

Liderazgo en proyectos: cuando armar un equipo no tiene manual de instrucciones.

La dinámica de los equipos de proyecto hace que quienes los lideran deban enfrentarse al desafío de "armar" y "rearman" los equipos con cada nuevo proyecto o con la ampliación del número de proyectos a realizar. Y en esta descripción, el uso de las palabras relacionadas con la metáfora mecánica del ensamble de piezas, dista precisamente de lo que ocurre en la realidad: los equipos no se terminan de "ajustar", hay personas que no "encastran", hay situaciones que "desarman" la posibilidad de tener un equipo, personas que no son "intercambiables"... y podríamos seguir.

Porque ocurre eso?. Las razones son muchas y sólo obedecen a una lógica del *caso por caso*.

Si entendemos el liderazgo como una función dentro de los grupos, aquella orientada, volcada más a "mirar" al resto que a mirarse a sí mismo o a la tarea individual, entonces el liderazgo tiene algo que ver y más que nada que decir en las situaciones anteriores.

El liderazgo puede ser pensado, siguiendo la metáfora mecánica, como un "lubricante" del equipo: sirve para aminorar las fricciones y también para mejorar el acople entre las "piezas". Funciones que, como se ve, son *paradójicas*. Y es que precisamente la función del líder es paradójica: tiene que contener las ansiedades frente a las "turbulencias" del contexto que amenazan al proyecto y, al mismo tiempo, debe desafiar al equipo a enfrentar un "rodamiento" áspero y problemático cuando aparecen resistencias en la implementación del proyecto.

Y si seguimos pensando al liderazgo como una función que atiende el *caso por caso* interviniendo de manera *paradójica*, cómo podemos pensarlo en las situaciones mencionadas al inicio del artículo?

La "construcción" de un equipo es un *proceso*, una secuencia de acontecimientos, donde sus integrantes y el líder se ven desafiados a superar una serie de "quiebres", de situaciones que exigen del equipo una respuesta. Respuesta que debe servir no sólo para la continuidad y el desarrollo de proyecto, sino también y, si se me permite, para la del equipo.

Sin pretender ser abarcativo, el primer "quiebre" es hacer que las personas asignadas al proyecto se incluyan, se sientan parte, encuentren un lugar no sólo físico (lo cual es también muy importante) o funcional (atado a los roles y responsabilidades) sino en la conformación social del equipo, esto es, tener una identidad, ser alguien reconocido, donde reconocimiento implica que esa persona pueda "verse" en el equipo como en un espejo. Cuando esto, la inclusión, no se logra, las personas tienen un "pie afuera y otro adentro" con lo cual no están lo suficientemente afincadas para resistir los embates que todo proyecto sufre, y a la primera oportunidad estarán fuera...

Para ser más precisos, el liderazgo viene a cubrir la función de facilitar esa inclusión, a crear un espacio seguro, un espacio posible para cada integrante, a ayudar a "soltar" la preferencia por estar en otro equipo (como cuando se necesita "sacar" gente de un lugar y "ponerla" en otro) y elaborar el duelo con lo que no pudo ser para que pida avenirse a lo que será, ya que todo nuevo comienzo empieza por un final.

Pero no sólo de contención está hecho el camino del líder sino también de desafiar al equipo a incluir a los "recién llegados", a "hacerle lugar" y a contribuir a que el equipo sea un espejo donde se reflejen todos sus integrantes. Pavada de paradoja! (Decían así en mi barrio).

Para cerrar esta reflexión, tomar nota de las palabras claves que resalté en itálica: *caso por caso*, *intervención paradójica*, *proceso*, para pensar que el rol del líder de equipo de proyecto requiere una perspectiva de caso por caso, de leer el contexto y sus cambios, de saber que habrá que administrar acciones en apariencia contradictorias y finalmente de que toda construcción es un proceso, un devenir, que exige perseverancia y flexibilidad. No hay manual de instrucciones.

Lic. José Gómez Laumann

Consultor e instructor en procesos de liderazgo y desarrollo de equipos en el ámbito organizacional. Tutor del Project Management Leadership del BID. Ex consultor del Programa de Trabajo Autogestionado del MTEySS de la Nación.