



Luis Daniel Douaihi
www.elgurux.com

Ya estamos por despachar la carga

Alejandro levanta su teléfono y recibe una información que de momento lo desconcierta, el departamento de transporte le indica que todo el pedido viene a un solo destino. El camión está siendo cargado en la aduana y está próximo a ser despachado con la carga. Él pregunta cuanto material falta por ser cargado y en cuanto tiempo estiman el despacho. Miguel le indica que no tiene ese detalle pero puede volver a llamar al equipo que está supervisando la recepción y despacho del material en la Aduana.

Eso dará un tiempo de unos 5 minutos a Alejandro para llamar a su jefe, no duda en enviarle un sms informando sobre la situación, y el problema que esto puede causar, el pedido fue hecho para ser despachado de una sola vez a tres sucursales distintas a cientos de kilómetros una de la otra, sin embargo al hacer un solo despacho a la sede principal, se le presentarán algunas dificultades que resolver, en primer lugar no disponen del espacio suficiente para recibir todo el cargamento, el almacén no es lo suficientemente grande y de seguro está a más de la mitad de su capacidad, eso ya había sido revisado con el equipo de almacén y planificación al momento de realizar las especificaciones del pedido, sin embargo luego de enviar el mensaje a su jefe, Alejandro se dispone a dar una llamada al almacén, para ratificar el punto, piensa que tendrá tiempo suficiente para llamarle, consultar y luego recibir la llamada de vuelta de Miguel, espera poder tener ambas respuestas antes de la llamada desde la aduana.

En vista que su jefe no responde, Alejandro decide subir hasta su oficina, no sin antes enviar un segundo mensaje aclarando que necesita la opinión de él ante la situación que ha surgido. En ese momento le llama Miguel e indica que tal vez unos 45 minutos más pueda durar la carga, pues han surgido algunas dificultades con algunas cajas.

Además de no tener espacio suficiente, el otro problema es que el hecho de llevarlo a un solo sitio supondrá un gasto no considerado para luego despachar a las otras 2 sucursales el material y parte del material se necesita en San Miguel con relativa urgencia, pues la existencia ya está al límite y de no llegar en menos una semana deberán detener la producción.

- Hola Gisela, ¿el Sr Graciano se encuentra?
- Si está, pero como sabes está encerrado y no le gusta que lo molesten

- Lo sé Gisela, pero tenemos una situación en la aduana y necesito su opinión.
- Pues ya sabes cómo es él.
- Le envíe un par de mensajes y no he recibido respuesta, ¿Está reunido?
- No, está a solas creo que iba a revisar su correo y las noticias, le deje periódicos y café hace algunos minutos.
- Puedes tocarle por favor, creo que necesitamos tomar una decisión antes de 20 minutos. Y su opinión es muy importante.

El cargamento, finalmente es embalado; Miguel llama a Alejandro y le consulta dónde ira la carga, ya han pasado una hora y media desde la primera llamada, y no se ha recibido respuesta del Sr Graciano, Alejandro toma la decisión dada la situación. En ese momento se abre la puerta y el Sr Graciano sale de la oficina.

- Hola Alejandro, ¿cómo estás?
- Bien Sr Graciano, le escribí hace algún rato pues tenemos una situación difícil en la aduana
- ¿Y por qué no me llamaste?
- Pensé que podía estar reunido y bueno subí para hablar en persona. Y ud me ha dicho que le escriba antes. El cargamento llevo pero se colocó en un único camión y lo iban a despachar para acá, pero en vista del tiempo y que Ud. no me dio respuesta, he indicado que lo envíen a San Miguel por el problema de la existencia
- Pero debiste consultarme, ¿por qué un solo despacho?, te indique bien que estuvieses pendiente, no quería problemas con el material. Debiste escribirme o avisarme
- Gisela dijo que no debía molestarlo
- Ustedes son unos ineptos, debí hacer el pedido yo y no tener este problema, además tú no eres quien para decidir dónde debe ir el envío...



Situaciones que enfrentamos a diario

Este tipo de situaciones son habituales en las organizaciones, parte de la cotidianidad que enfrentan las personas en sus lugares de trabajo, disyuntivas, canales de comunicación, decisiones, jerarquías y más. Cómo resolverlas, puede tener muchas formas y muchos criterios válidos. Sin embargo el liderazgo estará inmerso en todas las soluciones. No pretendemos acá valorar la actuación de Alejandro, el Sr Graciano, Gisela o ninguno de los involucrados. Eso lo dejamos a su análisis.

Pero si queremos acá, aportar algunas recomendaciones de lo que el líder no debe hacer. Pequeños detalles a la hora de llevar un equipo pueden resultar en temores, omisiones,

confusiones y finalmente decisiones que pueden afectar los resultados o el clima en el equipo de trabajo.

Claves de los equipos de trabajo

Algunas claves para que los equipos de trabajo generen un resultado de excelencia los hemos detallado en nuestro artículo *¿Qué los hizo un equipo de alto desempeño?* y están muy vinculados a la capacidad de los líderes de orientarlos hacia el logro de una manera adecuada, entre las cualidades que debe procurar el líder en su equipo son:

- El equipo debe funcionar coordinada y armónicamente.
- La confianza en los compañeros es vital para alcanzar los objetivos.
- Cada miembro del equipo debe saber exactamente qué hacer.
- La práctica, el hábito, el trabajo permanente son conductores de resultados admirables.
- Deben tener actitud y convicción.

Y entonces que no debe hacer un líder

Y cómo este artículo pretende revisar algunos aspectos claves que no debe hacer, revisemos un conjunto de detalles a considerar para potenciar su gestión.

1. **La ausencia puede ser contraproducente**, muchos jefes y no líderes, justifican su alta ocupación para encerrarse y desestimar el llamado de los miembros de su equipo. Las múltiples reuniones, agendas colapsadas, hacen que cierren puertas o canales de comunicación para no ser interrumpidos. Alguna o mucha de esos llamados de seguro requieren una decisión importante. Tu atención, tanto operativa, como emocional e intelectual es necesaria para el equipo. No puedes tener siempre los “minutos contados” cuando un miembro de tu equipo necesite hablar contigo.
2. **El jefe no es un ser superior ni el más inteligente**, no trate de hacerse ver como tal, un líder necesita rodearse de gente que le ayude y suponer que todas las decisiones deben pasar por su opinión y acostumar a sus equipos a ello, puede afectar el desempeño, asfixiar la creatividad, perder tiempo productivo y acostumar al equipo a la ineficiencia. Muchos temen delegar, por desconfiar de sus equipos de trabajo, pero olvidan que una labor del líder es enseñar, orientar y motivar. Si el equipo debe consultarte todo, es porque no estás haciendo tu parte de enseñarles, el valor agregado es que un equipo preparado te ayudará a tomar decisiones acertadas y regalarte tiempo para otras cosas como llegar temprano a casa y ver a tu familia.
3. **Únicamente demostrar interés por los resultados**. Evidentemente los resultados son muy importantes, pero muchas veces factores ajenos al día a día pueden afectarlos, no reconocer los esfuerzos del equipo en la búsqueda de resultados desmotiva. Evaluar y valorar cada situación da una visión amplia para poder concluir sobre determinado resultado.

4. **Buscar constantemente los errores y sancionar a quienes los cometieron.** La política del capataz de la colonia, es un método obsoleto e inadecuado. La mayoría de los errores que comete el equipo guardan gran relación con las decisiones o las omisiones de quienes les dirigen. Entonces regañarles, amonestarles o sancionarles de cualquier manera no tiene mayor sentido, habría que responsabilizarse por esos errores y aprender las lecciones correspondientes para mejorar y transmitirlo al equipo.
5. **Dar una imagen poco clara, que varía de manera permanente.** Un líder debe ser consistente en su mensaje, no ser ambivalente, estas posturas variantes tienden a confundir al equipo, y generan inseguridades que a la larga se convierten en inacción. El líder no debe actuar distinto del mensaje que transmite ni dar discursos poéticos que en la práctica y en las instrucciones no podrán ser cumplidos. El modelaje esta intrínsecamente ligado a la consistencia del mensaje.
6. **Hablar más de lo que escucha.** Los canales unilaterales de comunicación no traen información de vuelta, y al no tener información de vuelta se obvian elementos importantes a la hora de tomar decisiones, lo que puede conducir a tomar decisiones equivocadas. El jefe no puede hacer todo el trabajo y por tanto es el equipo quien conoce con detalle la mayoría de las actividades a ejecutar y por tanto puede aportar mucha información para mejorar, solucionar o crecer. Entonces abrir espacio para escuchar al equipo es vital y una cualidad indispensable de un líder.
7. **Pretender controlar todo.** Ya hemos indicado que enseñar es una labor esencial del líder y delegar es indispensable. Si tu equipo está alineado, bien comunicado y tus instrucciones son claras y bien soportadas, podrás delegar y confiar en el equipo. Cuando se pretende controlar todo, difícilmente se controla algo, porque hay detalles y circunstancias que no pueden controlarse, los controladores suelen terminar ejerciendo autoritarismo, dejando de lado la organización y la planificación para ser reactivos porque el tiempo nunca es suficiente, eso a la larga termina por hacer uso inadecuado de recursos y afecta los resultados finales que se esperan.
8. **Irrespetar el tiempo de tu equipo.** No nos referimos solo a ofensas o un lenguaje inadecuado cuando te relacionas con los miembros de tu equipo, se trata de respetar sus tiempos, si los citas a una hora procura atenderles, y si no puedes tomate el tiempo para disculparte o explicar la razón y reagendar, si hay buena comunicación seguro entenderá. La organización no puede funcionar a tu ritmo, funciona al ritmo de los objetivos y eso les involucra; no hay razón para extender las jornadas afectando sus responsabilidades externas al trabajo salvo circunstancias muy especiales, hacer de eso una costumbre terminará afectando el rendimiento del equipo porque afecta su estado físico, sus relaciones personales, laborales y

familiares generando un desgaste peligroso, terminarás perdiendo a los mejores.

9. **No creer en el cambio.** Cuando los jefes no creen en las capacidades de sus equipos y comienzan a cerrar los canales de comunicación y delegación tienden a caer en el mar de la desconfianza, y dudan que los cambios puedan llevarse a cabo inclusive cuando su mensaje sea otro, esa desconfianza permea en el equipo y por tanto se entra en un círculo vicioso de hacer siempre lo mismo para obtener siempre los mismos resultados. Así la creatividad, innovación y buenas ideas para mejorar a partir de cambios sustanciales se vuelven nulos. El líder cree en el cambio, porque el cambio es parte de la vida misma y así lo entiende, entonces lo conduce y orienta para que se logren resultados esperados.



Pongamos en práctica estas recomendaciones

En fin, podemos volver a analizar la situación de Alejandro y su decisión, la forma de liderar del Sr Graciano, y los temores de Gisela y tal vez encontremos algunos de estos aspectos suficientemente documentados por muchos autores sobre lo que un líder no debe hacer; ser un líder no necesariamente es ser un jefe y los momentos de liderazgo son situaciones a las que estamos expuestos todos, y si tenemos la responsabilidad de dirigir equipos de trabajo y tomamos en cuenta algunas de estas recomendaciones de seguro estaremos aportando valor y creciendo como personas junto a nuestros equipos. Nada perdemos con ello.

Referencias

Luis D. Douaihi (2014), ¿Qué los hizo un equipo de alto desempeño?, Sitio Web El Gurux. Venezuela

<http://www.elgurux.com/questqueacute-los-hizo-un-equipo-de-alto-desempentildeo.html>

Universia (2013) **Líderes inspiradores: cosas que deben hacer vs cosas que no.** Sitio Web Universia. Perú.