

## 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 fracase, 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 alegarle 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.