

Management: qué hacer con un equipo de trabajo mediocre



En las organizaciones de hoy, en plena transformación digital, la gestión directiva no es un arte simple. En las distintas situaciones cotidianas, nuestros comportamientos y a veces sólo una palabra, pueden tener resultados que distan de ser las esperadas por

quienes las generamos. El monumental José Ingenieros ya nos advertía que, “es más contagiosa la mediocridad que el talento”, lo cual nos lleva a preguntarnos, sea porque lo heredamos o lo engendramos, qué podríamos hacer como líderes si

estuviésemos a cargo de un grupo que juzgamos de esas características.

El término “mediocre” está compuesto por los vocablos “medius”, que expresa algo en estado intermedio, y “ocris” que significa “montaña o peñasco escarpado”, o sea que la etimología confirma aquello que queda a mitad de la montaña o que está a medio camino. Mediocridad es, pues, un término relativo muy atado al contexto o situación, conlleva un standard de lo completo en un nivel o de excelencia necesaria, y, por ende, tiene mucho de cultural.

La práctica nos orienta con una serie de acciones que podríamos emplear casi como una lista de chequeo de aspectos a considerar:

Sentido explicitado

El primer interrogante al cual tendríamos que someternos con relación al liderazgo de un equipo que juzgamos de estas

características, es si hemos sido lo suficientemente claros y concretos en términos de los “qué” que aspiramos se generen, así como a los “cómo”. Luego, nunca está de más confirmar el poder que en sí mismo conlleva el chequear la imagen compartida del “para qué” estamos realizando los esfuerzos que realizamos.

Plataforma y “gatillos”

Al igual que las personas, los equipos también “se bajonean” y son permeables a influencias de reconocimiento o su ausencia. Los grupos humanos pueden estar más o menos “centrados” y más o menos “en plataforma de liderazgo”. Es aquella ubicación donde el grupo se siente al mando, poderoso y con conciencia de sus capacidades. No hay tres posiciones: o se está “en plataforma” o se está “caído” de ella. La clave no está en que el equipo no se caiga de su “plataforma” sino en que rápidamente se dé cuenta y se

suba a ella nuevamente. La desmoralización en un equipo favorece su medianía.

Referentes y responsabilidad compartida

Todos buscamos o tenemos, consciente o inconscientemente, “referencias” en las cuales nos espejamos y nos contrastamos. No existen culturas sin referentes, sean de signo positivo o negativo. Por el contrario, algo que sí muta es la distribución de responsabilidades en el equipo, de forma tal que algunos roles y funciones se auto organicen. El líder formal necesita aprender a veces a ver el propio más como un “liderazgo habilitante” en que se disponga a salir “del centro del ring”. Paradójicamente, la performance mediocre puede ser señal de una supervisión excesiva, o demasiado dominante.

Cultura de sana confrontación

De la mano de lo anterior, proponemos que debe llegar a ser una norma la sana confrontación, las preguntas y aun comentarios que a primera vista pueden ser percibidos como “incómodos”. Nadie sale del letargo instalado siendo “políticamente correcto”: desafiar y desafiar a los que no desafían, en un marco de respeto y profesionalidad, y en función siempre del beneficio colectivo esperado. .

Medidas comunicadas

La falta de estándares conectados al valor agregado para el cliente - externo o interno- “desde afuera hacia dentro” es casi un clásico. Sólo debemos cuidarnos de los extremos: en algunas organizaciones ya se ha pasado al otro: el exceso de indicadores también desfocaliza y marea. Las medidas en sí mismas tienen que comunicar, y hay que estar atentos si su existencia o ausencia señala o disimula

performance pobre o debajo de la media.

Momentos de la verdad, vara móvil y mística

Nuestra actitud frente al equipo de casos individuales de performance mediocre crónica, suelen representar para el líder “momentos de la verdad” donde hay que demostrar la real convicción o con las ideas de excelencia y superación colectiva. No es buena la decisión de sistemáticamente “no mover el bote”. El exceso de prudencia o lo que pueda llegar a ser percibido como no decisiones o temor, siempre traen circuitos reforzadores negativos de la misma mediocridad.

El avance gradual en “subir la vara” nunca está exenta de stress y manejo positivo del conflicto. Proponer la excelencia como meta conlleva un manejo de ansiedades, frustraciones e incertidumbres. Si como líderes estamos invitando a

ese lugar, nuestra coherencia y consistencia debe ser a toda prueba.

Apuntalar la alta performance mientras la vamos desarrollando, exige una vigilada defensa del propósito e ir creando “mística” donde se acuerda cómo se percibe colectivamente si hay o no compromiso, vacuna contra la inercia grupal.

Rutina y prejuicios

Volviendo a José Ingenieros: “La rutina, síntesis de todos los renunciamientos, es el hábito de renunciar a pensar”. No podremos colaborar en la superación de mediocridades ajenas sin trabajar las propias; no podremos desarrollar nuestro propio liderazgo ni el de nuestros equipos sin pensar. La compulsión a la acción necesita ser morigerada: nadie piensa seriamente a las apuradas. Nuestros propios juicios sobre un equipo pueden ser, los causantes de su performance mediocre, como ya se ha visto de la

mano de Pigmalión y Galatea. Necesitamos combatir nuestros propios prejuicios y creencias ¡En cualquier caso, como decía Carlos B. González Pecotche, “más que mediocre vale ocre entero”!

Equipos mediocres en analogía

- No está claro a qué está jugando.
- Cuando la tiene, no sabe qué hacer con la pelota.
- Sin acuerdo sobre estilos y medida (cantidad de pases seguidos) para generar el tanto.
- Conflictos no resueltos dentro o fuera de la cancha.
- No enamoran: tribuna no acompaña.
- Prejuzgan o minimizan el desafío que enfrentan o al rival.
- Rutina: atacan siempre por el mismo lado.
- No hay mística copera.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com