

Cómo generamos compromiso **[José Ignacio Pérez]**

Hace unos años utilizaba el ejemplo de la expedición al Everest para ilustrar cómo se podía generar compromiso en un equipo. John Hunt, el director de la expedición (Edmund Hillary era un miembro más del equipo al que le “tocó” hacer la última ascensión), se enfrentó al terrible problema de cómo conseguir hacer un equipo con individuos que querían llegar a la cima (como individuos, no como equipo) y a los que en vez de asignarles la tarea de coronar la cumbre tenía que asignarles la más humilde de abrir el camino para alguien pudiera llegar.

Salvando distancias es el mismo problema que afrontan los directores de equipos de ciclismo: deben decidir quién se va a sacrificar y realizar un enorme esfuerzo para que lo aproveche el “campeón”.

Hunt ilustró este punto. Distribuyó las tareas desde el principio, antes de emprender la ascensión. Y dedicó tiempo a explicarlo y a comentarlo y a resolver pegas. Pero sobre todo dedicó mucho tiempo a comunicar a cada individuo la importancia que tenía la tarea que le había asignado para la meta final. Al final, él mismo relata en su autobiografía, quedaron todos satisfechos. Se habían resuelto las tensiones iniciales, todos sabían qué tenían que hacer, cómo su particular tarea se encuadraba en el conjunto y la gran importancia que tenía su tarea para el éxito. Si alguien fallaba, el éxito no se conseguiría.

Si trasladamos esto a las empresas y los equipos de hoy nos podemos hacer varias preguntas: ¿cuántos directivos dedican mucho tiempo en explicar a sus colaboradores cómo se encuadra su tarea en el éxito final y la importancia de la misma? Podemos hacernos una pregunta opuesta: ¿cuántos directivos utilizan argumentos de “lo importante de tu responsabilidad” para ilustrar las consecuencias del error cometido?

Podemos ir más lejos: ¿Cuántos directivos, tras haber “comunicado” a su colaborador lo importante de su tarea, se comportan coherentemente a lo dicho? O por el contrario, ¿Cuántos directivos se comportan (porque en el fondo están convencidos) como si la única tarea importante fuera la suya?

Cuando un directivo convoca a un colaborador y le “obliga” a cambiar su agenda y su planificación está transmitiendo con claridad qué es lo importante y qué no lo es. ¿Cómo se puede generar compromiso cuando el colaborador percibe con claridad que lo que realmente importa es la agenda del jefe?

Con relativa frecuencia nos encontramos quejas acerca de la falta de compromiso de los colaboradores. Cada vez que esto sucede no sería mala cosa revisar nuestro comportamiento y reflexionar un poco acerca de los mensajes que enviamos, con nuestros actos, a nuestros colaboradores.