

Cuaderno de trabajo

Liderazgo para jefes primerizos

Bitácora del jefe: una situación, una jugada, siete días.

Nombre: _____

Empecé el: _____

Cómo usar este cuaderno

- 1. Un ejercicio por cápsula, una cápsula por semana. No te adelantes: quédate con una durante siete días.
- 2. **Prepara tu jugada.** Responde las preguntas antes de decir tu guion, con tus palabras y a mano.
- 3. **Durante siete días,** anota en la tabla lo que pasó y qué harías distinto. Una línea basta.
- 4. **Al séptimo día,** cierra con las preguntas finales, elige un solo ajuste y lee tu frase para el lunes.
- 5. Al final del cuaderno están la plantilla del plan de noventa días y la hoja de revisión de los viernes.

Contenido

01	De colega a jefe, sin frialdad	2	08	La trampa del jefe amigo	9
02	Tus primeros treinta días	3	09	Un equipo que no se mueve	10
03	Delegar sin soltar el control	4	10	Dar y pedir retroalimentación	11
04	Exigir cuentas con calidez	5	11	Decidir sin dar mil explicaciones	12
05	Ganar la confianza del equipo	6	12	Mi plan de noventa días	13
06	Dirigir a quien sabe más	7	•	Plantilla: mi plan de noventa días	14
07	Cuando alguien te desgasta	8	•	Plantilla: mi revisión semanal	15

De colega a jefe, sin frialdad

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿Qué cambió ahora que eres jefe? Piensa en quién decide, qué información puedes compartir y qué bromas ya no caen igual. Anota al menos dos cosas.

- 2 Escribe con tus palabras el nuevo contrato, para decirlo una sola vez y en voz alta: quién sigues siendo, cuál es ahora tu trabajo y qué significa eso para el equipo.

- 3 ¿Cuándo reunirás al equipo cinco minutos?

Día, hora y lugar:

- 4 Prepárate para dos momentos incómodos.

Si alguien me prueba con un chiste o con una excusa, responderé con calma así:

Si tengo un amigo cercano en el equipo, hablaré con él o ella aparte. Cuándo y qué le diré:

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Momento en que sentí ganas de volver al modo colega	Qué hice	Qué haría distinto
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Releo mi nota. El único hábito que voy a ajustar a partir del lunes:

FRASE PARA EL LUNES

Cercanía en la persona, claridad en el rol

Con mis palabras:

Tus primeros treinta días

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿A quiénes agendarás esta semana una reunión de treinta minutos? Anota nombre (o iniciales), día y hora.

- 2 Escribe con tus palabras las tres preguntas que harás, iguales para todos.
 Pregunta 1: _____
 Pregunta 2: _____
 Pregunta 3: _____
- 3 Antes de hablar con tu propio jefe, anota qué quieres saber: qué espera exactamente de ti, con qué plazos y qué cosas no se negocian. ¿Cuándo lo agendarás?

- 4 Mientras la persona habla, no te defiendes ni propones soluciones: solo anotas.
 Mi forma de recordarlo: _____
 Quién creo que es el referente informal del equipo (lo confirmo esta semana): _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Con quién hablé	Lo que escuché	Patrón que empiezo a notar
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Los tres patrones que más se repitieron:
 1. _____
 2. _____
 3. _____
- 2 El único ajuste con el que voy a empezar, y cómo se lo contaré al equipo con mis palabras:

FRASE PARA EL LUNES

Primero escucho a todos, después cambio una sola cosa

Con mis palabras: _____

Delegar sin soltar el control

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿Qué tarea vas a pasar hoy y a quién? Anota qué te dices para no soltarla (por ejemplo, que tú la haces mejor o más rápido, que si sale mal es tu responsabilidad, o que la persona la haría distinto).

- 2 ¿Qué nivel de autonomía le das: ejecutar y avisarte al final, o investigar y recomendarte antes de que tú decidas? ¿Qué tendría que pasar para que subas ese nivel?

- 3 Escribe tu encargo en cuatro frases.

Qué le pasas y por qué confías en esa persona: _____

Para qué sirve y cuándo se considera listo: _____

Qué puede decidir sin consultarte y qué se habla contigo: _____

Cuándo lo revisan: _____

- 4 Antes de cerrar, pídele que te cuente con sus palabras qué va a entregar y cuándo.

Lo que dijo que entregaría y cuándo: _____

Si algo sale mal no recupero la tarea: bajo un nivel de autonomía y agrego este punto de control: _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Avance que vi	Punto de control o apoyo que di	Qué ajustaría del encargo
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Al séptimo día me pregunto:

¿Cumplió lo acordado? _____

¿Qué aprendió? _____

¿Qué ajustaría yo en el encargo? ¿Le doy un poco más de decisión la próxima vez?

FRASE PARA EL LUNES

Delego la decisión con límites claros, no solo la tarea

Con mis palabras: _____

Exigir cuentas con calidez

PREPARA TU JUGADA

- 1 Piensa en una falta pequeña y reciente. Escribe tu corrección en cuatro partes.

El hecho (sin adjetivos): _____

El impacto: _____

El estándar del equipo: _____

Mi petición: _____

- 2 ¿El equipo conoce ese estándar? Si no, ¿cuándo y cómo lo dirás, antes de necesitarlo?

- 3 Después de hablar haces una pausa y preguntas qué necesita de ti para lograrlo. Escribe tu pregunta y cómo vas a sostener el silencio si la persona tarda en responder.

- 4 Si la persona se justifica, no discutas los hechos. ¿Qué frase usarás para reconocer el contexto y volver al plan?

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Hecho que observé hoy	¿Cumplió? (sí / no)	Reconocimiento, punto de control o apoyo
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Si cumplió: lo que voy a reconocerle, con detalles.

- 2 Si no cumplió, no subo el tono, subo la estructura. Mi plan (más claridad, un punto de control, un apoyo concreto):

FRASE PARA EL LUNES

Firme con el estándar, amable con la persona

Con mis palabras: _____

Ganar la confianza del equipo

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿Con quiénes agendarás veinte minutos esta semana? Anota nombre (o iniciales), día y hora. La idea es la misma hora cada semana.

- 2 Tu parte de la reunión.
 Las dos cosas que llevo yo: _____
 Mis dos preguntas de cierre: _____
- 3 Acuerden cómo se comunican. ¿En cuánto tiempo se responden los mensajes y qué se considera urgente? Escribe el acuerdo que propondrás.

- 4 Dos reglas: hablar menos de lo que escuchas, y reprogramar ese mismo día si tienes que cancelar. ¿Cómo vas a recordarlas y qué harás si una reunión se te cae?

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Reunión uno a uno (con quién)	Promesa pequeña que hice	¿La cumplí?
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Mi cuenta de la semana.
 Reuniones que hice: _____
 Promesas pequeñas que cumplí: _____
- 2 Si alguna se me escapó, no la escondo: la digo y la corrijo. Cuál fue y cómo la corrijo:

FRASE PARA EL LUNES

La confianza se gana cumpliendo promesas pequeñas cada semana

Con mis palabras: _____

Dirigir a quien sabe más

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿Quién en tu equipo sabe más que tú, y en qué? Escribe qué parte del trabajo domina y qué reconoces de su conocimiento.

- 2 Tu marco: lo que tú fijas para esa persona.

Qué buscamos:

Para cuándo:

Con qué restricciones:

Con qué estándar de calidad:

- 3 ¿Qué nivel de autonomía le das en lo que domina? ¿Qué decisiones siguen siendo tuyas (prioridades, plazos, personas)?

- 4 Escribe dos preguntas que le harás antes de decidir, en vez de fingir que sabes o de retirarte (por ejemplo, sobre opciones, riesgos o lo que necesita de ti).

Pregunta 1:

Pregunta 2:

DURANTE SIETE DÍAS

Día	¿Pedí su opinión antes de decidir?	Aporte que reconocí delante del equipo	Algo que aprendí de esa persona
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Al séptimo día reviso.

¿Pedí su opinión antes de decidir? ¿Cuántas veces?

¿Reconocí su aporte delante del equipo? ¿Cómo?

Si decidí distinto a su recomendación, el criterio que le expliqué:

FRASE PARA EL LUNES

Mi trabajo no es saber más, es dar dirección

Con mis palabras:

Cuando alguien te desgasta

PREPARA TU JUGADA

- 1 Describe a esa persona sin etiquetas (sin decir difícil ni tóxico): un hecho que se pueda observar, cuántas veces ocurrió y qué efecto tuvo.

- 2 Tu gatillo.

Lo que siento que está en juego cuando aparece (por ejemplo, que cuestionan mi criterio, que me faltan al respeto, que no me toman en serio):

Mi respuesta automática (atacar, ceder o callarme):

- 3 Tu rutina de tres pasos, en tus palabras.

Pausa (cómo gano diez segundos):

Nombro (me estoy irritando porque siento que...):

Elijo (qué quiero lograr):

- 4 Prepara tu conversación de un solo hecho y una sola petición.

Mi frase para pedir tiempo si lo necesito:

El hecho concreto:

La petición:

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Cuándo fue y qué lo disparó	Qué sentí	Qué hice
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Busco el patrón (la hora, el tema o lo que se dijo justo antes):

- 2 La conversación de un solo hecho y una sola petición que voy a tener:

FRASE PARA EL LUNES

Primero me regulo, después hablo con claridad

Con mis palabras:

La trampa del jefe amigo

PREPARA TU JUGADA

- 1 ¿Qué conversación has estado evitando con tu amigo o amiga del equipo? Descríbela con hechos: qué pasó y cuántas veces.

- 2 Mejor en privado y fuera de la oficina, si es posible.

¿Cuándo y dónde le hablarás?

- 3 Escribe con tus palabras los tres mensajes de la conversación.

Lo que no cambia en la amistad:

En el trabajo ahora evalúo y decido, y lo trato igual que a los demás:

Lo que no podré contarle del equipo, y que si algo no está bien en su trabajo se lo diré con claridad:

- 4 Separa los espacios de cada conversación.

En la oficina hablamos de:

En el café hablamos de:

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Situación (tarea, información, reconocimiento o corrección)	¿La traté igual que a los demás? (sí / no)	Qué hice o qué haría distinto
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Revisé si trato igual a mi amigo en tareas, información, reconocimientos y correcciones. Lo que vi:

- 2 Le pregunté cómo lo está viviendo. Me dijo:

FRASE PARA EL LUNES

Trato igual a todos y cuido la amistad aparte

Con mis palabras:

Un equipo que no se mueve

PREPARA TU JUGADA

- 1 Antes de actuar, averigua la causa. ¿Qué crees que hay detrás del silencio de tu equipo: miedo, confusión o falta de sentido? ¿Qué te hace pensarlo?

- 2 En el tema que llevarás a la reunión, ¿qué es negociable y qué ya está decidido? Escribe cómo se lo dirás al equipo.

- 3 Cambia el formato: dos minutos de escritura en silencio, y después leen en voz alta.

Mi pregunta de uno a cinco: _____

Quién lee primero: _____

- 4 Cuando alguien diga algo, haz algo visible con eso.

La cosa pequeña que cambiaré la semana siguiente, y cómo se lo diré al equipo: _____

Un error propio que reconoceré yo primero: _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Ideas, dudas y riesgos que aparecieron	Qué hice con lo que dijeron
Día 1		
Día 2		
Día 3		
Día 4		
Día 5		
Día 6		
Día 7		

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Cuento y comparo con la reunión anterior.

Esta vez aparecieron (ideas, dudas, riesgos): _____

En la reunión anterior aparecieron: _____

Si no subieron, a quién de confianza le preguntaré a solas qué haría falta para hablar con más libertad:

FRASE PARA EL LUNES

La gente habla más cuando ve que hablar sirve

Con mis palabras: _____

Dar y pedir retroalimentación

PREPARA TU JUGADA

- 1 Un comentario concreto para alguien de tu equipo. Descríbelo como conducta y efecto, no como rasgo de carácter.
La conducta que observé (qué hizo, cuándo): _____
El efecto que tuvo: _____
- 2 Si te cuesta, empieza por uno positivo. ¿Qué hizo la persona y qué efecto tuvo, para que sepa qué repetir?

- 3 Pide uno sobre ti. Después de preguntar, sostén el silencio.
A quién se lo pediré y con qué pregunta: _____
Si la respuesta incomoda, no me defiendo: agradezco y pido un ejemplo concreto. Mi frase: _____
- 4 Para ir más a fondo: tres cosas por escrito a seis personas (qué debería seguir haciendo, qué debería hacer más y qué debería dejar de hacer).
Las seis personas: _____
Cuándo devuelvo los resultados (diez días) y mis dos compromisos visibles: _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Comentario que di (conducta y efecto)	Comentario que pedí	Cómo lo recibí
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 El cambio mío que elegí a partir de lo que escuché:

- 2 Cómo se lo conté al equipo:

FRASE PARA EL LUNES

Cuando pido comentarios, enseño a recibirlos

Con mis palabras: _____

Decidir sin dar mil explicaciones

PREPARA TU JUGADA

1 ¿Qué decisión tienes que comunicar esta semana?

La decisión: _____

Se puede deshacer con poco costo (decido rápido) o es difícil de revertir (más análisis, con fecha límite): _____

2 Define tu criterio antes del debate.

Mi orden de prioridades entre cliente, costo, plazo y riesgo: _____

El criterio que pesó en esta decisión: _____

3 Tu frase de tres partes.

Qué decidí: _____

Qué criterio usé: _____

Cuándo se revisa: _____

4 Si alguien insiste, repito el criterio con las mismas palabras y ofrezco hablar a solas. Si la decisión es impopular, reconozco el costo y sigo.

Mi frase si insisten: _____

El costo que reconoceré, sin disculpas: _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Decisión que comuniqué	Mi frase: qué, criterio y fecha de revisión	Veces que tuve que repetir la explicación
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

1 ¿Cumplí la fecha de revisión que anuncié?

2 ¿Cuántas veces repetí la explicación? Si fueron muchas, lo que practicaré en voz alta antes de la próxima reunión:

FRASE PARA EL LUNES

Decido, explico en una frase y fijo cuándo reviso

Con mis palabras: _____

Mi plan de noventa días

PREPARA TU JUGADA

- 1 Escribe tus tres objetivos con su indicador en la hoja «Mi plan de noventa días» (al final de este cuaderno). Aquí compruébalos: ¿depende de ti y no de la suerte? ¿Otra persona puede verificarlo? Si no, ¿cómo lo reescribes?

- 2 Un plan de conducta mide cosas como cuántas reuniones uno a uno haces, en cuánto tiempo corriges algo o cuántas decisiones comunicas con su criterio. ¿Cuáles vas a medir tú?

- 3 Comparte el plan con tu propio jefe.

Lo comparto el: _____

Lo revisamos en el día treinta, el: _____

Si me pide resultados que no caben en este ritmo, las prioridades que conversaré temprano: _____

- 4 Tu bloque fijo de quince minutos cada viernes.

Día y hora: _____

Dónde lo bloqueo en mi agenda: _____

DURANTE SIETE DÍAS

Día	Paso del plan que avancé	Conducta que practiqué	Qué ajustaría
Día 1			
Día 2			
Día 3			
Día 4			
Día 5			
Día 6			
Día 7			

AL SÉPTIMO DÍA

- 1 Mi plan está escrito y compartido (sí / no). Lo que me falta:

- 2 Mi primera revisión del viernes: la conducta que reforzaré y la que ajustaré.

FRASE PARA EL LUNES

Plan escrito, revisión semanal, un ajuste a la vez

Con mis palabras: _____

Mi plan de noventa días

Nombre: _____ Empiezo el: _____

Este plan se mide con conductas: cosas que haces y que otros pueden ver. Tres objetivos, uno para el equipo, uno para la operación y uno para ti, cada uno con un indicador que dependa de ti, no de la suerte. Si otra persona no puede comprobarlo, todavía no está bien escrito.

Objetivo	Indicador de conducta que depende de mí	Día 1	Día 30	Día 60	Día 90
Para el equipo ☐ Otra persona puede comprobarlo					
Para la operación ☐ Otra persona puede comprobarlo					
Para mí ☐ Otra persona puede comprobarlo					

Días 1 a 30 · Escuchar y fijar ritmos

Lo que haré:

Días 31 a 60 · Pasar de reportar a anticipar

Lo que haré:

Días 61 a 90 · Que el equipo funcione con más autonomía, sin depender de mí

Lo que haré:

Comparto el plan con mi jefe el: _____ Lo revisamos en el día treinta, el: _____

Al cumplirse los noventa días: comparo mis indicadores con los del primer día y pido a mi equipo dos o tres opiniones por escrito. Lo que dijeron:

Mi revisión semanal

Un plan sin revisión es solo un buen deseo. Reserva un bloque fijo cada viernes, copia esta hoja o vuelve a imprimirla, y completa las cuatro partes. Es tu bitácora: la situación, la lectura, la jugada y el seguimiento, semana tras semana.

Fecha: _____ Semana n.º _____

1 • Semáforo 3 minutos

Mi trabajo ☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo

Mi energía ☐ Verde ☐ Amarillo ☐ Rojo

2 • Dos conductas 7 minutos

Una que reforzar:

Una que ajustar:

3 • Una acción con su criterio de éxito 3 minutos

La acción: _____

Sabré que funcionó si: _____

4 • El apoyo que necesito 2 minutos

Se lo pido a: _____

Lo que necesito: _____

Mis trece viernes

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐ 11 ☐ 12 ☐ 13