

La plantilla, bajo presión

KENT R. DAVIES

Traducción del artículo "Under Pressure" publicado en la revista GCM de la GCSAA en septiembre de 2.010.

Una crisis económica puede también afectar a los operarios de mantenimiento. Mantener arriba el espíritu puede ser una tarea importante (y a menudo desatendida) por los greenkeepers.

Que estamos en plena crisis económica no es exactamente una noticia de última hora. Incluso los campos de golf más prudentemente gestionados y con más capital tienen empleados que están experimentando estreses emocionales y económicos serios, lo que les distrae a la hora de dar lo mejor de sí mismos en el trabajo.

Aunque tus empleados puedan tener una condición económica estable, sufren varios grados de ansiedad por un futuro cada vez más inseguro e incierto y son distraídos cuando familiares cercanos o amigos pierden sus trabajos.

Los greenkeepers no pueden permitirse bajar la guardia debido a la pobre economía actual. Todd Storm, que trabaja para Troon Golf en "The Phoenician Resort" en Scottsdale (Arizona), reconoce que su plantilla "es más sensible al camino que lleva el negocio". Cada vez es más frecuente que, en las charlas matutinas a sus empleados, le pregunten cuestiones como "¿Cómo va el negocio en el campo?" o "Cada vez se ven menos jugadores en el campo... ¿Cómo nos afecta a la plantilla de mantenimiento?"

SINTIENDO LA NECESIDAD

David W. Ballard, asistente del director ejecutivo de relaciones corporativas y estrategia de negocios de la Asociación de Psicólogos Americanos (www.apa.org) en Washington, D.C., comenta: "Una de nuestras recientes encuestas de la APA sobre la opinión pública mostró que el 82% de la gente considera que tanto el dinero como la economía eran fuentes significativas de estrés. De hecho, en más de la mitad de los encuestados la demanda laboral actual ha interferido con sus responsabilidades en su hogar y con su familia. Cuando pones todo esto junto, puedes ver como la gente está atravesando tiempos muy duros para cumplir con sus obligaciones tanto profesionales como personales".

Los greenkeepers deben ser particularmente proactivos durante estos tiempos de nervios e inseguridad. Es su responsabilidad el levantar el ánimo de su equipo para que el objetivo de preparar un campo en el que el golfista disfrute se cumpla. Exhibir una imagen positiva se vuelve contagioso. Si estás tranquilo, tus operarios van a estar tranquilos. Sin embargo, si falta un líder constructivo, la mentalidad se vuelve crítica de inmediato, la productividad del equipo se resiente y al final todo se traduce en una experiencia del golfista por debajo del "ideal" cuando sale al campo.

A pesar de las obvias preocupaciones que los operarios están



Los líderes han de ser concretos, claros y honestos

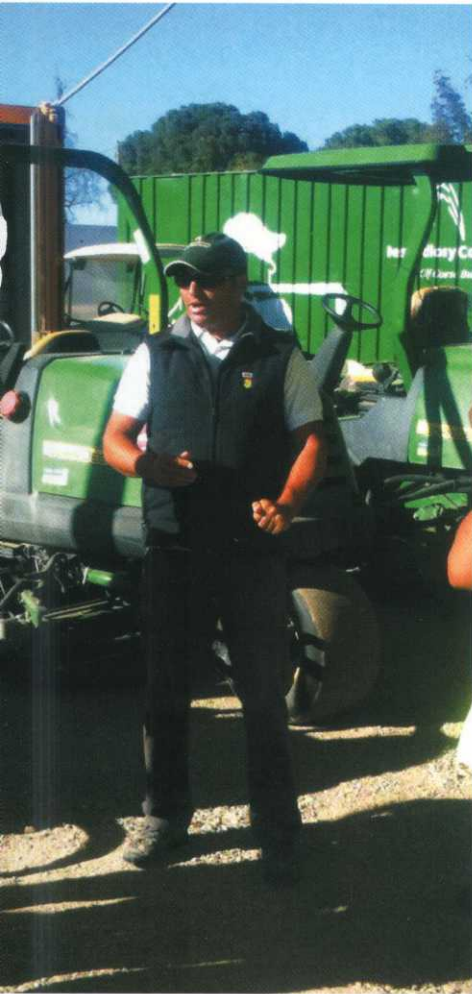
experimentando, Storm enfatiza: "No podemos utilizar a la economía como la excusa para que las experiencias golfísticas de nuestros jugadores empeoren. Quizás tengamos que cambiar el modo en el que hacemos algunas cosas, pero el cambio no es necesariamente algo malo". Storm hace hincapié en que permanecer positivo es importante. "Si todo lo que dijera a mi plantilla fuera negativo, entonces sus tareas comenzarían a reflejar exactamente eso. Si pierdes el tono positivo, estás en apuros".

DANDO A CONOCER LO DESCONOCIDO

Los supervisores deben reconocer que lo desconocido es realmente mucho más problemático que lo conocido. "Los hechos son probablemente la herramienta más calman-

CONTEXTO

Los profesionales atraviesan tiempos muy duros para cumplir con sus obligaciones tanto personales como profesionales



te para un gestor, incluso aunque sean hechos que la gente no quiera escuchar”, dice el consultor Jeffery Miller, autor del libro “La Organización Ansiosa”. “Los organismos cerebrales funcionan de forma que estimulan más el pensamiento que la mera reacción. Cuando tenemos la posibilidad de pensar, tenemos más posibilidades de calmarnos. Si simplemente reaccionamos, hay probabilidad de que nos metamos en un lío”. Miller ha descubierto con los años que “lo que dice un gestor tiene más probabilidad de ser considerado verdadero. Lo que enfada a los operarios es un supervisor distante que no comparte sus pensamientos con los miembros de su equipo. En esta situación, el empleado asume que hay profundos problemas dado que el jefe no comunica nada”.

La gestión puede encontrar la forma de voltear una situación estresante enfatizando la responsabilidad de cada operario hacia el verdadero valor del campo de golf: una experiencia de calidad para el jugador. “Tienes que ayudar a tus operarios con sus necesidades para que nada interfiera en su misión de enfocarse para hacer su trabajo y en los jugadores del campo”, explica Ballard. “Si los empleados están distraídos con temas personales, eso va a distraerlos de su objetivo de contribuir a una experiencia sobresaliente del jugador. Asegúrate de que tu plantilla tiene las herramientas y la flexibilidad para hacerse cargo de sus propias necesidades y pueda así centrarse en su trabajo. Dale los recursos necesarios para que controlen el estrés ofreciéndoles una mayor variedad del como, cuando y donde se hace el trabajo”.

Tu equipo no solo sirve a los jugadores. Ellos tienen clientes internos también. “Cuando los empleados están tratando con otros empleados, ellos tienen que darse un trato de cliente en cierta manera”. Ballard destaca: “Si los empleados se tratan bien unos a otros y se prestan servicio internamente, esto se traduce externamente”.

La mejor estrategia para crear un lugar de trabajo positivo y profesional durante los periodos de estrés es que el ambiente sea saludable. “Esto está realmente alejado del punto de vista tradicional de intentar exprimir la mayor productividad de la plantilla o de simplemente agasajarla con multitud de beneficios”.

Los hechos son probablemente la herramienta más calmante para un greenkeeper, aunque sean hechos que la gente no quiera escuchar

APACIGUANDO EL RUMOR

Los rumores no gestionados pueden ser tu mayor enemigo, sugiere Ballard. “Si los empleados no van a tener información detallada y precisa de lo que la organización está haciendo, con el razonamiento tras estos actos, ellos sacarán sus propias conclusiones e ideas de lo que podría estar pasando – lo harán en la charla del bocadillo”, añade.

Storm está de acuerdo con la afirmación de Ballard. “Debes acabar con los rumores y centrarte en información fehaciente. Una buena relación anima a la plantilla a plantear cuestiones claras de forma que se eliminan los rumores. Si, por ejemplo, hay que despedir gente, creo que es apropiado comunicarlo a la plantilla, diciendo lo que ha pasado y porqué sin entrar en detalles. Mientras más te comuniqués con tu plantilla, más cómoda va a estar”, prosigue Storm. “El que sepan lo que está pasando mantendrá el nivel de confianza alto. Si eres honesto y lo compartes con ellos, conseguirás que den lo mejor, que se esfuercen y que tengan ganas de ir a trabajar cada día”.

Lo último que desea un greenkeeper es perder un tiempo valioso en charlas y cábalas sobre situaciones extremas que ni siquiera existen. “El objetivo de un supervisor debería ser el reducir la incertidumbre, especialmente si está relacionada con la



CLAVE
Es preciso comunicar a cada operario su responsabilidad hacia el verdadero valor del campo de golf: una experiencia de calidad para el jugador.



La falta de información dará lugar a rumores y malestar en la plantilla

economía: recortes de presupuestos y despidos”, advierte Ballard. “Mientras más concretos, honestos y claros son los líderes encargados de organizar a la plantilla, mayor número de empleados confiarán en ellos. Es mejor ser abierto sobre las noticias difíciles que tener a empleados que sienten que su líder no va de frente con ellos y que piensan que están con la soga al cuello”.

La verdad, si es contada con el tiempo adecuado, es efectiva en contrarrestar rumores destructivos. La respuesta a los rumores, según Miller, “debe ser de forma calmada, precisa y clara. Probablemente no importe demasiado el medio que se utilice. Sin embargo, si un greenkeeper reacciona con enfado, expresa tensión y está más nervioso que la propia plantilla, entonces la plantilla se pondrá todavía más enfadada”.

“Se honesto, transparente, abierto y específico en las palabras

**ACTITUD
Expertos
en recursos
humanos en
EEUU están
de acuerdo en
que dar a los
empleados
toda la
información
que sea posible
sobre la salud
financiera
del campo de
golf puede
ayudar a crear
un ambiente
de trabajo
positivo**

que usas o tus empleados perderán la confianza en ti”, sugiere Ballard. “Mantente alejado de los discursos políticos y corporativos”, advierte Miller. “Esa parafernalia... es como emplear el lenguaje de otra persona para expresar tus pensamientos”.

La plantilla sabrá si estás actuando. “No puedes engañar a tu audiencia”, asegura Miller. “Usa habilidades de escucha, como repetir lo que la gente ha dicho. Para la gente es reconfortante escuchar lo que ellos ya han advertido. El mayor regalo que puedes darle a una persona enfadada es un par de orejas que escuchen. Tienes que entrar en la onda de sus pensamientos y luego responder con tus pensamientos”.

CAMBIA EL AMBIENTE

Durante estos tiempos tumultuosos es imperativo estar al tanto de la salud mental de tu plantilla (al igual que de tu propio bienestar)

y no tomar nada por asumido. Necesitas ser honesto sin hacer saltar las alarmas de inmediato cuando las cosas comienzan a marchar mal. Procurar un buen ambiente y mitigar la situación mediante una comunicación frecuente y efectiva con la plantilla tiene como resultado a largo plazo que ésta responda y contribuya a una gran experiencia golfística en el campo que motive a los clientes a volver en busca de días de golf anti estresantes.

Storm dice que mantiene a su equipo motivado “hablando y centrándome en las cosas que hacen el trabajo divertido e interesante para la plantilla. Para recordarles porqué eligieron este trabajo y qué es lo que convierte este trabajo en especial. Esto ayuda a mantener a la gente con actitud positiva”.

Storm piensa que los tiempos difíciles pueden ser una experiencia provechosa a largo plazo. “El hecho de que nos hayamos apretado los cinturones en los últimos meses nos situará por delante cuando las cosas cambien. Esencialmente, nos estamos reprogramando justo ahora para hacer las cosas más eficientemente en un periodo con tantas limitaciones en las concesiones. Esta actitud se incorporará automáticamente a todos los aspectos de nuestra profesión para que sigamos adelante. El hecho de que demos continuamente una buena experiencia al cliente que viene usando menos recursos significa que podremos ser capaces de operar con un presupuesto más limitado en el futuro”, añade Storm. “Cualquier área en la que ahora encontremos formas de ahorrar supondrá una ventaja tremenda a nivel operacional y para los propietarios del campo. Simplemente, y en resumen, estamos aprendiendo a ser eficaces de nuevo”. ■

Se honesto, transparente y abierto para ganar la confianza de tus empleados