

CONTENIDO

Introducción

Capítulo 1 – Errores relacionados con los empleados **1**

1-1:	El error: poner a un empleado en contra de otro	1
1-2:	El error: mostrar favoritismo que no se desprende del desempeño	3
1-3:	El error: seguir tratando como compañeros de trabajo a las personas que ahora son sus subordinados	6
1-4:	El error: hablar de aspectos personales de un trabajador con otro	9
1-5:	El error: creer en que los empleados siempre están a disposición	13
1-6:	El error: criticar sin hacer reconocimientos	16
1-7:	El error: ser demasiado permisivo con su equipo	18
1-8:	El error: ser muy estricto con su equipo	21
1-9:	El error: no tener a sus empleados cabalmente capacitados	24
1-10:	El error: no estimular el mejoramiento de sus empleados	27
1-11:	El error: permitir que empleados que deben trabajar juntos compitan	30
1-12:	El error: tratar de conservar a los empleados que quieren irse	33

Capítulo 2 – Errores relacionados con el desempeño **39**

2-1:	El error: carecer de objetivos claros	39
2-2:	El error: carecer de estándares de calidad claros	42
2-3:	El error: no hacer uso de la retroalimentación	46
2-4:	El error: elogiar sin conocer los hechos	49
2-5:	El error: no reconocer el buen trabajo	51
2-6:	El error: tolerar el trabajo deficiente	55
2-7:	El error: no permitir que los trabajadores cometan sus propios errores	57
2-8:	El error: premiar la mediocridad sin riesgos	60
2-9:	El error: dar recompensas del tipo “sólo uno gana”	63
2-10:	El error: esperar la evaluación anual para mejorar el desempeño	66
2-11:	El error: no recurrir a la competencia adecuada con otros grupos como factor de motivación	69

Capítulo 3 – Errores al asignar tareas **73**

3-1:	El error: asignar tareas que no son claras	73
3-2:	El error: delegar siempre tareas a unos cuantos trabajadores	75

3-3:	El error: dejar para usted el trabajo más demandante	79
3-4:	El error: delegar sin control	83
3-5:	El error: delegar lo que no es delegable	86
3-6:	El error: solicitar tareas con exceso de detalles	90
3-7:	El error: dar un trabajo mal realizado para que otra persona lo complete	93
3-8:	El error: permitir que un empleado le devuelva tareas delegadas	96
3-9:	El error: permitir que los empleados jueguen a "ése no es mi trabajo"	98

Capítulo 4 – Errores al tratar con los clientes **103**

4-1:	El error: no escuchar a los clientes	103
4-2:	El error: imponer su juicio sobre el de los clientes	106
4-3:	El error: no permitir que los trabajadores traten con sus clientes	109
4-4:	El error: tratar a los clientes como si todos fueran iguales	112
4-5:	El error: no percibir el cambio de necesidades de su cliente	115
4-6:	El error: negarse a trabajar con los clientes	118
4-7:	El error: no educar a sus clientes	120
4-8:	El error: no escuchar a sus proveedores	123
4-9:	El error: no ser un buen cliente	125

Capítulo 5 – Errores al proporcionar información **129**

5-1:	El error: no mantener informado a su equipo de trabajo	129
5-2:	El error: dar a su equipo de trabajo información incompleta	132
5-3:	El error: no mantener a sus empleados atentos al panorama general	135
5-4:	El error: no mantener informado a su jefe	138
5-5:	El error: caer en el garlito de los chismes de oficina	141
5-6:	El error: no propiciar información negativa de su jefe	144
5-7:	El error: no propiciar la información negativa de su equipo de trabajo	148
5-8:	El error: no transmitir información a otros gerentes	151

Capítulo 6 – Errores en las relaciones con demás equipos de trabajo **155**

6-1:	El error: permitir que su equipo de trabajo se enemiste con otro grupo	155
6-2:	El error: permitir que su equipo tome demasiado en serio la competencia entre equipos	158
6-3:	El error: permitir que su equipo se sienta superior a otro equipo	161
6-4:	El error: dejar que su equipo de trabajo culpe de los problemas a otro equipo	165
6-5:	El error: dejar que otros gerentes le roben empleados	167
6-6:	El error: permitir que otros equipos de trabajo se apropien de partes de la misión del suyo	170

6-7:	El error: aceptar trabajo soso o insignificante para su equipo de otros grupos	173
------	--	-----

Capítulo 7 – Errores en el uso de la tecnología **177**

7-1:	El error: rechazar la tecnología nueva	177
7-2:	El error: recurrir a la tecnología por la tecnología misma	180
7-3:	El error: permitir que otro sea el encargado de seleccionar la nueva tecnología para su equipo	183
7-4:	El error: no permitir que los empleados aprovechen plenamente la tecnología	186
7-5:	El error: tratar de resolver problemas de desempeño con tecnología	189
7-6:	El error: automatizar un proceso sin mejorarlo antes	192
7-7:	El error: permitir que la tecnología haga más aburrido el trabajo de su equipo	195

Capítulo 8 – Errores al administrar equipos de trabajo **199**

8-1:	El error: intentar administrar un equipo de trabajo como un supervisor tradicional	199
8-2:	El error: no establecer el compromiso con la misión del equipo	202
8-3:	El error: tratar a los integrantes de un equipo sólo como individuos	204
8-4:	El error: no establecer y aplicar reglas de equipo	207
8-5:	El error: presionar al equipo para tomar decisiones apresuradas	210
8-6:	El error: no apoyar al equipo	213
8-7:	El error: evitar que aparezcan y se resuelvan los conflictos internos en el equipo	216

Capítulo 9 – Errores al tratar con su jefe **219**

9-1:	El error: no prestar atención a los asuntos que son importantes para su jefe	219
9-2:	El error: no trabajar para el éxito de su jefe	222
9-3:	El error: darse por vencido a las primeras ante el jefe	225
9-4:	El error: no actuar como integrante de un equipo	229
9-5:	El error: no considerar los grandes logros de un trabajo sino sólo los riesgos	232
9-6:	El error: asumir proyectos arriesgados con pocas recompensas	236
9-7:	El error: decir a su jefe “ése no es mi trabajo”	240
9-8:	El error: no representar a sus empleados frente a su jefe	243
9-9:	El error: no representar a su jefe ante sus empleados	246
9-10:	El error: respaldar el comportamiento no ético de su jefe	250

Capítulo 10 – Errores en sus reacciones como parte de la empresa 255

10-1:	El error: no percibir el panorama general	255
10-2:	El error: no trabajar con otros gerentes	259
10-3:	El error: hablar mal de su jefe, otros gerentes o la empresa	262
10-4:	El error: no asumir su parte de la carga de trabajo	264
10-5:	El error: no contemplar a fondo los problemas	267
10-6:	El error: recurrir a una visión muy estrecha al enfocar problemas	270
10-7:	El error: no ajustarse a las políticas de la oficina	273
10-8:	El error: no comprender ni apegarse a la cultura de la empresa	276
10-9:	El error: permitir que el trabajo lo harte	280

Capítulo 11 – Errores en las prácticas esenciales de la administración 285

11-1:	El error: no ser fiel a su palabra	285
11-2:	El error: no entender que los empleados son diferentes entre sí	287
11-3:	El error: concentrarse en los errores y no aprender	290
11-4:	El error: juzgar a los empleados, no por su comportamiento	293
11-5:	El error: no conocer primero los hechos	295
11-6:	El error: intentar administrar por medio de la crítica y el miedo	298
11-7:	El error: actuar a la defensiva ante la crítica	301
11-8:	El error: no crear un ambiente de confianza	304
11-9:	El error: no establecer claramente la misión del equipo	307
11-10:	El error: no capacitar a los empleados e impedir su progreso	310
11-11:	El error: no ayudar a que sus nuevos empleados adquieran capacidad de autoadministrarse	313
11-12:	El error: no relacionarse con los demás gerentes	316

Índice 321
