

12 PASOS PARA TRANSFORMARSE EN UN JEFE ENTRENADOR

Coordinación editorial
Gabriela Scalamantré

Diseño de tapa
Juan Pablo Olivieri

MARTHA ALICIA ALLES

12 PASOS PARA TRANSFORMARSE EN UN JEFE ENTRENADOR

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2010, 2019 by Martha Alicia Alles
© 2010, 2019 by Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54 (11) 4374-1456 - Fax: +54 (11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaeempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Industria No. 82, Colonia Nextengo, Delegación Azcapotzalco
02070 Ciudad de México - México
Tel.: +5255-5360-1010
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A. Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com

Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-950-641-980-6

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

12 pasos para transformarse en un jefe entrenador / Martha Alicia Alles. - 1^a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2019.
216 p. ; 23 x 17 cm.

ISBN 978-950-641-980-6

1. Administración de Recursos Humanos. I. Título.
CDD 658.3

AGRADECIMIENTO

*A mi esposo, Juan Carlos Cincotta.
Por su constante apoyo a todos mis proyectos
y sus aportes atinados a esta obra.*

Índice

Presentación de la nueva edición revisada	11
Introducción	21
Comenzando por el principio. La primera evaluación.	
Test: <i>¿Soy un “jefe entrenador” de mis colaboradores?</i>	27
Primera evaluación. Test: ¿Soy un “jefe entrenador” de mis colaboradores?	29
12 pasos para transformarse en un buen jefe entrenador	35
PASO 1: Transfórmese en un referente en materia de aprendizaje	39
PASO 2: Promueva el desarrollo	47
Formularios sugeridos - Paso 2	55
Formulario sugerido. Paso 2 - F2A	56
Consejos y sugerencias sobre el formulario F2A	57
Formulario sugerido. Paso 2 - F2B	58
Consejos y sugerencias sobre el formulario F2B	59
Formulario sugerido. Paso 2 - F2C	60
Consejos y sugerencias sobre el formulario F2C	61
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Definición de la competencia	62
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Ejercicio 1	63
PASO 3: Guíe a sus colaboradores	65
PASO 4: Sea un ejemplo para sus colaboradores	73
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Ejercicio 2	81
PASO 5: Construya el compromiso con la acción	83
PASO 6: Brinde aliento	91
Brindar aliento es un tema complejo	100
Formulario sugerido. Paso 6 - F6A	102
Consejos y sugerencias sobre el formulario F6A	103
Formulario sugerido. Paso 6 - F6B	104
Consejos y sugerencias sobre el formulario F6B	105
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Ejercicio 3	106
PASO 7: Difunda los valores organizacionales.	
Luego, evalúe y brinde retroalimentación	107
Formulario sugerido. Paso 7 - F7A	116
Consejos y sugerencias sobre el formulario F7A	117
Formulario sugerido. Paso 7 - F7B	118
Consejos y sugerencias sobre el formulario F7B	119

Formulario sugerido. Paso 7 - F7C	120
Consejos y sugerencias sobre el formulario F7C	121
PASO 8: Transfórmese en un modelo a seguir por sus valores y principios éticos	123
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Ejercicio 4	131
PASO 9: Sea proactivo en relación con las capacidades de sus colaboradores	133
Formulario sugerido. Paso 9 - F6A	141
Consejos y sugerencias sobre el formulario F6A	142
Formulario sugerido. Paso 9 - F6B	143
Consejos y sugerencias sobre el formulario F6B	144
PASO 10: Comparta conocimientos	145
Paso 10: Comparta conocimientos	153
Formulario sugerido. Paso 10 - F10A	154
Consejos y sugerencias sobre el formulario F10A	155
Desarrolle la competencia <i>Entrenador</i> . Ejercicio 5	156
PASO 11: Sea un modelo a seguir en relación con las competencias organizacionales	157
Formulario sugerido. Paso 11 - F11A	168
Consejos y sugerencias sobre el formulario F11A	169
Formulario sugerido. Paso 11 - F11B	170
Consejos y sugerencias sobre el formulario F11B	171
Formulario sugerido. Paso 11 - F11C	172
Consejos y sugerencias sobre el formulario F11C	173
PASO 12: Desarrolle a su equipo a través de la delegación	175
Formularios sugeridos. Paso 12	186
Formulario sugerido. Paso 12 - F12A	188
Consejos y sugerencias sobre el formulario F12A	189
Formulario sugerido. Paso 12 - F12B	190
Consejos y sugerencias sobre el formulario F12B	191
Formulario sugerido. Paso 12 - F12C	192
Consejos y sugerencias sobre el formulario F12C	193
Formularios utilizados. Índice completo y su relación con los 12 pasos de esta obra	195
Epílogo. Dos miradas: organizacional e individual	199
Segunda evaluación. Test: <i>¿Cuánto mejoró mi capacidad como “entrenador”?</i>	201
Bibliografía	211
Unas palabras sobre la autora	213
Guía de lecturas	217
Sobre <i>Rol del jefe</i> y libros complementarios	219
Para conocer más sobre la obra de Martha Alles	223

Presentación de la nueva edición revisada

La presente obra se relaciona con otras dirigidas a jefes, en especial, *Rol del jefe*. El término “jefe” hace referencia a todas aquellas personas que tienen a otras a su cargo, dentro de una estructura jerárquica. Los jefes pueden tener niveles muy diversos, desde el número 1 de la organización hasta otro con pocos colaboradores a su cargo, sin importar su nivel jerárquico.

El número 1 de la organización es jefe al igual que otros que reportan a él y también tienen personas a cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que posee y dirige una pequeña empresa en la que trabajan otras personas, familiares o no, y también es jefe el director de una película o de una orquesta, de un cuerpo de ballet o de un equipo deportivo.

Esta nueva edición ha sido objeto de una revisión integral con el propósito de brindar al lector una mirada completa de los roles necesarios para ser jefe, con una mirada al futuro, pensando en el 2030. Las personas, las organizaciones, encaminan su accionar de cara al futuro. Por ende, solo les serán útiles aquellas obras actualizadas, que planteen soluciones y caminos para enfrentar las circunstancias del mañana, con la mirada puesta en 2020, 2025, 2030, según cada caso.

En los últimos años me he visto en la necesidad de reescribir y revisar detalladamente algunos de mis títulos. Revisar implica, como en este caso, leer una obra en su totalidad, renglón por renglón, analizando si algo debe ser modificado.

En relación con el management, con las organizaciones, los jefes –de todos los niveles– y los colaboradores –también de todos los niveles– se han producido cambios relevantes producto de varias circunstancias, solo por mencionar algunas: la globalización, los nuevos contextos sociales, la irrupción de la tecnología en nuestras vidas cotidianas y, por otro lado, las nuevas generaciones que se suman al mundo del trabajo, estas últimas afectadas por los factores anteriores.

En las últimas décadas –además– se han roto algunos paradigmas. Los jefes no responden a estructuras piramidales basadas en la antigüedad en el cargo y la organización, o en la edad de los involucrados. Otros son los factores que determinan los roles y lugares ocupados en las diversas jerarquías.

La nueva edición de esta obra, revisada como decía anteriormente, recoge las nuevas tendencias acordes a los nuevos paradigmas y, también, a los comportamientos evidenciados por las nuevas generaciones.

Rol del jefe. Concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales las responsabilidades y tareas inherentes a esta condición, por ejemplo: seleccionar colaboradores, evaluar su desempeño y entrenarlos, solo por nombrar algunas.

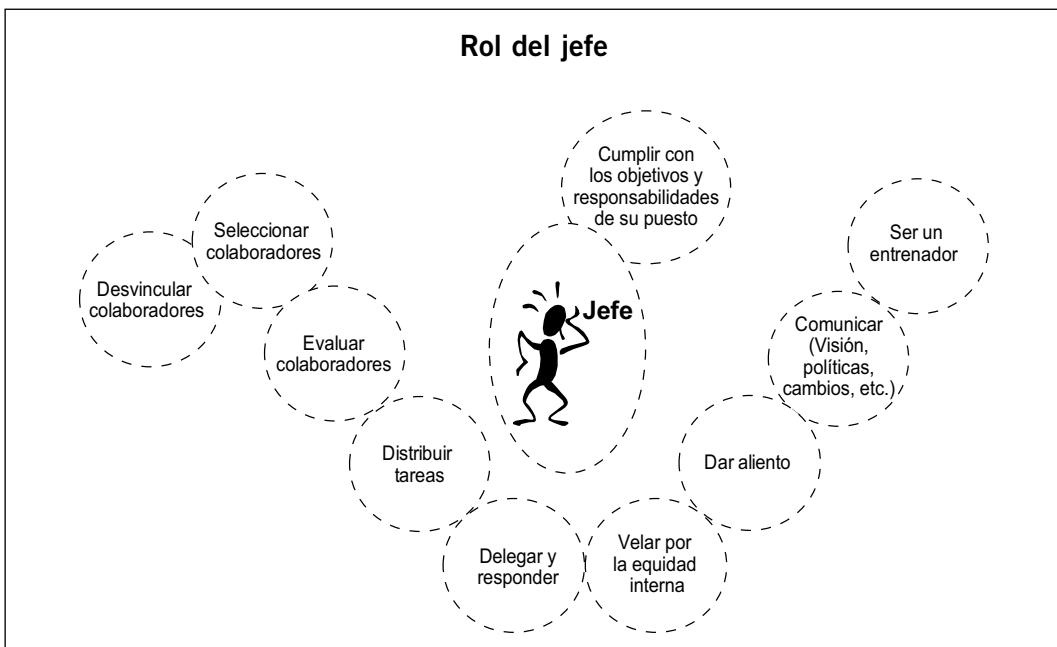
Los distintos roles de un jefe se exponen en la figura al pie.

Entre otros roles de importancia, todo jefe debe delegar y responder, dar aliento, y ser un entrenador.

En aquellas organizaciones que cuentan con un área de Recursos Humanos, para algunas de esas funciones el jefe contará con ese apoyo; por ejemplo, en selección y evaluación de colaboradores o cuando deba –eventualmente– desvincular a un integrante del equipo a su cargo. Lo mismo podría suceder con algunos otros temas.

En organizaciones donde no se cuenta con un área específica dedicada a RRHH, de un modo u otro las tareas atribuidas al área se llevan a cabo y de alguna forma los jefes participan en ellas, quizás llevándolas a cabo en su totalidad.

Velar por la equidad interna en su área de responsabilidad implica para el jefe una serie de responsabilidades, desde cierto manejo de las remuneraciones hasta impartir justicia en el trato, tanto desde su rol como respecto de los miembros de su equipo entre sí.



Método 12 pasos y el Rol del jefe

Las organizaciones realizan acciones diversas de formación para jefes. En esta obra le proponemos que, además, mejore sus capacidades a través del autodesarrollo.

El autodesarrollo comienza por acciones sencillas: conocer las tareas y responsabilidades del puesto junto con el grado requerido en las distintas competencias que esa posición demanda. Si la organización cuenta con un *diccionario de comportamientos*, leer los requeridos para el puesto ocupado será el primer paso para mejorar, para desarrollar cada competencia.

Algunas definiciones.

Autodesarrollo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

Autodesarrollo dentro del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.

Autodesarrollo fuera del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

Para el autodesarrollo, en la Metodología MAI¹ se han diseñado diversas herramientas, a fin de que cada persona pueda adoptar alguna de ellas o todas, según lo que considere más conveniente.

- Guías para el autodesarrollo dentro del trabajo². En la obra *Rol del jefe* se proponen 100 consejos al respecto, abiertos por temas: consejos para mejorar como jefe, sobre cómo delegar y conducir personas, para ser un jefe entrenador y, por último, para ser un jefe siglo XXI.
También, sugerencias para incrementar conocimientos relacionados con el rol de jefe.

1. MAI – Martha Alles International.

2. *Guías de desarrollo dentro del trabajo*. Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles acciones que se sugiere incorporar en la actividad cotidiana, a fin de alcanzar comportamientos más altos en relación con la competencia a desarrollar o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda. *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

- Guías de desarrollo fuera del trabajo³. En la obra mencionada (*Rol del jefe*) se expone una “Guía de desarrollo para mejorar el ‘Rol del jefe’” a través de acciones a realizar fuera del trabajo.
- *Método 12 pasos*, utilizado en esta obra. A continuación, una breve explicación de esta metodología.

Método 12 pasos para el autodesarrollo

Autodesarrollo son las acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar. Sin embargo, en muchas ocasiones, una persona convencida y deseosa de llevar a cabo su autodesarrollo, no sabe cómo hacerlo. Por esta razón, las organizaciones ofrecen a sus colaboradores las guías de desarrollo, ya mencionadas. En el caso de esta obra, para mejorar los distintos roles de los jefes.

El *Método 12 pasos* está pensado y diseñado para el autodesarrollo de diferentes tipos de capacidades. Por su naturaleza, se trata de un método de aprendizaje que permite desarrollar tanto competencias como conocimientos y podría aplicarse dentro o fuera del trabajo y, según el caso, también de manera combinada. Es decir, tanto dentro como fuera del trabajo. Este método forma parte de la Metodología MAI[©].

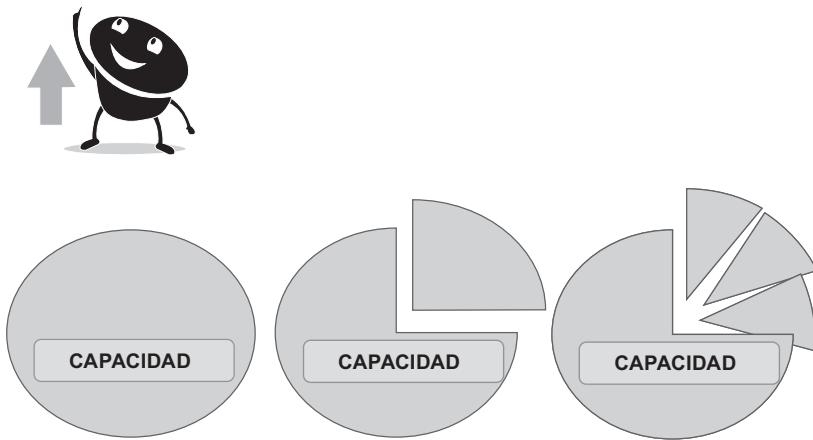
Para el desarrollo de un conocimiento y/o de una competencia, siempre es mejor dividir la acción a realizar en partes, en unidades de menor dimensión. Usualmente, dichas partes siguen una secuencia lógica.

Según lo expuesto, en el *Método 12 pasos* la o las capacidades se dividen en sus partes componentes, las cuales derivarán en pasos para la acción. A su vez, cada paso se abre en partes de menor tamaño, para facilitar el desarrollo llevándolo a acciones concretas. De este modo, la persona que esté utilizando el *Método 12 pasos* irá logrando progresos permanentes y graduales en cada paso, ya que en cada uno de ellos dispondrá de la opción de autoevaluarse y, adicionalmente, preguntarse acerca de cómo está haciendo las cosas.

Se proponen 12 pasos en relación con una temática específica para alcanzar un nivel superior en la materia. El lector podrá autoadministrar un test antes de poner en práctica la secuencia de pasos.

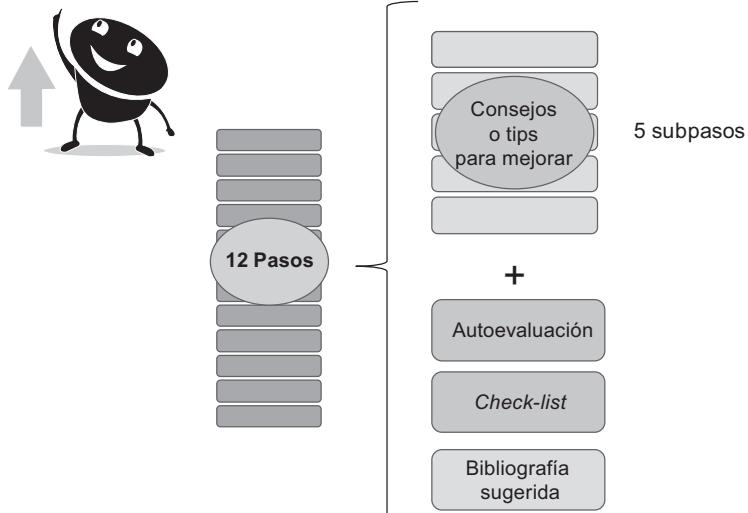
3. *Guías de desarrollo fuera del trabajo*. Documento interno organizacional en el cual se describen las posibles ideas que permitirían desarrollar las competencias del modelo organizacional en actividades no relacionadas con el ámbito laboral, poniendo en juego la competencia o incrementar/mejorar conocimientos, según corresponda. *Diccionario de términos de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Para desarrollar una capacidad, primero hay que «abrirla» en partes



Capacidades: conocimientos, competencias, experiencia

Cada uno de los 12 pasos consta de:



Como se desprende de la figura precedente, cada paso se abre, a su vez, en cinco partes. Se trata de cinco ideas/sugerencias, más una autoevaluación, un *check-list* y bibliografía sugerida. El desarrollo de los diversos temas se acompaña con espacios en blanco para que el lector pueda registrar sus experiencias, un plan de acción para mejorar, reflexiones y cualquier otro aspecto que quiera considerar en relación con el paso en cuestión.

Se incluyen, además, formularios de apoyo para llevar a cabo las distintas acciones recomendadas.

Un diseño como el descrito implica que la persona que esté utilizando el *Método 12 pasos* irá logrando progresos permanentes y graduales en cada paso, ya que en cada uno de ellos dispone de la opción de autoevaluarse y, adicionalmente, repreguntarse (a través del *check-list*) sobre cómo está haciendo las cosas.

Si bien el método en su conjunto implica autodesarrollo, se diseñan instancias intermedias en cada paso para asegurar los avances a lo largo de la aplicación de todo el proceso.

¿Por qué este método se llama *12 pasos* o ha sido diseñado en 12 pasos?

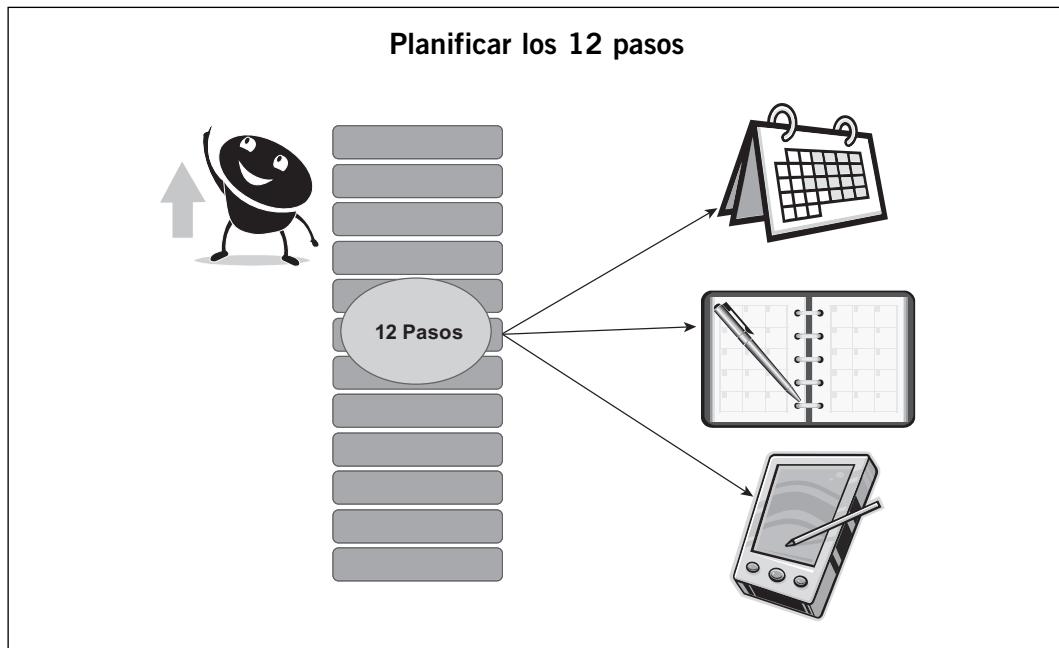
Hay una explicación, y antecedentes que respaldan esta formulación. Por un lado, las personas, la mayoría de nosotros, nos proponemos metas con formato anual del estilo “el año próximo haré tal cosa”. Adicionalmente, en el mundo de las organizaciones suelen llevarse a cabo las evaluaciones del desempeño una vez al año, y las sugerencias de desarrollo y formación, en consecuencia, también se relacionan con un período de tiempo similar.

Sobre la base de todo lo anterior, en los años 2008 y 2009 Ediciones Granica diseñó agendas anuales para el desarrollo de los jefes de todos los niveles. En estas agendas, los 12 pasos se desplegaban en los 12 meses de cada año.

Continuando con la idea de las agendas y los planes anuales, cada persona podrá planear sus 12 pasos en el dispositivo que desee, ya sea en papel, en una tableta o teléfono inteligente, o a partir de un libro-cuaderno, aspecto que se verá más adelante. La idea se expresa en la figura de la página siguiente.

Relacionar 12 pasos con 12 meses es una idea, un concepto que se desea transmitir, aunque la aplicación del método no tiene que realizarse estrictamente de ese modo.

Una persona podrá elegir llevar a cabo los 12 pasos en un período más breve, por ejemplo, un paso cada 15 días, o cómo surge del concepto original (agenda), hacer un paso en un mes, o realizar su autodesarrollo más lentamente, por ejemplo, haciendo un paso en dos meses. El resultado a alcanzar en cualquiera de los ejemplos será el mismo: el autodesarrollo de la capacidad elegida.



Los pasos, siempre, siguen un orden o secuencia. En cambio, el ritmo del desarrollo y el tiempo involucrado los administra cada uno.

Aplicación práctica del *Método 12 pasos*

Se han publicado varios libros basados en el *Método 12 pasos*⁴. Todos ellos tienen un formato de *diario* o *libro-cuaderno*⁵, que permite mejorar diferentes capacidades. También se ha utilizado el *Método 12 pasos* para la confección de manuales internos, programas de entrenamiento experto y de jefe entrenador.

4. Libros donde se aplica el *Método 12 pasos* publicados por la autora con Ediciones Granica: *12 Pasos para ser un buen jefe*, *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*, *12 Pasos para transformarse en un jefe entrenador* y *12 pasos para conciliar vida profesional y personal*. En cada uno de ellos se proponen 12 pasos en relación con una temática específica para alcanzar un nivel superior en la materia. En todos los casos se le plantea al lector acción y reflexión, a través de su propia autoevaluación. Se incluyen, además, formularios de apoyo para implementar los principales aspectos en relación con la temática del libro en cuestión.
5. Libro con formato de diario o libro-cuaderno es un concepto utilizado en el diseño de una publicación (libro) donde el desarrollo de los temas (cada uno de los pasos consta de cinco ideas/sugerencias, una autoevaluación, un check-list y bibliografía sugerida) se acompaña con espacios en blanco para que el lector pueda aportar sus experiencias, un plan de acción para mejorar, reflexiones y cualquier otro aspecto que quiera considerar en relación con el paso en cuestión.

En cualquiera de sus opciones, el *Método 12 pasos* propone asumir la acción, tomar la responsabilidad de actuar, lo que no significa dedicar mucho tiempo a la tarea: son breves momentos de reflexión para lograr *paso a paso* pequeños logros, que serán aplicados en la vida cotidiana, tendiendo a ser mejores cada día.

Para mejorar el Rol del jefe, sugerimos el autodesarrollo a través de los 12 pasos expuestos especialmente en los siguientes libros:

- *12 pasos para ser un buen jefe*
- *12 pasos para convertirse en un jefe entrenador*
- *Cómo delegar efectivamente en 12 pasos*

Y si bien es un tema complementario a los expuestos en esta obra, sugerimos considerar también:

- *12 pasos para conciliar vida profesional y personal*

Acerca de la nueva edición

En esta nueva edición totalmente revisada, hemos respetado las imágenes elegidas para representar tanto al jefe como al colaborador. Estas tienen un cierto aire *vintage* que nos pareció muy apropiado. Ciertos conceptos sobre los jefes son permanentes, así como, por el contrario, otras circunstancias nos han cambiado a todos, quizás para siempre, en la mayoría de los aspectos que conforman nuestra vida; el uso de la tecnología es uno de esos motores del cambio.

También hemos continuado en esta edición con algunas figuras tipo comic, para dirigir el foco a las cuestiones allí planteadas dándoles, al mismo tiempo, un tratamiento informal. Los jefes deberán ejercer sus roles de jefe en un contexto caracterizado por la informalidad sin dejar de lado su esencia (son los jefes). Por último, el lector encontrará formularios que lo ayudarán a llevar a la práctica los temas tratados en los 12 pasos.

Nuestra experiencia como consultores internacionales, actuando en países de toda Hispanoamérica, nos ha permitido encontrar un denominador común tanto en grandes empresas y holdings como en compañías medianas y pequeñas. A la mayoría de los jefes les cuesta asumir sus roles a pleno, ya sean jóvenes o con mayor experiencia. Muchos poseen ideas equivocadas sobre qué espera la organización respecto de su desempeño integral como jefes.

En numerosos casos, con la mejor intención, los jefes realizan acciones que, si bien pueden no estar totalmente equivocadas, no representan la mejor variante

posible. Pero si a estos mismos jefes se les presentan otras opciones, se les muestran otros caminos, los siguen con entusiasmo. Desean hacer las cosas bien pero, en ocasiones, no saben muy bien cómo.

En resumen, siempre será de utilidad, tanto para los que son jefes desde hace mucho como para los que han asumido esa responsabilidad más recientemente, revisar conceptos, analizar si lo están haciendo bien, qué podrían hacer mejor. En todos los casos, siempre habrá algo que se pueda mejorar.

Los jóvenes que ya son jefes o aquellos que aspiran a serlo, encontrarán reflejadas en esta obra sus inquietudes, y quizás alguna que todavía no se han planteado.

Invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias. También si tiene alguna pregunta cuya respuesta no está en el libro. Podremos estar comunicados, como siempre, a través de cualquiera de nuestras participaciones en las redes sociales, así como escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: **libros@marthaalles.com**

Introducción

La palabra *jefe* utilizada en el título es un concepto referido a todos aquellos que tienen personas a su cargo, sin importar su nivel jerárquico. El número uno de la organización es jefe al igual que otros que reportan a él y también tienen personas a su cargo. Del mismo modo, es jefe aquel que está al frente de su propia empresa en la que trabajan con él otras personas, familiares o no; y también es jefe el director de una película o de una orquesta, ballet o equipo deportivo. Con esta perspectiva hemos preparado este trabajo.

En la introducción de la obra *Rol del jefe* se planteó que uno de los roles de un jefe es el de ser entrenador para el desarrollo de sus colaboradores. En consecuencia, en la obra mencionada se ha destinado el capítulo 7 para tratar el rol del jefe como entrenador de sus colaboradores. Asimismo, se ha destinado el Paso 11, *Transfórmese en un jefe entrenador*, del libro-cuaderno *12 pasos para ser un buen jefe*.

¿Qué es un *jefe entrenador*?

Definición

El concepto *jefe entrenador* implica que el *jefe* es una persona que al mismo tiempo que cumple el *rol de jefe* lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.

No se usarán en este trabajo los términos en inglés *coaching* y *coach*, que, como tantos otros, se usan con demasiada frecuencia de manera inapropiada. En todos los casos, y siempre que sea posible, prefiero utilizar las palabras en español, en este caso, *entrenamiento* y *entrenador*.

El desarrollo de personas, tanto en conocimientos como en competencias, es un proceso de a dos. No puede darse el aprendizaje en una sola dirección. No se puede desarrollar a otra persona solo a través de la acción de, por ejemplo, el jefe. El aprendiz deberá poner algo de sí mismo para que el aprendizaje sea posible.

Para el desarrollo de una persona se necesita que esta, como sujeto de aprendizaje, desee transitar ese camino. En este trabajo se propone que el entrenador sea el jefe y que el colaborador aprenda de él.

Los 12 pasos que le planteamos pretenden mostrar no solo la fase a cargo del jefe –en este caso, jefe entrenador–, sino también cómo a partir de ciertas acciones se puede lograr –además– motivar el aprendizaje en el otro.

El lector debe saber que todo lo que diremos no alcanza si, “del otro lado”, el receptor de lo que se plantea no desea llevar a cabo el aprendizaje. No obstante, esperamos lograrlo a través de la motivación, de sugerencias para transformarse en un ejemplo o modelo a imitar y de otros consejos que daremos a lo largo de los 12 pasos.

Para que el entrenamiento sea efectivo debe darse un clima de confianza mutua. El jefe confiar en su colaborador y este confiar en su jefe. Si en algún momento, en su rol de jefe, siente desconfianza en cualquiera de los dos sentidos, de parte suya o hacia usted, reflexione y analice la situación para ver cómo modificarla y alcanzar un clima de confianza compartida.

El entrenamiento de colaboradores es una tarea diaria, que se realiza cuando hace falta, en cualquier momento en que sea necesario. El jefe debe estar atento a las necesidades de su colaborador en materia de guía y consejo; no esperar que los problemas se presenten para decidirse a actuar: quizás entonces puede ser tarde.

En esta obra, como en otros trabajos de la serie *12 pasos*, se partirá de una primera autoevaluación para luego comenzar con los pasos, uno a uno. Quizás el resultado alcanzado en la evaluación sea “Excelente”, o usted no deba mejorar en ninguno de los *pasos* en particular. De todos modos, lo instamos a reflexionar sobre los temas de esta obra, ya que siempre le será de utilidad.

A través de este libro-cuaderno le proponemos asumir la acción, tomar la responsabilidad de actuar. A las personas adultas no nos resulta sencillo cambiar, somos estar apegados a ciertos hábitos. Para modificarlos, se debe reflexionar y alcanzar un nivel de convencimiento interno. Por ello es preciso trabajar profundamente. Quizás no implique dedicar mucho tiempo: son breves momentos de reflexión para lograr *paso a paso* pequeños logros, que serán concretados en la vida cotidiana, tendiendo a ser mejores jefes cada día.

Presentación de la obra

12 pasos para transformarse en un jefe entrenador es un libro con formato de *diario* o *libro-cuaderno* para mejorar su capacidad de entrenador. Como se deriva del título, y pensando en que sea un complemento de trabajo de la obra *Rol del jefe*, se proponen *12 pasos* para alcanzar un nivel superior de la competencia *Entrenador*. Cada