

Conocimientos requeridos para la capacidad de planificar

➔ Conocimiento de la Estrategia

- Conversa con personas cuya función implica mayor comprensión de la estrategia y de la cadena de valor del negocio, y pídeles que te expliquen sobre el estado actual y los desafíos de Codelco.
- Revisa el Convenio de Desempeño Único y analízalo con otros/as. Pide información a tu jefatura y a la GAD. Hazte las siguientes preguntas: ¿Qué ámbitos y metas tienen mayor ponderación? ¿Cómo puedo vincular mi trabajo con el CDU?, aunque sea en una segunda o tercera derivada.
- Revisa los Documentos Corporativos del portal Codelco: la Memoria de Codelco, comenzando por los Mensajes de la Alta Dirección; el Reporte de Sustentabilidad, leyendo el mensaje del/de la Presidente/a y revisando primero los resultados más relacionados a tu función o los de tu Centro de Trabajo. Comprende la estructura del reporte para entender los focos de reportabilidad de Codelco; y los Reportes de Resultados Codelco trimestrales.
http://portal.codelco.cl/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.km.cm.docs/intranet/Mi_Codelco/docs_corp/docs_corporativos.html
<https://www.codelco.com/reporte2014/>
- Revisa la página web de Codelco, los Titulares de Prensa e Informa2, para conocer sobre la actualidad de nuestra empresa, normativas e información relevante.
- Solicita acceso a la Inducción Corporativa E-Learning, que tiene una duración de 8 horas, para conocer sobre los Procesos productivos, Centros de Trabajo, Industrias de uso final y clientes. Para ello, contacta a la Gerencia de RRHH de tu Centro de Trabajo.
- Forma una “comunidad de estrategia” con tus pares. Busca gente de tu confianza y que se interese o quiera desarrollar mayor orientación estratégica. Cada uno tendrá que identificar un tema estratégico prioritario y se responsabilizará de darlo a conocer a los demás, a través de lectura o invitando a expertos(as) en el tema. Analicen 3 casos de éxito en proyectos del área y 3 fracasos ¿qué tienen en común? ¿Qué fue común en los fracasos que no sucedió en las historias exitosas?

➔ Conocimiento del Contexto del Negocio del Cobre

- Revisa los informes y estudios que publica Cochilco. Semanalmente hay un Informe del Mercado Internacional del Cobre y trimestralmente publica un Informe de Tendencias del Mercado del Cobre. Además presenta otros estudios de interés:
<http://www.cochilco.cl/estudios/info-cobre.asp>
- Revisa reportes de tendencia de la industria, como Tracking the Trends Mining de Deloitte y las publicaciones de minería de PWC.

<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/energy-and-resources/articles/tracking-the-trends.html>

<http://www.pwc.com/pe/es/industrias/mineria/publicaciones-mineria.html>

- Inscríbete en newsletter de revistas especializadas como Minería Chilena, Portal Minero, Revista Nueva Minería & Energía, Qué y Revista Digital Minera.
<http://www.mch.cl/>
<http://www.portalminero.com/display/home/Portal+Minero>
<http://www.nuevamineria.com/revista/>
<http://www.quepasamineria.cl/>
- Estudia acerca de estrategia. Algunos autores recomendables son Michael Porter, Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Fred Wiersema o Vijay Govindarajan. Algunas publicaciones de acceso gratuito son Harvard Business Review o McKinsey&Company.
<http://sloanreview.mit.edu/>

➔ Conocimiento técnico de la función

- Identifica los conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo tu labor. Esto incluye las materias técnicas, tecnologías, prácticas y técnicas requeridas para lograr los resultados. Si bien se aprende en la práctica, es necesario identificar lo más rápidamente posible aquellos conocimientos que se requieren y que no dominas.
- Busca un experto(a) en los temas que requieres. Somos una gran Corporación, con más de 19.000 personas. Busca en tu equipo y redes de trabajo y más allá, en otros Centros de Trabajo o a nivel Corporativo con los que puedes comunicarte. Puedes acudir a ellos por dudas específicas o para que te orienten sobre lo que consideran son los elementos más críticos para empezar y que te cuenten cómo lo aprendieron. Pregúntales sobre los elementos o principios más relevantes del ámbito a aprender, las preguntas claves que hacen sobre un problema, las habilidades que valoran entre quienes se desempeñan en este campo, y las sugerencias para que aprendas más rápido.
- Nada más tranquilizador que usar el propio método. Recuerda cómo aprendiste anteriormente alguna función, metodología o tecnología, especialmente si era totalmente desconocida o con gran nivel de dificultad. Identifica los pasos que llevaste a cabo y utiliza tu propia técnica.
- Inscríbete en asociaciones profesionales y grupos de expertos(as), quienes manejan bien los conocimientos que necesitas aprender. Asiste a algunos talleres, muchas asociaciones dan charlas formativas incluso gratuitas.
- Levanta estos requerimientos a tu jefatura. El proceso de Formación considera que a principio de año, se levanten necesidades de formación desde diversas fuentes. Una de ellas es la consulta a las jefaturas. Asegúrate de hacerle saber a tu jefatura aquellos conocimientos técnicos que necesitas profundizar para que sean considerados y evaluados en esta etapa dentro del proceso de formación.

- ❑ Consulta respecto a los mejores sitios de internet donde encontrar información y conocimientos técnicos requeridos. Consulta con los expertos(as) o busca en internet cuales son los sitios sugeridos para cada especialidad.
- ❑ Identifica a los o las líderes del mercado en los temas que son de tu interés. Busca artículos, opiniones, síguelos en LinkedIn o sus propias páginas web si es que tienen.
- ❑ Busca grupos dentro de Codelco o en el rubro relacionado a tu tema, que estén desarrollando proyectos al respecto, y ofrécete a microproyectos de voluntariado. A veces se requiere leer un artículo u ordenar información, que puedes hacer en una hora y que te permitirá acceder a la información ya priorizada.
- ❑ Empieza a pensar como los expertos(as). Preséntales los problemas y pregúntales cuales son los puntos claves en los que se fijan, las preguntas que se hacen y las claves que buscan. Organiza la información en tus propias categorías para recordarla y haz tu propio mapa mental. Prepara 5 preguntas para hacer cuando enfrentes un problema técnico.

Actitudes requeridas para la capacidad de planificar

- Reconoce el valor de la planificación estratégica. Muchas personas rechazan la formulación de planes estratégicos ya que los consideran absurdos. Nunca han visto cristalizarse un plan de 5 años como se proyectaba. Piensan que el tiempo dedicado a su preparación es tiempo perdido. Sin embargo, los planes conducen a tener opciones sobre recursos y distribución, conducen diversas acciones y planes de inversión, y da claridad hacia el mediano plazo, saliendo de la operación del corto plazo.
- Descubre y profundiza en el motivo de tus dificultades. Haz una evaluación lo más honesta posible sobre las razones por las que no realizas el trabajo de la forma en que esperas o quisieras. Pide información a otras personas con las que trabajas respecto a sus ideas de por qué estás teniendo ciertas dificultades. También puedes plantearles la dificultad y preguntarles cómo lo harían. Trata de no elegir a aquellos/as con los/as que no congenias bien, ni con los que te llevas muy bien.
- Todos tenemos aspectos a desarrollar. El primer objetivo es simplemente conocerte mejor. Pregúntate: ¿Por qué soy así? ¿Cómo llegué a consolidar mis fortalezas? Tienes fortalezas que podrían también ser debilidades: “soy inteligente pero menosprecio a quienes no lo son”, “soy creativo/a pero disperso/a”.
- Tampoco es fácil mirarse a uno mismo, requiere compasión y valentía. ¿Cuál sería un paso sencillo que pudieras dar para pedir opiniones de los demás?
- Los demás tienden a evitar darnos su opinión acerca de nuestras debilidades y dificultades a menos que uno se la solicite. Y aun así es difícil muchas veces, por lo que una alternativa es hacer afirmaciones acerca de uno mismo en vez de hacer preguntas: “Creo que paso mucho tiempo en cosas operativas y dejo de ver la parte estratégica”, “Creo que soy analítico/a pero me demoro y no entrego resultados a tiempo”. Verifica con más de una persona las recomendaciones e impresiones de los demás antes de darlas por hecho. Las percepciones de los demás son verdades para ellos y a veces hay que demostrar con acciones, y no con palabras, que están incompletas o equivocadas.
- 3 preguntas que resultan convenientes de hacer a otros son:
 - Que les gustaría que yo siguiera haciendo
 - Que les gustaría que yo empezara a hacer
 - Que les gustaría que yo dejara de hacer para mejorar
- Dependiendo de lo que quieras saber acerca de ti mismo/a, hay algunos roles que se recomiendan consultar: a tu jefatura si quieres saber respecto a tus capacidades para entender la estrategia, generar confianza sobre las capacidades personales, desplante con los superiores, presentación de problemas, propuesta de soluciones, claridad de análisis y conformación de equipos; a tus clientes internos o externos si quieres saber respecto a tus capacidades de escucha, de responder y reaccionar a los requerimientos de otros, la claridad de la comunicación, habilidad para resolver problemas, capacidad de entender las necesidades del negocio y negociación; los pares y colegas son recomendados para cuando quieres saber de tus capacidades de persuasión, influencia, negociación, escucha

atenta para encontrar causas comunes, enfocarse en el interés de la organización, cumplir las promesas y compromisos, y el equilibrio en la relación entre dar y tomar; los/as supervisados/as son buenas fuentes de información cuando quieres saber sobre tu liderazgo cotidiano, capacidad de dirigir, la formación de equipos, la delegación, confrontar a otros, la accesibilidad, la delegación responsable y el uso del tiempo.

- ❑ Identifica los motivos que te llevan a esforzarte por conseguir un objetivo. Cada uno de nosotros tiene motivos diferentes y que nos hacen preguntarnos mientras nos esforzamos, qué vamos a conseguir y si lo que vamos a conseguir nos interesa: ¿vamos a disfrutar haciendo la tarea? ¿Vamos a aprender algo que consideramos útil? ¿Se trata de ser reconocidos por los demás, quedan bien ante ellos o evitar su crítica? ¿Se trata de evitar las consecuencias negativas que pueden seguir a una mala evaluación? La consecución de las metas responde a la búsqueda de satisfacción ante distintas necesidades.

- ❑ ¿Qué costo puede suponer esforzarme por conseguir el objetivo buscado? Con independencia de las razones positivas que una persona tenga para implicarse en una actividad, esforzarse en su realización conlleva la posibilidad de que se produzcan consecuencias negativas de distintos tipos: la propia fatiga que supone la realización, el aburrimiento que puede suponer realizar una tarea que no interesa, descubrir que no se tienen las cualidades necesarias, no poder hacer otras actividades, etc. Por consiguiente, cuando las consecuencias negativas anticipadas o experimentadas son grandes, la persona tenderá a evitar la realización de la actividad. Concéntrate en el proceso, no en el resultado. Define hitos cercanos que den la sensación de esfuerzo y tiempo más acotados, representando también la satisfacción por el logro.

Habilidades requeridas para la capacidad de planificar

➔ Capacidad de Análisis y Calidad de la Toma de Decisiones

- Conoce tu parcialidad: Todos tenemos preferencias. La clave es tomar conciencia para que no distorsionen tu toma de decisiones. Ten conciencia sobre tus soluciones favoritas. Antes de tomar una decisión importante, pregúntate si tus preferencias te están afectando. ¿Usas siempre las mismas soluciones favoritas? ¿Tienes temas preferidos, decides rápidamente en un área y esperas en otra? ¿Evitas ciertos temas, gente, grupos y áreas funcionales porque no te sientes cómodo o no los conoces?
- Busca los errores comunes en tu forma de pensar. Se honesto/a contigo mismo/a sobre tu actitud, creencias, opiniones y prejuicios. Expresa tus opiniones y suposiciones como tales y no las presentes como hechos. No te precipites en hacer suposiciones.
- Analiza cuidadosamente la información. ¿Qué tan precisa es la información? ¿Qué métodos se utilizaron para recolectar la información? ¿Existen vacíos o información adicional que sería conveniente complementar? ¿Quiénes reflejan sus intereses o perspectivas en la información recopilada? ¿Qué perspectivas se han excluido?
- Define con detalle el problema. Averigua las causas del mismo. Sigue preguntando el por qué e identifica la mayor cantidad de razones que puedes observar. Busca modelos en la información, no sola te esfuerces en recopilarla sino que organízala en categorías que tengan sentido para ti. Esto aumenta la probabilidad de llegar a una solución mejor, ya que puedes ver más conexiones. En general, lo mejor es analizar los modelos y causas para crear alternativas. Reunir información aumenta nuestra confianza pero no mejora nuestras decisiones. Piensa en voz alta con otras personas y observa cómo ven el problema. Utiliza ciertas técnicas como los 5 Por qué.
- Evita actuar antes de tener claras las relaciones causa y efecto. Muchas veces atribuimos la causa y el efecto a las relaciones, cuando aún no se sabe si una es causa de la otra. ¿Generalizas basándote en un sólo ejemplo sin saber si es una tendencia y relación real? Aprovecha ciertas técnicas como la espina de pescado (Ichikawa).
- Considera tu historia. Haz un análisis objetivo de las decisiones que has tomado en el pasado y revisa el porcentaje de las que fueron correctas. La mayoría de nosotros tomamos mejores decisiones en algunas áreas que en otras. Es posible que necesites ayuda en tu habilidad para tomar decisiones en una o dos áreas limitadas, sobre la gente, sobre tu trayectoria profesional, sobre decisiones políticas, técnicas, etc.
- Si tienes dudas, no caigas en la parálisis por análisis pero encuentra una solución alternativa más e imagina las consecuencias. Se ha demostrado que la mejor decisión no es siempre la primera ni incluso la segunda. Las decisiones más apropiadas están entre la segunda y la tercera. Es posible que estés dudando porque tu intuición te dice que algo no está bien.

- ❑ Invierte tu enfoque. Las personas que piensan en casos opuestos cuando se les confronta con un problema tienden a hacerlo mejor. Pregúntate que es lo menos probable que podría pasar, qué cosa no es el problema, lo que falta en el problema o lo que pueda parecerse al problema.
- ❑ Si no puedes decidir, espera hasta el día siguiente. Haz algo completamente diferente y vuelve a pensar sobre tu decisión más tarde. O aún mejor, revisa el problema antes de dormir y vuelve a ella al otro día en el trabajo. La neurobiología del cerebro ha demostrado que incluso cuando no estás pensando, este sigue funcionando, y que cuando dormimos nuestras células cerebrales se modifican ligeramente, permitiendo que las toxinas acumuladas durante la jornada de trabajo se eliminen.
- ❑ Estudia y analiza a personajes que admiras por su toma de decisiones. Lea las biografías de algunas personas que respetes y pon atención en cómo tomaron decisiones en su vida. Anota cinco cosas que hicieron y que tú puedes hacer. Por ejemplo, Churchill siempre dejaba para el día siguiente las decisiones importantes, pasara lo que pasara. Inicialmente solamente hacía preguntas y trataba de entender el problema y argumento según se exponía. No expresaba sus opiniones hasta más tarde.
- ❑ Busca a alguien que conozcas y que tome decisiones en la forma en que piensas se deben de tomar, y pregúntale cómo lo hace. Trata de encontrar con esa persona las preguntas que hace y las pautas que sigue. Evalúa cuánto depende del consejo de los demás, cuánto consulta con el pasado para encontrar paralelos, y cómo se familiariza con las áreas desconocidas.
- ❑ Si quieres instruirte un poco más, hay algunos artículos interesantes respecto a la capacidad de análisis y de toma de decisiones.
 - El estilo de toma de decisiones del ejecutivo(a) experimentado. Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006). HBR.
<http://colecciondedatos.blogspot.cl/2012/07/el-estilo-de-toma-de-decisiones-del.html?m=1>
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/El-estilo-de-toma-de-decisiones-de-los-directivos-experimentados>
 - Cómo imponerse a la cultura de la indecisión, Charan, R. (2006). HBR.
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/Como-imponerse-a-la-cultura-de-la-indecision>
 - Competir mediante el análisis, Davenport, T. (2006).
<http://www.harvard-deusto.com/articulo/Competir-mediante-el-analisis>

➔ Priorización

- ❑ Enfócate en las pocas importantes. ¿Qué cosas son imprescindibles? ¿Cuáles son las 3, 4 ó 5 acciones más importantes para conseguir los objetivos? Las personas eficientes dedican la mitad de su tiempo a unas pocas prioridades en cuanto a la misión por cumplir. No te distraigas con lo que no es importante o con cosas que te gusta hacer y que no estén relacionadas con el objetivo principal. Utiliza técnicas como el Análisis de Pareto, que tiene como base que el 20% del esfuerzo puede producir el 80% del resultado positivo, o su

traducción al mundo de los negocios por Richard Koch (El principio 80/20). 7 puntos clave para el éxito usando el principio 80/20, quien recomienda, como primer paso, empezar a pensar diferente, de forma asimétrica, en 80/20 en vez de 50/50.

- ❑ Revisa la importancia de las metas al momento de priorizarlas. La importancia se asocia a las consecuencias. Una meta es importante si las consecuencias de no lograrla son graves, y una meta aumenta su importancia si las consecuencias de fracasar en ella también aumentan. Algunas consideraciones:
 - Si dos tareas tienen consecuencias similares, independientemente del volumen de trabajo o dificultad, son igualmente importantes.
 - Entre dos tareas, aunque no se parezcan en nada, la más importante será siempre la que cause efectos más graves en caso de no completarla.
 - Aunque la tarea no cambie, las consecuencias pueden cambiar. Si lo hacen, la importancia de la tarea cambia también (aumenta o se reduce).
- ❑ Lo prioritario es siempre única y exclusivamente lo más importante que tengas que hacer, y eso implica identificar lo importante y no confundirlo con lo meramente urgente. El concepto de urgencia solo puede venir después de la importancia para organizar lo que debes hacer y lograr tus metas a tiempo. Domina bien ambos conceptos para no confundirte con falsas prioridades.
- ❑ Domina el concepto de criterios de orden. Organización y orden no son lo mismo. Lo que nos interesa normalmente es estar organizados, pero los criterios de orden son muy relevantes en lo que respecta a la atribución de prioridades. En una biblioteca puedes encontrar libros rápidamente porque tienen un criterio de orden (el alfabético). Identifica los criterios que usas para ordenar los temas. Una vez que descubras tu criterio de orden puedes averiguar cuáles son los criterios de orden de otras personas que consideras, podrás comparar de manera más fácil, y tomar las decisiones de priorización.
- ❑ No siempre tenemos toda la información necesaria para decidir y sin embargo necesitamos producir respuestas. Priorizar implica comparar y eso requiere información explícita. Debes dominar este concepto para acotar los riesgos que supone decidir en qué proyecto te embarcas entre dos opciones de las cuáles ni siquiera tienes toda la información. A veces priorizar bien, requiere darse cuenta de esto y empezar por asegurarte de que conoces suficientemente las opciones que comparas.

➔ Capacidad de Organización

- ❑ Hazte algunas preguntas para establecer tu plan: ¿Qué tengo que conseguir? ¿En cuánto tiempo lo tengo que hacer? ¿Qué recursos voy a necesitar? ¿Quién controla los recursos que necesito (personas, presupuesto, herramientas, materiales y apoyo)? ¿Cuánto presupuesto tengo? ¿Puedo financiar los recursos que necesito? ¿Quién se beneficia si yo logro la meta? ¿Quién puede perder? Planifica el trabajo desde la A hasta la Z. Muchos parecen ser desorganizados porque no planifican las actividades, hitos y consideraciones del trabajo y se olvidan de algo. Pídele a otros que le den su opinión sobre el orden a seguir y de lo que te puede faltar.

- ❑ Conseguir resultados significa obtener y utilizar recursos: gente, dinero, materiales, apoyo y tiempo. Muchas veces implica obtener recursos que no controlas. Tendrás que negociar, regatear, intercambiar, e influir. ¿Para qué se necesitan esos recursos? ¿Qué es lo que tengo que intercambiar? ¿Qué puedo “comprar”? ¿Qué puedo “pedir prestado”? ¿Cómo puedes convertirlo en un beneficio para todos?
- ❑ Existe un conjunto de metodologías para diseñar el trabajo y asegurar la calidad en el logro de tus metas, en forma eficiente y efectiva: Balanced Scorecard, Administración de Calidad Total (TQM), Normas ISO, Six Sigma, Kaizen, Lean Management. Si sientes que no tienes la suficiente disciplina en cuanto a diseñar la ejecución y los procedimientos del trabajo para ti y los demás, busca información sobre cada uno de estos temas, o pide ayuda al grupo de C+ dentro de Codelco.
- ❑ Establece grandes hitos y tareas para tus metas, y define la manera en que medirás el progreso. El realizar proyectos largos, complejos o con varias partes implica conseguir hacer una serie de tareas. Divide las tareas complejas en partes manejables, crea planes de contingencia y establece recordatorios para ti mismo/a. Los múltiples intentos para conseguir realizar cosas complejas implica controlar aspectos paralelos o varios trabajos al mismo tiempo. Un plan principal te ayudará a conseguirlo.
- ❑ ¿Tiendes a aplazar todo y dejar las cosas para mañana? ¿Esperas hasta el último momento? Si es así, entonces probablemente no cumples con las fechas de entrega. Comienza más pronto. Siempre haz el 10% de cada meta inmediatamente después de definirla, para poder medir mejor el tiempo que te pueda llevar en completar el resto. Divide las tareas y el trabajo en tercios y programa tu tiempo para ejecutarlos en periodos adecuados. Deja siempre más tiempo de lo que creas que te puede tomar.
- ❑ ¿Tienes desorganización crónica? La consultora Marilyn Byfield Paul, a partir de su problema de desorganización personal a todo nivel, descubrió la forma de aprovecharlo. En su libro titulado ‘It’s Hard to Make a Difference When You Can’t Find Your Keys: The Seven-Step Path to True Organization,’ (Es difícil hacer la diferencia cuando no puedes encontrar ni tus llaves), la autora trata la desorganización crónica como una oportunidad de crecimiento personal y organizacional.
- ❑ “Gestionar bien el tiempo no es tanto una cuestión de utilizar bien el reloj, sino de utilizar bien la brújula”. Evita la procrastinación. La procrastinación (del latín: pro, adelante, y crastinus, referente al futuro), postergación o posposición, es la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables. En chileno, “sacar la vuelta”. Un método para evitarlo es la Técnica Pomodoro, en la cual se establece un temporizador de 25 minutos para la actividad enfocada y luego tomar un descanso de 5 minutos. Además, revisa este excelente curso online gratuito: <https://www.coursera.org/learn/aprendiendo-a-aprender/lecture/LnVxk/resumen-de-procrastinacion>.

Apoyos requeridos para la capacidad de planificar

➔ Apoyo de la jefatura

- ❑ Usa una alternativa inversa, apoya a tu jefatura. Descubre cuales son las áreas más débiles de tu jefatura y analiza qué puedes hacer para facilitarle el trabajo. Esta es una buena práctica ya que las relaciones no siempre prosperan, a menos que haya algo de equidad implícita. Tu apoyo es una medida que le ayudará a disminuir sus brechas de competencias y sus debilidades. Algunas de las normas a seguir son: ser descriptivo, hablar en primera persona, y concentrarse en cómo realizar mejor el trabajo. Ejemplos: Si crees que tu jefe te bloquea, en vez de decirle que necesitas que te deje hacer el trabajo y te de autonomía, puedes decirle: “necesito ayuda para concretar esto. He tratado todas estas cosas, pero...”. Si tu jefatura no te da feedback, ayúdalo haciendo afirmaciones en vez de preguntas, en este estilo: “creo que colaboro muy bien con los demás pero a veces me pasa la cuenta con mi propio trabajo”. Si trabajas para una jefatura detallista y que se enfoca en la microgestión, pregúntate qué le importa y que resultados debes lograr para ganar su confianza.
- ❑ Debes asegurarte que lo que tu superior espera de ti, que esté totalmente claro, bien definido y entendido a cabalidad por ambas partes. Nada perjudica más la relación que las expectativas no cumplidas. Esto es fundamental para la etapa de planificación y es posible clasificar las expectativas de tu jefatura respecto a lo que tienes que hacer (metas), cómo lo tienes que hacer (conductas) y el alcance de tus responsabilidades y el papel que debes jugar dentro de tu equipo y en Codelco (tu rol). Para abordar las expectativas de lo que debes lograr, esto es, tus tareas, metas, objetivos y plazos, haz hipótesis de cuales crees que son sus expectativas y conversa el tema con tu jefatura. Si percibes desconfianza o una actitud a la defensiva, explica claramente que tu intención es cumplir cabalmente con lo que se espera de ti. Ten conversaciones informales enfocadas en las metas que podrían responder a los desafíos del área con tu jefatura, identificando cual podría ser el problema, aportando primero tus ideas y después pídele su opinión.
- ❑ Respecto a las expectativas de las conductas que debes desplegar para lograr los resultados, revisa si te está afectando algún problema con tu jefatura, y si ese problema pudiera impactar tu orientación a resultados de excelencia, tu trabajo en equipo, tu responsabilidad y compromiso o tu comunicación. Evalúa que es lo que te enoja o molesta, y por qué no te gusta trabajar con él/ ella. Piensa o, mejor aún, anota en una agenda personal, que es lo que hace tu jefatura que te irrita o molesta. Una vez identificadas esas situaciones, define estrategias. Por ejemplo, si tu jefatura “explota”, observa la situación como si fueras un espectador y no reacciones directamente, recuerda que es la persona que devuelve el golpe la que se mete en los peores problemas. En vez, escucha y pregunta “¿qué puedo hacer para ayudar? ¿puedo hacer algo?”. Repítele su postura de vuelta para que vea que la comprendes. Puedes comprenderla y no compartirla, pero este no es el momento apropiado para plantearlo, ya que los resultados de investigaciones han demostrado que el confrontar las situaciones de una manera directa generalmente fracasa, y no queremos que fracases en tu intento. Tienes que dar a conocer tu punto de vista pero en otro momento. Aprende a separar a la persona del

problema, respira y vuelve al problema, no te quedes pegado en tus emociones. Si lo que te enoja es que tu jefatura te confunde, evalúa sus motivos, piensa en por qué actúa de la manera en que lo hace, aunque no estés de acuerdo con su lógica o si tú nunca actuarías de esa forma. Piensa, ¿cómo actuarías tú en estas mismas circunstancias?

- Busca ayuda en tu jefe(a), pero analiza el tipo de liderazgo que tu superior/a ejerce contigo, y utiliza tu buen criterio para saber cuánta ayuda puedes solicitar. Una jefatura directiva prefiere ser consultada con frecuencia, mientras que una jefatura participativa prefiere actuar como un consultor/a ocasional. Pedir ayuda al jefe(a), recurrir en busca de guía y consejo, es usualmente una buena actitud ya que muestra que te esfuerzas, que tienes voluntad de aprender y desarrollarte y que valoras el aporte que tu superior/a realiza. Sin embargo hay un límite, ya que si tus solicitudes de ayuda son muy frecuentes y repetitivas, tu superior puede llegar a considerar que no tienes las habilidades y destrezas necesarias para la posición que detentas.
- Para aclarar tu rol y el alcance de tus labores, un paso importante es identificar posibles duplicidad y conflicto de responsabilidades. Consulta con tu jefatura si sabe de proyectos o áreas dentro de Codelco que estén realizando un trabajo parecido al tuyo, o si bien está asignando las mismas tareas a más de una persona en el equipo. A veces las jefaturas asignan voluntaria o involuntariamente los mismos temas a diversas personas, y es necesario tenerlo claro. Pero cuidado con tu sentido de territorialidad y aferramiento a tus temas.
- Explica la situación a tu jefe(a) sin utilizar palabras que acusen, parezcan prejuiciosas o que suenen vagas o evasivas. En lugar de alegrarle a tu jefatura por tu carga de trabajo, haz que tus preocupaciones se centren en la calidad. Dile a tu jefe(a) que temes que la calidad de tu trabajo se resentirá debido a una sobrecarga de proyectos y responsabilidades. Luego comparte cuánto trabajo sientes que puedes completar sin deteriorar la calidad. Por ejemplo, dile a tu jefe(a) que puedes completar cuatro proyectos de alta calidad en una semana pero seis sería difícil.
- Conversa acerca de la delegación. Aunque puede que seas muy bueno en tu trabajo, puede que sepas de algunos compañeros capaces de asumir tareas y aligerar tu carga. Por ejemplo, si un proyecto necesita tus habilidades de análisis, pero también requiere comprobaciones de hechos, pídele a tu jefatura que asigne la parte de verificación de datos a un empleado(a) con una carga más ligera.

➔ Apoyo de otras personas

- Aprovecha los objetivos e intereses compartidos. Comparte tus objetivos y metas con quienes necesitas que te apoyen. Trata de obtener sus opiniones. Cuando se nos pide algo, tendemos a cooperar más que cuando no se nos pide nada. Trata de encontrar la manera en que la gente que te apoya, pueda beneficiarse al mismo tiempo que tú.
- Acude a varias personas de su equipo y a otras áreas que se relacionan con tu trabajo, y cuéntales de tus metas para que te digan si ellos están ya trabajando sobre algunos de tus temas, si es que están pensando en hacerlo, o idealmente, si están haciendo algo que

podría apoyar tus propias metas. ¿En qué modo el trabajo que estás haciendo afecta los resultados del trabajo de tus compañeros(as)? Si les afecta de forma negativa, ¿puedes intercambiar algo con ellos, buscar algo que beneficie a ambos o que eficiente al máximo el trabajo? Para que te consideren más, explica siempre lo que piensas y pídeles que hagan lo mismo ellos.

- Busca a alguien en tu entorno que obtiene fácilmente apoyo de los demás. Observa lo que hace y cómo lo hace. ¿Cuál es la diferencia con lo que tú normalmente haces?
- ¿Tiene problemas cuando tienes que salir de tu área para conseguir tus objetivos? Para ello debes utilizar habilidades para influir, entender e intercambiar. No pidas simplemente las cosas; encuentra algún punto en común donde puedas proporcionar ayuda de vuelta. ¿Qué necesitan los compañeros(as) con los que te comunicas? ¿Son tus resultados importantes para ellos? Genera primero diferentes posibilidades en vez de tomar una postura determinada. Permíteles que diseñen la situación. Concéntrate en los objetivos, prioridades y problemas comunes. Pide que te analicen críticamente las ideas que tienes.
- Identifica a las personas que podrían influir positivamente en el logro de tus metas. Identifica actores claves y sus estrategias. ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo evaluarías tus habilidades de influencia en comparación con esas personas? ¿En quién dependen para “apurar” los procesos y resultados? ¿Quiénes son los que más se resisten y los que pudieran obstaculizar tus resultados? ¿Quiénes son los principales actores que controlan los recursos, información y decisiones que impactan tus resultados? ¿Quién quiere colaborar realmente? ¿Qué esperarán a cambio de ayudar?
- ¿Tienes dificultades para trabajar en equipo? Reúnanse y dedíquense a entender cómo trabaja cada uno de los integrantes. Cada una de las personas del equipo podrá aportar algo nuevo e innovador, cada uno debe conocer las fortalezas y debilidades que cada uno posee para que puedan apoyarse mutuamente.

Rol de la jefatura durante la planificación

- Uno de los resultados más claros de las investigaciones sobre el tema es que a las personas a las que se les da autoridad trabajan más y durante más tiempo. La gente quiere tener control sobre su trabajo, determinar la forma en que lo van a realizar y tener autoridad para tomar decisiones. Suelte el control como sea posible junto con la autoridad que ello conlleva.
- Otro resultado que se ha encontrado es la necesidad de prestar atención a los grupos o elementos con los que menos te relacionas o sobre los que tiene menos control, quizás alguien en un lugar distante, las personas a cargo de temas que no manejas o no prefieres. Dobra tu contacto con los posibles vínculos débiles.
- Descubre cuales son las áreas más débiles de la gente que trabaja contigo y analiza qué puedes hacer para facilitarles el trabajo. Esta es una buena práctica ya que las relaciones no siempre prosperan, a menos que haya algo de equidad implícita. Tu apoyo es una medida que le ayudará a disminuir sus brechas de competencias y sus debilidades. Algunas de las normas a seguir son: ser descriptivo, hablar en primera persona y concentrarse en cómo realizar mejor el trabajo.
- Debes asegurarte que lo que esperas de la gente que trabaja contigo, esté siempre claro, bien definido y entendido a cabalidad por ambas partes. Esto es fundamental para la etapa de planificación y es necesario que pienses y comuniques lo que esperas que tus supervisados/as hagan (metas), cómo lo tienen que hacer (conductas) y el alcance de sus responsabilidades y del papel que deben jugar dentro del equipo y en Codelco (sus roles).
- Dirige de forma controlada. Algunos se frustran cuando existe demasiada indecisión. Un plan puede ayudar, también delegar el trabajo. Los objetivos y las medidas ayudan; frustrarse rara vez ayuda también.
- Durante la planificación, busca recordar los éxitos y reforzar las fortalezas de las personas de tu equipo. Así te será más fácil recurrir a «la fuente» cuando necesites de sus recursos.
- Busca a alguien en tu entorno que sea un buen organizador de personas. Observa lo que hace y cómo lo hace. ¿Cuál es la diferencia con lo que tú normalmente haces?
- Discute las fechas de entrega. A menudo, el problema con las cargas de trabajo elevadas es que todas las tareas tienen plazos de entrega similares. Toca este tema discutiendo los proyectos con la gente a tu cargo y pídeles que ajuste o escale los plazos para que pueda darle una cantidad razonable de atención a cada proyecto.