



Cuide su **equipo**, riegue sus **geranios**

Es frecuente que los consultores recurran a símiles para explicar sus teorías sobre gestión, organización o motivación de las personas. En este caso, el autor hace referencia a un comentario sobre el cuidado de las plantas para llamar la atención sobre del lector distintos aspectos que den tener los gestores de equipos: Seleccionar las mejores semillas, preparar la tierra para sembrar, regar constantemente, repartir el abono uniformemente, podar cuando se necesite y recoger frutos... pero dejar siempre alguno en el árbol.

DAVID CUADRADO I SALIDO, Socio Director de Viventia.
(Sobre una idea original de LAURA DíEZ-CASCÓN, técnica de desarrollo de MC Mutual)

Recientemente estaba en una reunión con el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, de esas extrañas que más que clientes son amigos, cuando Laura, técnica de Desarrollo, comentando sobre la actualidad de los libros y artículos recientemente publicados sobre gestión y liderazgo, me comentaba aparentemente en broma, pero muy en serio en el fondo:

- "Los consultores sois unos tramposos de hecho".

- "Y eso, ¿por qué?", le pregunté sin querer darle de entrada la razón..., aunque creo que en parte la tenía.

- "Pues porque hacéis una teoría de cualquier cosa o aprovecháis lo más mínimo para escribir un artículo como si la relación entre un tema y otro fuera tan evidente que los que no nos hayamos dado cuenta parezcamos tontos o algo así".

- "De hecho no creo que sea así", le repliqué. "Lo primero, no es cierto que hagamos una metáfora de cualquier cosa pero, además, cuando lo hacemos no pretendemos que la gente que nos lee piense que sea tonta... ¡Justo esperamos todo lo contrario!".

- "Vale, puede que no lo hagáis para pillar-nos en falso", me aceptó, "pero lo que no me negarás es que utilizáis cualquier cosa, sirva o no, para hacer un artículo o una teoría sobre liderazgo. Desde ratones y queso, gaviotas que vuelan, hormigas que se autogestionan, búsqueda de tesoros y tréboles de la buena suerte... Un día de éstos vais a sacar una teoría de liderazgo de...".

FICHA TÉCNICA

Autor: CUADRADO I SALIDO, David.

Título: Cuide su equipo, riegue sus geranios.

Fuente: Capital Humano, nº 2004, pág. 39. Noviembre, 2006.

Resumen: Cuidar del equipo, desarrollarlo y hacer que se sienta identificado y comprometido con el proyecto es una de las tareas del management más complejas. Desde este artículo, David Cuadrado, a través de un símil muy gráfico hace un repaso de los elementos y cuidados necesarios para conseguir este objetivo. Desde la selección de los mejores (semillas y trabajadores) a la formación e introducción en la cultura de la organización, la comunicación y el desarrollo de sus competencias y habilidades hasta la toma de decisiones drásticas como el despido cuando su permanencia en el grupo puede dañar al resto de los profesionales. Gestionar personas como si se tratara de un huerto puede ser una metáfora efectiva y no tan alejada de la realidad, tal y como plantea el autor de este artículo.

Descriptores: Motivación / Trabajo en Equipo / Selección / Retención del Talento.



y pensó por un momento: “ ¡De regar las plantas! ¡Si quiere cuidar su equipo, riegue sus geranios!”, dijo al fin.

Y yo me quedé callado porque, la verdad sea dicha, es que la metáfora prometía. A ver:

I. SELECCIONAR LAS MEJORES SEMILLAS

¿O es que no hay que buscar aquellas que más nos garanticen el éxito de la plantación? ¿Qué es sino la selección genética (manipulada o no) de las semillas? Y en el mundo de los recursos humanos, ¿no tenemos siempre ese hándicap como el primero y más importante para conseguir crear equipos altamente competitivos?

Cuando hago referencia a la selección siempre me acuerdo de una frase que decía Bobby Knight, el legendario entrenador de baloncesto universitario de USA y seleccionador nacional. Al preguntarle qué hacía para tener equipos siempre tan motivados, contestaba invariablemente: “Es que no selecciono a quien previamente no lo esté”.

Y, sin duda, ese es el primer error. En gran parte de los procesos de selección que fracasan lo que nos encontramos son dos factores que cuando coadyuvan son terribles: no definimos perfectamente bien qué necesitamos buscar... y vendemos el puesto de

trabajo en vez de seleccionar a quien previamente esté altamente interesado en él. La motivación inicial, por propia ley de entropía, no puede sino bajar en las etapas posteriores a la incorporación, nunca sube. Entonces, ¿para qué seleccionar a quien ya no muestra un excesivo interés? Y, relacionado con lo anterior, ¿por qué aguantar contra viento y marea a un equipo heredado que tiene algún miembro que te manifiesta abierta o claramente que no está interesado en el proyecto?

Ya sé que lo que estoy comentando puede provocar algún rechazo, pero ¿seleccionarías una semilla para plantar si te dicen que lo más probable es que no vaya a dar ninguna planta o que, en caso de que la dé, siempre será más tarde y de peor calidad que el resto de semillas? Obviamente no. Si no tuviéramos ningún sitio de donde buscar talento, me lo pensaría, pero ¿de verdad no existen semilleros de talento donde buscar?

Y si entonces el problema es de falta de creatividad y alternativas en el proceso, ¿debemos

Gran parte de los procesos de selección fracasan cuando no definimos bien qué necesitamos buscar y vendemos el puesto de trabajo en vez de seleccionar previamente al más interesado en él



aceptar cualquier semilla con independencia de nuestra fe en el proceso? Yo, como Bobby Knight, sinceramente me lo pensaría.

2. PREPARAR LA TIERRA PARA SEMBRAR

Ya no hace falta que hablemos de la necesidad de la formación continua, de los manuales de inducción ni de la importancia de una buena entrada en la empresa. Sinceramente creo que hemos superado ya esa fase y todo el mundo reconoce la necesidad de contar con esas herramientas de desarrollo. Pero, ¿de verdad nos creemos la importancia de esos primeros momentos tanto como para dedicarles el tiempo que se merecen y dotarlos de significado?

Ya Thurstone demostró, y Bales y los teóricos del liderazgo situacional no nos han dejado de recordar, que en cualquier situación de cambio grupal de cierta importancia, y la incorporación de personas a nuevos equipos o la llegada de un nuevo director lo es, pasamos por una serie de fases que siempre son las mismas:

- *Formación*: ilusión, incertidumbre, falta de consignas claras, cierta sensación de desconcierto ante el futuro...
- *Tormenta*: comienza la desilusión, guerras intestinas, lucha por liderazgos, falta de productividad...
- *Normativa*: se aclaran los procesos, comienzan las rutinas de trabajo, se ajustan

los roles, se marcan los objetivos más reales...

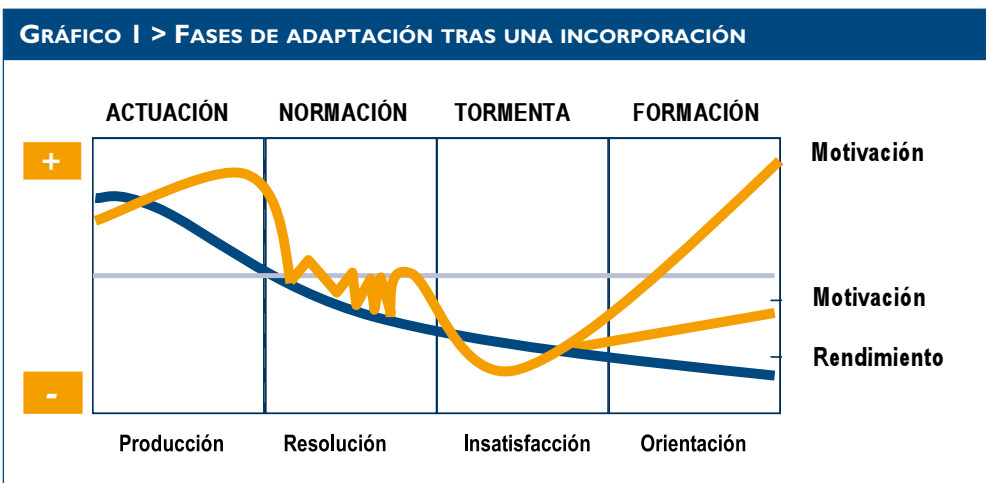
- *Actuación*: el grupo se consolida, se alcanza el estándar de producción, pueden empezar algunos problemas de falta de motivación, necesidad de retos...

Pues, si esto es así y lo sabemos... ¿por qué exigimos a los nuevos equipos o a las nuevas incorporaciones que rindan su estándar antiguo de inmediato? Tantas veces veo exigir al fichaje estrella que demuestre su valía como en su antigua empresa o al equipo que funcione ya desde el primer momento que no puedo dejar de pensar los estragos de esa exigencia, por otro lado inútil.

Si sumas hidrógeno y oxígeno, normalmente no da agua. Da hidrógeno y oxígeno. Para que dé agua deben mezclarse en las proporciones adecuadas e inyectar energía en el sistema para que se combinen. Igualmente si mezclas dos grupos de personas o introduces a alguien en un equipo, no da por sí solo un equipo mejor. Necesitas introducir energía, especialmente en el inicio. ¿O es que un campo permite la siembra si no se ha preparado con antelación? Pruebe a echar simiente sobre campo virgen o en campo labrado. ¿Crece igual? Pues eso.

3. REGAR CONSTANTEMENTE

Y no sólo nos referimos a formación continuada. Hoy en día, en el Manual de Desarrollo de la mayor parte de compañías que cuentan con un Departamento de Recursos



FUENTE > Viventia, 2005

Humanos, existen multitud de herramientas para "regar": planes de promoción y carrera, entrevistas de desarrollo y evaluación, manuales de inducción, mapas de competencias, políticas de RSC y seguridad y prevención, feed-back 360°, cliente interno... un sinfín de posibilidades para seguir regando y facilitando el crecimiento de nuestros colaboradores.

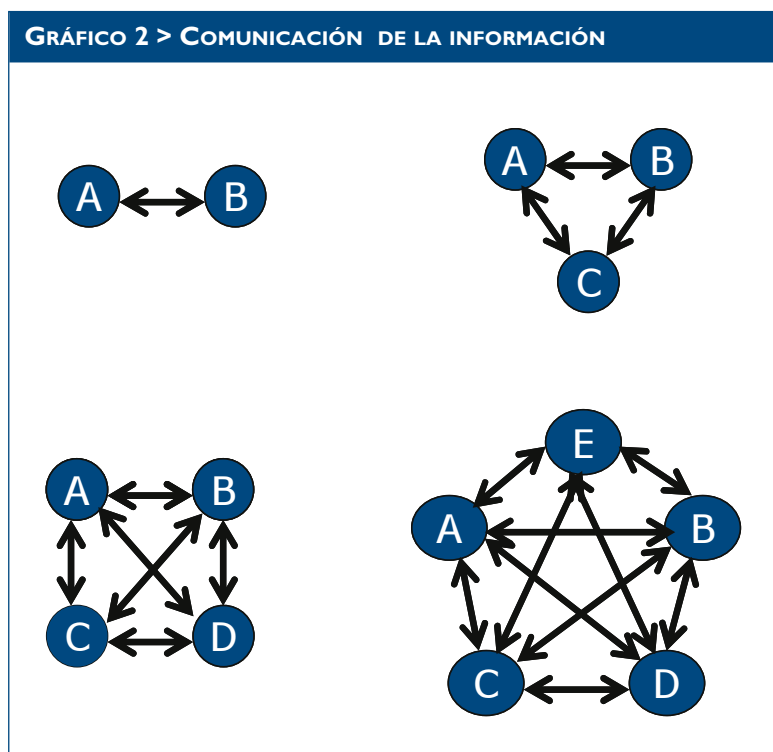
Pero, si eso es así, ¿por qué cada vez que voy a una empresa nueva y le pregunto si existe algo de lo que la gente se queje de verdad, invariablemente la respuesta es COMUNICACIÓN? Comunicar se ha convertido en el monstruo de las siete cabezas de las políticas de recursos humanos. Nunca es suficiente, ni en cantidad ni en calidad. Y, en cambio, todos sabemos del problema de multiplicar los canales de información: cuando las personas aumentan aritméticamente, los canales lo hacen geoméricamente (ver dibujo adjunto).

Por eso mismo, ¿por qué tardamos tanto en dotar de poder y contenido al Departamento de Comunicación? Es tan importante que, a mi parecer, no debería depender de Recursos Humanos o Marketing... debería de estar integrado en el mismo Comité de Dirección. Piense siempre que no existe la "no comunicación". El rumor y la dispersión siempre estarán. Por tanto, o comunica usted directamente u otros canales lo harán por usted. Decida.

4. REPARTIR EL ABONO UNIFORMEMENTE

¿A que el abono es marrón? Y, ¿a qué llamamos marrón? ¿A los problemas? Pues repártalos uniformemente o se encontrará con auténticos y graves problemas de falta de motivación y estrés. En el siguiente cuadro de motivación y estados de flujo puede ver la relación entre la dificultad de la tarea, la capacitación y la motivación. Entonces quizás podrá entender cómo no dar "marrones" a quien los necesita o saturar a algunos puede llegar a ser muy problemático.

Pero repartir el abono uniformemente también tiene que ver con la disciplina. ¿Conocen la metáfora de la estufa caliente?:



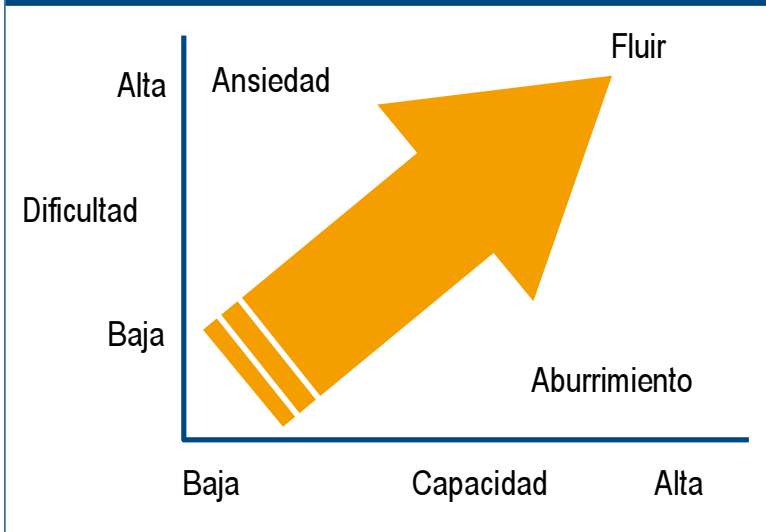
FUENTE > Viventia, 2006

- La estufa caliente siempre avisa cuando de acercas.
- Cuanto más te acercas, más calor desprende y te avisa.
- Si la tocas, te quemas.
- Si la vuelves a tocar, te vuelves a quemar.
- La toque quien la toque, y las veces que lo haga, cuando eso ocurre, se quema.
- Por eso calienta, y por eso sabemos que funciona.

Pues así deben de ser las políticas de disciplina y regulación de la conducta: justas, avisoras, equitativas, razonables. Nunca me he encontrado con empresas con problemas por tener una política disciplinaria como la citada. En cambio, sí (y muy a menudo) por lo contrario. El abono, recuerde, se reparte por todo el campo.

El Departamento de Comunicación es tan importante que no debería depender de Recursos Humanos o Marketing debería de estar integrado en el mismo Comité de Dirección.

**GRÁFICO 3 > RELACIÓN ENTRE LA MOTIVACIÓN
CAPACITACIÓN Y DIFICULTAD**



FUENTE > Viventia, 2006

5. PODAR CUANDO SE NECESITE

Corre una anécdota relacionada con uno de esos gurús de los que todo el mundo cita, pero nadie sabe a ciencia cierta de quién es. Unos afirman que de Tom Peters, otros que de Peter Drucker... en fin, lo importante es el contenido.

Un día le preguntaron al gurú qué haría para motivar a un buen empleado que había perdido la motivación y se había convertido en una rémora para el resto del equipo. "Despedirlo", dijo sin contemplaciones el gurú. La persona que le hizo la pregunta empezó a manifestar su rechazo: había sido un buen trabajador, el precio del despido, el mensaje que se lanzaba a la organización... en fin, que le costaba asumir esa decisión. "Entonces", dijo el gurú, "déjalo en paz en un departamento donde no haga nada, no moleste a nadie y sigue pagándole el sueldo". Nuevamente protestó quien hizo la pregunta: insolidaridad con el resto de empleados, normativa interna, eso no puede ser... "¿No hay nada más que pueda hacerse?" acabó preguntando. "Por supuesto", finalizó el gurú: "Contrata a un consultor y que le dé un curso de motivación. Si a la finalización del mismo no ha habido un cambio profundo... ¡La culpa será del consultor! No le pagues el curso y acúsalo de poco útil".

No por anecdótico (e incluso un poco cruel) deja de ser cierto. Cuando deben tomarse

decisiones, hay que hacerlo. Dotar de todos los medios posibles para evitar situaciones antes de que ocurran, poner herramientas de desarrollo al alcance de todo el mundo... pero ser firmes cuando la situación se vuelve definitiva. Nuevamente he tenido más consultas como experto por no tomar esa decisión que por hacerla. El mensaje, una vez que por justicia es evidente, es más claro y justo a la organización: a veces hay que podar para que el árbol siga creciendo y dando fruto.

6. RECOGER FRUTOS... PERO DEJAR SIEMPRE ALGUNO EN EL ÁRBOL

Porque al final siempre queremos quedarnos con algo de nuestra propia cosecha con nosotros. Y darlo todo, sin tener otras salidas (llámense *hobbies*, actividades extra-profesionales, asociacionismo, *forums*, encuentros, actividades de mentoring o acompañamiento a otros compañeros noveles, etc) repercutirá en nuestro propio poder de motivación. Dar y recibir empieza por dar, es cierto, pero también uno recibe. Y no sólo sueldo. Y no sólo formación. Saber que el trabajo y los contactos que uno crea te permiten estar al día, situado y posicionado ante el mundo profesional, es una de las mayores satisfacciones que hay.

Como siempre, sin abusar, pero con generosidad. La propia fruta algo madura y picada del árbol que dejamos sin recoger pasa a ser el abono de los nuevos frutos que luego surgirán. Y aunque empezamos con geranios y nos hemos derivado hacia el cultivo de árboles frutales, ¿verdad que manejar y gestionar personas tiene mucho que ver con el cuidado de un huerto?

Al final resultará que Laura tenía razón cuando dijo que de todo podemos hacer una metáfora. Recuerden: "Quiere ser un buen gestor de personas, pues cuide su equipo, riegue sus geranios". ▲