



¡Hágase grande!

German Retana, Profesor Pleno, INCAE Business School

“¡Cuando más nos urge resolver algo crítico nuestro jefe desaparece!” “¡Simplemente no contamos con él; incluso, aunque esté presente no asume su papel!” La ausencia de personas claves en momentos críticos es sensible. Pero cuando se trata de quien debe dirigir el equipo, la incertidumbre y la frustración aumentan complicando el ambiente de trabajo.

Por más que valoremos el trabajo en equipo, el empoderamiento y la proactividad, en algunas organizaciones los jefes son determinantes para la buena marcha del proceso de ejecución. No se trata de crear dependencias, más bien interdependencias entre los colaboradores y un líder positivo. Si esa persona evade esta labor, entonces la desorientación aumenta tensiones, desinformación y actitudes pasivas en el equipo.

Lo paradójico es que, en ocasiones, no se refiere a una ausencia física, sino emocional. Las personas saben que, en el papel, tienen jefe. Sin embargo, él o ella es tan indiferente y fría que no despierta pasión por mejorar ni compromiso por alcanzar las metas. Si a eso le agregamos que ésta persona se aferra a su autoridad formal derivada del puesto y no en la legitimidad, originada en el apoyo del equipo, el resultado es simple: divorcio absoluto con sus dirigidos y mística raquítica.

Las organizaciones podrían ser más estrictas en el proceso de evaluación de ejecutoria e incluir la posibilidad de que los colaboradores midan su nivel de satisfacción con la calidad de liderazgo y servicio de sus jefes. Una medición que genere consecuencias positivas para quienes hagan su trabajo y de las otras para quienes se escondan de su responsabilidad.

“¡Yo creo que mi jefe vive en otro planeta, ni siquiera reacciona ante lo que está pasando!” También suele ocurrir que los jefes están presentes, son visibles y protagonistas; pero con una versión de la realidad muy opuesta a la del equipo. Son exageradamente optimistas, creen que todo va bien, pese al descontento interno. Son más creíbles afuera que dentro de la organización. En casos así, la frustración de los colaboradores es todavía mayor porque sienten que el jefe solo piensa en su imagen y no en el desempeño del equipo.



“¡Lo que pasa es que quiero una cultura profesional en la que cada cual asuma su papel y no dependan de mí para resolver lo que les corresponde!” Así hablan algunos “ausentes” y, en ocasiones, tienen razón. Lo que les conviene en estos casos es concretar una negociación, retroalimentación o conversación explícita y formal de expectativas de desempeño con su equipo. Ya eso sería un gran paso de mayor impacto depender de suposiciones sobre lo que los demás deberían ser o hacer.

¿Es usted un líder y/o miembro verdaderamente presente en su equipo? ❖

German Retana

Profesor Pleno, INCAE Business School
