

Las 6 cosas que No debe hacer si quiere generar compromiso y lograr resultados en su equipo

AUTOR: Alejandro Delobelle

TEMA: Gerencia de Proyectos

Basado en una historia real.

Gerenciar un proyecto no es fácil y menos aún lo es el inspirar a sus miembros para que no abandonen el compromiso a mitad de camino. Si de por sí eso ya es difícil, peor es cuando la inexperiencia, el capricho y el orgullo del manager, CEO o dueño entran en juego. Basado en observaciones reales, en proyectos reales y con gerentes reales, este artículo advierte sobre seis 'puntos de observación' que, sutil o explícitamente, minan en la gente el deseo de alcanzar un objetivo propuesto.

La mayoría de los libros que todos leemos nos dicen qué es lo que hay que hacer para que los empleados se agrupen en proyectos y lleguen a formar un 'high performance team'. Sin embargo, no abundan aquellos textos que, en base a experiencias, estimulen al lector con un 'case' (caso testigo) breve que despierte la atención y provoque una reflexión generadora de algún tipo de cambio. Y todos sabemos que de la comparación y las polaridades también se aprende. Es por eso que, desde mi experiencia como Coach y facilitador, me despego de mi visión positiva por un momento y les propongo lean con atención estos seis puntos y reflexionen en cuanto a la medida en la que ustedes 'cumplen al pie de la letra esto que no hay que hacer', para luego tomar las acciones correctivas que crean necesarias. Cada uno de los seis puntos, como sus consecuencias, los he observado personalmente y he sido testigo del daño profundo que generan en el tejido organizacional, la confianza y los vínculos, aunque no siempre sea visible a corto plazo. No son los únicos puntos de observación, pero sirven para iniciar la reflexión.

1.- Asigne tareas, responsabilidad o proyectos y no se moleste luego en dedicar un tiempo para agradecer, analizar y dar feedback a la gente, sus reportes o trabajos entregados...

Hágalo. Y sabe lo que la gente dirá por lo bajo?

"¿Qué sentido tiene dedicarle tiempo a este trabajo si nunca lo ve?" "Nunca termino sabiendo si lo que le hice le gustó o cumplió sus expectativas" "No tuve tiempo de explicarle por qué puse lo que puse; sólo se lo pude comentar en cinco minutos mientras salía" "la próxima vez ya sé hasta qué punto comprometerme con el equipo"

2. Haga el lanzamiento formal del proyecto juntando y mezclando, en una sala de reuniones u oficina, tanto a quienes tendrán una importante responsabilidad en el proyecto como a los típicos colaboradores que siempre están...

Hágalo. Y sabe lo que pasará?

Por un lado faltará gente clave en el proyecto, es decir, aquellos que no fueron contactados oportunamente para estar en esa reunión porque fue todo improvisado o a las apuradas; por otro lado habrá gente que sentirá que pierde el tiempo, que no tiene nada por brindar y que sólo está 'asistiendo' al lanzamiento de otro proyecto destinado a quedar a la deriva.

3.- No se asegure de que todos entiendan bien qué es lo que tienen que hacer

y, sobre todo, deje librado al azar la razón por la cual (el 'por qué') sería bueno que lo hicieran...

Hágalo. Y sabe qué clase de resultado conseguirá?

En la reunión donde se presenten las propuestas se sentirá en el aire que todo lo presentado no termina de alinearse con lo que quiere el Gerente. Se empezará a vislumbrar un malentendido en cuanto al alcance del proyecto. En el afán de comenzar a cuidar la propia silueta, la gente comenzará a disparar a mansalva, hiriendo verbalmente a otros y tratando de quedar lo mejor parado posible.

4.- Aunque usted sepa bien claro qué es lo que quiere, no lo exprese abiertamente, cállese y deje que el grupo infiera, interprete y deduzca lo que usted como Gerente piensa y pretende de ese proyecto...

Hágalo. Y sabe cuántos tipos de presunciones harán?

Podría contar si quisiera, una a una, las distintas interpretaciones que hará cada persona, las cuales tendrán obviamente un sesgo importante hacia el área en la cual cada uno se desempeñe. Verá gente que tratará de hacer preguntas para dilucidar, de alguna manera, lo que usted quería lograr cuando los convocó y hasta por qué lo hizo.

5.- Insinúe (o deje entrever) que el anteproyecto, charter o prototipo del grupo nunca será tan bueno como usted lo hubiera hecho personalmente...

Sabe qué nivel de compromiso alcanzará?

Muy bajo; será compromiso sólo hacia sí mismos. Comenzará un proceso de 'rotación espiritual', donde el foco sale del proyecto y se instala en la necesidad de cuidarse, de no arriesgarse y de hacer las cosas lo más parecidas a lo que el Gerente quiere.

6.- Cambie las prioridades y los equipos de un momento a otro; despida en el ínterin a algún referente de los equipos del proyecto o desentiéndase del avance del proyecto...

Sabe que tipo de sensación estará creando en su equipo?

Incertidumbre. Conciencia de falta de planificación. Riesgo de 'el próximo soy yo'. Sensación de que nada es tan estratégico ni importante como parece.

Se reflejó en alguno de ellos? Tranquilo, a todos nos puede pasar. Pero sería bueno que considere hacer algo al respecto.

En la siguiente entrega comentaré distintos 'antídotos' a estas seis 'infecciones' que suceden o se reiteran sin distinción, en Pymes o multinacionales. Les comentaré cómo hacen aquellos gerentes o líderes que, a través del ejemplo, crean continuamente un entorno inspirador que da sentido a la tarea de sus colaboradores, influyendo así en sus resultados.

Trabajaré con 'casos virtuales' que pertenecen a la realidad de las organizaciones pero, sin embargo, no describen a ninguna en particular. La idea es permitirles ingresar anónimamente y en forma express a aquello que pasa puertas adentro de las empresas y va construyendo, rápida o lentamente, su cultura.