

El liderazgo y la caja de resonancia.

Iñaki Pérez

Una de las cualidades más importantes que deben adornar el perfil de un directivo es la capacidad para aguantar la presión, ser capaz de soportar la ansiedad que genera no conocer con seguridad las consecuencias de las decisiones que se toman y mantener la calma en los momentos difíciles.

Recientemente he tenido ocasión de conocer el comportamiento de los responsables de un importante proyecto tecnológico en una compañía de retail. Tras una cuidadosa planificación con los partners (una conocida consultora) y una laboriosa programación comenzó la fase de implantación del nuevo sistema.

Como no podía ser menos hubo ciertas dificultades, imprevistos y, por supuesto, inexplicables fallos en algunos de los terminales. Ante cada una de esas situaciones el segundo responsable del área tecnológica de la compañía llamaba, furioso, al Socio responsable de la cuenta diciéndole, poco menos que gritando, que o se arreglaba inmediatamente el susodicho error o “cortamos el grifo y se acaba el proyecto”.

Lo más curioso del caso es que los usuarios del sistema (en teoría los “padecientes” del error) apenas mostraban incomodidad por los errores que, en ocasiones, sucedían. Muchos de ellos ya habían vivido migraciones e implantaciones de ERPs y eran plenamente conscientes que hasta que estuviera el sistema “engrasado” habría que aflojar o apretar algunos tornillos en la maquinaria. Los usuarios no le daban ninguna importancia a que en ocasiones una impresora no pudiera imprimir determinados formatos de documento o que una comunicación fallara intermitentemente a lo largo de una mañana.

Es más, desde el punto de vista de los usuarios, el sistema funcionaba bien o incluso muy bien. Los informáticos del área tecnológica (no los directivos) estaban encantados de cómo iba todo de fluido. Pocas veces habían visto una implantación tan eficaz.

Los directivos del área, sin embargo, no paraban de llamar a la consultora. El gerente de proyecto solicitó que pusieran a otro. El socio tuvo que dar explicaciones a sus colegas porque se había extendido el rumor en la consultora del “desastre” que se estaba produciendo y que se iba a perder el cliente.

Los directivos del área siguieron presionando. La consultora se vio forzada a editar una especie de vademécum resaltando todos los errores (reales, posibles e imaginarios) y cómo hacerles frente. Se celebraron, incluso, dos o tres charlas informativas a usuarios en las que hubo que pedir disculpas por los errores y ofrecer información acerca de cómo solventar posibles dificultades...

En la compañía, por fin, cuajó la idea de “proyecto desastre”, a pesar de que la encuesta de satisfacción de los usuarios con el nuevo sistema que se pasó tras la implantación ofrecía una nota media de 7,5 sobre diez.

La paradoja de la anécdota reside en que era un proyecto de éxito que habría podido catapultar al equipo directivo de la compañía cliente y, sin embargo, el descontrol de los nervios, la ansiedad, las llamadas intempestivas... llevaron a estos directivos a convertirse en caja de resonancia de los errores (reales o ficticios) y por tanto en causa directa de su propio fracaso.

Más allá de la anécdota me gustaría finalizar con un par de preguntas y que el lector se las contestara internamente y con sinceridad:

¿Qué directivo soy si ante un error o un imprevisto, del tipo que sea, en vez de controlarlo y gestionarlo me convierto en una caja de resonancia que amplifica el problema?

¿Qué directivo soy si en vez de solucionar o minimizar los problemas consigo “asignar culpas” y “hacer que las paguen”?