

VIDEBAZGO



Martha Alles

# CÓMO SER UN BUEN JEFE EN 12 PASOS

# **CÓMO SER UN BUEN JEFE EN 12 PASOS**

Coordinación  
de la serie Martha Alles  
*Gabriela Scalamandré*

Diseño de tapa  
*MVZ ARGENTINA*

MARTHA ALICIA ALLES

# **CÓMO SER UN BUEN JEFE EN 12 PASOS**

**GRANICA**

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi esposo, Juan Carlos Cincotta.  
Por su constante apoyo a todos mis proyectos  
y sus aportes atinados a esta obra.*



# Índice

Introducción .....	11
Comenzando por el principio. La primera evaluación: <i>Test del jefe</i> .....	15
12 pasos para transformarse en un buen jefe .....	21
PASO 1: Establezca una comunicación eficaz .....	23
PASO 2: Seleccione a un nuevo colaborador .....	31
PASO 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores .....	39
PASO 4: Ayude a los colaboradores a crecer .....	47
PASO 5: Logre una buena relación con sus colaboradores .....	55
PASO 6: Lidere con el ejemplo .....	63
PASO 7: Conduzca mejor a sus colaboradores .....	71
PASO 8: Plantee desafíos a sus colaboradores .....	79
PASO 9: Incentive el autodesarrollo .....	87
PASO 10: Genere confianza en sus colaboradores .....	95
PASO 11: Transfórmese en un jefe entrenador .....	103
PASO 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales .....	111
Nueva evaluación. <i>Test del muy buen jefe</i> .....	121
Bibliografía .....	129
Unas palabras sobre la autora .....	131
Guía de lecturas .....	132
Para conocer más sobre la obra de Martha Alles .....	135





# Introducción

La palabra *jefe* utilizada en el título de esta obra es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. El número uno de la organización es jefe al igual que otros que reportan a él y también tienen personas a su cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que posee una pequeña empresa y trabajan con él otras personas, familiares o no, y también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo. Con esta perspectiva hemos preparado este trabajo.

En la Introducción del libro *Rol del jefe* hemos dicho que *muchos fuimos jefes por primera vez sin una preparación previa. En mi caso particular, tenía 25 años y me designaron “jefa” de cuatro profesionales, dos varones y dos mujeres, la mayoría de ellos con algunos años más que yo. Por aquellos años, la característica de ser “jefa mujer” y, además, menor que sus colaboradores, era al menos poco frecuente, por no decir “extraña”. No tuve ningún tipo de entrenamiento específico para desempeñarme en esas circunstancias, y el único consejo que recibí fue: “Reúnase una vez por semana con cada uno de ellos para ver el avance de los trabajos”. No fue mucho, pero sí suficiente para comenzar. A la luz de los años, admito, los errores fueron muchos...*

Asimismo, hemos explicado la idea de *rol del jefe* a través de un ejemplo: *Un gerente de ventas o un jefe de cuentas corrientes debe cumplir con aquello que su puesto le demande. Sin embargo, ser jefe implica mucho más: además de sus tareas específicas, debe realizar todas aquellas tareas y funciones inherentes al rol de jefe...*

En la obra *Rol del jefe*, a través de ocho capítulos se ha desarrollado la temática relacionada. En esta obra de tipo práctico y a través de *12 pasos*, se guiará al lector para que mejore su desempeño como jefe. Para ello se partirá de una primera autoevaluación para luego comenzar con los pasos indicados, uno a uno. Quizá el resultado de la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de *los pasos* en particular. De todos modos, lo instamos a reflexionar sobre los temas de esta obra, ya que siempre le serán de utilidad.

En este trabajo le proponemos asumir la acción, tomar la responsabilidad de actuar. A las personas adultas no nos resulta sencillo cambiar, solemos estar apegados a ciertos hábitos. Para cambiar, se debe reflexionar y alcanzar un nivel de convencimiento interno. Por ello, para alcanzar un desempeño superior como jefe y/o para reforzar nuestro desempeño en ese rol, es preciso trabajar profundamente. Quizá no signifique dedicar mucho tiempo: son breves momentos de reflexión para lograr *paso a paso* pequeños logros, que serán llevados a cabo en la vida cotidiana, tendiendo a ser mejores jefes cada día.

### Presentación de la obra

*Cómo ser un buen jefe en 12 pasos* es un diario de trabajo para transformarse en un buen jefe. Como se deriva del título, y pensando en que sea un complemento de trabajo de la obra *Rol del jefe*, se proponen *12 pasos* para un eficaz crecimiento como jefe. Cada *paso* propone una temática diferente. El lector podrá autoadministrarse un test antes de poner en práctica los *12 pasos*.

Cada uno de los pasos consta de cinco ideas/sugerencias, una autoevaluación, un *check list* y bibliografía sugerida. El desarrollo de los temas se acompaña con espacios en blanco para que cada uno pueda aportar sus experiencias, un plan de acción para mejorar, reflexiones y cualquier otro aspecto que quiera considerar en relación con el paso en cuestión.

Sobre el final, se ofrece un nuevo test para medir los progresos obtenidos luego de haber transitado los 12 pasos para alcanzar un desempeño superior como jefe.

Las temáticas propuestas para alcanzar un crecimiento en su rol de jefe son:

- *Establezca una comunicación eficaz*
- *Seleccione a un nuevo colaborador*
- *Evalúe el desempeño de sus colaboradores*
- *Ayude a los colaboradores a crecer*
- *Logre una buena relación con sus colaboradores*

- *Lidere con el ejemplo*
- *Conduzca mejor a sus colaboradores*
- *Plantee desafíos a sus colaboradores*
- *Incentive el autodesarrollo*
- *Genere confianza en sus colaboradores*
- *Transfórmese en un jefe entrenador*
- *Conozca los nuevos enfoques organizacionales*

¿Cuál es la mejor forma de utilizar este diario de trabajo para transformarse en un buen jefe? Nuestra sugerencia es que vaya paso a paso y, dentro de cada paso, de página en página, analizando y reflexionando sobre cada tema de manera específica.

Para que el cambio sea posible deben cambiar los comportamientos. Esto no se logra solo leyendo: se debe comprender, analizar los propios comportamientos y experiencias previas, y proponerse un plan de acción. Utilice para ello los espacios en blanco. Del mismo modo, para cada paso encontrará primero la autoevaluación con el plan de mejora y, como una última instancia, el *check list* con las reflexiones relacionadas. Dedique tiempo a cada etapa y no pase a la siguiente sin haber finalizado la anterior. De este modo, el resultado será superior.

Si el lector tiene una pregunta o desea expresar su punto de vista sobre las temáticas relacionadas con esta obra y/o con el libro *Rol del jefe*, le sugerimos escribirnos a: [roldeljefe@xcompetencias.com](mailto:roldeljefe@xcompetencias.com).



# Comenzando por el principio

## La primera evaluación: *Test del jefe*



## Primera evaluación. Test del jefe



La autoevaluación que le proponemos está destinada a aquellos que se preocupen por conocer cómo es su comportamiento como jefes. Muchas de las preguntas son aplicables –también– a aquellas personas que no siendo jefes aún, desearían serlo. En ese caso, quizá no todas las preguntas sean pertinentes.

Pregunta

PUNTAJE

1

¿Cuándo me comunico con mis colaboradores?

Opciones

- A. Cuando un colaborador hace algo mal y debe saberlo.
- B. Cuando es necesario, para pedirle una tarea o decirle que debe modificar algo.
- C. Cuando es necesario (solicitar tareas, etc.). Siempre que puedo trato de comunicar otros temas, aunque cuidando de no dar más información de la necesaria.
- D. Permanentemente, el diálogo es fluido y cotidiano, y adaptado a las políticas de la organización.

A 0 punto

B 0,25 punto

C 0,50 punto

D 1 punto

## Pregunta

## PUNTAJE

2

**Cuando necesito un nuevo colaborador, ¿cuál es mi reacción?**

## Opciones

- A. Es un tema de la empresa, por lo tanto, me adapto a lo que se decida.
- B. Sigo las pautas de Recursos Humanos. Me limito a elegir entre las opciones disponibles.
- C. Sigo las pautas de Recursos Humanos, pero antes que comiencen su tarea me reúno con ellos para actualizar la información necesaria a fin de que se realice una buena selección.
- D. Asumo un rol protagonista. Si bien los colaboradores deben ser contratados de acuerdo con las políticas organizacionales, debo asegurarme de que se contrate a la mejor persona posible según lo requerido por el puesto.

**A** 0 punto**B** 0,25 punto**C** 0,50 punto**D** 1 punto

## Pregunta

3

**¿Cuánto tiempo hace que no realizo lecturas o asisto a una capacitación en relación con mi rol de jefe?**

## Opciones

- A. Un año o más.
- B. 6 meses a un año.
- C. 3 a 6 meses.
- D. Menos de 3 meses.

**A** 0 punto**B** 0,25 punto**C** 0,50 punto**D** 1 punto

Pregunta

PUNTAJE

4

¿Mis superiores me evalúan como un buen jefe de mi equipo de trabajo?

Opciones

A. Sí.

B. No.

A 1 punto

B 0,50 punto

Pregunta

5

¿Algún integrante de mi equipo de trabajo fue promovido a un puesto superior?

Opciones

A. Sí.

B. No.

A 1 punto

B 0,50 punto

Pregunta

6

¿Soy usualmente el *back-up* de mi jefe cuando él no está (por vacaciones, enfermedad, etc.)?

Opciones

A. Sí.

B. No.

A 1 punto

B 0,50 punto



## Pregunta

## PUNTAJE

7

**¿Algunos días siento que quisiera dejar todo y volver a mis años iniciales, con menos responsabilidades y problemas?**

## Opciones

- A. Sí.
- B. Pocas veces.
- C. No.

**A**

0 punto

**B**

0,50 punto

**C**

1 punto

## Pregunta

8

**¿Me siento capaz para tomar una posición más importante, con más gente a mi cargo?**

## Opciones

- A. Sí.
- B. No.

**A**

1 punto

**B**

0,50 punto

## Pregunta

9

**Cuando en mi empresa surgen nuevos proyectos, ¿estoy atento a ellos y me ofrezco para participar de algún modo?**

## Opciones

- A. Sí.
- B. No hay proyectos.
- C. No.

**A**

1 punto

**B**

0,50 punto

**C**

0 punto

Pregunta

PUNTAJE

10

¿Estoy dispuesto a sacrificar tiempo en capacitación, dedicar más esfuerzos, etc., para acceder a un puesto superior?

Opciones

- A. Sí.
- B. No.

**A** 1 punto

**B** 0,50 punto



*Sea honesto en  
las respuestas.  
Es para su  
propio beneficio.*

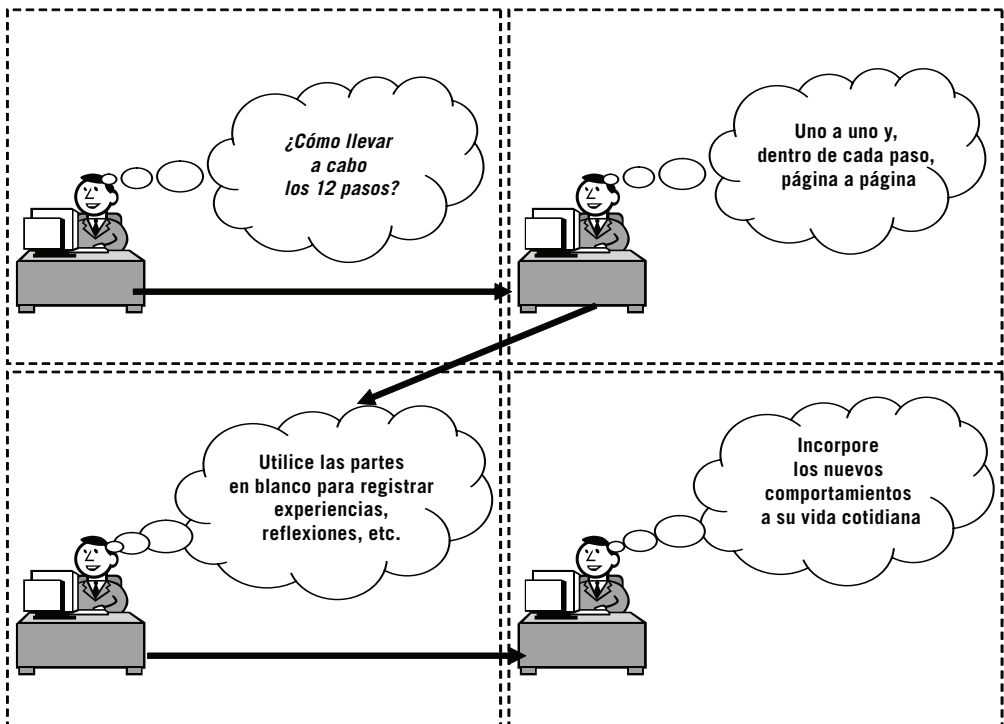
**Resultado**

Si no logró más de 7 puntos, debe esforzarse para mejorar.

Si logró más de 7 puntos, su desempeño como jefe es bueno. De todos modos, recuerde: **siempre se puede ser mejor.**

# 12 Pasos

*para transformarse en un buen jefe*





## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz



Toda relación personal se construye día a día; la vida misma, también. Por lo tanto, la relación con los colaboradores sigue un curso análogo. Muchos piensan que con hacer las cosas una vez alcanza, y no es así.

En cuanto a la relación jefe-colaborador, la comunicación debe ser al mismo tiempo *eficaz y comfortable*. Existe una tendencia, bastante generalizada, a hablar del buen clima laboral. Comparto el concepto, pero lograr un buen clima en el trabajo no alcanza. Si una organización no consigue, además de generar un buen ambiente de trabajo, que las personas tengan un desempeño eficaz (y superior), no alcanzará sus objetivos.

Así expresado parece sencillo, pero cualquiera que sea jefe sabe muy bien que no lo es. A través de una buena comunicación, es posible que el jefe mejore el desempeño de sus colaboradores y, al mismo tiempo, logre generar un buen clima laboral. Una relación jefe-colaborador eficaz y comfortable requiere de varios componentes, entre los cuales la buena comunicación tiene un rol preponderante.

Por último, es importante destacar un aspecto clave: lograr una relación eficaz y comfortable es positivo para todos los actores de esta relación –el colaborador, el jefe y la organización–. No puede darse una relación positiva si no se logra establecer un vínculo armónico entre el jefe y sus colaboradores. No estamos refiriéndonos a la amistad, ni mucho menos al amiguismo ni a cualquier otro tipo de relación no profesional: el propósito será lograr una relación jefe-colaborador que se desenvuelva de manera eficaz y comfortable, para beneficio mutuo, bajo un esquema *ganar-ganar*.



Párrafos extraídos del capítulo 5 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

Cuando deba transmitir a sus colaboradores la misión, visión y valores de la empresa, entre otros aspectos clave, hágalo con convencimiento. Demuéstreles con actos su propio compromiso con esas ideas.

El jefe es el comunicador por excelencia de los conceptos organizacionales estratégicos (misión, visión, valores). Allí radica la importancia que los que conducen la organización deben dar a estos temas, asegurándose –al mismo tiempo– que todos los jefes han comprendido adecuadamente estas ideas y fines.

Sugerencia para un jefe: reúna toda la información disponible y analícela en detalle. Asegúrese de que sus colaboradores la conozcan, compártala con ellos.

### Recuerde

En muchas ocasiones, para el colaborador, usted representa a la organización. Por lo tanto, debe generar en su equipo compromiso hacia los conceptos fundacionales de su empresa, como son la misión, visión y valores. Si su organización no los ha definido, transmita de manera objetiva y motivadora cuáles son las metas a alcanzar. Si tiene dudas al respecto, consulte –a su vez– con sus superiores.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

Interiorícese acerca de los planes que tiene su organización y los objetivos que le han planteado para el área o sector a su cargo. Una vez que los conozca en detalle, comuníquelos a sus colaboradores.

Cada organización diseña sus planes de acción de manera particular. Algunas lo hacen en forma explícita, otras no. Usted deberá tener en claro cuál es el estilo de la entidad donde se desempeña. Además, debe saber que los estilos pueden combinarse, es decir que unas veces los planes sean explícitos, y en otras ocasiones no.

En cualquiera de los casos planteados y dentro de sus posibilidades, debería estar consustanciado de los planes y objetivos de la organización, aunque algunos no involucren específicamente su área de actividad.

En cuanto a los objetivos de su área, debe conocerlos a fondo.

### Recuerde

El jefe es un referente para sus colaboradores en la materia. Si su propio jefe no asume esta responsabilidad para con usted, plantéele de manera amable que desea estar informado, no por mera curiosidad, sino para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, dado que en ningún caso se podrá alcanzar metas sin conocerlas y comprenderlas adecuadamente.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

Dedique tiempo a explicar a sus colaboradores cómo el trabajo de cada uno de ellos contribuye al cumplimiento de la estrategia organizacional. Hágalo a través de ejemplos.

En las organizaciones, de cualquier clase, hay tareas de diferente tipo y nivel; sin embargo, todas tienen algo en común: son necesarias. Las personas de ventas suelen pensar que la organización “existe” gracias a ellas, y lo mismo piensan las de producción. En realidad, ambos grupos tienen razón. Todas las tareas son necesarias para que la organización “funcione” adecuadamente. Por lo tanto, cada colaborador debe saber claramente cuál es su aporte en la consecución de los objetivos organizacionales.

### Recuerde

El tiempo que dedique a explicar las tareas y su importancia nunca será “tiempo perdido”.

Utilice ejemplos cuando sea pertinente, y asegúrese de elegir los que sean más adecuados. Por último, emplee palabras de fácil comprensión. El lenguaje “rebuscado” dificulta la comunicación. Usted será un buen comunicador cuando pueda expresar en palabras sencillas temas complejos.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

La comunicación es clave. Reúnase con cada uno de sus colaboradores y comuníqueles los objetivos que deberán cumplir. Asegúrese de que ha sido comprendido en todo, incluso en los detalles de menor importancia.

El número de reuniones que deben realizarse es un tema de frecuente consulta, en especial por parte de los jefes más jóvenes. Si usted “está siempre en reunión”, quizá no tendrá tiempo para “otras cosas”, pero si no se reúne lo suficiente, la comunicación fallará. Debe encontrar el equilibrio. Deberá asegurarse de que cada uno de sus colaboradores ha comprendido el alcance y contenido de los objetivos a cumplir, en todos sus detalles. Si tiene dudas con sus propios objetivos y metas o con los asignados al equipo a su cargo, no dude en consultar a sus superiores.

### Recuerde

Si bien es una buena idea fijar un “A, B, C...”, es decir, graduar la importancia de las diferentes metas, por otro lado debe saber que no hay “temas menores”. Todos son importantes. Quizá una cuestión que puede parecer “de detalle”, si no es bien comprendida en su momento puede originar un problema de envergadura.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

Sea siempre claro y preciso. Ciertas decisiones y comportamientos pueden parecer inconsistentes sin una adecuada explicación. Brindarla puede permitirle ganar aliados.

Como decíamos en la página anterior en relación con las reuniones, deberá buscar un equilibrio en lo que respecta a la comunicación con sus colaboradores en general. No le sugerimos “hablar demasiado” sino comunicar todo lo que deba, dando las explicaciones necesarias. Muchas personas piensan que explicar el porqué de sus comportamientos y decisiones implica debilidad o falta de confianza en uno mismo, pero no es así. Sus colaboradores no deben sentir que se vive en un estado deliberativo, donde todo se conversa, y tampoco que están al margen de las decisiones o circunstancias que se plantean.

### Recuerde

Utilice siempre un lenguaje preciso, no deje lugar a dudas ni a dobles interpretaciones. Explique sus decisiones y comportamientos, en especial si está enfadado. Sus colaboradores no deben sentir que usted presenta excusas sino razones, que explica las causas por las cuales se tomó una decisión o se actuó de un determinado modo.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

### AUTOEVALUACIÓN

Analice los comportamientos que evidencia cuando debe comunicar algo importante a sus colaboradores (por ejemplo: cambios organizacionales, nuevos procedimientos o métodos de trabajo, o el ingreso de un nuevo colaborador). ¿Es lo suficientemente claro? ¿Sus actitudes se corresponden con lo que dice?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 1: Establezca una comunicación eficaz

### *Check-list* para establecer una comunicación eficaz

¿Cómo comunica?	Sí	No
¿Es usted sincero?		
¿Toma en cuenta que la comunicación no solo se hace a través de las palabras?		
Cuando debe comunicar un tema sobre el cual tiene dudas o conoce poco, ¿primero se informa?		
¿Dedica tiempo a hablar con sus colaboradores?		
¿Considera que mejorar la comunicación es algo importante, o solo una moda que plantean los libros de management?		
Cuando usted comunica algo, ¿piensa que sus interlocutores lo entienden?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

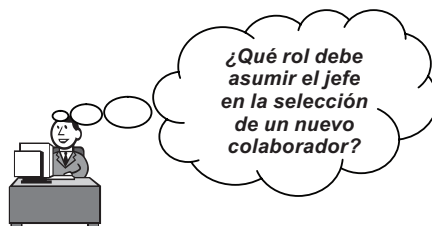
.....



#### Bibliografía sugerida

- Ron Hoff. *Dígalo en seis minutos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Ron Hoff. *Puedo verlo desnudo*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Dale, Paulette. *¿Has dicho algo, Susana?* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2001.

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador



Las personas que dirigen a otras, y aun las que son jefes desde hace muchos años, se cuestionan acerca de cuál es la mejor forma de elegir a un colaborador, ya sea una persona de fuera de la organización, así como alguien que provenga de la misma empresa. En el primer caso, se trata de una búsqueda externa; en el segundo, de una búsqueda interna, para la cual las más modernas metodologías recomiendan la autopostulación o *job posting*. Sin embargo, en esencia la forma de elegir a un colaborador, en un caso y otro, es la misma.

Cuando se habla de selección de personas, es muy importante destacar que una buena selección –es decir, cuando se realiza profesionalmente y una persona es elegida en función de los conocimientos y competencias que el puesto requiere– es beneficiosa tanto para el colaborador como para la organización.

Los jefes se preguntan cuál debe ser su rol en un proceso de selección. Los que tienen muchos años de experiencia ya saben cómo seleccionar a sus colaboradores, y una gran parte cree tener un “don” para elegirlos. Todo es posible. Un jefe puede verse frente a dos situaciones diferentes: 1) recibir candidatos ya evaluados por el área de Recursos Humanos; 2) realizar el proceso completo, es decir, sin el apoyo ni la intervención de un especialista. En ambos casos deberá tener un rol protagónico en la selección del nuevo colaborador, desde definir el perfil de la persona a buscar hasta decidir cuál de los candidatos es el más adecuado.

La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave sobre lo que se espera de un jefe. No se trata de elegir a la mejor persona “posible” o disponible o que la organización pueda incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona *en relación con el puesto a ocupar*.



Párrafos extraídos del capítulo 2 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

Si la búsqueda la realiza el área de Recursos Humanos, participe pro-activamente con los responsables del proceso de selección desde el momento de la definición del puesto a cubrir.

Cuando una organización posee un área de Recursos Humanos, usualmente será ésta la que lleve a cabo los primeros pasos del proceso de selección, entregando al futuro jefe una carpeta de candidatos finalistas.

En otros casos, el futuro jefe contrata a un consultor para esa tarea, quien procede de la misma manera: entrega una carpeta de finalistas. Por último, en ciertos casos el jefe realiza el proceso completo, desde la publicación del anuncio.

### Recuerde

Si su situación se asemeja a cualquiera de las dos primeras, participe del proceso de selección. Primero, defina el perfil buscado, luego realice seguimiento y, sobre el final, entreviste a los finalistas y participe activamente en la decisión sobre cuál es el candidato más adecuado de acuerdo con lo requerido por el puesto de trabajo.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

Cuando entreviste a futuros colaboradores, no olvide profundizar en los aspectos previamente definidos como requisitos excluyentes o imprescindibles para ocupar el puesto.

Un perfil siempre plantea requisitos tanto en conocimientos como en competencias. Usted debe tener muy en claro aquello que es excluyente, es decir, lo que “sí o sí” un candidato al puesto debe poseer, y aquello otro que sería deseable que tuviera pero no es imprescindible. Durante la entrevista debe explorar primero la totalidad de los requisitos excluyentes.

### Recuerde

La entrevista es el momento para preguntar por lo que realmente usted desea conocer sobre su futuro colaborador.

No desperdicie el tiempo preguntando por otros temas, concéntrese en los requisitos excluyentes.

Si no se siente seguro sobre cómo formular preguntas, utilice la bibliografía sugerida en las páginas siguientes y/o consulte con el área de Recursos Humanos.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

No olvide indagar acerca de las motivaciones que han llevado al candidato a buscar un nuevo empleo, así como también acerca de sus expectativas, tanto aquellas que manifiesta como las implícitas.

Conocer las verdaderas motivaciones por las cuales una persona desea cambiar de trabajo no es tarea sencilla. Una mirada rápida sobre el particular podría sugerir que los temas económicos son lo más importante. La experiencia práctica indica que no es así. Por lo tanto, un buen entrevistador siempre indaga un poco más.

No olvide preguntar sobre situaciones similares (de cambio laboral) que haya vivido el postulante en el pasado y cómo las resolvió en aquel momento.

### Recuerde

En la mayoría de los casos, en una primera instancia el postulante le dirá que desea cambiar de empleo por un tema económico, y esto puede ser cierto. Sin embargo, usted deberá profundizar sobre el particular para indagar sobre otras posibles causas. Ejemplos: la relación con su actual jefe (o último), el tipo de tarea realizada, los compañeros, y la dedicación horaria, solo por mencionar algunos aspectos, suelen ser muy fuertes motivadores de cambio.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

La entrevista debe llevarse a cabo en un ambiente adecuado. Esto implica desde el lugar donde se realizará hasta la atención que usted le dedique. No permita interrupciones de ningún tipo.

No todos disponen de oficinas cerradas (no compartidas), y no siempre las condiciones para llevar a cabo la tarea son las mejores. De todos modos, se deberá hacer todo lo posible para rodear la entrevista con un futuro colaborador del mejor ambiente que se disponga. De manera frecuente los jefes son requeridos por sus colaboradores por consultas urgentes y otras situaciones. Habrá que evitarlo: se recomienda que las entrevistas con los postulantes no sufran interrupciones. El entrevistado requiere de toda su atención.

### Recuerde

Apague su celular o teléfono móvil y solicite a su entrevistado que haga lo mismo.

Dé instrucciones para que no le pasen llamadas o le hagan consultas. Habitualmente, éstas pueden esperar la finalización de la entrevista.

Si por algún motivo espera una comunicación que debe atender, infórmele a su entrevistado de esta posibilidad al inicio de la entrevista.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

Cuando deba seleccionar a un nuevo colaborador, conviértase en el responsable principal de esa búsqueda; quién mejor que usted conoce los requisitos del puesto, los conocimientos y competencias necesarios.

Siempre será el futuro jefe quien mejor conozca los requerimientos de un puesto de trabajo ubicado en el área de su responsabilidad. Usualmente, en las entrevistas previas al ingreso se hace hincapié en los conocimientos y no se evalúan, o al menos no se hace en profundidad, las competencias. Sin embargo, cuando a un jefe se le pregunta la razón por la cual un colaborador no tuvo un buen desempeño (o fue desvinculado), las razones generalmente se relacionan con competencias y valores.

### Recuerde

El nuevo colaborador se integrará a su equipo de trabajo, por lo cual usted debe estar seguro (y convencido) de que es la persona más adecuada para ese puesto en particular.

Las competencias son más difíciles de desarrollar que los conocimientos. No incorpore postulantes que no tengan las competencias requeridas por el puesto de trabajo.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

### AUTOEVALUACIÓN

Cuando se requiere un nuevo colaborador para su sector, ¿cuál es su actitud? ¿Piensa que es un problema del área de Recursos Humanos, o asume una participación activa en el proceso de selección? ¿Está informado sobre los nuevos métodos de entrevista?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

Paso 2: Seleccione a un nuevo colaborador

Check-list para seleccionar un nuevo colaborador

¿Participa activamente en la selección de sus colaboradores?	Sí	No
¿Participa activamente en los procesos de selección de sus nuevos colaboradores?		
¿Toma en cuenta los requisitos excluyentes (imprescindibles) en el momento de la entrevista y luego, al elegir a su futuro colaborador?		
¿Formula preguntas específicas para conocer sobre la motivación de cambio y los planes de carrera de los postulantes?		
¿Formula preguntas para conocer cómo es la relación del postulante con su actual jefe (o el último que ha tenido)?		
¿Se asegura de rodear la entrevista con los postulantes de un ambiente agradable (dentro de sus posibilidades)?		
En la entrevista, ¿realiza preguntas para explorar comportamientos pasados del candidato y de ese modo evaluar sus competencias?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

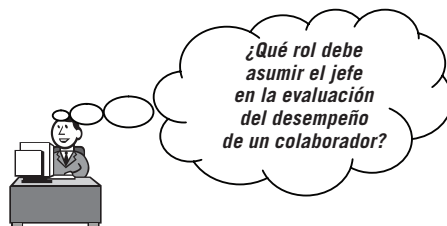
.....



Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, 2005.
- Alles, Martha. *Selección por competencias*. Ediciones Granica, 2007.
- Alles, Martha. *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, 2007.

## Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores



La evaluación del desempeño ha sido un tema de preocupación desde hace muchos años, y lo sigue siendo. La temática ha sido tratada de muy diferentes maneras. Desde métodos hoy impensables, como identificar a un buen empleado dentro de la organización y comparar a todos los otros con él, hasta la agrupación de empleados por pares para su comparación.

En relación con los últimos enfoques en materia de evaluar el desempeño, es dable destacar que en la actualidad se considera que evaluar el desempeño de los colaboradores es un derecho no solo del empleador, sino también –y con mucha fuerza– del empleado. Las personas necesitan y desean saber cómo están haciendo las cosas. Desde esta doble perspectiva se presentarán los temas de este capítulo.

Muchas personas, tanto jefes como empleados, piensan que las evaluaciones de desempeño se relacionan solo con aspectos económicos tales como la liquidación de una remuneración variable, usualmente bajo el formato de *bonus* o bono. Esto es parcialmente cierto, ya que por un lado las evaluaciones de desempeño son instrumentos que se utilizan para este tipo de cálculos. Sin embargo, este tipo de evaluaciones cubre una serie de propósitos adicionales y, en especial, refuerza la relación jefe-colaborador.

Ahora bien, no sólo se trata de evaluar el desempeño una o dos veces al año, según el método que cada organización haya implementado y cuando el área de Recursos Humanos distribuya los formularios respectivos. Eso es sólo una parte de la responsabilidad de un buen jefe.

La relación cotidiana del jefe con su colaborador debe basarse en una comunicación permanente que incluya la retroalimentación acerca de cómo se realizan las tareas. De este modo, cuando se lleve a cabo la evaluación anual (o semestral, según corresponda) no habrá sorpresas.



Párrafos extraídos del capítulo 3 de la obra *Rol del jefe*.

### Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

Utilice la instancia de evaluación del desempeño para trazar planes, tanto para usted como para sus colaboradores. Es una oportunidad de mejora para todos. ¡Aprovéchela!

Muchos jefes se “quejan” de que sus colaboradores no responden a sus expectativas, no hacen lo que ellos esperan, etc. En ocasiones, esto sucede porque no se los participa de los planes organizacionales y, en particular, los del área o sector. La fijación de objetivos y la posterior revisión acerca de su cumplimiento es una excelente oportunidad para reunirse con sus colaboradores a fin de diseñar en conjunto los planes de cada uno de ellos y analizar la mejor forma que llevarlos a cabo.

#### Recuerde

La organización puede utilizar la metodología de “Administración por objetivos”, o no. Si lo hace, casi con seguridad usted, como jefe, dispondrá del apoyo del método utilizado por la compañía.

En un caso u otro, usted podrá incorporar su propia perspectiva, siempre sin contradecir las políticas organizacionales.

Los planes a trazar pueden estar relacionados con “grandes temas” o aspectos de menor relevancia. Todos son importantes, y deben tener su atención.



#### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

Cuando deba evaluar el desempeño de sus colaboradores, no se deje influenciar por hechos aislados, positivos o negativos. Evalúe el desempeño de cada colaborador en su conjunto. Y sea objetivo.

La evaluación del desempeño, como método organizacional, usualmente se lleva a cabo dentro de un marco temporal de referencia que coincide con el ejercicio fiscal (un año). Puede –o no– contar con instancias intermedias (a los 6 meses, a los 4 meses, etc.).

Dado que se aplica a un período definido, la evaluación debe referirse a ese lapso completo, y sin sufrir influencias de acontecimientos –buenos o malos– posteriores al período evaluado, ni del pasado más lejano.

### Recuerde

En ocasiones las personas quedan “etiquetadas” como buenas o malas por hechos que sucedieron en algún momento. Esto no debe ser de este modo. Además, la evaluación del desempeño debe realizarse en relación con el puesto ocupado. No compare a una persona con otra sino a cada persona con su puesto de trabajo.

No incorpore sus sentimientos en las evaluaciones. Analice y evalúe comportamientos y resultados concretos.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

### Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

Cuando perciba que alguno de sus colaboradores tiene dificultades para cumplir con sus tareas, trate de determinar las posibles causas, y si éstas tienen que ver con la función en sí o con temas de índole personal.

Todos los colaboradores son diferentes. Si uno de ellos no realiza bien las tareas, o las realiza bien pero requiere más tiempo de lo estipulado, o cualquier situación análoga, usted debe analizar las causas. Tenga en cuenta que éstas pueden ser de diversa índole: atribuibles al colaborador y en relación con sus capacidades, atribuibles al colaborador y relacionadas con factores externos (problemas de salud de un familiar, problemas familiares, etc.), vinculadas con los compañeros, o con los instrumentos o herramientas que deba utilizar, o con usted mismo, etc.

#### Recuerde

Debe conocer las causas más allá de que usted pueda modificarlas o no. Las causas no podrán ser utilizadas “como excusa”, pero deben analizarse para saber si es posible evitarlas o modificar sus efectos.

Si un colaborador presenta factores permanentes que originan un desempeño inadecuado, usted deberá evaluar la acción a tomar (cambio de funciones, desvinculación, etc.).



#### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

Brinde aliento a su colaborador. Reconozca los aportes y esfuerzos que realiza. Esto debe hacerse en su punto justo: un exceso de elogios es tan malo como la ausencia de reconocimientos.

Sobre brindar aliento, como con otras tantas cosas, debe usar el sentido común. Se debe reconocer el buen desempeño –sin exagerar, usando las palabras adecuadas– y se deben señalar los errores, también utilizando los términos adecuados, sin ofender ni desalentar a sus colaboradores. Igualmente, no es bueno hacer comentarios a una persona frente a los otros colaboradores; los elogios y las recomendaciones individuales sobre aspectos a mejorar no deben ser realizados en público.

### Recuerde

En su trato diario y sin utilizar tiempo extra, usted debe ir señalando aciertos y errores. Si incorpora esto a su accionar cotidiano, lo hará espontáneamente, “casi” sin darse cuenta, como algo natural en su relación con sus colaboradores.

Para lograr esta naturalidad, quizá deba comenzar a hacerlo con cuidado y de manera creciente, a fin de ir logrando el equilibrio sugerido. Luego lo incorporará a sus comportamientos habituales. Usualmente se logra *paso a paso*.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

### Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

Demuestre a sus colaboradores una actitud abierta y de total disponibilidad para atenderlos cuando necesiten asesoramiento y consejo con respecto a sus dudas y/o problemas.

Los jefes, como casi todas las personas que trabajan, usualmente están muy ocupadas. Frente a esta situación, en ocasiones “no se está disponible” para responder dudas o consultas. Pero, si bien puede parecer una sobrecarga de funciones, es necesario que un jefe esté disponible para atender a sus colaboradores en todo momento. Si en alguna circunstancia especial esto no es posible, deberá indicarle a su colaborador que momentáneamente no puede atenderlo, pero que lo hará más adelante, indicándole con precisión cuándo le será posible hacerlo.

#### Recuerde

Estar ocupado no es una excusa para no escuchar a un colaborador. No hay problemas pequeños o grandes. Un problema poco relevante que no es atendido puede transformarse en algo mayor, y un asunto que a usted le parezca carente de importancia puede ser de máxima relevancia para otra persona.

Es claro que “estar disponible” no significa permanecer sin hacer cosa alguna para contestar preguntas de sus colaboradores. Es estar atento a las necesidades del otro.



#### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores

### AUTOEVALUACIÓN

Cuando llega la época del año en que se debe evaluar el desempeño de sus colaboradores, ¿cuál es su actitud? ¿Piensa que es una carga extra a sus responsabilidades o, por el contrario, asume la tarea como algo inherente a su rol de jefe y percibe sus ventajas y posibilidades?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

**Paso 3: Evalúe el desempeño de sus colaboradores**

**Check-list para evaluar el desempeño de sus colaboradores**

¿Cómo evalúa a sus colaboradores?	Sí	No
¿Realiza planes con sus colaboradores, utilizando la evaluación de desempeño?		
Al evaluar el desempeño, ¿lo hace considerando todo el período en evaluación?		
¿Analiza las causas –superficiales y profundas– por las cuales un colaborador no tiene el desempeño esperado?		
¿Brinda aliento a sus colaboradores, señalando los aspectos positivos y negativos de su accionar?		
¿Es cuidadoso en el momento de hacer un elogio (o señalar un desacierto)? Por ejemplo, ¿lo hace en privado?		
¿Se muestra abierto con sus colaboradores cuando estos necesitan hacerle una consulta, plantearle un problema, etc.?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

**Reflexiones sobre el *check-list***

.....

.....

.....

.....

.....

.....

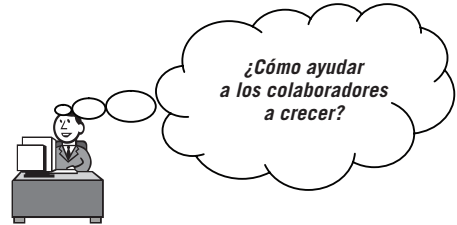
.....



**Bibliografía sugerida**

- Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, 2008.
- Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, 2007.
- Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.

## Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer



Un jefe podrá guiar a sus colaboradores, dentro del ámbito de la organización, para lograr una mejor adecuación de cada uno de ellos a su puesto de trabajo y, consecuentemente, respecto de aquello que la persona desea hacer (proyectos personales).

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta en el momento de guiar en la carrera a un colaborador (y también si usted desea pensar en su propia carrera) es que para desempeñarse exitosamente en cualquier puesto de trabajo hacen falta conocimientos y competencias, y que los métodos de desarrollo de ambos son diferentes. Por último, cabe considerar que –usualmente– las personas que son consideradas como posibles candidatos a ocupar puestos de mayor nivel son aquellas que tienen un buen desempeño en su posición actual. Aspectos a tener en cuenta:

- ✓ Conocer que existen diferentes tipos de carrera.
- ✓ Relacionar las carreras laborales con los objetivos personales.
- ✓ Saber que no siempre las personas quieren “subir” en una escala jerárquica.
- ✓ Informarse de si existen planes de carrera en la organización.
- ✓ Si no existen planes de carrera, identificar los requerimientos para que el colaborador pueda alcanzar un nivel superior.
- ✓ Ayudar al colaborador a confeccionar planes de capacitación y desarrollo, según corresponda.
- ✓ Si el jefe desconoce cómo se desarrollan ciertas competencias, debe tomar la iniciativa y consultar con el área de Recursos Humanos (o con un especialista).
- ✓ Ayudar a los colaboradores a identificar, comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.



Párrafos extraídos del capítulo 4 de la obra *Rol del jefe*.

## **Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer**

Evalúe las oportunidades que ofrece la empresa en materia de desarrollo de personas. Luego relaciónelas con las capacidades e intereses de sus colaboradores y promueva que las aprovechen.

Una buena idea es estar informado sobre las políticas organizacionales en materia de planes de sucesión, diagramas de reemplazo, planes de carrera, programas especiales de formación (en conocimientos y competencias), programas para jefes, etc. Esta información le será de utilidad para usted mismo y en su rol de jefe de otras personas.

Como parte de este rol, evalúe si los programas organizacionales que haya identificado pueden relacionarse con uno o varios de sus colaboradores. La experiencia indica que se pierden muchas oportunidades interesantes (tanto para los colaboradores como para la organización) por una inadecuada información por parte de los eventuales interesados.

### **Recuerde**

Contar con buenos colaboradores, formados y motivados, es bueno para todos: la organización, el jefe y el colaborador.



### **NOTAS**

---

---

---

---

---

---

## Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer

Un buen jefe es aquel que ayuda a sus colaboradores a crecer. Usted puede ser un entrenador de sus colaboradores, solo tiene que proponérselo. Esto es bueno para usted, el colaborador y la organización.

Todos recordamos a los jefes que “nos dieron algo”, que nos permitieron crecer, aunque en su momento nos hayan parecido exigentes. Sea usted del mismo modo. Siempre puede ayudar a un colaborador a crecer. Las pequeñas acciones cotidianas ayudan al crecimiento, no solo los grandes momentos.

Si no se siente “un jefe entrenador”, puede aprender a serlo. Se verá este tema más adelante. Para alcanzar este rol (entrenador), el punto de partida es proponérselo.

### Recuerde

Siempre habrá “algo” en lo que usted podrá ayudar a un colaborador a crecer.

Si se lo propuso y no sabe cómo hacerlo, pida ayuda a su propio jefe, o a Recursos Humanos.

Ayudar a los colaboradores en su crecimiento profesional es bueno para todos, y en especial para usted en su rol de jefe.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer

Descubra las áreas de interés de sus colaboradores. Esfuércese por conocer sus verdaderas motivaciones para, en función de ellas, asignarles tareas que los motiven y desafíen sus capacidades.

Las personas tienen diferentes áreas de interés, y muchas veces estas no coinciden con las nuestras. Conociendo esta realidad, usted debe conocer las temáticas que interesan a cada uno de sus colaboradores, sus motivaciones, prescindiendo de las preferencias que usted mismo tenga (es frecuente que se analicen los intereses de los otros a la luz de los propios). Un error muy frecuente es creer que “si a mí me motiva / gusta / interesa algo en particular”, esta situación debe verificarse en los otros. Esto puede ser así, o no.

### Recuerde

Pregunte a sus colaboradores sobre preferencias y motivos y, además, observe sus comportamientos. Esta doble visión le permitirá conocer “realmente” la postura de su colaborador en diferentes temas.

Trate de detectar las verdaderas motivaciones. En algunas culturas organizacionales los colaboradores expresan aquello que creen que se espera de ellos y no lo que realmente piensan.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer

Ayude a sus colaboradores a identificar sus fortalezas y debilidades y, en función de ellas, las oportunidades de desarrollo que se les presentan. Siempre tenga en cuenta los intereses personales de las personas a su cargo.

La organización tal vez cuente con herramientas para determinar fortalezas y debilidades. Si es así, utilícelas para usted mismo y para sus colaboradores. Si no tiene estas herramientas de apoyo, igualmente puede ayudar a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles. La mejor manera de hacerlo es a través de observar comportamientos pasados, no con el propósito de asignar éxitos o responsabilidades frente a posibles errores que hayan sucedido en algún momento, sino como una forma de aprendizaje.

### Recuerde

El aprendizaje de adultos se realiza sobre la base de observar cómo ha sido el comportamiento de cada persona tanto en relación con una competencia como en la utilización de un conocimiento.

Si de esa observación se pueden obtener conclusiones, qué se hizo bien, qué debe mejorarse, la próxima vez que suceda algo similar el desempeño será superior. Este círculo virtuoso de aprendizaje lo hemos denominado, en nuestra metodología, *espiral creciente*.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer**

Promueva en sus colaboradores la toma de iniciativa e invítelos a llevar a la práctica las sugerencias que considere pertinentes para enriquecer sus puestos de trabajo. Acepte sugerencias, aun cuando impliquen rever decisiones que usted ha tomado con anterioridad.

Un jefe debe promover la iniciativa de sus colaboradores sin dejar de lado su rol de conducción. Es decir, usted debe promover la iniciativa, pero solo llevará a la práctica aquellas propuestas que sean pertinentes. Otro aspecto importante: debe promover que sus colaboradores aporten ideas especialmente relacionadas con su propio puesto de trabajo. Por otro lado, si un colaborador propone algo que no puede ser implementado –por cualquier razón–, usted deberá explicarle los motivos.

### **Recuerde**

Siempre es bueno promover la toma de iniciativa. Como con todas las cosas, sea cuidadoso, dado que este tipo de acciones deben encararse como una forma de motivación y crecimiento de sus colaboradores. Usted encontrará diferentes situaciones: algunos presentarán iniciativas que tendrán cabida dentro de la cultura organizacional, y otras no corresponderán. En todos los casos, debe alentar a los colaboradores a continuar, pero si usted observa que uno de ellos presenta iniciativas contrarias a la cultura de la entidad, deberá orientarlo con relación a este aspecto.



### **NOTAS**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer

### AUTOEVALUACIÓN

Analice su grado de involucramiento en cuestiones organizacionales relacionadas con la carrera de cada uno de sus colaboradores. ¿Está informado sobre las posibilidades de ellos en otras áreas o en la suya? ¿Conoce los planes de formación disponibles tanto para usted como para sus colaboradores?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

### Paso 4: Ayude a los colaboradores a crecer

#### Check-list para ayudar a los colaboradores a crecer

¿Sus colaboradores evidencian crecimiento en su desempeño?	Sí	No
¿Está informado (y actualizado) respecto de los programas organizacionales en relación con el desarrollo de personas?		
¿Ayuda a sus colaboradores a crecer, a realizar nuevas tareas o a mejorar en la realización de las actuales?		
¿Conoce las fortalezas de sus colaboradores y sus áreas de interés como para ayudarlos a crecer en esa dirección?		
¿Conoce los proyectos personales de sus colaboradores?		
¿Sus colaboradores conocen sus propias fortalezas y debilidades? De no ser así, ¿los ayuda a reconocerlas?		
¿Motiva a sus colaboradores para que participen en programas organizacionales para el desarrollo de personas?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

#### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

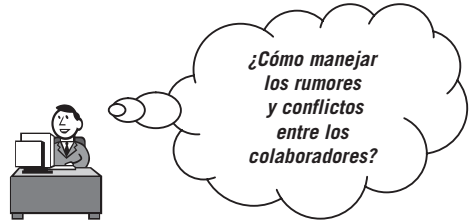
.....



#### Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry. *Brindar aliento*. Ediciones Granica, 2007.
- Forsyth, Patrick. *30 minutos para motivar al personal*. Ediciones Granica, 2001.

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores



La comunicación puede ser informal. Los rumores son, en general, comunicaciones informales que pueden, o no, hacer referencia a hechos reales. Los rumores, de cualquier tipo, son “atractivos”, por lo cual es casi imposible evitarlos. Desde comentarios sobre la vida privada de otras personas hasta la divulgación de supuestos traslados de personas a otros puestos o funciones.

En ningún caso es bueno que se comente sobre la vida privada de los individuos a espaldas de ellos. Si el jefe no puede evitarlo, al menos debe dar el ejemplo, no actuando él mismo de esa manera. En cuanto a los temas organizacionales, el jefe puede salir al *frente* y neutralizar rumores, en la medida en que conozca su existencia. Desde la perspectiva del jefe, es muy importante que éste pueda manejar de manera eficaz la comunicación, incluso la de tipo informal. De este modo, el jefe podrá informarse si existe algún rumor y, de este modo, poder enfrentarlo si corresponde.

El jefe debe ser capaz de administrar tanto las comunicaciones formales –aquellas que se realizan de acuerdo con las políticas, normas y canales establecidos por la organización– como las de tipo informal –siendo estas las que tienen lugar fuera de las normas o canales formales y que se suscitan cotidianamente por la naturaleza misma de las relaciones establecidas en el ámbito laboral–.

Un jefe debe conocer a la perfección los mecanismos formales existentes en su propia organización, de modo tal de poder elegir, entre ellos, aquellos que mejor se adapten a las comunicaciones que quiera realizar.



Párrafos extraídos del capítulo 5 de la obra *Rol del jefe*.

## **Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores**

Conviértase en un facilitador. Si percibe un conflicto entre algunos de sus colaboradores, no deje que el problema se agrave. ¡Intervenga! Busque que los involucrados solucionen por sí mismos sus problemas, pero ayúdelos a lograrlo.

En la concepción moderna del rol del jefe se espera que este actúe como facilitador en relación con el equipo a su cargo, en lo que respecta a inquietudes relacionadas con sus puestos, su formación y, desde ya, cuando surgen problemas, diferencias o situaciones conflictivas de cualquier índole entre los diferentes integrantes del equipo de trabajo y de otras áreas de la misma organización con las cuales deban interactuar con frecuencia.

### **Recuerde**

La mayoría de los conflictos interpersonales se originan en la falta de comunicación e interpretaciones erróneas de aspectos que, si se abordaran oportunamente por medio de una comunicación adecuada, no llegarían a ocasionar fricción alguna.

Otra fuente frecuente de problemas es el trato no igualitario de un jefe en relación con un determinado colaborador (a favor o en contra). Frente a esta posibilidad, analice sus propios comportamientos. Si no se trata de ninguna de estas dos circunstancias, investigue sobre las causas.



### **NOTAS**

---

---

---

---

---

---

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

Brinde a todos sus colaboradores un trato equitativo y justo; no deje que los problemas personales que usted tenga afecten sus relaciones con las demás personas, y tampoco permita que sus colaboradores lo hagan.

Los jefes, como las personas en general, tienen simpatías y modos de actuar más cercanos a unas personas que a otras. Sin embargo, un jefe no debe demostrar este tipo de actitudes a través de comportamientos concretos. En todos los casos debe brindar un trato equitativo y justo a todas las personas a su cargo.

El jefe debe ser un ejemplo a seguir (en materia de trato justo) por los restantes integrantes del equipo de trabajo.

### Recuerde

El trato equitativo y justo que establece con sus colaboradores se refleja en sus palabras, gestos y acciones. No alcanza con que usted diga que lo hace: debe realmente actuar de esa manera, y esto debe ser percibido por su equipo de trabajo.

Si usted tiene un problema personal con algún colaborador (o varios), deberá esforzarse para que esta situación no afecte su relación con otras personas.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

Con su ejemplo fomente el cuidado en el trato personal en todo momento, sobre todo en situaciones de alta exigencia o estrés. Esfuércese por dar un buen trato a todos.

Como lo hemos dicho con anterioridad, un jefe es un ejemplo para sus colaboradores. Por lo tanto, todo lo relacionado con el trato interpersonal será de vital importancia, en todo momento.

Las situaciones problemáticas, estresantes por cualquier motivo –por ejemplo, desempeñarse con plazos exigentes que deban cumplirse, entre otras circunstancias similares–, hacen pensar a muchas personas que son una justificación para perder los estribos, descuidar el trato justo, hablar de manera inapropiada u otras actitudes semejantes. No es así. El jefe deberá mantener un comportamiento adecuado en relación con sus colaboradores aun en estas circunstancias, y exigir lo mismo al resto de su equipo.

### Recuerde

Mantener el equilibrio es difícil. Si bien se puede pedir disculpas, lo mejor es no llegar a una situación que lo coloque a usted en esa posición.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

Analice cómo se relacionan entre sí los colaboradores de su área y evalúe cómo podría colaborar usted, desde su posición de jefe, para mejorar las relaciones del grupo.

Usted, como jefe, seguramente tiene una idea muy clara sobre cómo son las relaciones interpersonales entre los distintos integrantes de su equipo. No obstante, le proponemos un ejercicio.

Póngase en el rol de observador en diferentes situaciones: cuando varios colaboradores deban hacer una tarea en forma conjunta, cuando se presente una situación difícil (o estresante) y, por último, cuando ocurra una situación de tipo personal –por ejemplo, el cumpleaños de uno de ellos–. ¿Cómo es “realmente” la relación entre sus colaboradores en cada una de las tres circunstancias descritas?

### Recuerde

En todos los casos debe observar comportamientos.

Trate de mirar sin ser visto. No se le sugiere que “se esconda” o realice cualquier acción inapropiada. Por el contrario, se trata de observar como si no lo hiciera en el momento en que las cosas suceden.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

Valore los esfuerzos que realicen sus colaboradores para superarse, aun cuando no siempre se alcancen los resultados esperados. No haga comparaciones públicas entre ellos, porque puede ser inadecuado.

Las personas realizan acciones de mejora, y a veces esta se produce, pero en otras ocasiones no. La sugerencia, en relación con este tema, es valorar el esfuerzo realizado, más allá de los resultados obtenidos.

Impulse el desarrollo de sus colaboradores de manera discreta, sugiriendo acciones. Cuando deba realizar comentarios a un colaborador respecto de cómo realiza su tarea, tanto positivos como negativos, no lo haga delante de otras personas.

### Recuerde

Si bien importan los resultados, usted debe tener en cuenta el esfuerzo realizado por sus colaboradores para lograr los objetivos.

Identifique las formas más adecuadas para mejorar el desempeño considerando las características de cada uno de sus colaboradores.

Transfórmese en un ejemplo sin decirlo.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

### AUTOEVALUACIÓN

Analice las reacciones y comportamientos que evidencia cuando se presenta alguna situación problemática o de conflicto entre sus colaboradores, o entre un colaborador suyo y uno de otra área. ¿Cuál es su actitud? ¿Piensa que es mejor dejar que los problemas se resuelvan solos, o actúa de manera proactiva, ayudando y aconsejando?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 5: Logre una buena relación con sus colaboradores

### Check-list para lograr una buena relación con los colaboradores

¿Mantiene una buena relación con sus colaboradores?	Sí	No
¿Se siente un facilitador (de inquietudes, frente a conflictos, etc.)?		
Cuando percibe una situación conflictiva en su equipo, ¿interviene para ofrecer una solución o desactivar el problema?		
¿Se preocupa para dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo en todo momento y circunstancia?		
¿Fomenta el trato igualitario entre todos los integrantes de su equipo de trabajo, siendo usted mismo un ejemplo al respecto?		
¿Ha realizado acciones concretas cuando se presentó una diferencia (problema) entre integrantes de su equipo de trabajo?		
¿Expresa su reconocimiento a un colaborador que se esfuerza por mejorar?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

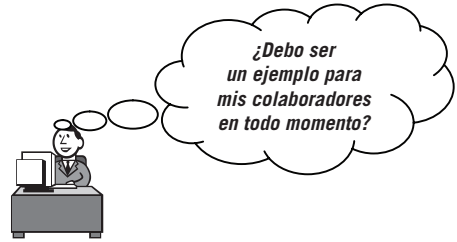
.....



### Bibliografía sugerida

- Jerome, Paul J. *La conducción mediante un feedback eficaz*. Ediciones Granica, 1999.
- De La Bedoyere, Quentin. *Cómo resolver problemas en equipo*. Ediciones Granica, 1993.
- Smith, Steve. *¡Forme el equipo!* Ediciones Granica, 2001.

## Paso 6: Liderar con el ejemplo



El jefe será siempre un modelo a seguir por el grupo a su cargo. Por lo tanto, no es uno más del conjunto de colaboradores. En la actualidad, muchos jefes tratan de “hacerse amigos” de los integrantes de su equipo, de ponerse “a su nivel”. Este tipo de prácticas surge como una deformación de lo expresado en esta obra. Si bien es cierto que hay que comunicarse con los colaboradores a cargo, que se debe ser sincero y transparente, y una serie de recomendaciones adicionales, es cierto, al mismo tiempo, que el jefe sigue siendo el jefe, y este comportamiento será el esperado.

Por lo cual se deberán seguir los consejos expuestos recordando que el jefe siempre será un ejemplo a seguir por los otros. Sin ser un héroe –ni Superman ni Mujer Maravilla, según corresponda–, deberá de alguna manera seguir un estilo de comportamiento acorde con este concepto.

Para graficar la idea se incluye a continuación la definición de la competencia *Liderar con el ejemplo*, tal como fue redactada para una empresa cliente:

*Capacidad para establecer un patrón de conducta que configure un ejemplo positivo a seguir y que, al mismo tiempo, fomente en los otros confianza y seguridad, logrando adhesión del equipo de trabajo para el logro de los objetivos planteados. Implica un modelo de conducción personal basado en un manejo ético y un ambiente de trabajo armónico y eficaz, en el cual se fomente y reconozca el talento de los colaboradores.*

Como se desprende del texto y tal como hemos visto en esta obra, el concepto implica –a su vez– otras competencias. La suma de varios conceptos integra la definición de *Liderar con el ejemplo*.



Párrafos extraídos del capítulo 6 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

Usted no tiene por qué ser un héroe. Quizá no está contento con su propio jefe, tiene problemas personales, etc. Sin embargo, es el jefe, sus colaboradores esperan mucho de usted y estará siempre “en la mira”.

En muchas actividades impartidas para jefes, estos nos han dicho:

*“Son muchas exigencias adicionales.”*

*“Mi jefe (director, gerente) no hace lo que usted nos plantea.”*

*“Se nos pide un rol demasiado complejo; los jefes también somos seres humanos.”*

Un jefe es –lo quiera o no– un ejemplo para sus colaboradores, que lo observarán casi continuamente. Por lo tanto, si bien en una primera instancia puede parecer que el rol de jefes implica muchas exigencias, siempre debe recordar algo: estará en la mira de otras personas todo el tiempo.

### Recuerde

Sin autoexigirse en demasía, recuerde que lo tomarán como ejemplo; por lo tanto, debe hacer siempre las cosas lo mejor posible.

Si usted no está contento con su propio jefe, debe dejar esto de lado y pensar en sus propios colaboradores.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

No debe actuar como Superman o Mujer Maravilla pero, al mismo tiempo, no puede actuar “como uno más” del equipo. Deberá moverse en ese justo equilibrio para ser usted mismo y jefe al mismo tiempo.

Muchos jefes, en su afán de “parecer modernos”, “mostrarse jóvenes”, como resultado de una errónea concepción del *trabajo en equipo* o por cualquier circunstancia, asumen el rol de “amigos de sus colaboradores”. Esta postura es equivocada.

Un jefe debe ser amigable, tener buen trato, ser justo y equitativo, explicar sus comportamientos, comunicar las novedades organizacionales y compartir planes, entre otras funciones inherentes a su rol, pero siempre *es el jefe*.

### Recuerde

Usted no es uno más del equipo, es el jefe. Su trato debe ser llano, amigable, comunicativo, participar de los regalos e incluso de fines de semana deportivos o cualquier otra situación análoga, pero siempre teniendo presente cuál es su rol. Como se dice en el capítulo 1 del libro *Rol del jefe*: usted deberá responder por las tareas de sus colaboradores; desde esta perspectiva, no puede dejar de lado su rol de jefe.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

Recuerde: usted es el líder de su equipo de trabajo. Por ello debe esforzarse por conducirlo con integridad, transformándose en un ejemplo para todos sus colaboradores.

Los valores, la ética y la integridad no son temas de otros ni de otra época. Son preocupaciones actuales de las organizaciones del siglo XXI. Usted deberá ser un líder también en estos aspectos. Un detalle muy importante a tener en cuenta es que debe evitar en todo momento el doble discurso (hacer una cosa y decir otra). Recuerde que una persona se comunica a través de las palabras, los gestos, las decisiones, las acciones, etc.

### Recuerde

Una buena forma de comenzar a abordar estos temas con su equipo de trabajo será hablar de ellos, explicarlos, ofrecer su propia perspectiva al respecto.

Si usted observara que un colaborador no se comporta de manera íntegra o de acuerdo con los valores organizacionales, reúnase con él en privado para señalarle la situación detectada.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 6: Lidere con el ejemplo

Un jefe debe ser un referente en materia de valores organizacionales. No debe olvidar que tanto la organización como sus colaboradores esperan que usted asuma ese rol.

Las organizaciones definen sus *valores*. En ocasiones, estos integran el listado de competencias requeridas. Usted deberá conocer e identificar los valores que la organización ha definido, en sus significados y alcance.

Si –además– se ha definido cuáles son los comportamientos asociados a dichos valores, debe conocerlos en profundidad para luego asegurarse de que su propia actuación es concordante con ellos.

Infórmese acerca de si la organización posee alguna herramienta para medir valores. En caso afirmativo, utilícela para mensurar primero sus valores y luego los de sus colaboradores.

### Recuerde

Los comportamientos relacionados con valores pueden ser mejorados. Muchas personas comienzan a actuar de acuerdo con los valores cuando los conocen y saben qué se espera de ellas con relación a estos temas.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

Un jefe debe ser un referente en el cumplimiento de las metas asignadas, demostrando en todos los casos una actitud positiva. Quizá esos objetivos sean difíciles de alcanzar, pero igualmente debe intentarlo. Nunca debe transmitir a otros un eventual desacuerdo con las metas establecidas.

Como ya se ha dicho, un jefe debe ser un modelo a seguir. Esto no significa, sin embargo, que debe “ser perfecto”, superar todas las metas, o cualquier otra situación ideal e inalcanzable.

Un jefe es, esencialmente, como todas las personas; en su desempeño, algunas cosas saldrán mejor que otras. Cuando a usted le decimos que debe ser un referente en lo que respecta a alcanzar las metas, lo que deseamos enfatizar es la actitud positiva que debe tener frente a las mismas: tratar de hacer lo posible (¡y lo imposible!) por alcanzarlas, y transmitir este comportamiento a sus colaboradores.

### Recuerde

Si por algún motivo no está de acuerdo con los objetivos planteados, deberá plantearlo a sus superiores, ya que será con ellos que deberá debatir al respecto. En cambio, le sugerimos no decírselo a sus colaboradores; por ejemplo, no debería decir que no está de acuerdo con las metas planteadas, o que no se esforzará por cumplirlas, u otra expresión similar.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

### AUTOEVALUACIÓN

Analice cómo es su comportamiento cuando usted mismo tiene un problema o debe tomar una decisión compleja o que repercuta en otros. ¿Tiene en cuenta que debe dar el ejemplo a sus colaboradores, o se centra en el problema a resolver sin considerar este aspecto?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 6: Lidere con el ejemplo

### Check-list para liderar con el ejemplo

¿Usted se considera un ejemplo a seguir por sus colaboradores?	Sí	No
¿Piensa que es un ejemplo para sus colaboradores?		
En las diferentes situaciones que la vida diaria plantea, ¿se esfuerza por actuar correctamente de modo de ser un ejemplo?		
¿Considera que su comportamiento es íntegro (es decir, que lo que hace concuerda con lo que dice)?		
¿Sus colaboradores tienen un comportamiento íntegro?		
¿Piensa que los valores son importantes, y que el comportamiento debe estar de acuerdo con ellos?		
¿El comportamiento de sus colaboradores se corresponde con los valores organizacionales?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más en este tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

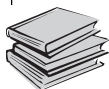
.....

.....

.....

.....

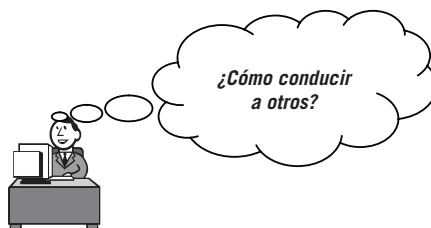
.....



### Bibliografía sugerida

- Drucker y otros. *De líder a líder*. Ediciones Granica, 2007.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry. *Desafío del liderazgo*. Ediciones Granica, 2005.
- Birch, Paul. *Liderazgo al instante*. Ediciones Granica, 2001.

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores



Expondremos, como una forma de iniciar este paso, una definición posible de la competencia *Conducción de personas*, *Conducción de gente* o *Gestión de personas*, para que el lector comprenda mejor el concepto y observe, al mismo tiempo, cómo puede ser concebido en una organización, dado que el ejemplo que se incluye en estas páginas corresponde a un caso real de un cliente de nuestra consultora.

La definición de la competencia *Conducción de personas* reemplaza a la clásica competencia *Liderazgo*. La competencia *Liderazgo*, para todos los niveles de supervisión, ha sido reemplazada por otros conceptos más representativos de lo que las organizaciones necesitan. El término “liderazgo” con otros aditamentos, como por ejemplo *Liderazgo para el cambio* o *Liderar con el ejemplo*, se utiliza específicamente para niveles gerenciales –en especial, alta gerencia–. Para todos los niveles de conducción se emplea un concepto como el que se describe a continuación.

Definición de la competencia *Conducción de personas*:

*Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad de modo tal de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para fomentar la creatividad y liberar el talento y el potencial que existe en cada colaborador con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones asumiendo responsabilidades por su propio trabajo. Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo. Habilidad para adaptar los estilos de conducción a las características particulares del grupo bajo supervisión al identificar y reconocer aquello que lo motiva, estimula e inspira, sin descuidar la individualidad de cada uno de sus integrantes.*



Párrafos extraídos del capítulo 6 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

Defina claramente los objetivos asignados a sus colaboradores. Deben ser desafiantes pero alcanzables, y su contenido estar claramente definido, al igual que los tiempos en que deben cumplirse.

Conducir a los colaboradores no es sencillo, aun para los que tienen experiencia. Si la organización utiliza la metodología de *Administración por objetivos*, quizá tenga alguna ayuda al respecto.

En cualquiera de las dos situaciones (contando o no con las herramientas de aquel método), usted debe fijar los objetivos de manera clara. Estos deben ser retadores, pero alcanzables, en caso contrario logrará el efecto inverso al buscado: en lugar de motivarse, sus colaboradores se sentirán frustrados.

### Recuerde

Asegúrese primero de que su colaborador ha comprendido adecuadamente lo que se espera de él.

Luego, asegúrese de que está de acuerdo con los objetivos planteados. Una vez que ha resuelto los dos puntos anteriores, pregúntele si necesita ayuda para alcanzar esas metas.

Por último, su colaborador debe conocer de qué manera se evaluará o medirá la consecución de objetivos (los indicadores que se utilizarán).



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

Brinde retroalimentación constante a sus colaboradores. Convierta esto en una práctica cotidiana. No espere el momento de la evaluación del desempeño: hágalo siempre que tenga algo para decir.

No espere la evaluación del desempeño (que usualmente es anual, tal vez con alguna instancia intermedia, cada cuatro o seis meses) para analizar junto con su colaborador cómo está haciendo las cosas, si tiene dudas o problemas, o cualquier otra circunstancia (positiva o negativa) que pueda afectar de un modo u otro su desempeño. Por el contrario, realice un seguimiento por períodos cortos, considerando el tipo de tarea que el colaborador realiza.

No deje pasar la oportunidad de decir que algo está bien o que debe ser mejorado. De este modo, sus colaboradores podrán ajustar de manera positiva sus comportamientos.

### Recuerde

Realice reuniones, converse con sus colaboradores sobre cómo marchan las cosas, sobre el avance de proyectos, etc., adaptándose a las características de las tareas que desempeñan.

No le sugerimos que asuma una función extra de evaluación, sino solo que comunique a sus colaboradores, cada vez que sea pertinente, cómo están llevando a cabo las tareas.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

Conducir a las personas no es igual a dar órdenes. Usted deberá asegurarse de que sus colaboradores tienen todo lo necesario para llevar a cabo las tareas encomendadas. Ofrezca siempre su ayuda y consejo.

En el *Paso 1* hemos tratado la *comunicación eficaz*. Todo lo visto allí lo ayudará a una mejor conducción de personas. Asimismo, en el inicio de este paso hemos incluido una posible definición de la competencia *Conducción de personas*.

Como usted mismo sabrá, conducir personas no es tarea sencilla, y es algo sobre lo que muchas veces se aprende mediante el método de *prueba y error*.

Usted debe tener presente que al comunicar a sus colaboradores, por ejemplo, los objetivos del próximo período, debe hacerlo siempre con firmeza y decisión y de manera motivadora, para lograr, entre todos, alcanzar esas metas.

### Recuerde

Ser amable en toda ocasión utilizando en cada caso el lenguaje más adecuado. Usted no es uno más del equipo, es el jefe, y por esta razón debe cumplir un determinado rol.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

Al comunicar los objetivos a sus colaboradores, dedique todo el tiempo que sea necesario. Recuerde: de cómo lo haga dependerá, en gran parte, el compromiso que logre de ellos con respecto a las metas fijadas.

Cada persona es diferente de las demás (ya le hemos hecho este comentario con relación a otros de los pasos); por lo tanto, usted debe utilizar con cada colaborador la estrategia comunicacional más adecuada. Tenga en cuenta que algunos requerirán más atención y tiempo que otros, una explicación más detallada, etc.

En todos los casos, sus colaboradores deben percibir que usted se preocupa por que cada uno comprenda qué se espera de ellos.

### Recuerde

Si usted comunica adecuadamente los objetivos y sus colaboradores lo aceptan, esto será bueno para ellos, para la organización y para usted. La evaluación que se realice sobre su propia tarea incluirá, de un modo u otro, la medición del grado de cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

En todos los casos, realice una comunicación clara de sus expectativas como jefe en relación con la tarea y los objetivos a alcanzar. Escuche si su colaborador tiene algo que decirle al respecto.

Sus colaboradores deben comprender que cuando en un área o sector sus integrantes (jefes y colaboradores) cumplen con los objetivos planteados, esto es una buena noticia para todos. No es cierto que si los colaboradores cumplen con lo establecido esto es bueno solo para el jefe. Usted debe hablar con su equipo acerca del concepto planteado en el párrafo precedente. Debe relacionar esa afirmación con sus propias carreras y posibilidades dentro de la organización.

### Recuerde

Sea transparente con su equipo respecto a qué espera usted de ellos, y qué espera la organización del grupo que usted dirige en su conjunto. La experiencia indica que la mayoría de las desinteligencias que se producen entre los colaboradores y sus jefes deriva de la pobre (o inexistente) comunicación de expectativas del conductor del área o sector y de la organización en general.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

### AUTOEVALUACIÓN

¿Cómo asigna las tareas a sus colaboradores? ¿Fija objetivos? ¿Estos son alcanzables? ¿Brinda retroalimentación? Analice cómo es la forma en que conduce al equipo a su cargo y recuerde: dedicar tiempo a este tipo de temas será siempre de utilidad para usted, sus colaboradores y la organización.

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 7: Conduzca mejor a sus colaboradores

### *Check-list* para conducir mejor a los colaboradores

¿Se considera un buen conductor?	Sí	No
¿Fija objetivos a sus colaboradores? Si la respuesta es “Sí”, ¿se trata de metas desafiantes pero a su vez alcanzables?		
¿Se asegura de que su colaborador ha comprendido adecuadamente los objetivos que tiene planteados?		
¿Se asegura de que su colaborador está de acuerdo y, al mismo tiempo, le explica o establece con él la forma de medición (indicadores a utilizar)?		
¿Brinda retroalimentación sobre cómo su colaborador está haciendo su/s tarea/s?		
¿Comunica los objetivos, nuevas responsabilidades, asignación de nuevas tareas, etc., con firmeza y amabilidad (al mismo tiempo)?		
¿Sus colaboradores –mayoritariamente– alcanzan o superan los objetivos fijados?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

#### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

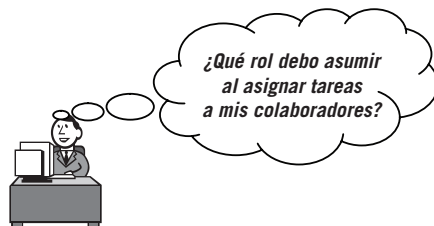
.....



#### Bibliografía sugerida

- Chandezon, Gérard. *Dirija su equipo*. Ediciones Granica, 1999.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry. *El planificador para líderes*. Ediciones Granica, 2005.
- Thompson, W. I. *Los secretos de la comunicación*. Ediciones Granica, 1999.

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores



¿Cuál es el rol o la intervención que debe tener un jefe cuando ya ha asignado una tarea? No debe “desentenderse”, mucho menos si el colaborador que la ha asumido es la primera vez que la realiza o no tiene suficiente experiencia en el tema. Por lo tanto, el jefe debe estar atento y dispuesto a enseñar, apoyar y motivar.

A continuación, presentamos pasos a seguir para una efectiva relación del jefe con su colaborador:

- ✓ El jefe debe estar capacitado para evaluar a sus colaboradores.
- ✓ Debe enseñar, apoyar, volver a enseñar (de ser necesario).
- ✓ Dar las sugerencias adecuadas, no pecar ni por exceso ni por defecto.
- ✓ Una vez delegada la tarea, darle espacio al colaborador para que la lleve a cabo.
- ✓ Reconocer los éxitos, señalar los aciertos en la ejecución de las tareas y dar ánimo cuando algo sale mal.
- ✓ Alentar al colaborador para que comente sus experiencias.
- ✓ El jefe debe estar disponible para sus colaboradores.

En síntesis, en una primera instancia, el jefe debe evaluar las capacidades del colaborador al cual se le delegará la tarea; posteriormente, darle a este instrucciones claras acerca del modo como debe realizarla, dejando luego a su colaborador en libertad para ejecutarla; debe tratar de evitar cualquier consejo innecesario que haga sentir al colaborador que no se confía en sus capacidades, sin por ello dejar de señalar los errores que comete, pero siempre a modo de enseñanza.



Párrafos extraídos del capítulo 1 de la obra *Rol del jefe*.

## **Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores**

Analice si entre las tareas asignadas existe alguna que pueda representar un reto para su colaborador y si la misma puede convertirse, al mismo tiempo, en una oportunidad de aprendizaje y desarrollo para él.

Las tareas retadoras, los desafíos, pueden ser vistos de diferente manera por sus colaboradores. En primera instancia deberá explicarles que usted se los plantea como una oportunidad de crecimiento personal y aprendizaje, no para transferirles más trabajo o problemas o porque usted desee trabajar menos.

Si la nueva tarea/responsabilidad requiere que su colaborador posea conocimientos o competencias con los que aún no cuenta, usted deberá encontrar la mejor manera de ayudarlo a que los adquiera o desarrolle.

### **Recuerde**

Debe comunicar al colaborador, claramente, las razones por las cuales le plantea un nuevo reto.

Su colaborador debe comprender que la asignación de nuevas tareas/responsabilidades es parte de su aprendizaje y que este es bueno para la organización y, en todos los casos, es positivo para él mismo.



### **NOTAS**

---

---

---

---

---

---

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

Siempre que sea posible, plantee a sus colaboradores nuevos desafíos que pongan en juego sus capacidades y les permitan mejorarlas a través del proceso de aprendizaje que esos retos impliquen.

Cuando asigne un nuevo desafío a sus colaboradores analice, de antemano, si este se relaciona con las capacidades de ese colaborador en particular, tanto en conocimientos como en competencias.

Estas capacidades podrán ser las que el colaborador posee ahora u otras que pueda incorporar o desarrollar en un período razonable de tiempo.

### Recuerde

Una tarea/responsabilidad será desafiante solo si puede alcanzarse, aunque sea con mucho esfuerzo. Su consecución debe ser posible.

En ningún caso debe proponer un desafío que “se vuelva en contra” del desempeño del colaborador; por ejemplo, que la persona lo acepte y luego sufra estrés, frustración o alguna circunstancia similar.

Si usted le plantea a un colaborador un reto, basándose en que usted en las mismas circunstancias pudo hacerlo o bien que otro colaborador pudo superarlo, tenga en cuenta que quizá este no pueda lograrlo.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

Atrévase a exigir a su colaborador un desempeño superior, y procure que esa exigencia implique un proceso de aprendizaje para ambos. Guíe a sus colaboradores hacia la excelencia.

Toda las personas pueden mejorar, mucho o poco. Un antiguo profesor de la universidad decía: *todo es perfectible*. Esta debe ser una premisa a tener siempre en cuenta, para usted y para su equipo de trabajo. Por lo tanto, exigir un mejor desempeño debe formar parte de su actividad como jefe.

El proceso de aprendizaje para lograrlo puede ser individual o en conjunto. Usted debe dar el ejemplo y promover esta actitud de superación entre sus colaboradores.

### Recuerde

Alcanzar un desempeño superior siempre es posible, en grandes temas o en pequeñas cosas, desde mejorar en el contenido hasta en la presentación.

“Excelencia” suele ser un término, como otros, que se usa sin darle un verdadero significado. Si usted se lo plantea como una *forma de actuar*, verá los resultados poco a poco. Si, por el contrario, se lo fija como una meta más allá de sus posibilidades, solo alcanzará momentos de frustración.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

Analice las tareas que usted hace personalmente. ¿Podría ayudarlo alguno de sus colaboradores? De ser así, esta podría ser una oportunidad de aprendizaje. No lo dude: ¡aprovéchela!

Las personas, sean jefes o no, tienen una tendencia a hacer las cosas por sí mismas como una forma de “estar seguros de que se hacen como uno quiere”, para “manejar los tiempos”, y tantos otros argumentos que si bien pueden ser válidos implican la realidad de “no delegar”. Si usted sostiene alguna de estas afirmaciones, revéelas.

Analice las tareas que hace personalmente: con seguridad encontrará varias que puede delegar a su equipo de trabajo.

### Recuerde

Delegue tareas a sus colaboradores. Si no está seguro sobre el resultado que se obtendrá, realice seguimiento, entrene a sus colaboradores en relación con estas tareas, etc. No le sugerimos que se desentienda de las tareas delegadas. De ser lo adecuado, puede hacer una transferencia parcial. Lo importante es... ¡que lo intente!

Si su jefe no hace esto mismo (delegar nuevas responsabilidades) con usted, invítelo a que lo haga. Si es pertinente, puede contarle alguna experiencia positiva al respecto.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

Plantee desafíos con base en el sentido común. Usted debe distinguir entre un desafío y una tarea que, aunque en primera instancia parezca sencilla, su colaborador no pueda cumplir.

Una frase popular dice que “el sentido común es el menos común de los sentidos”, y en ocasiones eso se verifica. Por lo tanto, utilice el sentido común al leer y aplicar todos nuestros consejos y sugerencias.

Delegue tareas que sus colaboradores puedan cumplir. Previamente, si lo considera necesario, evalúe sus capacidades. No delegue tareas que no puedan llevarse a cabo tanto por carencia de conocimientos como por un insuficiente desarrollo de competencias.

### Recuerde

Antes de delegar una tarea, usted debe tener en cuenta las capacidades actuales de sus colaboradores y aquellas que podrían adquirir en un período razonable.

Es importante tener en cuenta que, muchas veces, un colaborador puede realizar una tarea pero necesita ganar seguridad para lograrlo. En este caso, su apoyo será de vital importancia.

Tenga en cuenta que –también– puede ayudarlo otro colaborador con experiencia.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

### AUTOEVALUACIÓN

Analice su propio comportamiento en lo que respecta a la asignación de tareas a sus colaboradores. ¿Piensa que estos pueden asumir nuevos retos o, en cambio, considera que están cómodos con sus quehaceres habituales y no deben enfrentar nuevas responsabilidades? De las tareas que usted hace personalmente, ¿alguna podría asignársele a un colaborador?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 8: Plantee desafíos a sus colaboradores

### *Check-list* para plantear desafíos a los colaboradores

¿Sus colaboradores realizan tareas desafiantes?	Sí	No
¿Le plantea a su equipo tareas u objetivos desafiantes?		
¿Sus colaboradores aceptan de buen grado las tareas/objetivos desafiantes que usted y/o la organización les asignan?		
En el último año, ¿sus colaboradores realizaron tareas de mayor nivel como resultado de la asignación de nuevas responsabilidades?		
¿Sus colaboradores lo consultan, interesados en la realización de tareas más desafiantes (o las solicitan)?		
¿Su propio jefe le asigna tareas desafiantes para usted y su equipo?		
¿Ha derivado a un colaborador tareas que usted hacía personalmente, como una forma de plantearle nuevos desafíos?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más en el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

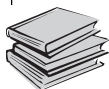
.....

.....

.....

.....

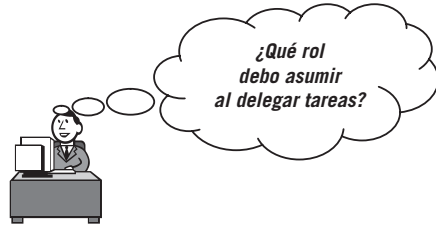
.....



### Bibliografía sugerida

- Chang, Richard I. *La construcción de un equipo dinámico*. Ediciones Granica, 1999.
- Ulrich, Dave. *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica, 2000.
- Smith, Steve. *¡Haga que las cosas sucedan!* Ediciones Granica, 2001.

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo



El jefe debe realizar, como parte de su rol, una serie de actividades orientadas a ayudar a sus colaboradores en su desarrollo. En ningún caso un jefe debe limitarse a decir que su colaborador no tiene las competencias requeridas para el puesto que ocupa: el jefe entrenador ayuda a las personas a su cargo en el desarrollo de sus competencias. Para ello debe realizar una serie de pasos:

1. Hace una primera evaluación.
2. Brinda retroalimentación.
3. Ofrece ayuda.
4. Se informa él mismo sobre métodos de desarrollo.
5. Da ejemplo.
6. Realiza seguimiento.
7. Lleva a cabo una nueva evaluación y vuelve al paso 2.

Volver al paso 2 implica dar retroalimentación acerca de la nueva evaluación, ofrecer ayuda, informarse con el especialista de Recursos Humanos acerca de los distintos caminos o vías para el desarrollo de competencias, brindar ejemplo a través del propio comportamiento en relación con las competencias que los empleados deban desarrollar, y hacer seguimiento.

En síntesis, un jefe entrenador será siempre un desarrollador de las competencias de sus empleados. Podrá no saber cómo se alcanza un mayor desarrollo en alguna/s competencia/s, y en ese caso será conveniente que pida ayuda al especialista en Formación o Recursos Humanos y, además, consultar el material disponible en la organización al respecto. La consulta al especialista siempre será lo más indicado, considerando el riesgo de recomendar lecturas u otras acciones en materia de desarrollo de competencias que puedan no ser las más aconsejables para ese caso en particular.



Párrafos extraídos del capítulo 7 de la obra *Rol del jefe*

## **Paso 9: Incentive el autodesarrollo**

Ayude a sus colaboradores en su desarrollo. Para ello, analice qué pasos debería dar cada colaborador en particular y prepare junto con él un plan con acciones concretas y plazos estimados para su realización.

Para ayudar a sus colaboradores en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias), así como para incrementar usted mismo sus capacidades, el primer paso será informarse sobre todo lo disponible en la materia dentro de la misma organización. Consulte sobre el particular con el responsable de desarrollo en el área de Recursos Humanos.

Si la organización no provee de lo necesario, puede investigar sobre alternativas disponibles en su ciudad o región para luego optar por la más conveniente, dentro de su nivel de autoridad.

### **Recuerde**

Analice la situación de cada colaborador en particular. Si está a su alcance, ayúdelo a preparar un plan de mejora. Si esto no fuese así, por cualquier razón, pida asesoramiento al área de Recursos Humanos y/o a su propio jefe.



### **NOTAS**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

Las empresas, generalmente, implantan programas en relación con las carreras de sus colaboradores. Al mismo tiempo, se espera que estos se esfuercen en su autodesarrollo.

En la concepción más moderna de Recursos Humanos se considera que los colaboradores deben tomar *las riendas de sus carreras*. Esto no quiere decir que cada uno hará lo que mejor le parezca sino, por el contrario, que deberá elegir las alternativas que más le convengan en el marco de las políticas de la organización.

Una persona, cualquiera sea su nivel, debe ser consciente de que si bien las organizaciones suelen ofrecer diferentes programas para el desarrollo profesional, cada individuo debe realizar su propio autodesarrollo. En esta dirección se ofrecen a los colaboradores *guías de desarrollo para el autodesarrollo*, diseñadas de acuerdo con las políticas organizacionales.

### Recuerde

Se debe explicar a cada colaborador “para qué sirve” el autodesarrollo. Cuando una persona conoce que el desarrollo (conocimientos y competencias) es bueno para ella (al mismo tiempo que para la organización), su postura ante el tema cambia.



### NOTAS

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

Exponga a cada colaborador los beneficios que conlleva mejorar las capacidades propias. Incentive el autodesarrollo y la autoevaluación constante. El beneficio es, ante todo, para el propio colaborador.

Una persona, jefe o no, trabaja en su organización un número determinado de horas; las restantes conforman su vida privada. En ambos momentos, trabajo y vida privada, utiliza sus capacidades (conocimientos y competencias). Veamos un ejemplo: una persona que tiene buena capacidad para el cálculo numérico la usará en su trabajo y, en otro momento, le podrá ser de utilidad –por ejemplo– para *calcular mentalmente la compra en el supermercado*.

Tanto el jefe como el colaborador deben comprender que las personas utilizan sus capacidades en todo momento, en todos sus roles: en el trabajo y como esposo/a, padre o madre, hijo/a, amigo/a, trabajador/a comunitario o cualquier otra actividad que realice en su tiempo libre.

### Recuerde

Desarrollar las capacidades (conocimientos y competencias) es la mejor manera de crecer tanto en el trabajo como en la vida privada.



#### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

Promueva entre los integrantes de su equipo una actitud de búsqueda y de mejora constante de sus conocimientos y competencias. Convierta el aprendizaje y autodesarrollo en hábitos de sus colaboradores.

El desarrollo personal, como lo hemos descrito en la página precedente, será siempre una buena idea. Una vez que se comprendió este punto de vista, el paso siguiente será incorporarlo a la vida diaria.

Cada jefe debe ser un ejemplo para su equipo de colaboradores en materia de búsqueda constante de mejora, tanto en conocimientos como en competencias.

### Recuerde

Promueva en sus colaboradores el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias). Muchas personas piensan que esto solo se logra a través de una actividad de formación (curso estructurado). Si bien esta opción es posible, existen otras formas de aprendizaje que, utilizadas adecuadamente, proveen un resultado aun superior.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

Ofrezca a sus colaboradores la oportunidad de participar en todos aquellos proyectos que les interesen y que considere que podrían ayudarlos en su crecimiento personal y profesional. Esté abierto a las iniciativas.

Muchas organizaciones, aun las medianas y pequeñas, llevan adelante proyectos, de diferente índole. Aliente a sus colaboradores a formar parte de ellos. En especial, fomente la participación en aquellos proyectos que se relacionen con las capacidades que sean requeridas por los respectivos puestos de trabajo.

Quizá estos proyectos impliquen una carga adicional a las tareas habituales. No obstante, los resultados pueden ser de gran utilidad. Explique a sus colaboradores las bondades de estos emprendimientos organizacionales.

### Recuerde

Muchos jefes sienten temor a que si sus colaboradores participan en proyectos organizacionales desatiendan sus obligaciones específicas. Usted deberá explicarle a cada uno de los interesados que deberán respetar las consignas de cada caso. En algunos proyectos se dejará de lado la tarea cotidiana, en otros no. El jefe y los colaboradores deberán analizar la situación particular que cada proyecto plantea.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

### AUTOEVALUACIÓN

¿Qué piensa sobre el autodesarrollo? ¿Lo aplica, personalmente? ¿Cuál piensa que sería la actitud de sus colaboradores si les planteara que lo lleven a cabo? Infórmese sobre la temática y analice la viabilidad de aplicarlo. Primero para usted mismo y, luego, para las personas a su cargo.

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 9: Incentive el autodesarrollo

### *Check-list* para incentivar el autodesarrollo en sus colaboradores

¿Sus colaboradores practican el autodesarrollo?	Sí	No
¿Está informado sobre las diversas opciones disponibles en su organización en materia de desarrollo de personas?		
¿Trabaja en su propio desarrollo, incluyendo el autodesarrollo?		
¿Sus colaboradores lo ven a usted como un ejemplo en el autodesarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias)?		
¿Fomenta y promueve en sus colaboradores el autodesarrollo?		
¿Conoce los proyectos personales de sus colaboradores y la relación que tienen con el desarrollo de sus capacidades?		
¿Reacciona siempre de manera positiva cuando sus colaboradores plantean sus propias iniciativas en materia de desarrollo?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

#### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

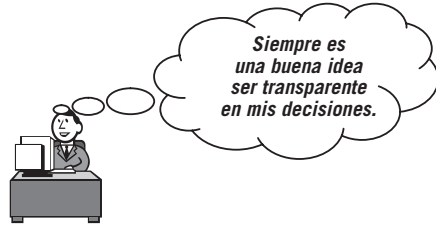
.....



#### Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry. *Brindar aliento*. Ediciones Granica, 2007.
- Forsyth, Patrick. *30 minutos para motivar al personal*. Ediciones Granica, 2001.

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores



En muchas ocasiones nos han preguntado: ¿El jefe debe tener un reemplazo ante eventuales ausencias? La respuesta es “Sí”. Siempre es una buena idea que uno de los colaboradores asuma un rol “de reemplazo” ante ausencias del jefe de corta duración, imprevistas o planeadas.

La comunicación al resto del equipo de trabajo de la designación de un segundo (o “mano derecha”) es un aspecto que debe tenerse en cuenta y cuya importancia muchas veces se pasa por alto. Dejar en claro a quién deben reportar en caso de que el jefe esté ausente evitará el surgimiento de roces y problemas mayores relacionados con las susceptibilidades personales y la falta de una atribución clara de las responsabilidades.

Uno de los deberes de todo jefe es preparar a sus colaboradores para que, en caso de estar él ausente, puedan desempeñarse y continuar con el desarrollo de las tareas de forma normal. Esto implica preparar y capacitar a ciertos integrantes de la organización, con el objeto de formar niveles intermedios entre la jefatura y los colaboradores en general.

Cuando el jefe se ausenta, por trabajo, vacaciones, enfermedad o cualquier otra causa, puede solicitar a su propio jefe que controle a algún empleado o tarea en particular.

Muchos gerentes y directores son “jefes” de otras personas que, a su vez, son jefes también. Este rol de “jefe de jefes” usualmente no está contemplado ni en los libros de management ni en la capacitación que se realiza en el ámbito de las organizaciones. Sin embargo, aquel que es jefe de otros jefes debe cumplir un rol específico al respecto.



Párrafos extraídos del capítulo 1 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

Sea sincero y honesto. Cree un ambiente en el que sus colaboradores se sientan apoyados y contenidos. Construya una relación de confianza y respeto con cada uno de ellos. Esto no implica, sin embargo, “ser su amigo”.

Muchas personas, en especial frente a una situación difícil o compleja, prefieren utilizar alguna explicación no “demasiado cierta” antes de afrontar los hechos tal cual son. Pero, aunque sea problemático, usted debe decir la verdad.

Puede utilizar las mejores palabras, las más adecuadas, y buscar el mejor momento para hacerlo, pero siempre debe decir la verdad.

### Recuerde

Es preferible decir algo no bueno que decir algo no cierto y, luego, reconocer que alteró –mucho o poco– los hechos.

Incentive a sus colaboradores a obrar del mismo modo. Sea receptivo en las situaciones difíciles. Aliente a sus colaboradores a ser sinceros, en el convencimiento de que usted los apoyará, aunque hayan cometido algún acto incorrecto. Apoyar, sin embargo, no quiere decir encubrir.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

Si realmente quiere lograr el apoyo de sus colaboradores, trabaje para desarrollar una imagen personal y profesional confiable. Cuando se equivoque, admita sus errores abiertamente.

El primer aspecto a tener en cuenta para desarrollar una imagen confiable, tanto personal como profesional, es la coherencia. No puede, en un determinado momento, decir y/o hacer una cosa, y luego algo diferente. La confianza se construye a través de los años y se puede perder en un solo acto, en un instante.

Para lograr que los otros tengan confianza en usted, debe tener un comportamiento abierto y honesto de manera permanente, incluso reconociendo posibles errores o equivocaciones. No alcanza con que algunas veces actúe así: siempre debe hacerlo.

### Recuerde

Sea un profesional coherente. Usted puede cambiar, eso es bueno y saludable, pero no puede actuar *como una hoja al viento*.

Sea una persona coherente –también– en relación con sus propios asuntos. Puede cambiar para adaptarse a nuevas circunstancias, pero no de manera discordante o contradictoria.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores**

Fomente en sus colaboradores el orgullo por la tarea individual; prémios y reconozca sus méritos. Materialice su apoyo al colaborador con acciones concretas. Esto generará confianza mutua.

El trabajo es parte de la realización personal de cualquiera de nosotros. Fomente entre sus colaboradores el orgullo por la tarea realizada, por el rol a su cargo, por el área a la cual pertenece. Reconozca los éxitos, prémios de algún modo. No deje pasar ninguna circunstancia positiva sin hacer un comentario elogioso.

Usted debe ser un ejemplo en cuanto a sentir orgullo por su tarea (especialidad, profesión). Sus colaboradores deben ver en usted ese tipo de actitud.

### **Recuerde**

Sus colaboradores observarán no solo lo que dice, sino también sus gestos y acciones. Demuestre de todas las maneras a su alcance tanto el reconocimiento a sus colaboradores como su orgullo en cuanto a su propio rol. Si la organización tiene programas de reconocimiento a los colaboradores, esté atento a que el personal a su cargo sea tenido en cuenta para acceder a sus beneficios.



### **NOTAS**

---

---

---

---

---

---



## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

Si usted es jefe de colaboradores que, a su vez, son jefes, podrá ser un ejemplo para ellos como entrenador. Del mismo modo, puede ser un ejemplo para aquellos más jóvenes y/o con menos experiencia.

Si usted es jefe de colaboradores que a su vez son jefes, debe tenerlo en cuenta. Usted será doblemente observado, ya que su colaborador tomará sus comportamientos como jefe como referencia para su propio rol (de jefe). Esta situación puede darse, también, en otras circunstancias, por ejemplo, si en la organización hay jefes jóvenes (recientemente nombrados en sus cargos). Estos podrán tomar como referente a jefes con experiencia (para imitarlos o, en su defecto, evitar actuar de la misma manera que ellos, si el resultado de su gestión como jefes no es valorado en la organización).

### Recuerde

Guiar a un colaborador no es hacer la tarea por él/ella, sino ofrecerle sugerencias para que él/ella la lleve a cabo de la manera correcta. Deje un espacio abierto para que sus colaboradores que son jefes consulten con usted todas sus dudas en relación con este aspecto de su rol. Escuche sus sugerencias y acepte sus comentarios. Usted también puede aprender de ellos.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

Sea siempre honesto con sus colaboradores; comuníqueles las novedades o la información que les compete con objetividad. De la información que usted maneja, tenga en cuenta cuál es confidencial y cuál no lo es.

En las organizaciones siempre existe información confidencial. Al mismo tiempo, existe otra información que se trata “como confidencial” sin serlo. Usted debe diferenciar una situación de otra. Si tiene dudas, siempre consulte con sus jefes y en ningún caso actúe en contra de las políticas organizacionales.

Sin dejar de considerar siempre lo expuesto en el párrafo precedente –cuidar celosamente la confidencialidad–, procure ser abierto y honesto, en todo momento.

### Recuerde

Sea abierto y honesto en todo momento, comunicando aquello que corresponda dentro de su nivel de autoridad.

No manifieste que usted sabe *algo* pero no lo puede decir porque es confidencial.

Si debe comunicar un hecho no favorable –para la organización, para el colaborador o para usted mismo–, sea objetivo. Deje de lado las emociones (siempre que sea posible) y no agregue “sus propias opiniones”.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

### AUTOEVALUACIÓN

¿Cómo es su comportamiento frente a sus colaboradores? ¿Es sincero, o prefiere no mostrarse abiertamente con ellos? Para realizar la autoevaluación, piense en alguna anécdota que recuerde con relación a este aspecto de la relación y analice cómo fue su comportamiento en ese caso y la reacción de los demás frente a su actitud.

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

## Paso 10: Genere confianza en sus colaboradores

### Check-list para generar confianza en sus colaboradores

¿Sus colaboradores confían en usted?	Sí	No
¿Es usted sincero? Se le realizó esta pregunta en el Paso 1. En esta ocasión se le formula en relación con la congruencia con sus ideas.		
¿Piensa que sus colaboradores “le creen” cuando usted hace comentarios de cualquier índole, en especial organizacionales?		
Si comete algún error, aun involuntario, ¿lo reconoce abiertamente?		
Dentro de las políticas organizacionales, ¿es abierto con sus colaboradores al comentar las novedades?		
¿Es siempre discreto y cuidadoso con la vida privada de los otros?		
¿Es discreto y reservado con su propia vida privada?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

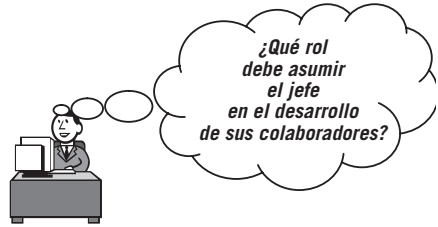
.....



### Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, 2007.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. *Credibilidad*. Ediciones Granica, 1996.
- Smith, Steve. *¡Dé lo mejor de sí!* Ediciones Granica, 2001.

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador



Jefe entrenador es aquel que asume un rol de guía y apoyo de sus colaboradores, y los ayuda en su crecimiento. Este rol no implica, necesariamente, disponer de un tiempo específico para ello. El entrenamiento a los colaboradores es una tarea diaria, que se realiza en cualquier momento: un comentario para señalar lo que está bien, aquello donde se debe mejorar, aquello que no debe hacerse de ese modo. Esa actitud permanente de apoyo y guía es la que enriquece el trabajo del colaborador y permite una mejor consecución de los objetivos de ambos, del jefe y del empleado. Como cualquier lector que sea jefe sabe, esto puede no ser suficiente para un adecuado entrenamiento, por lo que deberán existir instancias especiales dedicadas a la formación de colaboradores. Ahora bien, siendo esta última afirmación correcta, el concepto de jefe entrenador implica la tarea cotidiana que se realiza para desarrollar al equipo; si esta tarea no existe, no podemos decir que el jefe es un entrenador de sus colaboradores.

El entrenamiento de colaboradores es una tarea diaria, que se realiza cuando hace falta, en cualquier momento. El jefe debe estar atento a las necesidades de su colaborador en materia de guía y consejo; no esperar que los problemas sucedan para actuar, entonces puede ser tarde.

Como el lector podrá apreciar, no usaremos los términos en inglés *coaching* y *coach* que, como tantos otros, se usan de manera inapropiada con demasiada frecuencia. Ambos términos se emplean de manera diversa, por eso es importante conocer su correcto significado. Para nuestro trabajo se usarán los términos, siempre que sea posible, en español.

El concepto *jefe entrenador* lo definimos de la siguiente manera: el jefe entrenador es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva adelante otra función en relación con sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje.



Párrafos extraídos del capítulo 7 de la obra *Rol del jefe*.

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

Busque acuerdos con sus colaboradores en relación con las tareas a realizar, así como con respecto a las acciones para su desarrollo. Siempre explique el beneficio que estas pueden significar para el involucrado.

Buscar acuerdos es una de las fases de la delegación eficaz. Para delegar de manera adecuada se sugieren una serie de pasos, entre ellos buscar el acuerdo y obtener la aceptación por parte del colaborador. Si por algún motivo este no acepta una tarea, actividad de formación o sugerencia para el desarrollo de competencias, no se logrará el resultado esperado.

### Recuerde

Como se verá en el paso 12, usted no debe asumir un rol paternal (o maternal) con sus colaboradores, sin embargo, deberá lograr que ellos se convenzan acerca de los beneficios de hacer las cosas bien y de los caminos que usted les sugiere para lograrlo.

Usted será un jefe entrenador si realiza algunas pequeñas acciones diarias. Simplemente deberá decir a sus colaboradores aquello que hacen bien y aquello en lo que deben mejorar. Si lo hace de manera permanente se habrá convertido en un *jefe entrenador*.



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

Infórmese acerca de las herramientas con las que cuenta la organización y a las que, eventualmente, podría acceder. Esos instrumentos podrán ayudarlo a mejorar su rol de entrenador experto.

En ocasiones, las organizaciones brindan a todos sus integrantes una serie de herramientas para el desarrollo de personas que luego no son utilizadas, o al menos no en toda su magnitud y potencialidad. Desde libros disponibles hasta guías de desarrollo que pueden ser consultadas en la intranet de la empresa, entre otras variantes.

Por otro lado, si no se siente seguro en su rol de entrenador, busque información sobre el tema, y solicite bibliografía y formación al responsable de Recursos Humanos o a su jefe directo.

### Recuerde

Interiorizarse sobre las herramientas disponibles en materia de formación en conocimientos y para el desarrollo de competencias será de gran utilidad para sus colaboradores y para usted mismo.

No pierda ni haga perder a sus colaboradores las diferentes oportunidades de formación que puedan estar disponibles, tanto en la organización como en la comunidad donde usted vive o se desempeña.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

Cuando un colaborador cometa un error, bríndele retroalimentación empleando para ello ejemplos de comportamientos concretos. Trate de que la observación se transforme en una oportunidad de aprendizaje; no lo desacredite.

Los seres humanos, como tales, tenemos tendencia a enfadarnos cuando algo no sale de acuerdo a lo esperado. Pero este comportamiento humano no contribuye al crecimiento de los otros, ni al propio. Por lo tanto, cuando un colaborador comete un error hay que señalarlo y analizarlo a través de los comportamientos que este colaborador tuvo y que originaron la situación, a fin de evitar que se reitere.

### Recuerde

No hay que señalar errores frente a otras personas; esto siempre debe hacerse en privado.

Usted debe explicar la equivocación mencionando comportamientos y señalando la oportunidad de aprendizaje.

Si está muy enfadado, dígaselo a su colaborador y coménteles que dada esta situación hablarán sobre el error cometido con mayor tranquilidad en otro momento. Es decir, cuando usted pueda hacerlo “dejando de lado su enojo”.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

Supervisar a los colaboradores implica un delicado equilibrio entre hacer un seguimiento continuo y darles la independencia necesaria para actuar, interviniendo únicamente como guía y consejero.

Los jefes usualmente preguntan cómo lograr un equilibrio entre “dar autonomía” y hacer un adecuado control.

Es un “arte” que se puede aprender. Para lograrlo se debe, por un lado, aprender a delegar y, por otro, desarrollar colaboradores con los adecuados conocimientos y competencias como para hacerse cargo de las tareas delegadas.

### Recuerde

Si no logra que sus colaboradores crezcan y tomen cada vez más tareas a su cargo, usted mismo no podrá crecer.

Si, por otro lado, delega tareas a personas que no están preparadas para llevarlas a cabo de la manera correcta, estará corriendo grandes riesgos. Debe lograr un adecuado equilibrio.

Por último: siempre será bueno para usted tener a su cargo un equipo de colaboradores altamente formados. De este modo, podrá darles autonomía y usted asumir el rol de guía y consejero.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

Cuando algún colaborador le pida consejo acerca de cómo podría mejorar sus capacidades, ¡bríndeselo! Al mismo tiempo, tenga en cuenta las necesidades de la organización, que siempre deben ser consideradas.

Muchas veces le sucederá que un colaborador le pida consejo (ayuda, pedido de sugerencias, etc.) en un momento en que usted se encuentre sumamente ocupado o “con la cabeza en otra cosa”.

En ese caso deberá determinar si es un tema urgente o no. Si lo es, deberá atenderlo en ese momento; y si no lo es, podrá posponerlo (para más tarde, u otro día, etc.). Importante: nunca lo desatienda.

### Recuerde

Su colaborador no debe sentir, bajo ninguna circunstancia, que su solicitud de consejo o consulta no es importante o que a usted “no le interesa demasiado”. Aunque se trate de un asunto menor, para ese colaborador puede ser importante.

Muéstrese solícito ante el pedido de su colaborador, este debe sentir que siempre puede contar con usted para resolver un tema, importante o no.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

## Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

### AUTOEVALUACIÓN

Cuando un colaborador no alcanza sus metas, no demuestra un buen desempeño al ejecutar sus tareas o no realiza aportes de valor, ¿qué actitud adopta usted? ¿Cuál piensa que sería la mejor manera de actuar? ¿Cómo lograrlo?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

# Paso 11: Transfórmese en un jefe entrenador

## Check-list para ser un jefe entrenador de sus colaboradores

¿Cómo desempeña su rol de entrenador de sus colaboradores?	Sí	No
¿Siempre busca acuerdos con sus colaboradores (frente a la distribución de tareas, necesidades de formación, etc.)?		
¿Conoce todas las posibilidades que la organización ofrece en materia de desarrollo de personas, formación, etc.?		
Si el error de un colaborador le produce enfado, ¿espera estar tranquilo para hablar con él y explicarle en qué debe mejorar?		
¿Dedica tiempo para analizar con sus colaboradores, de manera individual, cómo están haciendo las cosas?		
¿Cree que sus colaboradores tienen autonomía para llevar a cabo sus tareas (con un adecuado seguimiento de su parte)?		
¿Sus colaboradores le piden consejo (ayuda, sugerencias, etc.)?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

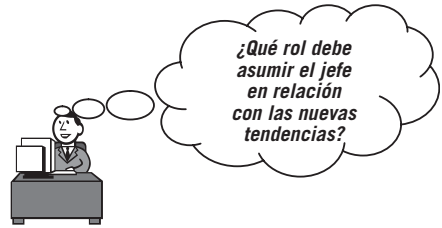
.....



### Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.
- Nilson, Carolyn. *Cómo formar a su personal*. Ediciones Granica, 1994.
- Mager, Robert F. *Lo que todo directivo debería saber sobre formación*. Ediciones Granica, 2001.

## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales



Sobre nuevas tendencias es posible que encuentre material escrito, o no; sin embargo, estas existen y es preciso que usted las conozca. Una de las primeras cosas que debe tener en cuenta (esto no es nuevo, pero debe considerarlo de todos modos) es que las organizaciones esperan de *todos los jefes* que cumplan un rol específico, además del propio. Frente a esta afirmación, una pregunta que los jefes suelen formularse es a quién beneficia “ser un buen jefe”. Algunos podrán pensar que los buenos jefes benefician a los empleados. En esta postura podremos encontrar a todos los que se sitúan a favor del derecho de los empleados. En las antípodas, otros podrán pensar que un buen jefe beneficia a la organización. Con base en nuestra experiencia, podemos decir que llevar a cabo una adecuada tarea de jefe, cumpliendo los diversos roles que corresponden, es al mismo tiempo beneficioso para el colaborador, para la organización y para aquel que deba llevar a cabo la función de jefe.

El primer concepto que todo jefe debe tener en claro es que llevar adelante su rol con eficacia lo favorece, en primera instancia, a él mismo. Esta afirmación no se hace con el propósito de considerar la cuestión desde una perspectiva egoísta, sino realista. Como se dijo, el ser un buen jefe es beneficioso para la organización y siempre lo es, al mismo tiempo, para el empleado.

Por último, y como se ha visto en los pasos previos (en especial en los pasos 2 a 11), para llevarlo a cabo eficazmente deberá ponerse al día sobre las nuevas tendencias en management y en administración (nuevas tecnologías). Si está interesado en conocerlas, le sugerimos que lea el capítulo 5 de la obra *Comportamiento organizacional* (Granica, 2007).



La temática del paso 12 se relaciona con toda la obra *Rol del jefe*.

## **Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales**

Las nuevas prácticas en materia de Recursos Humanos plantean que los colaboradores son “adultos”, por lo cual solo se los debe guiar, ofreciéndoles opciones de mejora. Recuerde: usted no es ni el papá ni la mamá de sus colaboradores.

Muchas personas, al asumir un rol de jefatura, supervisión o gerencia, se ponen en un lugar de supremacía respecto de las personas a su cargo. Si bien las responsabilidades de uno y otros son diferentes y derivan de las respectivas descripciones de puesto, al mismo tiempo hay que considerar que los colaboradores son personas adultas, quizá jóvenes, pero responsables por su propio accionar. Por lo tanto, se puede (y debe, en nuestra opinión) asumir un rol de guía, pero sin “paternalismo”.

### **Recuerde**

Siempre es una buena idea marcar el rumbo a seguir, dar lineamientos, explicar tareas y responsabilidades. Luego, el colaborador deberá hacerse responsable de las tareas asignadas.

Si se presenta un problema, de cualquier índole, el rol del jefe será de apoyo y guía, sin tomar a su cargo funciones que no le corresponden.



### **NOTAS**

---

---

---

---

---

---

## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

Cada vez más, las empresas salen de su ámbito geográfico tradicional para acceder a nuevos mercados. Abra su mente. Manténgase informado sobre el impacto de la globalización en los negocios.

Como ya se ha dicho, muchas veces el jefe es, para su colaborador, “la cara visible de la organización”. Frente a este supuesto, usted debe asumir un rol que trasciende su ámbito de incumbencia habitual. Deberá informarse sobre actividades organizacionales más allá de su sector de trabajo, su ciudad o, incluso, su país. Estas actividades –organizacionales– pueden relacionarse con clientes, proveedores, socios, inversores, nuevas tecnologías, etc. Para ello podrá recurrir a la intranet (si su empresa posee esta tecnología), revistas y publicaciones internas, preguntarles a sus jefes y superiores, etc. Además, leer publicaciones de negocios para informarse sobre el mercado en general y en particular sobre su industria.

### Recuerde

En la actualidad el conocimiento y la información marcan la diferencia entre un jefe que “solo cumple con lo que se le pide” y un jefe que puede transformarse en un factor clave dentro de la organización. Además, tenga en cuenta que el mundo es mucho más amplio que su área de influencia, siempre habrá algo “más allá” de su lugar de trabajo sobre lo cual será conveniente que esté informado.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

Aprenda sobre nuevas tendencias. Por ejemplo, respecto de la diferencia entre conocimientos y competencias. Este conocimiento le será de mucha utilidad para tomar decisiones, tanto en el ámbito laboral como en el plano personal.

Un jefe, gerente o supervisor suele estar sobrecargado de responsabilidades, y usualmente da prioridad a los temas relacionados directamente con la consecución de sus propios objetivos. Esta postura “está bien”, pero es incompleta. Por lo tanto, como en cualquier otro tema, si está bien pero resulta incompleto, en realidad *no está bien*. Como se ha visto a lo largo de los 12 pasos de esta obra, para ser un buen jefe hay que conocer sobre diversos temas que van más allá de la tarea realizada en el día a día o el estricto ámbito laboral.

### Recuerde

Usted debe tomar decisiones sobre sus colaboradores. Si no posee el conocimiento adecuado al respecto o se maneja con conceptos desactualizados, sus decisiones pueden no ser correctas y esto afectarlo, de manera directa, en la consecución de sus propios objetivos



### NOTAS

---

---

---

---

---

---



## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

La organización espera que cada jefe alcance los objetivos asignados a su posición y, al mismo tiempo, asuma los roles adicionales de jefe, aunque estos últimos no siempre sean exteriorizados.

Los jefes, en general, están preocupados por alcanzar sus propios objetivos. Por ejemplo, el gerente de Ventas deberá alcanzar las metas fijadas para su área de responsabilidad, el gerente de Sistemas o IT ocupará todas sus horas en que los sistemas de la organización funcionen adecuadamente, y el contador general destinará todos sus esfuerzos a generar la información en tiempo y forma. Sin embargo, todos ellos son jefes de sus colaboradores y por ello deben cumplir una serie de roles adicionales.

### Recuerde

El buen desempeño del equipo a su cargo depende de su capacidad como jefe.

Si el equipo se desempeña con eficacia, eso redundará en beneficio de todos, incluso de usted.

A usted lo evalúan considerando –también– su desempeño como jefe.



### NOTAS

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

Infórmese sobre los nuevos roles de la mujer en el ámbito de las organizaciones.

En la segunda mitad del siglo XX la mujer logró obtener un espacio relevante en el mercado laboral, pasando de posiciones poco significativas a asumir cada vez más roles jerárquicos y directivos.

Mucho se habla, además, de un liderazgo femenino, al que se asignan características diferentes a las del liderazgo masculino. Más allá de las diferentes opiniones al respecto, existe una realidad. En el siglo XXI las mujeres de todo el mundo tienen un rol en las organizaciones y la tendencia es a un incremento de su participación directiva.

### Recuerde

Usted (sin importar de qué sexo sea) quizá ya tiene, o podrá tener en algún momento, una jefa mujer, o usted ser jefe de mujeres que –a su vez– son jefas.

Ante esta realidad, no actúe en base a juicios previos, aprenda a valorar a las otras personas por sus comportamientos, no por las apariencias (en cualquier sentido, positivo o no).



### NOTAS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

### AUTOEVALUACIÓN

¿Qué tipo de acciones lleva a cabo para estar actualizado sobre las últimas tendencias en materia de management? ¿Conoce los temas en estudio, proyectos o iniciativas en proceso de implementación de otras áreas diferentes a la suya?

### Reflexión

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Plan de acción para mejorar

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



*Poner  
en práctica  
las sugerencias  
planteadas  
en este paso*

# Paso 12: Conozca los nuevos enfoques organizacionales

## Check-list para conocer los nuevos enfoques organizacionales

¿Considera las nuevas tendencias en management?	Sí	No
¿Es usted apoyo y guía de sus colaboradores cuando no saben hacer su tarea o tienen un problema de cualquier índole?		
¿Se informa por su propia cuenta –por ejemplo, a través de Internet– de las novedades relacionadas con su actividad/negocio, etc.?		
¿Está al tanto de los avances en su especialidad? ¿Comparte esta información con sus colaboradores?		
¿Fomenta en sus colaboradores que ellos mismos se mantengan actualizados en su área de especialidad?		
¿Usted piensa que, utilizando las palabras más adecuadas, siempre es mejor decir las cosas tal cual son?		
¿Usted piensa que un jefe debe siempre esforzarse por cumplir tanto los objetivos del puesto como los roles adicionales de jefe?		

La respuesta más adecuada a estas preguntas es “Sí”. Si usted eligió “No”, revise sus comportamientos, relea las sugerencias de esta obra y, si desea profundizar aún más sobre el tema, al pie de esta página encontrará lecturas adicionales sugeridas.

### Reflexiones sobre el *check-list*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Bibliografía sugerida

- Alles, Martha. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, 2007.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. *La organización del futuro*. Ediciones Granica, 1998.
- Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.

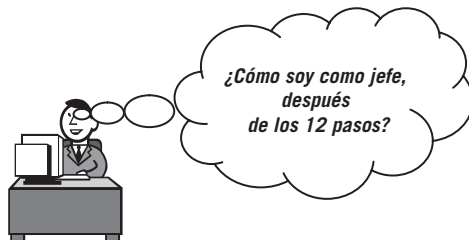




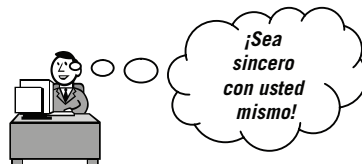
## NOTAS

# Nueva evaluación

## *Test del muy buen jefe*



## Nueva evaluación. Test del muy buen jefe



La autoevaluación que le proponemos es para aquellos que deseen conocer el progreso obtenido desde la primera evaluación, luego de haber llevado a cabo los 12 pasos propuestos en este trabajo.

### Pregunta

### PUNTAJE

1

¿Cuál es el grado de comunicación con sus colaboradores?

### Opciones

- A. Dedico tiempo y tomo a mi cargo la comunicación de la visión, misión y estrategia organizacionales, de acuerdo a las pautas de la entidad.
- B. Comunico los temas organizacionales (misión, visión, planes estratégicos), siempre que sea necesario.
- C. Distribuyo entre mis colaboradores la información organizacional recibida y que no sea confidencial.
- D. Cuando se me solicita, informo sobre las novedades a mi equipo.

**A** 1 punto**B** 0,50 punto**C** 0,25 punto**D** 0 punto



## Pregunta

## PUNTAJE

2

**¿Participa en la selección de nuevos colaboradores para su equipo de trabajo?**

## Opciones

- A. Asumo un rol protagónico, respetando las normas organizacionales. Participo en la definición del perfil buscado y en las entrevistas a los finalistas. Además, hago un seguimiento al área de RRHH.
- B. Participo en las entrevistas que me coordina el área de RRHH y brindo mi opinión sobre cada caso en particular. Estoy atento a los aspectos económicos de la contratación.
- C. Acato las indicaciones del área de RRHH al respecto y realizo lo que se me solicita.
- D. Mis responsabilidades me tienen muy ocupado, por lo tanto siempre solicito al área de RRHH que me envíe solo un candidato; ellos son los que saben de selección.

A 1 punto

B 0,50 punto

C 0,25 punto

D 0 punto

## Pregunta

3

**¿Cuándo evalúa el desempeño de sus colaboradores?**

## Opciones

- A. Una vez al año, cuando el área de RRHH lo indica.
- B. Ídem A, y me preocupo por dar una adecuada retroalimentación
- C. Ídem B y, además, me reúno cada dos meses con cada colaborador.
- D. Ídem B y cada vez que tengo la ocasión (casi a diario).

A 0 punto

B 0,25 punto

C 0,50 punto

D 1 punto

## Pregunta

## PUNTAJE

4

**¿Realizo acciones concretas para apoyar el crecimiento de mis colaboradores?**

## Opciones

- A. Sí, estoy al tanto de los diferentes programas organizacionales y mis colaboradores participan en ellos.
- B. Sí, cuando el área de RRHH me lo indica.
- C. No, prefiero que mis colaboradores se dediquen a sus tareas.

**A** 1 punto**B** 0,50 punto**C** 0 punto

## Pregunta

5

**¿Cómo es la relación diaria con mis colaboradores?**

## Opciones

- A. Altamente satisfactoria.
- B. Satisfactoria.
- C. Problemática (a difícil).

**A** 1 punto**B** 0,50 punto**C** 0 punto

## Pregunta

6

**¿Es usted un ejemplo a seguir por sus colaboradores?**

## Opciones

- A. Sí, y trabajo a diario para lograrlo.
- B. Sí, pero no es una prioridad para mí.
- C. La organización no puede pedirme que sea un ejemplo.

**A** 1 punto**B** 0,50 punto**C** 0 punto

Pregunta

PUNTAJE

7

**¿Qué opinión cree usted que tienen sus colaboradores en relación con su forma de conducir a otros?**

Opciones

- A. Altamente positiva.
- B. Positiva.
- C. Entre regular y negativa.

**A** 1 punto

**B** 0,50 punto

**C** 0 punto

Pregunta

8

**¿Mis colaboradores realizan tareas más desafiantes cada día?**

Opciones

- A. Sí, los desafíos son mutuos, para ellos y para mí mismo.
- B. Sí, siempre que sea posible y no afecte la tarea cotidiana.
- C. No, soy de los que piensan que si algo anda bien, es mejor no cambiar.

**A** 1 punto

**B** 0,50 punto

**C** 0 punto

Pregunta

9

**¿Mis colaboradores trabajan en su propio desarrollo (autodesarrollo), ya sea en conocimientos y/o competencias?**

Opciones

- A. Sí (la mayoría de ellos).
- B. Sí (aproximadamente la mitad de ellos).
- C. No (ninguno o muy pocos lo hacen).

**A** 1 punto

**B** 0,50 punto

**C** 0 punto

## Pregunta

## PUNTAJE

10

¿Me han ofrecido ser mentor o entrenador de otras personas para el desarrollo de conocimientos y/o competencias?

## Opciones

- A. Muchas veces (más de 10).
- B. Pocas veces (entre 1 y 9).
- C. No.

**A** 1 punto**B** 0,50 punto**C** 0 punto

*Sea honesto en  
las respuestas.  
Es para su  
propio beneficio.*

**Resultado**

Si no logró más de 7 puntos, debe esforzarse por mejorar. Relea los pasos uno a uno, incluyendo sus notas y reflexiones.

Si logró más de 7 puntos, su desempeño como jefe es bueno. De todos modos, recuerde que siempre se puede ser mejor.



## NOTAS



## NOTAS

# Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. CASOS*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2007.
- Alles, Martha Alicia. *Cómo manejar su carrera*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Alles, Martha Alicia. *Mi carrera*. Colección Bolsillo. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.
- Alles, Martha Alicia. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999.
- Alles, Martha Alicia. *Selección por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- Alles, Martha Alicia. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, 2008.
- Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Ediciones Granica, 2008.
- Alles, Martha. *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje. Conocimientos y competencias*. Ediciones Granica, en prensa.
- Alles, Martha Alicia. *Rol del jefe*. Ediciones Granica, 2008.
- Bacal, Robert. *Performance Management*. McGraw-Hill, New York, 1999.
- Bell, Chip R. *Managers as mentors*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.
- Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan. *El empowerment*. Deusto, Bilbao, 1996.
- Boulding, Kenneth E. *Las tres caras del poder*. Paidós, Barcelona, 1993.
- Burley-Allen, Madelyn. *La direzione assertiva*. Madelyn. Franco Angeli. Milán, 2005.
- Carew, Jack. *The mentor*. Donald I. Fine Books, New York, 1998.
- Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M.; Mitrani, Alain. *Dalle risorse umane alle competenze*. Franco Angeli Azienda Moderna, Milano, 1992.
- Chapman, Elwood N. *Human Relations in Small Business*. Crips Publications, USA, 1994.
- Cole, Gerald. *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place, London, 1997.
- Cole, Gerald. *Organisational Behaviour*. DP Publications, London, 1995.
- Dardelet, Bruno. *La comunicación, herramienta de la empresa*. Vergara/Granica. Buenos Aires, 1992.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill, México, 1999.
- Debordes, Pascal. *Coaching. Entrenamiento eficaz de los comerciales. Cómo motivar y hacer progresar a la fuerza de ventas*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Deprose, Donna. *The Team Coach*. AMACOM, American Management Association, New York, 1995.
- Dessler, Gary. *Administración de personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.
- Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española, Madrid, 1970.
- Diccionario Latino-Español Sopena*. Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999.
- Diccionario Moderno Océano*. Langenscheidt, Barcelona, 1999.
- Drucker, Peter F. *Las nuevas realidades*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- Fulmer, Robert M., Conger, Jay A. *Growing your Company's Leaders*. AMACOM. New York, 2004.
- Gautier, Bénédicte; Vervisch, Marie-Odile. *Coaching directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos*. Oberon, Madrid, 2001.
- González Vadillo, José Luis. *Comportamiento humano*. Universidad de Deusto, Bilbao, 1993.
- Gordon, Judith. *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall, México, 1997.

- Harrison, Michael I.; Shiron, Arie. *Organizational Diagnosis and Assessment*. Sage Publications, Thousand Oaks (California), 1999.
- Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolás. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.
- Heller, Robert. *Saber delegar*. Grijalbo Mondadori, Barcelona, 1998.
- Jacques, Eliot. *La organización requerida*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.
- Kets de Vries, Manfred F.R.; Florent-Treacy, Elizabeth. *Los nuevos líderes globales*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 1999.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- Maslow, Abraham H. *El management según Maslow*. Paidós Empresa, Barcelona, 2005.
- Mathis, Robert L.; Jackson John H. *Human Resource Management*. South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning; Cincinatti, Ohio; 2000.
- Montironi, Marina. *Capitale umano e imprese di servizi*. Il Sole 24 Ore Media e Impresa, Milano, 1997.
- New Oxford Advanced Learner's Dictionary. University Press, New York, 2000.
- Papows, Jeff. *Enterprise.com. El liderazgo del mercado en la era de la información*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
- Pell, Arthur R. *¡Administre su personal fácil!* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
- Peretti, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Librairie Vuibert, Paris, 1998.
- Renckly, Richard G. *Human Resources*. Barron's Educational Series, New York, 1997.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Pearson - Prentice-Hall, 2004.
- Rothwell, William J. *Effective Succession Planning*. AMACOM, New York, 2005.
- Rothwell, William J., Jackson, Robert D., Knight, Shaun, C., Lindholm, John E. *Career Planning and Succession Management*. Praeger, Westport, 2005.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Seco Reymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia; Ramos González, Gabino. *Diccionario del Español Actual*. Aguilar - Grupo Santillana de Ediciones, Madrid, 1999.
- Seco, Manuel. *Diccionario de dudas de la Real Academia Española*. Espasa, Madrid, 1998.
- Senge, Peter M. *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
- Senge, Peter y otros. *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, Barcelona, 1998.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George; Snell, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Internacional, México, 1999.
- Sparrow, John. *Knowledge in Organizations*. Sage Publications, London, 1998.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York, 1993.
- Tissen, René; Andriessen, Daniel; Lekanne Deprez, Frank. *El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento en las empresas*. Prentice-Hall, Madrid, 2000.
- Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.
- Ulrich, David. *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica, Madrid, 2000.
- Ulrich, Dave; Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, USA, 2001.
- Ulrich, Dave; Brockbank, Wayne. *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- Valdano, Jorge; Mateo, Juan. *Liderazgo*. El País - Aguilar, Madrid, 1999.
- Wilson, Terry. *Manual del Empowerment*. Gestión 2000, Barcelona, 2000.



## Unas palabras sobre la autora

**Martha Alicia Alles** es doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales*. Su primer título de grado es contadora pública nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de 28 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal, libros de texto sobre Recursos Humanos y su nueva serie Liderazgo, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre RRHH podemos mencionar: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, nueva edición revisada (2007); *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos*, nueva edición revisada (2007); *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005); *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004); *Empleo: el proceso de selección* (2001); *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999); *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y su nueva edición revisada y ampliada, 2005); *Gestión por competencias. El diccionario* (2005, 2ª edición); *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos* (2005); *Selección por competencias* (2006), y *Comportamiento organizacional* (2007).

De los siguientes títulos –mencionados en el párrafo anterior– y solo en Internet ([www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)) está disponible, para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional*; *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias*; *Desarrollo del talento humano*; *Selección por competencias*; *La trilogía (Gestión por competencias. El diccionario; Diccionario de preguntas, y Diccionario de comportamientos)*; *200 modelos de currículum y Mitos y verdades en la búsqueda laboral*.

Su colección de libros destinados al management personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo* (1995); *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *200 modelos de currículum* (1997, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Su primer currículum* (1997); *Cómo manejar su carrera* (1998); *La entrevista laboral* (1999), y *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000). En la colección de bolsillo se publicaron *La entrevista exitosa*; *La mujer y el trabajo*; *Mi carrera*, y *Autoempleo*, editados en 2005.

La nueva serie Liderazgo consta de dos títulos *Rol del jefe* y *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*, así como otros dos en preparación, *Cómo delegar en 12 pasos* y *Cómo transformarse en un jefe entrenado en 12 pasos*.

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes, y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos dos años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador y Panamá, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, la Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por Competencias y presidenta de **Martha Alles Capital Humano**, firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y una nieta.

**Martha Alles S.A.**

Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2.

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 4815 4852



## Libros de la serie Recursos Humanos de Martha Alles Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Comportamiento organizacional



- 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos



- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias.
- Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias. CASOS



### Trilogía:

- Gestión por Competencias. El diccionario
- Diccionario de preguntas. Gestión por competencias
- Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias

### Libros complementarios de la Serie Management Personal

- Mitos y verdades en la búsqueda laboral
- 200 modelos de currículum



- Selección por competencias
- Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias



- Desempeño por competencias. Evaluación 360°



- Desarrollo del talento humano. Basado en competencias



## Libros de la serie Liderazgo de Martha Alles Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida



- Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe



- Cómo ser un buen jefe en 12 pasos

### Otros productos de Ediciones Granica relacionados



- Agenda Ejecutiva 2008. Temática *Rol del jefe*



- Agenda Ejecutiva 2009. Temática *Liderazgo*

El libro que tiene en sus manos es la parte práctica de la obra *Rol del jefe*. Este es de lectura obligatoria para todos los que desean mejorar su performance como conductores de otras personas, tanto dentro de una organización como en cualquier otro ámbito. A través de 8 capítulos de lectura amena, usted conocerá todo lo necesario sobre la temática.

## Rol del jefe

A continuación, transcribimos algunos párrafos de la Introducción de esa obra:

*Muchos fuimos jefes por primera vez sin una preparación previa. En mi caso particular, tenía 25 años y me designaron “jefa” de cuatro profesionales, dos varones y dos mujeres, la mayoría de ellos con algunos años más que yo. Por aquellos años la característica de ser “jefa mujer” y, además, menor que sus colaboradores, era al menos poco frecuente, por no decir “extraña”. No tuve ningún tipo de entrenamiento específico para desempeñarme en esas circunstancias, y el único consejo que recibí fue: “Reúnase una vez por semana con cada uno de ellos para ver el avance de los trabajos”. No fue mucho, pero sí suficiente para comenzar. A la luz de los años, admito, los errores fueron muchos...*

*¿Cuál es la idea que nos ha decidido a elaborar esta obra? La explicaremos a través de un ejemplo. Un gerente de ventas o un jefe de cuentas corrientes debe cumplir con aquello que su puesto le demande. Sin embargo, ser jefe implica mucho más: además de sus tareas específicas debe realizar todas aquellas tareas y funciones inherentes al rol de jefe...*

*No es nuestro propósito ofrecer al lector un libro académico sobre la temática. Sin embargo, el abordaje de cada uno de los temas será llevado a cabo con la rigurosidad pertinente. En materia de temas de management es posible encontrar diferentes enfoques. El nuestro será —en todos los casos— dentro de un marco profesional y ético, aunque no solemne.*

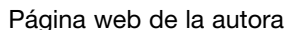
*Hemos adoptado un estilo simple para la presentación de temas complejos, considerando que la mayoría de los potenciales lectores tienen múltiples responsabilidades...*



Martha Alles

### Otros libros complementarios a Rol del jefe en preparación:

- *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos: refuerza delegación*
- *Cómo transformarse en un jefe entrenador en 12 pasos: Refuerza en los jefes la capacidad de ser entrenador de sus colaboradores*



Rogamos escribir por e-mail a

**alles@marthaalles.com**

[illegible]

Rogamos escribir por e-mail a

**info@xcompetencias.com**

Este libro se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2008  
en los **Talleres Gráficos Color Efe** Paso 192, Avellaneda,  
Buenos Aires, Argentina



La palabra jefe refiere a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. El número uno de la organización es jefe al igual que otros, que reportan a él y también tienen personas a su cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que está al frente de una pequeña empresa en la que trabajan otras personas, familiares o no, y también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo. **Cómo ser un buen jefe en 12 pasos** es un libro de apoyo para llevar a la práctica los temas desarrollados en **Rol del jefe**, obra en la cual la autora identificó un aspecto totalmente descuidado por la práctica de los Recursos Humanos en las organizaciones: todo jefe debe cumplir una doble función que es la de responder al requerimiento primario de su puesto atendiendo el día a día de su sector y, al mismo tiempo, desempeñar un rol de gestión de los recursos humanos a su cargo.

Este trabajo propone asumir la responsabilidad de actuar y dedicar breves momentos a la reflexión con el objeto de avanzar progresivamente hacia un desempeño superior. Cada uno de los pasos consta de cinco ideas/sugerencias, una autoevaluación, un check list, bibliografía recomendada y espacios en blanco destinados a anotar las propias experiencias, avances, pensamientos y cualquier otro aspecto pertinente. Hacia el final del libro, se ofrece un test para medir los progresos obtenidos luego de haber transitado los 12 pasos propuestos.

**Martha Alicia Alles**, doctora por la Universidad de Buenos Aires -área Administración- y contadora pública nacional, es consultora internacional en Gestión por Competencias. Con más de 28 títulos publicados, es la autora que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre la temática, con colecciones destinadas al management personal y a la gestión de recursos humanos. Sus libros se comercializan en toda Hispanoamérica. Es presidenta de Martha Alles Capital Humano, consultora regional que opera en toda Latinoamérica, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria.

ISBN 978-950-641-545-7



9 789506 415457

WWW.GRANICA.COM

GRANICA