



Imagen: GraphicStock.

# LEYES UNIVERSALES EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

## Autor

Miguel Ángel Díaz.  
Presidente de la Asociación  
Nacional de Inteligencia  
Emocional (ASNIE).

**S**iempre he tenido la sospecha de que la vida -y, por tanto, todo lo que ella envuelve- está regida por una serie de normas o de leyes por las cuales suceden cada día millones de cosas maravillosas (y otras no tanto). Normas que ofrecen un cierto orden y criterio a ese aparente caos o libre albedrío en el que se convierte nuestra vida: cómo se consigue la felicidad, por qué unas personas ayudan a otras,

cuáles son las claves de las relaciones entre personas, cómo mejorar y crecer como profesionales/personas, etc.

Quizás es que quiero pensar que la mayoría de las cosas que nos ocurren y que nos rodean no son fruto del azar, sino que se crean respondiendo a una norma, un patrón que al ser descifrado o conocido, produce ese mágico efecto por el cual comenzamos a entender muchas situaciones e, incluso, en oca-

siones, nos permite llegar a predecir determinados comportamientos o conductas.

Después de reflexionar durante años sobre este tema, he llegado a conocer algunas de ellas, y mi sorpresa ha venido al descubrir que son leyes mucho más simples de lo que yo me imaginaba, hasta diría que poco glamurosas. Sin embargo, todo ese minimalismo y sencillez se transforma en una potencia descomunal capaz de ofrecer criterio a todo lo que sucede a nuestro alrededor y, sobre todo, a aquello que corresponde a las personas.

Últimamente, me ha interesado observar cómo se comportan dichas leyes en ciertas situaciones, como la gestión de personas o de equipos en los entornos organizativos, donde su impacto es total y, su encaje, casi perfecto.

Quizás es que dichas leyes no entienden de situaciones y, siempre que haya personas de por medio, son aplicables al 100%.

Si somos capaces de analizarlas y aplicarlas a nuestra realidad cotidiana, conseguiremos aportar bastante luz a ese arte, en ocasiones tan complejo, como es sacar lo mejor de un colectivo de personas del que nos responsabilizamos.

Y es que, aún hoy, siento que nos complicamos en exceso la vida cuando hablamos de *management* y de gestión de personas, quizás porque pensamos que la solución a todos los problemas que nos surgen en la gestión diaria de nuestros equipos debe ser algo tremendamente complejo y difícil de entender, cuando verdaderamente se rige por normas bastante sencillas.

A continuación, vamos a analizar algunas de ellas, siendo conscientes del impacto que producen y de que su desconocimiento o incumplimiento no nos librarán de dicho impacto.

## “PARA RECIBIR, HAY QUE DAR”

En multitud de ocasiones, nos planteamos por qué nuestro equipo no confía en nosotros, por qué nuestros empleados no se implican con sus objetivos, por qué no nos muestran su afecto las personas que tenemos a nuestro alrededor, por qué no recibimos respeto por parte de ciertas personas, etc. Ponemos el foco en lo que deberían hacer otras personas frente a nosotros, pero nos cuesta muchísimo observar esas situaciones desde nuestra propia actuación, analizando qué es lo que hemos aportado nosotros a esa realidad, cuál ha sido nuestro papel en la misma o incluso cómo hemos podido provocarla.

Del mismo modo que nos parecería absurdo plantar una semilla y esperar a que comenzara a ofrecernos frutos antes de regarla y cuidarla como es debido, con nuestros equipos ocurre lo mismo: ponemos nuestra atención en lo que deberían hacer, cómo se deberían comportar, lo que deberíamos recibir de ellos, sin ser conscientes de que todo eso va a estar condicionado por lo que nosotros ofrezcamos primero. Antes de pedir o esperar cosas de las personas que te rodean o que trabajan contigo, ¿por qué no te planteas qué les estás ofreciendo tú?

Algunos le llaman la ley de “la siembra y la cosecha”, y de ella se han generado cientos de refranes y dichos populares; sin embargo, ¿por qué no la seguimos a rajatabla en las relaciones con nuestros equipos? La respuesta a esta cuestión podemos buscarla en el plano emocional. Resulta complejo ofrecer cosas positivas, cosas que suponen un esfuerzo para nosotros, cuando no sabemos si seremos correspondidos. Es quizás el miedo a que se aprovechen de nosotros lo que hace que no comencemos dando. ¿Y si creo que la persona no se lo merece? ¿Y si invierto un tiempo y un esfuerzo y luego no obtengo nada?

*“Nos complicamos en exceso cuando hablamos de management porque pensamos que la solución a todos los problemas que surgen en la gestión diaria de nuestros equipos debe ser algo tremendamente complejo y difícil de entender, cuando verdaderamente se rige por normas bastante sencillas”*



*“Si quieres recibir  
implicación,  
quizás debas ser  
el primero  
en implicarte”*

¿Por qué intentamos aplicar una norma a los demás que nosotros mismos no estamos dispuestos a cumplir? ¿Ofrecer cosas cuando no estás recibiendo nada? ¿Por qué tendría que hacerlo tu equipo contigo? Éstas son dudas razonables, pero no pierdas de vista una cosa: tú eres el responsable del equipo y tienes unas ciertas responsabilidades frente a él. Si quieres recibir implicación, quizás debas de ser el primero en implicarte. Para que tu equipo se preocupe por tus necesidades (que suelen coincidir con las de la compañía), tal vez, debas comenzar tú preocupándote por las suyas y comenzar dando, sin ningún tipo de miedo, porque posiblemente sea la única manera de recibir lo mejor de las personas que te rodean.

Al final, a medio y largo plazo, “cada uno tiene el equipo que se merece”, del mismo modo que solemos obtener de la vida aquello que le damos... ¿No crees?

### “PARA DAR, HAY QUE TENER”

Es tremendamente difícil compartir con los demás algo que no poseemos. Este aspecto, aparentemente tan obvio, se nos pasa por alto cuando queremos irradiar a nuestro alrededor cosas positivas como motivación, honestidad, respeto, humildad, aprecio, etc.

¿Qué imagen tenemos de nuestro equipo? ¿Qué valoración hacemos de nuestros colaboradores?

Un responsable que sepa ver las cosas positivas de su equipo y agradecerlas, que sienta un verdadero aprecio por las personas que cada día van a trabajar para hacer que él cumpla sus objetivos, comenzará a generar en su interior un agradecimiento y un aprecio hacia las personas de su equipo que deciden cada día hacer las cosas lo mejor que pueden o saben.

Hay que ser conscientes de que nuestro valor como responsables depende de lo que nuestro equipo decida: trabajar al 85% y cumplir el expediente o tener un desempeño verdaderamente brillante. En cierta medida, nuestros resultados dependen de los suyos. Si quieren darnos lo mejor de ellos mismos, implicarse con los objetivos, comprometerse con la compañía, ir más allá de lo que les pedimos, ¿no nos irán las cosas mejor a nosotros también? Sin embargo, no suelo observar este agradecimiento ni esta visión en un gran número de directivos y responsables con los que trabajo cada día, y me parece una gran torpeza.

Algunos todavía piensan, al observar el organigrama, que son ellos mismos los que están por encima de sus equipos sin darse cuenta de que realmente están por debajo de ellos, porque sus resultados, su prestigio y, en ocasiones,

su bonus, dependen del rendimiento de las personas que conforman su equipo.

### **“LO QUE SE DA GRATIS, NO SE VALORA”**

Pero, cuidado, hasta aquí tenemos claro que para recibir cosas extraordinarias de nuestro equipo, tenemos que ofrecerles cosas valiosas para ellos primero y que, para poder hacer eso, debemos tener emociones y percepciones positivas dentro de nosotros; pero... ¿y si comenzamos a ofrecer muchas cosas a un miembro de nuestro equipo y éste se acomoda aportando un rendimiento mediocre?

Cabe la posibilidad de que algunas personas no pongan en valor todas esas cosas importantes para ellos que su responsable va a esforzarse por ofrecerles cada día, simplemente porque “mi jefe nos las da a todos por igual y sea cual sea nuestro rendimiento”.

En estos casos, la experiencia me dice que debemos ser nosotros los primeros que intentemos hacer tangibles todos estos aspectos y provocar con ese empleado una negociación de intangibles. Si no, corremos el riesgo de caer en un “círculo vicioso” en el que están metidas muchas relaciones entre responsable y empleado: “como tú no me das esto, yo no me preocupo por tus necesidades”; aspecto que provocará que ambas partes cada vez se aporten menos.

¿Por qué no invertimos esta espiral destructiva y generamos un “círculo virtuoso”? “Como sé que esto es valioso para ti, yo estaré encantado de dártelo si tú me ofreces esto, que es lo que yo necesito”.

¿Por qué tener miedo a provocar estas conversaciones sinceras y honestas con nuestros empleados? ¿Qué es lo peor que nos podría pasar? ¿Quedarnos como estamos ahora?

*“¿Y si comenzamos a ofrecer muchas cosas a un miembro de nuestro equipo y éste se acomoda aportando un rendimiento mediocre?”*

### **“AQUELLO QUE NO TE GUSTA QUE OCURRA, NO LO PERMITAS”**

Si tú no cambias, nada cambia. En muchísimas ocasiones, he visto a directivos y responsables estar disconformes con el rendimiento y la actitud de algunas personas de su equipo, y no hacer nada al respecto. Cuando les preguntas, te dicen: “ya lo he intentado todo”, “con esta persona es imposible”, y se quedan tan tranquilos.

No comprenden que son los responsables de todo lo que pasa en su equipo y que tienen mucha más influencia sobre su rendimiento de lo que ellos creen.

Al fin y al cabo, lo que esta actitud esconde es una terrible falta de confianza en sus propias habilidades para sacar lo mejor de cada persona; por eso, son capaces de tolerar a su alrededor escenas o comportamientos que no comparten, excusándose la mayoría de veces en la actitud del empleado.

Si un empleado le falta el respeto a otro compañero y no queremos ese tipo de comportamientos en nuestro equipo, no podremos escondernos tras el “ya sabes cómo es, no le hagas caso” y quizás tengamos que hacer algo para erradicar la conducta que nos está impidiendo tener el equipo que queremos tener.

Cómo puede ser que un miembro de tu equipo no ayude a otro y no hagas nada, que permitamos conductas individualistas a determinadas personas, incluso que toleremos ciertas malas artes, cuando se trata de mejorar la cifra de ventas al final de mes.

Casi siempre asociamos la disciplina a conductas costosas, duras y hasta, en ocasiones, un poco molestas. Sin embargo, también se puede aplicar la disciplina a determinados comportamientos que repercutan positivamente en tu equipo e indirectamente en sus resultados.

Si observas cosas en tu equipo que no te gustan y las toleras, permíteme que te repita de nuevo que “tienes el equipo que te mereces”, porque tienes la oportunidad de enmendar determinadas cosas y las estás contemplando desde la pasividad.

En ocasiones, no podrás escoger a los miembros de tu equipo, pero sí puedes escoger cómo interactúas con ellos y cómo los diriges. ■