerde que no tiene que saberlo todo.

Sobre la autora:

Rakshitha Arni
*Ravishankar es editora
asociada en Ascend.*



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com