



Gestión de Talento

Elige a las personas adecuadas a la cultura

La pasada primavera se celebró la selección de los jugadores del equipo de los Mustangs en Danville, California. Chicos menores de nueve. Y sí, estoy hablando de niños de ocho años, del tercer curso para ser más exactos, según el programa norteamericano, y que son elegidos para jugar de forma competitiva al fútbol. El proceso a través del cual son evaluados, clasificados y seleccionados es un espectáculo digno de ver.

Imaginaos un campo de fútbol rodeado de entrenadores con cuadernos tomando notas (yo incluido) sobre los chicos que están en el terreno de juego regateando, corriendo, chutando y jugando unos contra otros. Después del partido, los entrenadores se sientan en una mesa y, por turno, van seleccionando doce jugadores para su equipo.

Afortunadamente para mí, no entiendo mucho de fútbol. Jugué poco en mis tiempos de colegial aunque he entrenado a los equipos de mis hijos y, siendo sincero, su forma de jugar se asemejaba más a una revuelta carcelaria que a un evento deportivo.

Decía que era una suerte no saber de fútbol porque si no, me obligaba a enfrentarme a un hecho incuestionable: estaría frente a una gran desventaja competitiva a la hora de evaluar las capacidades técnicas de los "enanos" a quienes podría seleccionar. El resto de los entrenadores habían jugado como mínimo de manera regular en ligas universitarias y algunos hasta como profesionales, siendo capaces de apreciar las sutilezas de este deporte del mismo modo que yo soy capaz de apreciarlas en el baloncesto o el béisbol.

No solo entendían lo que era un fuera de juego, sino que ¡hasta les gustaba!

En cualquier caso, decidí cambiar el criterio de selección que aparecía en el impreso oficial de evaluación de los jugadores que me dieron para seleccionar mi equipo, que por cierto, se llama "The Swarm" (el enjambre). Eliminé las categorías que aparecían como: velocidad, percepción del campo, toque y potencia, y las sustituí por otras como: actitud, empuje, habilidad y padres. Evidentemente, eso me condicionaba a observar cosas distintas del resto de los entrenadores durante el proceso de selección.

Por ejemplo, en vez de pasarme todo el tiempo mirando los pies de los jugadores, tendía a observar cómo se trataban entre ellos. Quería ver cómo respondían cuando los instructores les pedían que llevaran una portería o una red con pelotas de una parte del campo a otra. También observaba la forma que tenían de interactuar con sus padres en los descansos. ¿Eran respetuosos o desatentos? Del mismo modo, quería ver cuánto se implicaban jugando en el campo. Si corrían sólo cuando les llegaba la pelota o eran capaces de bajar a defender.

Aproveché los descansos para acercarme a alguno de ellos y preguntándoles si les gustaba el colegio o cuál era su asignatura favorita. Buscaba a chicos que me dijese cosas como: "Me gusta mucho el colegio" o "me gustan las mates, pero la gramática no tanto". Lo que no quería era a chicos que me dijese que sólo les gustaba el recreo o tuviesen miradas vacías.

Cuando acabó el proceso de selección, mi entrenador ayudante (quien tampoco había jugado al fútbol) y yo, nos pusimos a hacer un ranking siguiendo los criterios que habíamos aplicado en la selección. Al reunirnos los entrenadores para comenzar a elegir jugadores, esperamos nerviosos nuestro turno. Tras terminar el proceso, habíamos podido elegir muchos más jugadores de nuestra lista de lo que en un principio esperábamos y consiguiendo reunir un equipo que nos parecía claramente positivo y fácil de entrenar.

Esta actitud mía no la hemos de confundir con nobleza o altruismo. Yo también tengo mi vena competitiva, y deseaba que nuestro equipo tuviese éxito. Ciertamente valoro más el carácter y la capacidad física que la victoria, lo último que deseo es un equipo de buenos chavales, pero que no marcan un gol. Mentiría si dijese que no presté atención a las capacidades atléticas básicas de los jugadores que seleccionamos. Pero eso sí, esas capacidades estaban bien por detrás de la actitud y la conducta en mi escala.

Al aproximarse la competición, mi ayudante y nos preguntábamos cuánto talento había en el equipo. Esperábamos que al menos tuviésemos un buen portero y varios delanteros. No sabíamos qué esperar cuando hicimos el primer entre-



Miguel Sarrión

Gerente

PeopleMatters
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid - España
Teléfono.: +34 91 781 06 80
informacion@peoplematters.com

namiento así que, cruzamos los dedos, leímos por encima el libro "fútbol para tontos" y comenzamos la temporada.

Ahora, tras haber jugado varios partidos, hay algunas cosas que las tenemos tan claras como el cristal. En primer lugar, nuestro equipo es un equipo. Se tratan bien entre ellos y se apoyan mutuamente y buscan más la atención colectiva que el elogio individual. En segundo lugar, ¡se divierten! En tercer lugar, los padres también se divierten. Muchos de ellos nos han comentado el positivo ambiente que reina en el equipo, y lo que disfrutan estando en la grada con los otros padres.

¿Y qué hay del fútbol? Pues sólo hemos perdido tres partidos de trece, y tenemos 24 goles a favor y sólo 7 en contra. Desde luego esto último no es tan importante como los otros factores (como les digo a los padres y también me repito a mí mismo), pero es la agradable confirmación que nuestro approach es viable tanto dentro del campo como fuera de él. Este temprano éxito del equipo no es el resultado de un gran entrenador y buenas tácticas. El hecho (como dice Jim Collins) es que conseguir que se suban al autobús las personas adecuadas es el primer paso para construir una gran organización. Una vez que el autobús esté lleno sólo es cuestión de poner a la gente adecuada en los sitios adecuados (o los jugadores adecuados en las posiciones adecuadas). Seleccionar a las personas que se adecuan a la cultura, ya sean jugadores de ocho años, ejecutivos senior, profesores o voluntarios, es un primer paso crítico.

¿Por qué? Pues porque es mucho más fácil enseñar a un joven humilde y trabajador cómo jugar de portero que enseñar a un atleta espectacular a escuchar y poner al equipo por delante de sí mismo. Creo que esto es aplicable a la organización en la cual trabajas. No la parte del portero, por supuesto. Sabes a lo que me refiero.

Patrick Lencioni es presidente del Table Group y autor de libro *Overcoming the five disfunctions of a team: A field guide for leaders managers and facilitators*. (Wiley & sons). Sobreponiéndose a las cinco disfunciones de un equipo: una guía práctica para Líderes, gestores y facilitadores

El artículo de Patrick Lencioni tiene el enorme valor de provocar, a partir de una anécdota deliciosa, reflexiones sobre temas clave de gestión de personas. En él se nos propone una definición de la gestión del capital humano tan sencilla como eficaz: seleccionar a las personas adecuadas y ubicarlas en los sitios adecuados. Lo que empieza a no ser tan sencillo es decidir correctamente sobre qué es "adecuado". Tradicionalmente la búsqueda de esta "adecuación" fue de carácter técnico, basada en las cualificaciones, adquiridas y demostradas a través de la experiencia, de la persona con relación al puesto. La gestión por competencias vino a sofisticar el concepto, añadiendo requerimientos alrededor de determinadas actitudes y habilidades relacionales. Por último, como nos recuerda el artículo, cada vez se concede mayor importancia al factor de adecuación cultural de la persona al grupo y/o la organización.

Tomarse en serio el factor cultural tiene implicaciones de gran calado tanto en la estrategia como en la operativa de la gestión de personas de una empresa. Supone dar respuesta a preguntas como: ¿Cuál es la cultura de nuestra organización? ¿Es la que necesitamos para tener éxito? ¿Qué aspectos de nuestra cultura están generando o destruyendo valor? ¿Ayuda nuestra cultura a atraer y retener talento? ¿Qué efectos culturales tienen nuestros procesos y políticas de recursos humanos, desde la gestión del desempeño a la recompensa, pasando por el liderazgo, el reclutamiento y selección, la comunicación ... ¿Estamos gestionando el factor cultural proactivamente o somos sujetos pasivos de sus efectos?.

Preocuparse por la cultura supone, en definitiva, adoptar una visión de la organización que no es simplemente la suma de todas las partes, es decir, de individuos técnicamente competentes, o "adecuados" a determinada función, sino un fenómeno cualitativamente distinto, generador de dinámicas propias, y cuya capacidad de crear valor reside, no tanto en la calidad de sus componentes individuales, como en la calidad de las relaciones entre ellos.

Y si no que se lo pregunten a algún poderoso equipo repleto de jugadores "galácticos".