

Hoja de Trabajo

Cómo cultivan su relación los superiores jerárquicos y los colaboradores

La relación entre los colaboradores y sus superiores suele ser tensa. A veces se debe al superior jerárquico, que tiene un estilo de dirección cuestionable o una forma de trabajar caótica.

A veces también se debe al colaborador y a sus prejuicios, que ha ido acumulando y consolidando a lo largo de su carrera porque ha tenido que tratar repetidamente con malos jefes.

Puedes utilizar esta planilla si eres un **superior** o jefe y tienes la impresión de que la relación con tus colaboradores no es realmente buena.

Sin embargo, también puedes beneficiarte de ella como **colaborador**, revisando tus actitudes y comportamientos hacia los superiores, y desactivando así posibles conflictos. Esto también mejorará tu bienestar en el trabajo.

Utiliza las siguientes preguntas, consejos y explicaciones.

Situación actual en el equipo

En primer lugar, reflexiona sobre la situación actual de tu equipo:

Usted en el rol del superior jerárquico	
¿Cómo describiría la relación con sus colaboradores?	
¿Cómo se siente cuando habla con sus colaboradores?	
¿Qué expectativas cree que tienen de usted sus colaboradores?	

Usted en el rol del colaborador	
¿Cómo describiría su relación con su jefe?	
¿Cómo describiría su relación con sus compañeros de trabajo?	
¿Cómo se siente cuando habla con sus colegas?	
¿Qué expectativas cree que tienen de usted sus superiores y compañeros?	

Valore su relación con tus colaboradores/superiores/colegas situándolos en una **escala** del 1 al 10.

Tenga en cuenta a todos sus colaboradores y a su superior jerárquico, así como a los compañeros con los que tiene contacto habitual.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	← muy mala relación, no nos entendemos en absoluto ... Muy buena relación nos → llevamos perfectamente									
Persona A										
Persona B										

Cuando clasifique a cada persona en la escala, tenga en cuenta también las «pequeñas diferencias».

Haga un juicio diferenciado de su relación con los demás. Ejemplo:

- ¿A quién pondría en 5?
- ¿Y a quién colocaría en 4 en comparación?
- ¿Cuáles son las razones para ello?

Observe a sus colaboradores y mantenga **reuniones individuales** si es necesario.

Usted como **superior jerárquico**:

- ¿Qué cree que dicen sus colaboradores de usted?
- ¿En qué se basa?

Usted como **colaborador**:

- ¿Cómo habla con sus compañeros sobre sus superiores?
- ¿Cómo hablan sus compañeros de sus superiores comunes?
- ¿Qué piensan de ellos?

¿Cómo ven los colaboradores a sus superiores?

El mismo comportamiento de los superiores puede juzgarse desde perspectivas distintas, según que la actitud hacia el superior sea más positiva (mi jefe es estupendo) o negativa (el jefe es un idiota).

Como colaborador, caracterice su actitud hacia sus superiores. Como **superior jerárquico**, intente averiguar qué actitud tienen sus colaboradores hacia usted:

Esto puede observarse con los superiores	Así lo evalúa el colaborador		Asó lo veo yo
	Buen jefe	Mal jefe	
Da opiniones críticas	honesto	tosco	
Toma una decisión unilateral	decidido	prepotente	
Da instrucciones para volver a hacer el trabajo	estricto, exigente	nunca puede estar satisfecho	
Introduce herramientas para medir el rendimiento	disciplinado	maniático del control	
Trabaja el fin de semana	ante urgencias	compulsivo	
Se mantiene firme en el camino que ha elegido	persistente, testarudo	testarudo, obstinado	
Ignora los consejos de su jefe	seguro de sí mismo	arrogante	
Da consejos no solicitados	servicial, colegial	prepotente, molesto	
Hace preguntas concretas	informado, educado	interfiere en todo	

Tarda en responder a las sugerencias	reflexivo	no colabora, no apoya	
No penaliza los errores	comprensivo, compasivo	sin firmeza	
Pierde los nervios en público	ardiente, apasionado	malhumorado, irritable	
Dirige mediante el contacto personal	empático	despistado	
Incumple sus promesas	oportunista	poco fiable	
Invierte poco tiempo en el diálogo personal	estructurado	inaccesible	

¿Qué pueden hacer los directivos para mejorar la relación con sus colaboradores?

En primer lugar, es importante que usted, como directivo, reconozca la situación con mucha atención, que observe atentamente y escuche. Hágase una idea detallada -y preferiblemente neutral- del pasado y del presente.

Analizar situación

- ☒ ¿Qué condiciones generales en el seno de su departamento o empresa conducen a una relación tensa entre colaboradores y directivos?
- ☒ ¿Cómo es la situación laboral?
- ☒ ¿Cómo es el ambiente de trabajo en general?
- ☒ ¿Cuál es la situación económica de la empresa?
- ☒ ¿Cuál es el comportamiento de la alta dirección?
- ☒ ¿Qué cambios fueron o serán necesarios en un futuro próximo?
- ☒ ¿Cómo ves usted mismo estos cambios y las medidas asociadas?
- ☒ ¿Cómo lo verán los empleados?
- ☒ ¿Qué tareas tiene que cumplir como directivo en la situación actual de su empresa?
- ☒ ¿Qué objetivos tiene que alcanzar?
- ☒ ¿Cómo lo ven sus colaboradores?
- ☒ ¿Qué asocian con esta situación?
- ☒ ¿Qué espera su superior directo?
- ☒ ¿Cómo lo ves usted como directivo?
- ☒ ¿Cuáles son tus objetivos personales?

Anote sus respuestas en la siguiente tabla. Distinga entre sus percepciones objetivas y sus suposiciones (encontrará ejemplos en la tabla).

Análisis de situación desde la perspectiva	Me doy cuenta de ello, está claro	Sospecho que...
de la empresa	La dirección de la empresa espera que mejoremos nuestros resultados con respecto a ... en un X%. ...	Quiere ponerme a prueba para ver si puedo alcanzar los objetivos. Espera que controle este difícil departamento. ...
los colaboradores	Todos los colaboradores llevan mucho tiempo en el departamento y forman un equipo muy unido. ...	Me ven como el “perro duro” que debe presionarles. ...
los superiores	Mi jefe directo tendrá poco tiempo para apoyarme. ...	Quiere tener pocos problemas

Estos son mis objetivos personales que se derivan de esto:

Aclarar la relación con el predecesor

- ☒ ¿Cuál era la relación entre tus colaboradores y tu predecesor como directivo?
- ☒ ¿Qué colaboradores lamentan su marcha?
- ☒ ¿Quiénes están satisfechos con su partida?

Anote sus impresiones y suposiciones en la siguiente tabla.

Colaboradores o grupo de colaboradores	Relación con su jefe anterior		Razones y comentarios
	Buena, porque...	Mala, porque...	

Además, aclare lo siguiente:

- ☒ ¿Qué pendientes o tareas a medio hacer dejó el predecesor en términos de cooperación organizativa y satisfacción de los colaboradores?
- ☒ ¿Qué cuestiones no resueltas querrán discutir con usted los colaboradores porque no se han resuelto desde su perspectiva?

Colaborador	Preguntas abiertas	Posibles antecedentes, mi evaluación

Evaluación de los puntos fuertes y débiles de los colaboradores

Intenta evaluar los puntos fuertes y débiles de tus colaboradores de la forma más neutral e imparcial posible. Toma siempre notas cuando trabajen juntos:

Tú como jefe: Evalúa tu actitud, tu comportamiento y la evaluación que haces de tus colaboradores:

- ☒ ¿Con quiénes te llevas bien?
- ☒ ¿Con quiénes no?
- ☒ ¿Cuáles crees que son las razones?

Como directivo, describa su **evaluación de** cada uno de los colaboradores. ¿Qué cree que es bueno? ¿Qué no es tan bueno o malo? La recopilación y la evaluación sólo estarán completas cuando hayas enumerado exactamente el mismo número de puntos para cada colaborador individual en ambos lados de la “evaluación del desempeño”.

Colaborador	Fortalezas Esto aprecio en...	Debilidades Esto me molesta en...	Observaciones y fundamentación
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
	1. 2. 3.	1. 2. 3.	

Mantén **conversaciones** con cada colaborador y anota los resultados:

Colaborador	¿Qué dice el colaborador?	¿Qué no dice, pero que quizá también sea importante?	¿Qué actitud tiene?

Evaluación de la situación general

☒ ¿Qué ayuda y qué dificulta una buena relación con tus colaboradores?

Ayuda	Dificulta

Sus normas para tratar con los demás

Determine qué normas son importantes para usted y cómo las comunica.

Siempre importante: ¡preste atención al respeto mutuo y a la equidad!

(Ejemplos)

Estas reglas son importantes para mí...	Esto digo...	Así me comporto...	A esto presto atención...
Nos escuchamos mutuamente y dedicamos tiempo suficiente al diálogo	Dispongo de un día libre a la semana para que podamos discutir todos los puntos importantes individualmente.	Ofrezco citas por iniciativa propia y animo a la gente a buscar el diálogo. Estoy siempre disponible para las consultas de los colaboradores.	Todos los colaboradores aceptan la oferta de reunión. Ofrezco una cita alternativa en caso de conflictos de agenda; ...
Los colaboradores son responsables de sus propias tareas	Voy a apoyarte en tus tareas y en la búsqueda de soluciones. Pero la responsabilidad es siempre tuya; la tarea sigue estando en tus manos.	Transmito información. Proporciono los recursos necesarios. Me aseguro de que el colaborador no vuelva a retro-delegarme una tarea.	Nadie elude sus obligaciones. Los colaboradores tienen que asumir la responsabilidad de su desempeño. Si hay problemas, busco las causas y ayudo a eliminarlos
Nos tratamos con equidad y respeto	Tengo objetivos y expectativas claros; independientemente de lo que haga cada uno, siempre quiero ser justa y respetuosa; si crees que no lo soy, dímelo.	Elogio cuando es posible y apropiado. Expreso las críticas en privado y siempre soy puntual y específico. Intervengo si los miembros del equipo no son justos y respetuosos entre sí.	Cómo me comporto yo. Cómo se comportan los colaboradores. Actitudes extremas.

La cuenta de buena voluntad

Cree una cuenta de buena voluntad. Describa para su zona qué depósitos puede hacer usted y sus colaboradores y qué pagos son de valor para usted y sus colaboradores.

Compruebe regularmente quién ingresa en la cuenta y quién se beneficia de los pagos. Hable con la gente si reconoce un desequilibrio.

(Ejemplos)

		Yo como superior jerárquico	
		Depósitos Tengo que contribuir	Pagos Lo que me devuelven
Mis colaboradores	Depósitos Lo que tienen que aportar	Imparcialidad Respeto	Ayuda con los problemas Horas extras con presión de plazos Fiabilidad
	Pagos Lo que les devuelven	Tiempo para el diálogo Participación en las decisiones Libertad en la distribución de tareas Presupuesto para formación continua	Buena cooperación Buen clima departamental Respeto y reconocimiento mutuos

Tratamiento de la infracción a las normas

Así es como me comporto cuando los colaboradores no cumplen las normas acordadas y sobrepasan los límites:

Sobre todo, asegúrese de abordar las infracciones de las normas de forma directa y específica.

Infracción a normas, reglas o directrices	Me he dado cuenta, no me gusta:	Esto es lo que dice el colaborador:	Así es como podemos resolverlo:

Evaluación de la relación

Compruebe lo que usted mismo ha hecho para mejorar la relación con sus colaboradores o sus superiores. Reflexione sobre su actitud, creencias y comportamiento cada seis meses.

☒ ¿Qué ha cambiado?

☒ ¿Qué debe cambiar todavía?

Al cabo de seis meses, valore su relación con los colaboradores, superiores y colegas en una escala del 1 al 10:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	← muy mala relación, no nos entendemos en absoluto ... Muy buena relación nos → llevamos perfectamente									
Persona A										
Persona B										

Compruebe **los cambios**:

☒ ¿Cómo surgieron?

☒ ¿Dónde no ha cambiado nada?

☒ ¿Cuáles son las razones?

☒ ¿Qué soluciones posibles hay?

Colaborador	Esto mejoró	Esto sigue igual	Las posibles razones

¿Qué va a hacer en concreto?