

Capítulo 28



Los Informes

Como el líder, usted es el responsable de ayudar a que los miembros de su equipo logren *sus* metas, las cuales tanto usted como ellos han acordado previamente.

Para que eso suceda, usted es responsable de servirle a su equipo en por lo menos los siguientes cinco asuntos:

- Infórmeles las decisiones con toda claridad cuando sea necesario.
- Ayúdeles a realizar metas y planes realistas, bien definidos y coherentes.
- Ayúdeles a deshacerse de los obstáculos que les impiden lograr las metas.
- Anímelos cada vez que obtengan logros claves.
- Manténgase al tanto de sus asuntos personales para apoyarlos cuando estén en dificultades y celebre con ellos sus victorias.

Es obvio que usted no puede cumplir con lo establecido en esta lista si no sabe qué decisiones deben tomar ellos, qué problemas están enfrentando, cuáles metas se han fijado y qué progreso han tenido.

De eso se trata el *dar informes*.

El que los miembros de su equipo den reportes de una manera efectiva implica que cada uno de ellos ha definido con claridad metas, como resultado de lo que usted y ellos han acordado previamente. Sin estas metas, no existe ninguna razón para que los miembros de su equipo le entreguen informes. Esto es algo que quiero expresar con toda claridad e insistencia.

Una vez definidas las metas, su interés en el proceso de entregar informes se basa en el compromiso de ayudarles a los miembros del equipo a lograr sus metas.

Las preguntas que aparecen a continuación son útiles para obtener la información necesaria sobre su equipo.

También puede adaptarlas para su uso cuando tenga que darle informes a sus superiores o a la junta directiva. Estos interrogantes le ayudarán a determinar cuánto camino precisa recorrer a medida que se comunica con su personal y qué cosas necesita pedirles.

¿Qué *decisiones* requieren ellos de mí?

Incluso los ejecutivos de más alto nivel que pertenezcan a su equipo de trabajo dudarán mucho para hacer (sin su consentimiento) algo que precise de una decisión clara e importante de parte suya. Ellos *esperarán* hasta que usted tome la decisión y en ocasiones eso significa sentirse “bloqueado” e incapacitado para seguir avanzando. Si usted no les concede esa decisión, resulta inútil culparlos por no lograr sus metas a tiempo.

Averigüe constantemente qué decisiones requieren ellos de parte suya. Pídales que incluyan de manera explícita y clara tales decisiones en los informes escritos que suelen entregarle.

¿Qué *problemas* están enfrentando en los que necesiten mi asesoría?

Usualmente los miembros de su equipo sólo deberían tener dos o tres problemas en los cuales requieran de su ayuda. Si tienen veinte o treinta inconvenientes, probablemente significa que no se están realizando sesiones de informes tan a menudo como deberían o puede también significar que algunos de esos problemas son muy pequeños y podrían ser manejados de manera muy eficiente sin la asistencia suya.

Cuando le informen un problema, también deberían presentar tres posibles soluciones para el mismo, junto con la recomendación de cuál de esas es la mejor opción.

Si uno de ellos le dice:— El nuevo programa del computador no está funcionando—, también debería poder decirle algo

similar a lo siguiente:— Veo que nuestras tres opciones son: en primer lugar, obtener un nuevo computador; en segundo, reprogramar el que tenemos; en tercer lugar, pedirle a un experto que venga y revise el equipo. Recomiendo la tercera opción porque...

En lugar de llegar a la misma conclusión después de un diálogo que le quite parte de su tiempo, en ese momento usted puede simplemente responder: — Estoy de acuerdo. Adelante.

Haga que su equipo de trabajo siempre venga a usted con la tarea hecha.

¿Qué *planes* están haciendo que no hayamos dialogado?

En ocasiones los miembros del equipo buscan soluciones o planean proyectos que cuestan más de lo que usted puede cubrir. Usted querrá saber al respecto antes de comprometer el dinero.

ALGUNOS HECHOS MÁS SOBRE LOS INFORMES.

——— Respuestas a sus preguntas ———

¿Qué tan a menudo debería entregarme informes el equipo?

Lo más común es pedir informes semanalmente, quincenalmente o mensualmente. Entre más complicada y fuera de la rutina sea la labor, más a menudo deberían reunirse para mantenerse al tanto de los problemas y el progreso que se está haciendo.

¿Los informes deberían ser escritos?

Mi recomendación es que se elaboren informes escritos por parte del personal que trabaja tiempo completo.

¿Qué hacer si un miembro del equipo no entrega un informe?

Hable con él y explíquese la importancia de realizar informes para permitirle a usted brindar el apoyo necesario. Si usted no sabe lo que él está haciendo, no podrá ayudarlo.

Si implemento un sistema de informes, ¿qué reacción puedo esperar del equipo?

Típicamente, una crisis parecida a lo siguiente:

Del ochenta por ciento – descanso y gratitud por su compromiso con el equipo.

Del quince por ciento – temor por falta de confianza en el desempeño que puedan tener.

Del cinco por ciento – resistencia, usualmente por rechazo a la autoridad.

¿Cómo encajan las reuniones del equipo con el sistema de informes?

Algunos de los interrogantes incluidos en este capítulo se discuten mejor en un contexto personalizado; por ejemplo, cuando se le puede preguntar directamente a la persona: —¿Qué decisiones necesita que yo tome? ¿Qué problemas tiene en los cuales necesita mi asesoría? ¿Cómo le está yendo en el plano personal?— Otras preguntas son más apropiadas para sesiones de grupo; por ejemplo, cuando tenga que inquirir lo siguiente: —¿Qué planes están haciendo que no hayamos discutido juntos? ¿Qué tanto han avanzado en sus metas?

¿Qué tanto *han avanzado* en sus metas?

Si usted conoce la respuesta a esta pregunta, podrá animarlos y apoyarlos.

¿Qué está ocurriendo en el plano personal?

Insisto en que al conocer la respuesta a este interrogante, usted podrá ofrecer el apoyo y el ánimo necesario en el momento indicado.

Otras preguntas:

¿Están claramente comprendidas las tres metas anuales más importantes de cada uno de los miembros del equipo?

¿Qué tan a menudo se requiere un informe de cada uno de los miembros?

¿Qué elementos visuales (gráficos, tablas, etc.) necesitan ser presentados y actualizados de manera regular por cada uno de los miembros?

¿Qué información necesito de mi equipo para entregarla a mis superiores o a la junta directiva?

UNA MUESTRA DE UN FORMATO DE INFORME PARA LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Nombre:

Fecha:

Necesito una *decisión* de su parte en los siguientes asuntos:

a. Tengo un *problema* en lo siguiente: _____

b. Estoy *planeando*: _____

c. He logrado *avanzar* en las siguientes áreas: _____

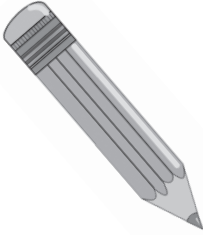
d. Esta es la última información sobre cómo me encuentro en el plano personal: _____



GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 28

Nombre: _____

Fecha: _____



Lea Hechos 14:26 -27

Recuerde

Para establecer y mantener un sistema de informes que le ayude a usted y a los miembros de su equipo a lograr las metas propuestas, revise estos interrogantes.

Preguntas para su equipo:

◆ ¿Qué *decisiones* requieren ellos de mí? _____

◆ ¿Qué *problemas* están enfrentando en los que necesiten mi asesoría? _____

◆ ¿Qué *planes* están haciendo que no hayamos dialogado?

◆ ¿Qué tanto *han avanzado* en sus metas? _____

◆ ¿Qué está ocurriendo en el plano personal? _____

Preguntas para usted:

◆ ¿Están claramente comprendidas las tres metas anuales más importantes de cada uno de los miembros del equipo?

◆ ¿Qué tan a menudo se requiere un informe de cada uno de los miembros? _____

◆ ¿Qué elementos visuales (gráficos, tablas, etc.) necesitan ser presentados y actualizados de manera regular por cada uno de los miembros? _____

◆ ¿Qué información necesito de mi equipo para entregarla a mis superiores o a la junta directiva? _____

Saber y revisar las preguntas correctas le ayudará a apoyar sinceramente a los miembros de su equipo e incrementará su confianza como líder.