

# Economía

## ¿Qué debe hacer y no hacer un buen jefe?

Si queremos elevar la productividad es necesario mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo y capacitar bien a los líderes.

**Mauricio Rodríguez Múnera**

**HACE UN PAR** de meses escribí en mi cuenta de twitter - @liderazgomr - un trino que tuvo muchísimos 'likes', 'retweets' y comentarios: "Error grande cometen muchas empresas al convertir a un buen profesional en un mal jefe. Una cosa es el conocimiento técnico y otra la habilidad para liderar a un equipo".

Una pregunta que apareció en numerosos de los comentarios recibidos fue: ¿qué debe hacer y no hacer un buen jefe? Publiqué en LinkedIn varias respuestas, sin pretender que fuesen exhaustivas - el tema da para escribir un libro entero:

**Sí:** Debe personalmente encargarse de la selección, compensación, capacitación, retroalimentación y desarrollo de los miembros de su equipo. Esa no es una tarea del Departamento de Talento Humano, que lo que debe ser es un asesor y un facilitador de los jefes en esas funciones, no el responsable de la gente.

**No:** No debe suponer que por el solo hecho de tener el título formal de jefe, lo sea. Liderar a un equipo requiere preparación, constante estudio y reflexión continua. Es la principal tarea de un jefe y por lo tanto es a la que más tiempo, más inteligencia y más cuidado debe dedicarle. Porque se trata de seres humanos -no de materias primas, herramientas tecnológicas o recursos financieros. Y en últimas el éxito de las organizaciones depende siempre de la calidad de su gente- los jefes y los miembros de su equipo.

**Sí:** estimular la creatividad y la capacidad de innovar de los miembros de su equipo mediante buen entrenamiento (mis autores preferidos en la materia son Edward de Bono y Ro-



Liderar a un equipo requiere preparación, constante estudio y reflexión continua. iStock

ger Von Oech). Pero no solo con formación teórica sino apoyando la aplicación práctica de las mejores ideas, sin temor a fracasar (si un experimento no funciona pero se aprende de él, no es un fracaso sino una valiosa lección).

**No:** crear un clima organizacional que tenga uno o varios de estos muy nocivos contaminantes: desconfianza, inseguridad, temor, aburrimiento, individualismo excesivo, falta de comunicación sincera y oportuno, grosería, discriminación, chismes, competencia destructiva entre los miembros del equipo.

**Sí:** Se aseguran de cumplir con la regla de oro en la



**Tenemos un problema serio en las organizaciones privadas y públicas de Colombia: hay insatisfacción con el papel que desempeñan sus jefes".**

compensación de cada uno de los integrantes de su equipo: que su remuneración -salario, bonificaciones y beneficios- sea competitiva (al compararse con responsabilidades similares en el mercado laboral) y equitativa (al compararse con otras responsabilidades dentro de la organización).

**No:** No hacer las tareas de sus subalternos ni tomar decisiones por ellos. Deben ayudarlos en casos excepcionales cuando los asuntos sean muy complejos o delicados pero exigiéndoles que le presenten el problema bien diagnosticado, que le propongan varias alternativas de solu-

ción y que le señalen la que recomiendan.

**Sí:** crear un ambiente laboral muy exigente pero respetuoso y amable, que estimule la creatividad y fomente el trabajo en equipo. Un ambiente en el que la gente pueda desarrollar al máximo su potencial de contribución individual y colectiva.

**No:** permitir un ambiente laboral contaminado por la desconfianza, el miedo y el egoísmo que perjudican mucho el desempeño y la satisfacción personal. Un nocivo ambiente de zozobra, tensión y falta de cooperación, en el que cada uno de los miembros del equipo piensa y actúa exclusivamente en función de su propio beneficio.

**Sí:** Orientar a los miembros de su equipo para que individual y colectivamente tengan muy claro qué es lo que se espera de ellos, asegurándose de que tengan los conocimientos, recursos, tiempo y apoyo suficientes para hacer bien sus tareas.

**No:** Hacer las tareas que deberían completar los miembros de su equipo porque no confían en la calidad de su trabajo o por equivocadamente tratar de ganarse su afecto. Muy nocivo para todo el equipo -jefe y subalternos- acostumbrarse a la "delegación hacia arriba".

**Sí:** Compartir todo lo que sabe -todo lo estudiado y lo experimentado- para así ser un buen maestro, un entrenador, un aliado y una guía de su gente. Y escuchar a todos los miembros de su equipo con atención y respeto, porque no solo les debe enseñar sino que además puede y debe aprender de ellos.

**No:** Rodearse de gente que le dice sí a todo lo que plantea, que no cuestiona -con respeto y buenos argumentos- sus ideas, gente que se limita a obedecer las órdenes que les dan. O ignorar, descalificar o subestimar las propuestas que surjan de los miembros de su equipo por temor (absurdo) a que acogerlas se interprete como debilidad suya.

**Sí:** Dar *feedback* individual -frecuente, claro, concreto, respetuoso y constructivo- sobre el desempeño (bueno y malo) de los miembros de su equipo.

**No:** Acumular molestias y críticas sobre el mal desempeño hasta que un día explota e insulta o despiden a su colaborador. Y/o no aplaudir -cuando hay méritos para un elogio- una la-



**El telón de fondo de la gran mayoría de las reacciones se puede resumir en una palabra que no existe en la labor de los equipos de alto desempeño: desconfianza".**

bor sobresaliente argumentando que "para eso se le paga a la gente".

**Sí hacen:** Comparten generosamente sus conocimientos y experiencias con los miembros de su equipo, son buenos maestros.

**No hacen:** No irrespetando de ninguna manera, en ningún momento, por ningún motivo a sus colaboradores.

Las múltiples reacciones a mis sugerencias me confirmaron que tenemos un problema serio en las organizaciones privadas y públicas de Colombia: hay mucha insatisfacción con el papel que desempeñan sus jefes. Tal vez lo más grave es su falta de respeto, su trato discriminatorio y su presión excesiva "matoneo", lo llamé uno de los comentaristas.

Otras quejas recibidas -con mayor frecuencia- fueron su inhabilidad para inspirar y motivar; su desinterés en escuchar a sus subalternos, su inseguridad, su exceso de control- "respirarle en la nuca a su gente", el no reconocer los logros de los miembros del equipo, y lo poco que enseñan con su ejemplo o transmitiendo sus conocimientos y experiencias.

Pero el telón de fondo de la gran mayoría de las reacciones se puede resumir en una palabra que no existe en la labor de los equipos de alto desempeño: desconfianza.

Así pues, hay mucho por hacer en la formación de buenos jefes en Colombia. Si queremos elevar la productividad -que es nuestro principal reto económico- y mejorar significativamente la satisfacción de la gente en el mundo del trabajo, la prioridad debe ser capacitar bien a los jefes.

Profesor de Liderazgo, universidades Externado y los Andes.