

MÓDULO 3

EL ROL DEL JEFE

INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión que predominaron hasta el siglo XX estuvieron enfocados en incrementar la productividad del trabajo y tenían como figura central la autoridad formal, representada en la mayoría de los casos, en la figura de un jefe dictador. Este tipo de jefe hacía uso de un liderazgo basado en el “temor”. El temor a las consecuencias que implicaba no cumplir con las órdenes o con las metas establecidas. Para esto, el jefe impartía órdenes a sus “subordinados”, supervisaba lo que hacían, evaluaba sus resultados y los sanciona correspondientemente.

En el siglo XXI, con el nuevo entorno cambiante y flexible, este estilo de gestión se muestra extremadamente inefectivo, rígido e inadecuado. Hoy en día, el carácter del trabajo ha cambiado sustancialmente. Ha surgido un nuevo tipo de trabajador que está más preparado y por tanto espera más de su jefe, que busca ser liderado y no “mandado”. Ante este tipo de trabajador, la figura del jefe dictador ya no sirve, los esquemas “autoritarios” le han quedado obsoletos.

Los trabajadores actuales requieren una relación más basada en la confianza que en el miedo. Necesitan una relación “jefe-colaborador” que los haga rendir al máximo de su potencial, que los inspire, los motive y los entusiasme; que les otorgue un espacio de autonomía responsable, y que les permita ejercer su creatividad y su capacidad innovadora. Un jefe moderno es un “entrenador o coach” que debe aprender a escuchar, y debe crear una cultura organizacional basada en el ejemplo y el compromiso donde se diseñen espacios emocionales desde los cuales se estimule el desempeño de sus colaboradores.

COMPETENCIAS

Al finalizar el módulo, el estudiante estará en capacidad de:

- ✓ Identificar las habilidades, conocimientos y compromisos que implica la función de ser jefe de otras personas.
- ✓ Definir estrategias para conducir un equipo de colaboradores capaz de obtener excelentes resultados.
- ✓ Describir el papel protagónico que juega el jefe en la ayuda y guía a los colaboradores en su proceso de crecimiento y desarrollo.

ESTRUCTURA TEMÁTICA

1. SER JEFE
 - 1.1 ¿QUÉ SIGNIFICA SER JEFE?
 - 1.2 RELACIÓN JEFE - COLABORADOR
 - 1.3 HABILIDADES DE UN JEFE

2. FUNCIONES DEL ROL DE JEFE
 - 2.1 SELECCIÓN DE COLABORADORES
 - 2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
 - 2.3 DELEGACIÓN DE TAREAS
 - 2.3.1 EL PROCESO DE DELEGACIÓN
 - 2.3.2 ¿QUÉ HACE A UN JEFE INCAPAZ DE DELEGAR?
 - 2.3.3 EMPOWERMENT
 - 2.4 ALIENTO Y RECONOCIMIENTO
 - 2.5 COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE Y SUS COLABORADORES
 - 2.5.1 COMUNICACIÓN ASERTIVA
 - 2.5.2 ESCUCHA ASERTIVA
 - 2.6 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COLABORADORES
 - 2.6.1 COACHING

IDEOGRAMA

- Qué significa ser Jefe?
- Relación jefe - colaborador
- Habilidades de un jefe

SER JEFE



- Selección de colaboradores
- Evaluación de desempeño
- Delegación de tareas
- Aliento y reconocimiento
- Comunicación entre el jefe y sus colaboradores
- Entrenamiento y desarrollo de colaboradores

FUNCIONES DEL
ROL DE JEFE



1.SER JEFE

1.1. ¿QUÉ SIGNIFICA SER JEFE?

Ser jefe es un rol que debe desempeñar toda persona que tiene gente a su cargo, sin importar el nivel jerárquico, es decir, independiente de si se trata de un director, un gerente, un coordinador, un supervisor, etc. El jefe tiene la responsabilidad de su propio trabajo y debe guiar a sus colaboradores en el suyo, debe lograr que se cumplan los objetivos de la organización y debe relacionarse diariamente con sus colaboradores, para ayudarlos y guiarlos en su crecimiento y desarrollo, personal y laboral.

1.2. RELACIÓN JEFE - COLABORADOR

En el mundo laboral, la forma en que los miembros de una organización interactúan marca el ambiente que se respira dentro de ella. El tipo de relación que creen los jefes con sus colaboradores es determinante en el éxito o fracaso de una organización. Si entre jefe y colaboradores se crea una relación sinérgica, esa conexión facilitará el compromiso y motivación del grupo y por consiguiente, el logro de los objetivos. Pero si por el contrario, la relación

establecida es antagónica, habrá inestabilidad, tensión y falta de compromiso por parte del grupo, que se verá reflejada en resultados insuficientes.

Para comprender el tipo de relación que debe establecer con sus colaboradores, es necesario que el jefe entienda el concepto que encierra la figura de “colaborador”. Martha Alles, en su libro “Rol del Jefe, Cómo ser un buen jefe” (2009) nos propone una definición muy actualizada de la figura del colaborador:

“Persona que siendo un subordinado del jefe, lo es desde una perspectiva tal que enriquece a ambos. El jefe escucha a su colaborador, quien, potencialmente, podrá realizar aportes creativos y valiosos, pero el primero es el que, en última instancia, tomará las decisiones.

Y basada en esta definición, Martha Alles indica que:

“La relación jefe-colaborador no se corresponde con la idea de un jefe que sólo da órdenes ni con su opuesto: un grupo de pares que trabajan juntos. Es una interrelación en la que uno da las orientaciones, el otro las enriquece y el jefe toma la decisión final”.

El jefe debe potenciar todo aquello que lo acerque a sus colaboradores y evitar en lo posible, todo aquello que lo enfrente a ellos, así como todo lo que sea entendido por sus colaboradores como imposición y capricho. De esta forma los colaboradores percibirán el interés de su jefe por generar un ambiente participativo y cordial, y buscarán, en la mayoría de los casos, corresponderle de la misma forma.

1.3. HABILIDADES DE UN JEFE

A muchas personas les gustaría ser jefes de alguien, tener autoridad y control sobre estas personas. Pero lo cierto es que esta autoridad y control, por sí solas, no los convierte automáticamente en buenos jefes. El papel del jefe ha

experimentado un cambio de orientación. Hoy, los jefes venden sus ideas y no las imponen, se orientan cada vez más a persuadir, delegar y hacer que sus colaboradores aporten y participen en la toma de decisiones.

Sabemos que los jefes son personas normales, con defectos y virtudes al igual que todos los seres humanos. Pero a diferencia de los demás, deben tener una alta capacidad de enfrentar sus problemas, los de su equipo de trabajo y los de la organización. También deben ser muy hábiles para tomar decisiones correctas en el momento justo y con los recursos apropiados.

Ser jefe es un rol complejo que requiere conocimientos, competencias y compromiso. El jefe debe motivar, escuchar y generar confianza a sus colaboradores. Los jefes son apreciados en la medida en que muestran ser: Seguros de sí mismos, éticos, audaces, auténticos, optimistas, responsables, comprometidos, íntegros y empáticos. Además cuando cuentan con habilidades de escucha, autocontrol, autocrítica, análisis y síntesis.

Un jefe debe ser hábil para hacer sentir a sus colaboradores afortunados de trabajar con él. Para esto debe mantener una continua, sincera y abierta comunicación con su equipo, no dar espacio a los rumores, reconocer el aporte de cada miembro en el logro de los objetivos (al finalizar el proceso y durante el transcurso de este) y mostrarles respeto y defenderlos siempre ante las injusticias.

Robbins y De Cenzo, en su libro “Fundamentos de Administración” (2002), identifican las habilidades que debe tener un jefe y las reúnen en 2 grandes grupos:

1. Habilidades Generales:

- **Habilidad Técnica:** *Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de herramientas. En el caso de jefes de*

alto nivel, esta capacidad suele estar relacionada con el conocimiento de la industria, y una comprensión general de los procesos y productos de la organización. En el caso de jefes de nivel medio y bajo, está relacionada con los conocimientos especializados que se requieren para los campos de su trabajo: finanzas, recursos humanos, manufactura, derecho, mercadeo, etc.

- **Habilidad Conceptual:** *Se refiere a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayuda a los jefes a entender cómo encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones. Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.*
- **Habilidad Interpersonal:** *Abarca la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Debido a que los jefes hacen las cosas por medio de otros, debe tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar.*

2. Habilidades Específicas:

- **Emprendimiento de cambios:** *Es la capacidad para emprender acciones y hacer cambios dentro de la organización. Implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro de los objetivos de la organización.*

- **Organización y Coordinación:** Capacidad de organizar las cosas en torno a las tareas, y a partir de ahí, coordinar relaciones de interdependencia entre las tareas.
- **Manejo de la información:** Comprende el uso correcto de los canales de comunicación y la información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.
- **Predisposición al crecimiento y desarrollo:** Los jefes deben propiciar el crecimiento y desarrollo, tanto personal como laboral, propio y el de sus colaboradores, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.
- **Motivación y manejo de conflictos:** Los jefes deben reforzar los aspectos positivos del trabajo y del equipo, de modo que sus colaboradores sientan ganas de realizar su trabajo, y se eliminen los conflictos que puedan inhibir la motivación de éstos.
- **Resolución de problemas estratégicos:** Los jefes deben asumir la responsabilidad de sus decisiones y asegurarse de que sus colaboradores apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

2.FUNCIONES DEL ROL DE JEFE

La mayoría de los jefes se encuentran atrapados en la mitad de dos roles: el de jefes y el de empleados. En su rol de empleados, deben responder por su propio desempeño y cumplir con las tareas propias de su cargo (comercial, contabilidad, producción, etc.). Producto de tener personal a cargo, en su rol de jefes, deben responder por el desempeño de todos sus colaboradores, deben conducir a su equipo de trabajo para que logre los objetivos propuestos y deben ejercer un liderazgo capaz de agregar valor al trabajo de sus colaboradores.

En su rol de jefe, este funcionario debe lograr el trabajo armónico de su equipo, fijar objetivos y metas, y motivar a sus colaboradores para su consecución; debe organizar tareas y controlar el cumplimiento de las mismas. Por último debe evaluar los resultados obtenidos, analizar las desviaciones y fijar acciones correctivas para cerrar las brechas encontradas. Para lograrlo debe implementar procesos de comunicación efectiva y desarrollar a su gente y a sí mismo.

Como jefe, deber estimular la participación de sus colaboradores en la planeación, toma de decisiones y solución de problemas; y debe lograr su compromiso de manera voluntaria con el logro de los objetivos.

Un jefe debe facilitar el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, debe prestar el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas. Siempre que sea posible debe delegar, tanto las funciones como el poder de tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.

En caso de que se presenten conflictos, el jefe debe afrontarlos con el objetivo de resolverlos y no para buscar culpables. Para esto, debe considerar los errores propios y ajenos como una oportunidad para mejorar y aprender.

Martha Alles, en su libro “Rol del Jefe, cómo ser un buen jefe” (2009) hace una síntesis que resume y agrupa las responsabilidades de un jefe:

- 1. Seleccionar colaboradores (y eventualmente desvincularlos si fuese necesario):** *El jefe siempre debe elegir sus colaboradores, aun cuando en la organización exista un área de Recursos Humanos que conduzca los procesos de reclutamiento y selección. Si la organización trabaja con un modelo de competencias, el jefe deberá estar entrenado para entrevistar por competencias. Cuando se deba despedir a un colaborador, por el mal desempeño o por otro motivo, es el jefe quien deberá comunicarle a la persona la decisión.*
- 2. Evaluar colaboradores:** *Los jefes evalúan a sus colaboradores de acuerdo con los procesos de evaluación del desempeño que su organización ha implementado, y dan retroalimentación al respecto. Sin embargo, la tarea de evaluación no se agota allí, ya que diariamente deberán comunicar a sus empleados cómo están haciendo las cosas: lo que hacen bien y lo que deben mejorar.*
- 3. Distribuir tareas, delegar y responder:** *Los jefes distribuyen las tareas a realizar entre los integrantes de su equipo de colaboradores; para ellos deben aprender a delegar. Cuando se delega una tarea se hace*

responsable de ella al empleado; sin embargo, también el jefe deberá responder por dicha actividad.

- 4. *Dar aliento a sus colaboradores:*** Esta función se relaciona con la de evaluar a los colaboradores. Un jefe debe dar aliento a su equipo de manera permanente. Mediante palabras, con el ejemplo, por medio de acciones... Es parte de su responsabilidad como conductor del grupo de personas.
- 5. *Comunicar la visión organizacional, los valores, las políticas, los cambios, etc.:*** La comunicación tiene un rol preponderante en la relación jefe-empleado. Se va constituyendo con pequeños gestos cotidianos pero incluye además, la transmisión de información acerca de temas relevantes. Un jefe comunica la misión, visión y valores de la organización, no sólo a través de las frases que definen estos aspectos, sino desde su accionar cotidiano. El jefe actúa de acuerdo con estos conceptos. Lo mismo deberá suceder en relación con las políticas organizacionales, con los cambios que la organización o el área deba encarar, entre otros temas. Por último, pero no menos importante, el jefe deberá dar retroalimentación a sus colaboradores; como ya se dijo, deberá hacerlo no sólo en las ocasiones que el proceso de evaluación de desempeño indique, sino de manera permanente. Como es obvio, será muy importante qué comunique y cómo lo haga.
- 6. *Ser un entrenador en el desarrollo de sus colaboradores:*** El jefe debe asumir el rol de entrenador de sus colaboradores para que estos desarrollen conocimientos y competencias, sean cada día mejores en sus puestos de trabajo y puedan acceder a posiciones de mayor nivel, cuando sea oportuno. Es decir, los ayudan y acompañan en sus carreras laborales dentro de la organización.

2.1. SELECCIÓN DE COLABORADORES

Los jefes tienen un rol activo en la elección de sus colaboradores; y para ello deberán seleccionarlos objetiva y profesionalmente, basados en los requerimientos del puesto vacante, es decir, en los “conocimientos y competencias” necesarias para desarrollar exitosamente el cargo.

Cuando hablamos de “conocimientos” nos referimos a los saberes que se aprenden durante los años de estudio; y cuando hablamos de “competencias” nos referimos a las habilidades de la personalidad que desarrollan los individuos y que manifiestan a través de su comportamiento. Eduardo Rábago, en su libro “Gestión por competencias” (2010) nos indica qué incluye la definición de competencias:

“Las competencias incluyen nuestra imagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados”.

Generalmente, en este tipo de procesos, los jefes trabajan en equipo con el área de Recursos Humanos, sin embargo es responsabilidad directa del jefe definir el perfil requerido, decidir si la búsqueda se realizará dentro o fuera de la organización; y finalmente elegir al candidato más apropiado para la posición a cubrir en función de los criterios preestablecidos.

El perfil del cargo es la base de los procesos de selección. En su definición se deben tener en cuenta los datos básicos, la posición en el organigrama, la síntesis del puesto, las responsabilidades, las tareas a realizar y las competencias requeridas.

Antes de decidir si la búsqueda se realizará fuera o dentro de la organización es importante tener en cuenta que en un proceso de selección, lo más recomendable, es que primero se busque el candidato dentro de la

organización; y sólo después de agotar la búsqueda interna, se inicie la búsqueda en el mercado externo. Cuando se logra cubrir una vacante con un candidato interno, se brinda una oportunidad de crecimiento a un colaborador, se disminuye el tiempo y el costo de la inducción y se motiva a los otros empleados que valorarán las oportunidades de desarrollo que brinda la organización.

Una vez surtidas estas dos etapas, el área de recursos humanos se encargará del reclutamiento, ya sea interno o externo, de los posibles candidatos. Para esto, realizará una convocatoria a través de un proceso de divulgación destinado a atraer a los candidatos que cubran el perfil. Recursos Humanos se encargará de hacer una preselección basada en entrevistas y pruebas, donde escoge a quienes tienen mayor posibilidad de satisfacer los requerimientos del cargo.

La lista de preseleccionados será entregada al futuro jefe para que él realice un segundo filtro y decida cual es el candidato más adecuado para ocupar la posición. Este paso es de vital importancia para el jefe directo, ya que es él quien mejor conoce las necesidades del cargo y quien deberá trabajar cotidianamente con el nuevo trabajador. En estas entrevistas, el jefe deberá recabar la mayor cantidad de información posible sobre los aspectos definidos en el perfil y sobre otros aspectos que considere pertinentes e importantes para tomar su decisión. Una vez el jefe decida, el área de Recursos Humanos se encargará de los detalles técnicos y administrativos de la contratación.

Cuando el nuevo colaborador ingrese a la compañía, el área de Recursos Humanos deberá proporcionarle una inducción donde se le informe sobre aspectos generales de la empresa tales como: normas y políticas organizacionales; misión, visión, valores y estructura orgánica; y los beneficios existentes. Después de esta primera inducción, el jefe directo deberá darle la inducción al puesto de trabajo, la cual comprende: Tareas a ejecutar, responsabilidades propias del cargo, grado de decisión y autonomía; y herramientas disponibles.

2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Todo jefe juzga y evalúa continuamente a sus colaboradores, pero en muchos casos esta evaluación no está estandarizada o no es comunicada correctamente a los interesados. Los jefes deben tener la capacidad de convertir este proceso en una habilidad, y con ella incrementar el potencial de sus colaboradores, mejorando sus resultados futuros.

Juan Luis Urcola, en su libro “La revolución pendiente: Las personas en el centro de las organizaciones” (2011) define la evaluación de desempeño como:

“El proceso que permite apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un período de tiempo con relación a su trabajo habitual, con el fin de tratar de proyectar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo personal y profesional”.

A través de la evaluación de desempeño, los jefes analizan de forma sistemática y periódica, la eficacia con la que sus colaboradores han llevado a cabo sus funciones. A través de la apreciación objetiva de los comportamientos de sus colaboradores, los jefes deben hacer juicios que les ayudan a mejorar su desempeño profesional. Esta evaluación no debe estar basada en sensaciones o percepciones, sino en evidencias.

La evaluación de desempeño es un instrumento que les sirve a los jefes para mejorar los resultados de sus colaboradores. Juan Luis Urcola (2011) indica que la evaluación de desempeño es una de las mejores herramientas de que dispone un jefe para el desarrollo profesional de sus colaboradores y expone 4 razones para esto:

1. Porque es un instrumento de **dirección** que permite mejorar la eficacia de la gestión orientando debidamente las actividades y conductas.
2. Porque es un instrumento de **información y comunicación** que permite a los jefes conocer en mayor profundidad la actuación real de sus colaboradores y su potencial profesional.
3. Porque es un instrumento de **motivación** que permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materia de orientación profesional, formación y adecuación de la persona al puesto.
4. Porque es un instrumento de **desarrollo profesional y personal**, que además de detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores induce al compromiso de mejora y, en consecuencia, al de su desarrollo profesional.

A través de la evaluación de desempeño, los jefes deben:

- Informar a sus colaboradores cómo están realizando su trabajo y qué se espera de ellos.
- Hacer tomar conciencia a sus colaboradores de sus fortalezas y debilidades y cómo pueden mejorarlas.
- Hacer que los colaboradores reconozcan sus errores tanto de desempeño como de comportamiento.
- Establecer las necesidades de capacitación técnica y humana, de sus colaboradores.

La evaluación de desempeño es útil para mejorar las relaciones entre el jefe y sus colaboradores y aporta beneficios para ambas partes como:

- Ayuda al jefe a ser más analítico y a determinar objetivamente si sus colaboradores tienen la capacidad para realizar el trabajo asignado.

También le permite conocer qué piensan sus colaboradores sobre el desempeño de ellos mismos y sobre la organización.

- Permite a sus colaboradores estar al tanto de la valoración de su trabajo, conocer sus puntos fuertes y débiles; y que sean recodidos profesionalmente.

Los jefes deben retroalimentar permanentemente a sus colaboradores acerca de su desempeño, de esta manera, no habrá sorpresas en la evaluación semestral o anual. Esta comunicación constante permite tomar acciones correctivas a tiempo; y mejorar los resultados finales y la relación jefe-colaborador.

El proceso de evaluación debe hacerse siempre con respeto, sin atacar o despreciar el trabajo del colaborador evaluado. Es importante que dentro del diálogo se puedan establecer las causas de los errores y se determinen las acciones a seguir para eliminarlas.

El método de evaluación y los puntos a evaluar deberán definirse previamente y en común acuerdo con los colaboradores. Esto permitirá que ellos conozcan los criterios bajo los cuales se evalúa su desempeño y las expectativas de la organización con respecto al cargo que desempeñan.

2.3. DELEGACIÓN DE TAREAS

Dirigir a un grupo de colaboradores implica que los jefes tengan la capacidad de distribuir entre ellos las tareas y les deleguen la autoridad necesaria para llevarlas a cabo. De esta forma se le provee a cada colaborador una oportunidad de aprendizaje y crecimiento, de liberar talento y potencial; y se fomenta su iniciativa y creatividad.

Los jefes son responsables por lo que ocurre en sus áreas, a nivel de logros, de relaciones y de crecimiento de los colaboradores. La amplitud de los logros alcanzados por un equipo de trabajo, es proporcional a la capacidad de delegar

que tenga su jefe. A través de la delegación se encomienda a un colaborador una actividad que es propia del jefe, se descentraliza y democratiza el poder de decisión.

La delegación de tareas crea un contexto adecuado para que los colaboradores actúen con mayor autonomía y adquieran nuevas capacidades relacionadas con las tareas asignadas. Según José María Acosta, en su libro “Delegar” (2009), esta acción implica:

“La cesión paulatina y gradual de una función que está desempeñando el responsable de un puesto a otro nivel inferior.... El jefe se queda con lo que resulta más difícil y complejo; teóricamente lo que sólo él sabe, puede o debe hacer, o lo que hace mejor. Lo ideal es que se quede con lo que su equipo no alcance todavía a resolver adecuadamente y ceda lo más sencillo”.

No se debe confundir “delegar” con “dejar de responder por...”. El jefe que sabe delegar es consciente de que debe seguir respondiendo por los resultados esperados de la tarea. Para que la delegación sea eficaz, los colaboradores deben mantener informado al jefe de los avances y dificultades, para que él pueda controlar y hacer seguimiento.

Antes de decidirse por delegar una actividad, es importante que el jefe evalúe el factor de riesgo en que incurre. Debe hacerse preguntas como: ¿Qué es lo peor que podría pasar si se comete algún error? Si “lo peor” es muy grave, es mejor que no delegue esa actividad, o que supervise muy de cerca todo su desarrollo.

2.3.1 EL PROCESO DE DELEGACIÓN

La delegación de actividades parece una tarea fácil, pero en la práctica se detectan dificultades que impiden se haga de forma efectiva. Para lograr la

delegación de tareas con éxito, es necesario seguir un adecuado y ordenado proceso de delegación, que según Martha Alles (2009) incluye 7 pasos:

1. *Analizar para luego elegir las tareas a delegar*
2. *Analizar para luego elegir los colaboradores a quienes se delegará las tareas*
3. *Comunicar al colaborador las características y alcance de las tareas delegadas*
4. *Dar al colaborador las indicaciones necesarias para una ejecución exitosa de cada tarea.*
5. *Asegurarse de que el colaborador tiene los elementos necesarios para llevar a cabo la tarea.*
6. *Realizar seguimiento y efectuar controles.*
7. *Evaluar los resultados finales. Dar aliento y estímulo.*

2.3.2 ¿QUÉ HACE A UN JEFE INCAPAZ DE DELEGAR?

Delegar es un de los instrumentos más poderosos de un jefe, porque a través de él logra incrementar su rendimiento individual y el de su equipo de colaboradores. Pero a pesar de ser una de las funciones más necesarias de su rol, en la mayoría de los casos, es una de las que se ejercen con menos habilidad. Algunos pecan por “exceso” y ceden la total responsabilidad de la tarea; y otros en cambio, pecan por “defecto”. John C. Maxwell, en su libro “Desarrolle los líderes que están alrededor de usted” (2008), expone algunas de las razones por las cuales algunos jefes son incapaces de delegar adecuadamente:

- ✓ **La inseguridad:** *Algunos líderes temen que si no controlan todo, eso significa que no van a efectuar su trabajo. Temen que otros los critiquen de aludir su responsabilidad. La razón de fondo es que temen perder el empleo.*

- ✓ **La falta de confianza en otros:** Algunos jefes creen que sus colaboradores no son muy competentes para hacer el trabajo, por tanto no delegan en absoluto. Fracasan al no darse cuenta de que las personas crecen cuando delegan en ellas, al darles la oportunidad de actuar, cometer errores y aprender de ellos.
- ✓ **La falta de habilidad para entrenar a otros:** Quienes delegan con éxito no pueden sencillamente asignar tareas a sus empleados sin prepararlos para ellas. Los jefes deben entrenar a sus colaboradores antes de delegarles y cuando cometan errores.
- ✓ **El disfrute personal del trabajo:** Para las personas es difícil renunciar a las labores que les encanta desempeñar. El jefe debe concentrarse en las tareas que nadie más puede desempeñar, no en hacer lo que le encanta.
- ✓ **La costumbre:** Sólo porque alguien es maestro en una labor no necesariamente significa que tenga que continuar haciéndola. Los jefes que ejecutan una tarea que se vuelve sencilla deben delegarla y dedicarse a hacer algo más complejo.
- ✓ **La incapacidad de encontrar a otro que haga el oficio:** Un jefe que no puede encontrar gente en quién delegar tal vez no esté buscando lo suficiente o esté fallando en su proceso de selección de colaboradores.

El arte de saber delegar, libera al jefe de algunas actividades, lo que le permite ser más productivo y creativo en otros asuntos, pero a su vez lo obliga a ser más organizado para asignar correctamente las actividades, fijar fechas límites y comprobar los progresos.

Antes de delegar una actividad, el jefe debe ser consciente de la carga de trabajo del colaborador para no abrumarlo demasiado. También debe tener en

cuenta que es importante que los colaboradores puedan demostrar ante la organización, su potencial y sus logros, sin que el jefe se atribuya los méritos. Esto da a los colaboradores un sentido real de la importancia que tienen para la empresa y para su jefe. La apreciación adecuada y pública de lo que cada uno ha aportado, le garantizará al jefe una cooperación incondicional de sus colaboradores, la próxima vez lo requiera.

2.3.3 EMPOWERMENT

La palabra “Empowerment” es de origen inglés y ha sido traducida al español como “empoderamiento”. Está relacionada con la delegación de poder a los colaboradores, de manera tal que las decisiones se tomen lo más cerca posible de la ocurrencia de los hechos. Se reemplaza la jerarquía por equipos auto-dirigidos.

A través del Empowerment, los jefes facultan a sus colaboradores para llevar a cabo sus actividades productivas y para tomar decisiones en el mismo trabajo. De esta forma, los colaboradores se apropian de su trabajo, se auto lideran, aprenden a aceptar la responsabilidad de los resultados y a compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de estos.

Antes de implementar el Empowerment en una organización, los jefes deben emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias. Esto implica fortalecer el trabajo en equipo, fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes. También deberán compartir la información necesaria para que sus colaboradores puedan tomar decisiones apropiadas y deberán capacitarlos de modo que adquieran la capacidad analítica para interpretarla y manejarla de forma correcta.

El Empowerment incrementa en el equipo de colaboradores la autodeterminación, la autoestima, el sentido de pertenencia y el sentido de

responsabilidad. Esto les da mayores probabilidades de ser innovadores, creativos y eficientes en sus trabajos, lo cual se verá reflejado en un mejor desempeño laboral y desarrollo organizacional.

2.4. ALIENTO Y RECONOCIMIENTO

Los jefes deben expresar un genuino agradecimiento por los esfuerzos de sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización. Ellos merecen y necesitan que se les reconozca el trabajo realizado y los logros alcanzados, esto ayuda a que se sientan apreciados y mejore su nivel de entusiasmo hacia el trabajo. El vínculo jefe-colaboradores se fortalece y la gente estará dispuesta a dar lo mejor de sí cuando se requiera un esfuerzo extraordinario.

Cuando el aliento y el reconocimiento se hace públicamente y no privada, el efecto se potencializa, ya que se transmite un mensaje a la audiencia sobre las expectativas de la organización, se humanizan sus valores y los objetivos; y se crea un mecanismo didáctico que alienta a la gente a imitar lo que ve recompensado. Quien recibe el reconocimiento se sentirá orgulloso de sí mismo y de lo que ha hecho, recibirá felicitaciones de sus compañeros, tendrá la oportunidad de transmitir una valiosa lección por medio del ejemplo. Todo esto le generará mayor confianza en si mismo y mejorará sus relaciones con sus compañeros.

Celebrar los éxitos y reconocer las contribuciones de sus colaboradores, es esencial para generar y mantener unido al equipo. Los colaboradores valoran en alto grado el aprecio y el reconocimiento, todos tenemos la necesidad de sentir que importamos, que nuestros aportes son importantes y que nuestros jefes valoran lo que tenemos para dar. Gerald H. Graham afirma que las felicitaciones personales encabezan los elementos motivadores no financieros más poderosos identificados por los empleados. El reconocimiento hace que las

personas se sientan especiales y ayuden a fortalecer los objetivos de la empresa.

Dar aliento y reconocimiento es una tarea que el jefe no puede delegar y que lo compromete a mostrar afecto e interés por sus colaboradores. James Kouzes y Barry Posner, en su libro “Brindar Aliento: La guía del líder para recompensar y reconocer a los demás” (2005), afirman que:

“Brindar aliento fortalece la confianza entre líderes y seguidores, una relación que resulta absolutamente crítica para realizar cosas extraordinarias en las organizaciones. El hecho de brindar aliento permite lograr algo esencial para la excelencia. Penetra en el corazón de la gente –en sus convicciones y valores más profundos, en algo que excede lo material– y contribuye a crear un sentido en el lugar de trabajo”.

2.5. COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE Y SUS COLABORADORES

La comunicación es un pilar básico en las relaciones de los jefes con sus colaboradores y está íntimamente ligada con los poderes de persuasión e influencia. Dar instrucciones, establecer pautas, transmitir una idea, explicar un problema, hacer seguimiento y control, entre otros, son situaciones cotidianas que se dan en la empresa y que requieren un proceso de comunicación eficiente y libre de barreras. Cuando la comunicación falla, se generan conflictos dentro de la organización que dificultan la consecución de los objetivos.

Cuando el jefe se comunica con sus colaboradores, se produce una “comunicación descendente”, la cual suele utilizarse para informar acerca de los objetivos de la empresa, de cambios en las normas o procedimientos, para dar instrucciones o retroalimentación al desempeño, etc. Los canales que se

usan generalmente son: reuniones informativas, correo electrónico, circulares o memorandos.

La “comunicación ascendente” se produce cuando los colaboradores emiten un mensaje hacia su jefe. En este caso, es responsabilidad del jefe, generar un ambiente propicio para su desarrollo, libre de temores, que maneje eficientemente los problemas y que agilice la operación del área. Los canales suelen ser las reuniones o las entrevistas informales, entre otros. En este tipo de comunicación, el jefe debe desarrollar la competencia de escuchar como parte de sus habilidades directivas.

Los jefes deben promover la existencia de canales que promuevan, faciliten y hagan viable la comunicación con sus colaboradores; de lo contrario la ausencia de una comunicación de calidad, podrá convertirse en la principal causa de insatisfacción que afectará el ambiente laboral.

2.5.1 COMUNICACIÓN ASERTIVA

El estilo de comunicación que permite a los jefes conseguir los mejores logros es el “asertivo”. A través de la asertividad, los jefes expresan sus pensamientos de manera directa, honesta y apropiada; sin violar los derechos de sus colaboradores y permitiendo que ellos interactúen de la misma forma.

La comunicación asertiva es un proceso de doble vía. El jefe expresa de forma respetuosa, honesta y responsable lo que siente y cree; y es consciente de que ese mismo derecho aplica para sus colaboradores. En la asertividad no hay humillaciones ni intentos de dominio; no hay servilismo ni deseos de complacencia. Hay respeto por los derechos de unos y otros, hay honestidad y autoestima.

En la comunicación asertiva, tanto jefes como colaboradores dicen lo que piensan de forma clara y precisa, cuidando no herir el amor propio de su

interlocutor y respetando unas reglas éticas de conducta. De esta forma se suele conseguir el objetivo que se persigue, se gana la aceptación y aprobación del interlocutor, y se favorece la relación personal y laboral.

Algunos jefes subestiman los efectos de herir el amor propio de sus colaboradores, creyendo que a través de esta técnica se logra motivar en el colaborador, su deseo de mejorar y de convencer a su jefe de lo contrario. Los efectos son tan negativos que se bloquea la comunicación, se deteriora la relación personal y laboral, se obstaculiza el trabajo en equipo y se inhiben las capacidades de los colaboradores. Esta técnica es tan frustrante que los colaboradores prefieren guardar silencio, reservarse sus opiniones e ideas, y limitarse a una comunicación entre ellos donde el punto principal es la crítica a su jefe.

La comunicación asertiva es la técnica que hace posible entenderse, si existe la voluntad de lograrlo. Jefes y colaboradores están llamados a practicar una comunicación asertiva, en la cual unos y otros estén en capacidad de expresar sus opiniones y sentimientos con el máximo respeto, entendiendo que al final, la responsabilidad de tomar las decisiones recae sobre el jefe.

2.5.2 ESCUCHA ASERTIVA

En las relaciones entre jefes y colaboradores, los principales conflictos surgen porque los segundos se sienten poco escuchados, se quejan de que sus jefes no les abren espacios para que puedan expresarse, no les dedican tiempo o porque siempre están ocupados.

Los jefes con cualidades para la comunicación transmiten mensajes convincentes y adaptados a sus colaboradores; y además saben escuchar. Sin escuchar a los demás, sin saber lo que necesitan, quieren o esperan, nuestro mensaje no tendrá los niveles de persuasión e influencia esperados y sólo evidenciará el grado de desconexión del jefe con sus colaboradores.

Los jefes deben dedicar una parte importante de su tiempo y energía a escuchar a sus colaboradores. Deben dejar a un lado el activismo excesivo, llenarse de paciencia y dar a sus colaboradores un espacio para atenderlos, para conocer sus intereses y para ayudarles a resolver sus problemas. Saber escuchar implica ser receptivos, saber formular las preguntas adecuadas, impedir las interrupciones, ser empático y reducir los prejuicios. En este proceso de escucha, es importante que los jefes cuiden sus reacciones, no pueden permitir que sus emociones los dominen y respondan de forma inconveniente, agresiva o desinteresada. Eso solo ocasionará que sus colaboradores prefieran no hablarle ni comentarle nada por temor a sus reacciones. La escucha asertiva se debe desarrollar sobre la base del autocontrol y la inteligencia emocional, analizando las emociones del otro y retroalimentándolo con respeto cada vez que sea necesario.

Según Sonia González, en su libro “Habilidades de comunicación y escucha” (2011), la escucha es parte de las habilidades comunicacionales que conllevan a un alto nivel de asertividad:

“Nada muestra más el balance de la comunicación en una persona que su capacidad de guardar silencio y escuchar con interés y de forma dinámica. Una persona asertiva escucha con atención todas las señales de la comunicación a su alrededor para luego afirmar en forma enfática sí o no. Pero sin escuchar es imposible emitir un buen juicio con criterio”

La escucha asertiva es una de las competencias más estratégicas que debe poseer un jefe. Nada refleja más el liderazgo y el trabajo en equipo que la capacidad de escuchar a otros, de esta manera se fomenta el logro de los objetivos, el desarrollo personal y el crecimiento profesional del grupo. Permitir que se expresen con libertad, permitirá al jefe sacar más partido de las ideas, opiniones y creatividad de sus colaboradores.

Sonia González hace un resumen de algunos de los beneficios que genera la competencia de escuchar:

- *Buen trabajo en equipo*
- *Excelentes resultados en el negocio*
- *Mayor productividad*
- *Capacidad de proyección a futuro*
- *Mayor cohesión y unidad en los grupos*
- *Análisis más acertados*
- *Sinergia efectiva y energía positiva entre los equipos de trabajo*
- *Mejores resultados comerciales al saber escuchar al cliente*

2.6. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COLABORADORES

Una de las principales responsabilidades de los jefes es identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo de sus colaboradores, proponiendo estrategias para satisfacerlas, participando en su proceso de formación, proporcionando ayuda y apoyo como entrenadores y retroalimentando acerca del rendimiento. Para llevar a cabo esta misión, el jefe debe construir una visión amplia y profunda sobre sus colaboradores, reconociendo sus esfuerzos, trayectorias y potencialidades. De esta forma logrará obtener el máximo partido de ellos, aprovechando sus talentos, capacidades y diversidad.

Para potenciar el desarrollo de sus colaboradores, el jefe deberá convertirse en un entrenador que los guíe y aconseje para mejorar su desempeño. Martha Alles (2009) describe al jefe entrenador de la siguiente manera:

“Jefe-entrenador es aquel que asume un rol de guía y apoyo de sus colaboradores, y los ayuda en su crecimiento... lo realiza de forma diaria y en cualquier momento... y enriquece el trabajo del colaborador permitiendo una mejor consecución de los objetivos de ambos, jefe y colaborador”.

El jefe entrenador es responsable de aumentar las capacidades y competencias de sus colaboradores a corto, mediano y largo plazo, buscando que el equipo se destaque por su alto desempeño y por asumir nuevas responsabilidades. Para

esto deberá tener una clara visión de hacia donde va la empresa, solo así sabrá el tipo de entrenamiento y desarrollo que requiere su personal.

Una de las tareas del jefe entrenador será entonces, ayudar a sus colaboradores a identificar sus propias necesidades de mejora. Esto debe hacerlo a través de una retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva, donde les señale sus fortalezas y debilidades, junto con sus necesidades de desarrollo. Una vez sean identificadas las necesidades de mejora, el jefe deberá apoyarlos de manera activa para que fortalezcan sus capacidades; deberá fomentar en su equipo el aprendizaje a través de experiencias enriquecedoras, apropiadas y formativas.

A través de la evaluación de desempeño, el jefe podrá determinar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores. En ningún caso, el jefe debe limitarse a afirmar que sus colaboradores no tienen las competencias requeridas para el cargo que ocupan. Es su responsabilidad guiarlos, alentarlos y apoyarlos para que desarrollen dichas competencias y logren el nivel requerido, e incluso, que lo superen, de forma tal que pudieran ser promovidos, en un futuro, a un nivel de exigencia mayor.

Mas allá de distribuir tareas y controlar su cumplimiento, los jefes deben lograr que sus colaboradores sean exitosos y alcancen los resultados esperados con un nivel superior de calidad y desempeño. Cuanto mejor preparados están los colaboradores, más tareas les podrán ser delegadas, más oportunidades de proyección tendrán dentro de la organización y mejores resultados experimentará la compañía.

2.6.1 COACHING

*“Usted no puede enseñarle nada a un hombre.
Usted sólo puede ayudarlo a descubrirlo dentro de sí mismo”
Galileo Galilei*

Como ya hemos dicho previamente, el trabajo de los jefes es conseguir resultados a través de sus colaboradores, por esta razón los jefes se preocupan cada vez más por mejorar las habilidades y formas de actuar de su personal. Para superar los problemas de rendimiento, desarrollar las habilidades y aumentar la productividad de los colaboradores, es necesario un buen proceso de Coaching.

El término “Coaching” tiene un origen estadounidense y en español significa “entrenamiento”. Se trata de un proceso interactivo donde el Coach (entrenador) está ayudando al Coachee (entrenado) a potencializar sus capacidades y alcanzar una o varias metas. El Coaching es un medio de aprendizaje y desarrollo, donde Coach y Coachee comparten conocimientos, opiniones y experiencias, pero es el Coachee quien maximiza sus fortalezas individuales, supera obstáculos, alcanza su máximo potencial y logra nuevas destrezas.

Cuando un jefe nota que uno de sus colaboradores está teniendo dificultades para cumplir con sus tareas, se muestra desanimado con su trabajo o está causando fricciones en el grupo; debe pensar en que necesita ayudarlo. Debe iniciar con este colaborador un proceso de Coaching que mejore la situación, la autoestima del colaborador y sus destrezas.

Para convertirse en un buen Coach, el jefe debe empezar por ser un buen observador. Convertirse en un atento observador de la conducta de sus Coachees le permitirá estar mejor informado y ser más pertinente en el momento de aconsejarlos. A través de la observación neutral, el Jefe-Coach debe identificar las conductas del Colaborador-Coachee que afectan a sus compañeros y las que limitan su capacidad para lograr sus propias metas. A medida que observa, el Jefe-Coach podrá plantearse algunas teorías, las cuales podrá revisar y discutir con el Colaborador-Coachee.

A través de esta discusión se deben establecer estrategias que permitan solucionar los problemas de rendimiento y construir las habilidades requeridas.

Para que el Coaching sea eficaz, el Jefe-Coach deberá controlar los progresos del Colaborador-Coachee a través de sesiones de seguimiento donde se evalúen los logros alcanzados y se haga retroalimentación sobre los avances o las dificultades encontradas.

Lo ideal es que el Coaching sea un papel que desempeñe el jefe; pero en algunos casos, dependiendo de las características del Coaching requerido, es mejor que lo complemente o lo haga un especialista que será contratado por la organización especialmente para este fin.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. Rol del Jefe, Cómo ser un buen jefe. Ediciones Granica. 2da Edición. Argentina. 2009.
- Acosta Vera, José María. Delegar. Editorial ESIC. Madrid. 2009.
- Maxwell, John C. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted. Editorial Grupo Nelson. USA. 2008.
- Robbins, Stephen y Decenzo David. Fundamentos de Administración. Editorial Pearson Prentice Hall. 3ra edición. México. 2002.
- Miller Calvin. El líder con poder. Editorial Mundo Hispano. 2da edición. Usa. 2002.
- Rábago López, Eduardo. Gestión por competencias. Editorial Gesbiblo. España. 2010.
- Urcola Tellería, Juan Luis. La revolución pendiente: Las personas en el centro de las organizaciones. Editorial ESIC. España. 2011.
- Kouzes, James y Posner, Barry. Brindar Aliento: La guía del líder para recompensar y reconocer a los demás. Editorial Granica. Argentina. 2005.
- Harvard Business School. Coaching People. Harvard Business Press. USA. 2006.