Caja de herramientas para la gerencia de gerentes

|  |
| --- |
| Acerca de este recursoTodo gerente tiene una variedad de herramientas a su disposición. Esta caja de herramientas contiene:1. Una panorámica de las herramientas de su [**cinturón de herramientas**](#kix.kwl211hex7p9) de gerencia y sugerencias sobre cuándo podría utilizarlas
2. Una [**lista de referencia**](#kix.kd591boujdq3) de las habilidades, comportamientos y prácticas que hay que detectar a la hora de dirigir a los gerentes

Para obtener más consejos, asegúrese de consultar nuestro artículo, [Seis consejos para la gerencia de gerentes.](https://www.managementcenter.org/resources/tips-managing-managers/) |

#

# Cinturón de herramientas

A continuación, se presentan algunos ejemplos de las formas en que puede utilizar estas herramientas para dirigir a un gerente y algunas sugerencias (¡no exhaustivas!) sobre cuándo utilizarlas. Tenga en cuenta que cualquiera de las herramientas siguientes funcionará mejor si aborda continuamente su gerencia con un espíritu de [construir relaciones](https://managementcen1.wpengine.com/resources/cuatro-elementos-relaciones-solidas-guia-gerente/).

| **Herramienta** | **Cuándo utilizarla** | **Ejemplo** |
| --- | --- | --- |
| **Preguntas de sondeo**  | * Cuando se discute el progreso hacia un objetivo o proyecto
* Durante las reuniones informativas
 | "¿Qué apoyo necesitará su personal principalmente de usted?" |
| **Juegos de roles** | Antes de una revisión del rendimiento, al dar retroalimentación correctiva o de desarrollo, o al delegar una tarea complicada | Practicar una próxima conversación de retroalimentación que están planeando |
| **Retroalimentación directa** | * Durante [reuniones 1:1 o check-ins](https://managementcen1.wpengine.com/resources/plantilla-para-reuniones-11-o-check-in/) y [conversaciones 2x2](https://managementcen1.wpengine.com/resources/formulario-retroalimentacion-2x2/)
* Después de haberle visto en acción
* Cada vez que tenga una alabanza
 | "Quiero compartir algunas observaciones al verle dirigir el retiro del personal..." |
| **Informes** | Después de la conclusión de un proyecto o tarea (especialmente si era algo nuevo, una tarea extensiva, que requería mucho tiempo o era difícil) | Hable de lo que funcionó y lo que no en una reciente sesión de planificación estratégica |
| **Preinformes** | Antes de delegar o del inicio de un proyecto o tarea (especialmente si es nuevo, una tarea de gran envergadura, que requiere mucho tiempo o es complicado) | Discutir su plan para delegar un nuevo proyecto a un miembro del personal |
| **Rebanadas** | * En cualquier momento en que tengas que ser más práctico (por ejemplo, si se trata de un [plan de mejora de rendimiento o PIP](https://managementcen1.wpengine.com/resources/herramientas-plan-mejora-rendimiento/))
* Cuando se sienta alejado del trabajo
* Si el proyecto es de alto riesgo o es excesivo
 | Revisar y discutir un borrador de los objetivos de su equipo para el año |
| **Observaciones**  | * Si ha oído comentarios sobre el gerente pero no ha observado los comportamientos de primera mano
* En cualquier momento en que tenga que ser especialmente práctico (por ejemplo, si se trata de un PIP)
* Cuando usted se sienta alejado del trabajo
* Si el proyecto es de alto riesgo o es excesivo
 | Asistir a una reunión 1:1 o check-in con un miembro del personal o a una reunión de equipo que el gerente dirija, y luego realizar un informe al respecto |
| **Trabajo en paralelo** | Si les estás enseñando a hacer algo nuevo (o es la primera vez que lo hacen en este contexto con usted, como la contratación) | Codirigir una serie de entrevistas con los candidatos a un puesto de trabajo (incluida la preparación) |
| **Modelar** | Todo el tiempo, pero sobre todo cuando les esté formando en algo nuevo. También puede modelar comportamientos que respalden los valores y la cultura del equipo | Dirigir reuniones para reclutar a posibles candidatos a un puesto de trabajo y que ellos observen |
| **Ser un ayudante** | Durante los periodos de mucho trabajo o cuando su capacidad es limitada y ayudar sería un uso estratégico de su tiempo y habilidades | Ayudar a crear las descripciones de los puestos de trabajo que se están añadiendo |

#

#

# Lista de referencia para la gerencia de gerentes

A continuación se indican las áreas clave de la gerencia y lo que hay que detectar cuando se supervisa a un gerente.

| **Área de gerencia** | **Qué hay que detectar** |
| --- | --- |
| **Reuniones 1:1 o check-ins** | * Llevan a cabo [reuniones 1:1 o check-ins](https://managementcen1.wpengine.com/resources/plantilla-para-reuniones-11-o-check-in/) regulares y de alta calidad con cada miembro del personal
* Se preparan con anticipación para los check-ins
* Con regularidad ofrecen e invitan la retroalimentación durante los check-ins
* Utilizan los check-ins para entrenar, solucionar problemas y supervisar las prioridades de la visión general
 |
| **Delegación** | * Guían y orientan, no hacen todo el trabajo
* Se alinean con el miembro del personal en las 5 W's
* Realizan el ciclo completo de la delegación: acuerdan las expectativas, se comprometen, crean responsabilidad y aprendizaje, y se adaptan al contexto
* Buscan la perspectiva del miembro del personal cuando delegan una tarea
* Si dirigen a varios miembros del personal, delegan los proyectos de forma equitativa, teniendo en cuenta quién tiene la oportunidad de mostrar su talento y desarrollar sus habilidades
 |
| **Desarrollo de la gente** | * Apoyan el crecimiento y el desarrollo de su personal proporcionando tiempo, espacio y recursos para buscar oportunidades de aprendizaje y eliminando las barreras cuando sea posible
* Defienden y promueven el desarrollo de su personal
* Ofrecen tareas de estiramiento para ayudar a su personal a crecer y demostrar nuevas habilidades
* Se centran activamente en la retención manteniendo conversaciones de permanencia, ofreciendo elogios y discutiendo abiertamente la trayectoria del miembro del personal en la organización
 |
| **Equidad e inclusion** | * Traducen los valores en torno a la equidad, la inclusión y la pertenencia en planes para el desarrollo del personal, la retención, la estrategia y la mejora de la cultura
* Reflexionan y comprueban rutinariamente los [puntos de elección](https://managementcen1.wpengine.com/resources/puntos-eleccion-promover-equidad-racial-inclusion/) y los sesgos implícitos
* Reconocen las líneas de diferencia y poder y su impacto en su gerencia
* Ejercen la autoridad sin imponer el dominio, abordando el liderazgo con una mentalidad de "poder con" en lugar de "poder sobre"
* Incluyen regularmente a otros en la planificación y la toma de decisiones
 |
| **Retroalimentación** | * Proporcionan una retroalimentación oportuna, regular y directa
* Invitan regularmente a recibir retroalimentación y la [recibe bien](https://www.managementcenter.org/resources/how-to-receive-feedback-part-1/), especialmente sobre temas relacionados con el p[oder, la diferencia y la inequidad](https://www.managementcenter.org/resources/how-to-receive-feedback-part-2-power-difference-inequity/)
* Actúan en función de la retroalimentación y se esfuerzan por corregir el trayecto cuando es necesario
 |
| **Metas** | * Se aseguran de que cada miembro del personal esté alineado con la forma de medir el éxito
* Su personal tiene claro cómo contribuye a los resultados generales del equipo/organización
* Establecen objetivos [SMARTIE](https://managementcen1.wpengine.com/resources/smartie-integrar-inclusion-equidad-objetivos/)
* Realizan un seguimiento regular del progreso hacia los objetivos y corrigen el rumbo cuando es necesario
* Se aseguran de que los objetivos impulsen el trabajo diario centrándose en las piedras grandes
 |
| **Contratación** | * Dan prioridad a la creación de un grupo de candidatos diverso y de alta calidad
* Se centran en los [elementos imprescindibles](https://managementcen1.wpengine.com/resources/kit-inicio-imprescindibles/) (teniendo en cuenta el [PTR](https://managementcen1.wpengine.com/resources/guia-usar-ptr/)) y encuentran formas de comprobarlos
* Reúnen a un comité de contratación diverso, pero son conscientes de que no deben simbolizar o sobrecargar a sus colegas
* Utilizan regularmente las [rúbricas](http://www.managementcenter.org/resources/hiring-rubric-starter-kit/) y comprueban su parcialidad
 |
| **Supervision del rendimiento** | * Consultar: retroalimentación y desarrollo de las personas
* Proporcionan evaluaciones de rendimiento oportunas y honestas en las que no hay sorpresas
* Son proactivos en lo que respecta a la retención del personal, por ejemplo, manteniendo conversaciones sobre la permanencia y comprobando la trayectoria deseada del miembro del personal
 |
| **Construcción de relaciones** | * Invitan y practican la autenticidad cultivando la conciencia de sí mismos, alineando sus valores con las acciones y reconociendo y aprendiendo de sus errores
* Demuestran que ven, aprecian y valoran a su personal como personas completas
* Negocian y manejan los límites con el personal
* Navegan eficazmente por la diferencia y el poder, incluso asumiendo su poder y autoridad, comprendiendo el contexto más amplio de su relación (como los sistemas de opresión y la cultura organizativa), y sienten curiosidad por las diferencias
* Generan confianza actuando con cuidado, buena intención, competencia e integridad
* Refuerzan el propósito de compartir inculcando un sentido de equipo, teniendo claro cómo contribuye cada persona y creando un sentido de responsabilidad colectiva por las victorias y las derrotas
 |