

Cómo ayudar a los trabajadores productivos a ser buenos gerentes



Ricardo Adrianza
Socio de Auditoría

¿Cuántas veces nos hemos topado con excelentes trabajadores que, al ser ascendidos a puestos de mando, fracasan en el intento?

Seguramente leas esto y lo has vivido en tu organización. Así como existen numerosas evidencias de que los líderes más influyentes no necesariamente fueron académicamente destacados, también pasa con frecuencia que excelsos trabajadores, técnicamente preparados y eficientes, al ser promovidos sufren en esa transición y muchos deciden abandonar sus puestos de trabajo.

Esa máxima anterior resalta el concepto de que no basta con las cualidades técnicas individuales. El necesario desarrollo de las denominadas “habilidades blandas” o habilidades de inteligencia emocional son muy relevantes para encarar la difícil tarea de gerenciar.

La productividad y la habilidad gerencial son dos características valiosas en cualquier organización.

Sin embargo, no siempre se ven juntas en la misma persona.

Quizás el problema principal radica en el equipo de gestión de talento al esperar que sus nuevos gerentes desarrollen estas habilidades después de ser promovidos o, peor aún, al confundir las destrezas técnicas utilizadas por un trabajador para desempeñar su trabajo eficientemente, con las necesarias habilidades gerenciales para liderar equipos y proyectos, que incluyen elementos como el arte de delegar, comunicación clara y honesta, vinculación con colaboradores, actitud positiva, entre otras virtudes.

No todos funcionamos de la misma manera.

La teoría de los cuadrantes cerebrales de Ned Herrmann – investigador estadounidense, considerado el padre de la técnica de preferencias cerebrales –, sintetiza en cuatro cuadrantes, e incluye las posibles preferencias cerebrales para la ejecución de tareas considerando aspectos relativos a la lateralización de las dominancias cerebrales y al tipo de contenido que gestiona nuestro cerebro.

En otras palabras, lo interesante para la consideración de este modelo para los responsables del liderazgo y de gestión del talento, está en la capacidad de comprender de manera efectiva los procesos de aprendizaje y de asimilación del talento emergente, de conformidad con el cuadrante de dominancia identificado, y de esta manera adoptar una línea de acción que dé respuesta, entre otras, a planificar una mejor transición entre el paso de “hacedor eficiente de tareas” a gerente y líder de proyectos.

Dicho lo anterior, **es imprescindible identificar desde temprano las características individuales del liderazgo emergente**, e iniciar un camino de capacitación continuo en el complejo arte de liderar, que los tendrá a punto cuando sean llamados a asumir nuevas responsabilidades.

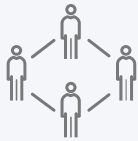
Entonces, para evitar la frustración que tanto se repite en las promociones gerenciales, es importante precisar los aspectos principales que deben considerarse para acompañar y formar al liderazgo del futuro en tu organización:



Desarrollo de habilidades interpersonales: Este es un requisito *“sine qua non”* para gerentes eficaces. **Los gerentes necesitan ser capaces de motivar y dirigir a un equipo de personas para lograr objetivos comunes.** Para ser un buen gerente, es necesario desarrollar habilidades de inteligencia emocional.



Apertura a los comentarios de colaboradores: Una habilidad clave de los nuevos gerentes es la voluntad de solicitar el “feedback” de su equipo y de sus pares. **Ser flexible y actuar en función de los comentarios de los demás**, los alienta a ser más conscientes de sí mismos y; en consecuencia, los anima a mejorar sus habilidades.




Gestionar el desarrollo de colaboradores: Todos los líderes, ya sean supervisores o gerentes, deben **preocuparse por desarrollar a los demás.** Si bien, cuando eras un hacedor de tareas productivo te bastaba centrarte en tu propio desarrollo, los grandes gerentes deben ser capaces de gestionar a otros a aprender, no solo los argumentos técnicos para realizar su trabajo sino los bajones emocionales tan presentes en los ambientes de trabajo. Esto último es muy apreciado.



Apertura a la innovación: Generalmente cuando eres productivo se debe a que has encontrado un proceso viable y te esfuerzas porque ese proceso funcione de la manera más eficiente posible. Sin embargo, cuando eres gerente, es necesario reconocer que la innovación, por lo general, no es lineal ni particularmente eficiente. **Un líder inspirador está abierto a la creatividad y entiende que puede llevar tiempo.**



Buena comunicación: Para influir más y mejor, comunicar es una de las habilidades más críticas para los gerentes. **Un gerente eficiente presenta sus ideas de forma interesante y atractiva**, lo cual genera un caudal de certeza en los objetivos planteados a sus colaboradores.



Otros elementos que garantizan el éxito en la transición de empleados productivos a gerentes eficientes es capacitarlos en el arte de delegar y de gestionar su tiempo.

Las personas que han sido altamente productivas en sus cargos no gerenciales se acostumbran a alcanzar objetivos de manera independiente y no prestan atención al trabajo en equipo. De allí que en su paso a la gerencia se les dificulta delegar tareas, lo que supone un duro escollo al invadir el espacio de autonomía que debe darse a los integrantes de su equipo.

Esta situación supondrá una inversión de tiempo importante que desatará una ola de trabajo tan descomunal que no habrá otra solución posible que la renuncia.



En conclusión

Establecer a priori planes de transición y capacitación al personal con posibilidades de asumir puestos de liderazgo, donde se destaque la monumental importancia del desarrollo de habilidades de inteligencia emocional en complemento a la productividad, es una asignatura obligatoria para los gestores del talento y, además, imprescindible para la retención del talento emergente y la construcción de organizaciones emocionalmente sustentables.