

Carta a quien está pensando en empezar

Esta carta es un retrato compuesto. No reproduce las palabras de ningún cliente concreto ni cuenta la historia de una organización real: reúne en una sola voz lo que hemos escuchado, a lo largo del tiempo, de distintas personas responsables de equipos que han recorrido este camino. La escribimos en primera persona porque es la forma más honesta que conocemos de mostrar lo que el proceso produce visto desde dentro, y no desde donde lo vemos nosotros.

Te escribo porque me preguntaste, en aquella comida, cómo había ido. Te di una de esas respuestas que se dan cuando hay gente alrededor y el camarero está esperando. Me fui con la sensación de no haberte contado nada que te sirviera. Así que aquí está la versión que no cabía entre el segundo plato y el café.

Lo primero que tienes que saber es que estuve a punto de no aprobarlo. Lo que me presentaron al principio sonaba exactamente a lo que llevo años esquivando: una actividad con arte para el comité, de esas que quedan bien en la foto y no dejan nada el lunes por la mañana. Mi primera reacción fue buscar la manera elegante de decir que no. Si seguí adelante fue por una conversación, no por una propuesta. Y supongo que eso ya debería haberme dicho algo.

Lo que pasó en aquella primera sesión no lo esperaba. No te voy a contar el detalle, porque parte de lo que funciona es no saber lo que va a pasar. Pero te diré la forma que tuvo. Estábamos mirando una obra, discutiendo lo que cada uno veía, y en algún momento dejó de ir sobre el cuadro. La conversación que llevábamos meses sin poder tener en el comité —esa sobre cómo decidimos, sobre lo que no nos decimos— apareció sola, por un lado que nadie había forzado. No la provocó una dinámica de grupo de las de siempre. La provocó el hecho de estar mirando juntos algo que ninguno controlaba.

Salí de ahí con una pregunta incómoda. Si una hora delante de un cuadro había sacado a la luz algo que llevábamos meses sin poder nombrar, ¿qué decía eso sobre cómo pensábamos juntos el resto del tiempo, cuando lo que estaba en juego era una decisión de verdad?

Esa pregunta nos llevó a lo siguiente. Trabajamos un tiempo sobre eso concretamente: cómo pensamos antes de decidir. No en abstracto —sobre nuestras propias reuniones, sobre decisiones que habíamos tomado y nos habían salido mal, sobre las señales que ignoramos cuando vamos con prisa—. Dicho así suena obvio. No lo es cuando lo haces en serio, con tu propio equipo y sobre tus propios errores recientes, sin el colchón de los ejemplos de manual.

Y de ahí salió lo más difícil de explicar y lo más valioso. Empezamos a trabajar sobre lo que de verdad teníamos encima: una decisión que llevábamos meses aplazando, una tensión entre dos áreas que todos veíamos y nadie tocaba. La primera vez que reformularon el problema que les traje, me molestó. Yo había llegado con un problema para resolver y me devolvieron un dilema sin solución limpia. Tardé en entender que esa era justamente la cuestión: lo que yo llamaba problema no se resolvía porque no era un problema. Era una tensión entre dos cosas, que ambas importaban, y la estábamos tratando como si una de las dos estuviera de más.

Te voy a ser honesta con la parte que no se cuenta en estos sitios. Defenderlo dentro de casa fue trabajoso. Mi director financiero me pidió, con toda la razón, que le explicara qué estábamos comprando, y no es fácil de meter en una casilla. No compras horas de formación ni un número cerrado de sesiones. Compras un cambio en la calidad de las conversaciones donde se decide, y eso no aparece en ninguna factura de forma reconocible. Aprendí a defenderlo no con promesas, sino con lo único que tenía a mano: ejemplos concretos de decisiones que estábamos tomando mejor, más rápido y con menos vueltas atrás.

Y aquí está lo que más me costó aceptar, porque va contra cómo me han enseñado a medir. El cambio fue visible antes en las reuniones que en los indicadores. Primero notamos que discutíamos distinto, que las conversaciones llegaban a sitios donde antes se quedaban atascadas, que las decisiones aguantaban en lugar de deshacerse a las tres semanas. Los números llegaron después, y cuando llegaron, ya sabíamos por qué. Si hubiéramos esperado a que los números nos confirmaran que funcionaba antes de creerlo, lo habríamos cortado por la mitad y nos habríamos quedado sin la segunda parte, que es donde estaba lo bueno.

No te voy a decir que lo hagas. No sé lo suficiente sobre tu organización ni sobre tu momento, y una de las cosas que aprendí en todo esto es a desconfiar de quien recomienda sin saber. Lo que sí te digo es esto: si reconoces en tu equipo algo de lo que te he contado —gente capaz cuyas reuniones no producen lo que deberían, decisiones que se toman y nadie sabe defender un mes después, la sensación de que se trabaja mucho y se decide regular—, entonces merece la pena al menos tener la conversación. No te comprometes a nada. Y, a diferencia de casi todo lo demás que nos intentan vender, la conversación misma ya te deja algo, decidas lo que decidas después.

Lláname cuando quieras y te cuento lo que aquí tampoco cabe.

— *Una directora de personas que ya pasó por esto*

Para empezar una conversación: angel@elanfactor.es · joaquin@elanfactor.es · www.elanfactor.es