

CURRO *RIVERA*

GUÍA PRÁCTICA · LIDERAZGO

Las cuatro trampas del *gerente por accidente*

*Qué le pasa a quien llegó a dirigir sin manual, y qué hacer
con cada situación esta semana.*

A casi nadie lo forman *para dirigir*

Lo ascienden porque era el mejor haciendo otra cosa. Un viernes alguien renuncia, un lunes hay que abrir la sucursal, un cliente pide un interlocutor y no hay quién. Se señala al mejor técnico, el más leal, el que siempre responde, y se le dice: a partir de hoy tú diriges. Nadie lo hizo mal. Fue el único criterio que la urgencia dejó.

Los datos de Gallup, publicados en *It's the Manager*, de Jim Clifton y Jim Harter, lo dicen con crudeza: las empresas fallan el 82% de las veces al elegir al candidato con el talento adecuado para dirigir, y solo una de cada diez personas tiene un alto talento natural para hacerlo. Dirigir no es la versión avanzada del oficio técnico. Es un oficio distinto, y se aprende.

No es culpa de quien promovió ni de quien aceptó. Es culpa de la urgencia, que promete que después habrá tiempo de preparar a alguien. Ese después nunca llega solo: hay que ponerlo en el calendario. Esta guía es una forma de ponerlo.

Cómo usarla

Cada trampa se presenta igual: cómo se ve, por qué pasa, qué puede hacer esta semana y una frase para abrir la conversación. Si usted es el gerente, lea la columna izquierda de cada página. Si usted promovió a alguien, lea la derecha. Muchas veces conviene leer las dos.

- ◆ No intente resolver las cuatro a la vez. Elija la que más le incomodó leer: suele ser la correcta.
- ◆ Cambie una cosa concreta esta semana y observe qué pasa.
- ◆ Ninguna de estas trampas es un defecto de carácter. Son los síntomas normales de alguien haciendo dos trabajos a la vez: el que sabe hacer y el que está aprendiendo a ciegas.

Esta guía es material educativo y de reflexión profesional. No sustituye un proceso de coaching, y el coaching no es terapia.

La trampa del técnico: *seguir haciendo el trabajo de antes*

Cómo se ve

Se le nota en que el gerente sigue metido en la operación: toma los casos difíciles, corrige el reporte, atiende al cliente importante. Trabaja más horas que antes del ascenso y el área no avanza más por eso.

Por qué pasa

Hacer el trabajo técnico es lo que le dio identidad y reconocimiento durante años. Soltarlo se siente como perder valor. Además, hacerlo uno mismo es más rápido que explicarlo.

SI USTED ES EL GERENTE

- ◆ Elija una tarea de su puesto anterior y entréguela esta semana a alguien de su equipo, sabiendo que va a salir peor las primeras tres veces. Ese es el precio de que dentro de un año no dependa de usted.
- ◆ Al final de cada día anote qué hizo como jefe (decidir, coordinar, dar retroalimentación) y qué hizo como técnico. Si la segunda lista gana, ya sabe dónde está el problema.

SI USTED LO PROMOVÍÓ

- ◆ Pregúntese qué parte de la operación sigue resolviendo esa persona porque nunca le dijo que ya no le toca.
- ◆ Háglele explícito qué deja de ser suyo y quién lo recibe.

UNA FORMA DE ABRIR LA CONVERSACIÓN

«Voy a dejar de hacer esto yo. Necesito que lo tomes tú; las primeras veces lo revisamos juntos y después lo dejo en tus manos.»

SEÑALES DE QUE LA ESTÁ SUPERANDO

- ◆ Su equipo toma decisiones que antes pasaban por usted.
- ◆ Usted termina el día habiendo dirigido más que ejecutado.
- ◆ Alguien del equipo hace bien una tarea a su manera, distinta de la suya.

PARA REFLEXIONAR

¿Qué es lo que sigo haciendo yo por costumbre y no porque nadie más pueda?

Anote su respuesta antes de seguir leyendo. Es la parte de la guía que más cambia las cosas.

La trampa del compañero: *evitar la conversación difícil*

Cómo se ve

Se le nota en que hay un problema con alguien del equipo, y todos lo saben menos la persona. El gerente lo rodea, lo compensa o lo carga, hasta que estalla en una fecha y de una forma que nadie eligió.

Por qué pasa

Hasta hace poco esa persona era su compañero de al lado. Llamarle la atención se siente como traicionar una amistad. Y nadie le enseñó cómo plantear una conversación así sin que se convierta en pelea.

SI USTED ES EL GERENTE

- ◆ Escoja la conversación que lleva más tiempo evitando y agéndela esta semana, en privado y con un solo tema. Un problema que se puede resolver en marzo no debería estallar en septiembre.
- ◆ Prepare tres cosas por escrito: el hecho concreto (sin adjetivos), el efecto que tuvo y lo que necesita que cambie. Nada más.

SI USTED LO PROMOVÍO

- ◆ Pregúntese si su gerente sabe cómo tener esta conversación, o si simplemente nunca se lo enseñaron.
- ◆ Ofrézcale practicarla con usted antes de que la tenga con su equipo.

UNA FORMA DE ABRIR LA CONVERSACIÓN

«Quiero platicar algo de lo que he visto en las últimas semanas. Lo digo porque me importa que te vaya bien aquí. ¿Te parece si lo vemos con calma?»

SEÑALES DE QUE LA ESTÁ SUPERANDO

- ◆ La persona sabe qué se espera de ella y por qué usted lo dijo.
- ◆ Las conversaciones difíciles ya no se acumulan.
- ◆ El problema se resuelve antes de que otros lo comenten en el pasillo.

PARA REFLEXIONAR

¿Con quién llevo más tiempo evitando hablar y qué es lo peor que podría pasar de verdad?

Anote su respuesta antes de seguir leyendo. Es la parte de la guía que más cambia las cosas.

La trampa del rescate: *corregir en vez de devolver*

Cómo se ve

Se le nota en que cuando alguien entrega algo mal, el gerente lo arregla él mismo; cuando hay un problema serio, lo resuelve él. Su equipo aprende que basta con esperar para que alguien más lo saque del apuro.

Por qué pasa

Corregir es más rápido, y en el corto plazo el resultado sale mejor. Pero cada rescate le quita al equipo la oportunidad de aprender y le añade una tarea más al gerente. Es la ruta más directa al agotamiento.

SI USTED ES EL GERENTE

- ◆ La próxima vez que le lleven un problema, devuélvalo con una pregunta en lugar de una respuesta: ¿qué propones? Va a tardar más las primeras veces. Es exactamente ahí donde su equipo empieza a crecer.
- ◆ Cuando algo llegue mal, devuélvalo con criterios claros de qué falta y para cuándo, en lugar de rehacerlo.

SI USTED LO PROMOVÍO

- ◆ Cuente cuántos problemas de esa área le llegan a usted en una semana. Cada uno es una señal: no de que la persona no sirva, sino de que la transición nunca se completó.
- ◆ Dejar de resolverle los problemas es lo único que no cuesta un peso y cambia más cosas.

UNA FORMA DE ABRIR LA CONVERSACIÓN

«Antes de decirte qué haría yo, cuéntame cómo lo resolverías tú y qué opciones consideraste.»

SEÑALES DE QUE LA ESTÁ SUPERANDO

- ◆ Le llegan menos problemas que deberían resolverse en el equipo.
- ◆ Las personas proponen soluciones antes de pedir la suya.
- ◆ Cuando algo sale mal, el equipo lo corrige sin que usted lo rehaga.

PARA REFLEXIONAR

¿Qué aprendería mi equipo si dejara de rescatarlo la próxima semana?

Anote su respuesta antes de seguir leyendo. Es la parte de la guía que más cambia las cosas.

La trampa del mapa faltante: *nadie dijo qué se espera de un jefe*

Cómo se ve

Se le nota en que al gerente le explicaron las metas del área, pero nunca qué se espera de él o de ella como jefe. No sabe cómo se mide si lo hace bien, más allá de los números. Trabaja a ciegas y con inseguridad.

Por qué pasa

Quien promueve da por hecho que dirigir se entiende solo, y quien acepta el puesto no quiere admitir que no sabe. Así se cierra el círculo: nadie dice nada y ambos siguen esperando.

SI USTED ES EL GERENTE

- ◆ Pida (o dé) una conversación sobre el rol y no solo sobre los números: qué se espera, cómo se va a medir y qué apoyo hay disponible.
- ◆ Acuerden tres indicadores de su desempeño como jefe, además de los resultados del área: por ejemplo, rotación, cumplimiento de acuerdos y clima de equipo.

SI USTED LO PROMOVÍÓ

- ◆ Reconozca en voz alta que le dio el puesto pero no las herramientas. No es una evaluación: es corregir una omisión.
- ◆ Prepárese para escuchar más de lo que habla.

UNA FORMA DE ABRIR LA CONVERSACIÓN

«Quiero hacer bien este puesto y me di cuenta de que hay cosas del rol que nunca hemos platicado. ¿Podemos hablar de qué esperas de mí como jefe, más allá de los números del área?»

SEÑALES DE QUE LA ESTÁ SUPERANDO

- ◆ Existe una conversación sobre el rol, no solo sobre los números.
- ◆ El gerente sabe cómo se mide su desempeño como jefe.
- ◆ Ambas partes pueden decir «no sé» sin que cueste.

PARA REFLEXIONAR

Si mi gerente tuviera que explicar qué espero de él o de ella como jefe, ¿qué diría?

Anote su respuesta antes de seguir leyendo. Es la parte de la guía que más cambia las cosas.

Sus primeros *30 días*

Un plan pequeño que se cumple vale más que uno grande que se abandona. Use este calendario como punto de partida y ajústelo a su realidad.

SEMANA	QUÉ HACER	SEÑAL DE QUE FUNCIONÓ
1	Elegir una trampa. Entregar una tarea del puesto anterior o devolver un problema con una pregunta.	Algo salió peor de lo que usted lo habría hecho, y el mundo no se acabó.
2	Tener la conversación que lleva más tiempo evitando, en privado y con un solo tema.	La persona sabe qué se espera y usted duerme mejor.
3	Tener la conversación sobre el rol: qué se espera de un jefe y cómo se va a medir.	Hay tres indicadores acordados por escrito.
4	Revisar: qué dejó de hacer usted, qué asumió el equipo, qué sigue pendiente.	Menos problemas de esa área llegan a su escritorio.

Una advertencia honesta. Estas herramientas ayudan, pero cambiar la forma de dirigir toma meses y se sostiene mejor con acompañamiento. Si después de las cuatro semanas siente que solo no avanza, es señal de que vale la pena una conversación con alguien que lo haya visto muchas veces.

Si quiere ver cómo se trabaja esto *en vivo*

Le ofrezco una sesión de prueba de 40 minutos, sin costo y sin compromiso: trabajamos una de las cuatro trampas, la que usted elija, con un caso real de su sector, para que vea si el enfoque le sirve antes de decidir nada. Si al final creo que no aplica a su caso, se lo digo yo mismo.

WhatsApp 473 163 3913

Correo curro.rivera@currorivera.com

Web currorivera.com