

Las personas, el tomate y la huerta

L.U.: Muchas veces has utilizado la metáfora de la tierra, de la huerta y el tomate para hacer referencia a la gestión de las organizaciones. Esa sensibilidad que tienes con la tierra, el haber vivido junto a la tierra, trabajando para la tierra, ¿tiene algo que ver o has sabido aplicarlo a la empresa?

K.S.: Sí. Suelo contar muy a menudo, en los encuentros en Irizar y en las charlas en el exterior, lo de la huerta y los tomates. Como ejemplo de cómo llevar a buen puerto una empresa, o mejor dicho, un proyecto. La tierra me transmite estas ideas: energía, paciencia, frutos, agradecimiento, futuro... La huerta: tierra, siembra, cuidados...

A título personal no creo demasiado en la planificación, en la estrategia y en todas esas técnicas que existen y se han multiplicado en las últimas décadas. Hoy día comienzan a cuestionarse pero han hecho furor. ¿Dedicarles tanto tiempo, pero sólo unos pocos, las "cabezas pensantes", con ayuda de asesores externos, para prever el futuro? ¿Qué es lo que vamos a hacer, qué vamos a vender, qué vamos a obtener, cuáles van a ser los resultados? Y todo ello confirmado por un montón de cifras e indicadores con un gran detalle y en un número extraordinario de páginas y... ¡para los próximos cinco años! Me parece, cuando menos, un gran atrevimiento, que en algunos casos lleva, como a ciertos deportistas de élite, a tomar decisiones poco saludables para el futuro, en aras a lograr los objetivos cuantificados a corto, que fueron definidos en el pasado.

L.U.: ¿Cuándo surgió la idea de trabajar con los *Pensamientos estratégicos*?

K.S.: Nosotros en Irizar llevamos nueve o diez años hablando de *Pensamientos estratégicos*. Cuando vinieron los evaluadores de EFQM les transmitimos nuestras ideas y como no vieron cifras ni indicadores, nos indicaron que eso no podía ser; no nos entendían. Llegaron a la conclusión que estábamos equivocados y nos pusieron una baja nota en Estrategia. No estaba en su ánimo ver y sentir ideas innovadoras, sino solamente su modelo, el de la partitura bien interpretada.

Nosotros creemos que lo que hay que saber es a dónde queremos ir, qué queremos conseguir, qué tenemos que compartir y qué nos preocupa del futuro, pero ninguno nos atrevemos a decir qué es o cómo va a ser éste con detalle y menos con cifras, ni dentro de un mes, ni de cinco. ¡Para eso suelo hablar de la huerta! Considero que lo que tenemos que hacer es cuidarla con mimo y no solamente cuando se siembra o se planta sino a lo largo de todo el proceso, desde la siembra hasta que recoges los frutos. El tomate es un buen ejemplo porque requiere muchas atenciones y además, ni no eres agresivo con los tratamientos químicos, depende mucho de la climatología. Por tanto, es imposible saber la cantidad de fruto que vas a recoger y el momento en el que estarán maduros. Lo más importante es saber sembrar y cuidar el entorno continuamente, planificando y pensando menos en la recogida.

L.U.: Siguiendo con las metáforas... hay años que no hay tomate, que la cosecha es mala.

K.S.: Exactamente, el ejemplo es que este año no ha habido tomates. Hay cosas que no puedes predecir. No sabemos qué puede ocurrir a nivel internacional y lo del once de septiembre lo demuestra. Porque si pudieras predecir... la vida y el mundo serían diferentes. Asistiríamos ante una competencia de fuerzas y no de inteligencias. Tampoco es cuestión de brujería, por eso creo que no merece la pena gastar energías en cuantificar el futuro. Por eso digo, cuida la huerta, mimas el tomate, mira lo que puedes hacer pero no vayas contra la naturaleza, ella hará lo suyo y tú no puedes controlarla. Siembra que ya recogerás, dice la sabiduría popular. Y eso se comprueba muy bien en la tierra; es tan agradecida que, a poco que le das, te responde.

L.U.: Koldo, ¿crees que las personas son como las huertas?

K.S.: No exactamente. Pero sí que hay que invertir mucho tiempo en convivir e involucrar el valor del respeto mutuo. Intentar continuamente hacer comprender que es más lo que nos une que lo que nos separa, que unir ilusiones, energías en la misma dirección siempre dará mejores frutos y garantizará mejor el futuro. Puede tener una semejanza con lo que calificado de mimo, paciencia y respeto a la naturaleza.

Extraído de: UGARTE, Luxio (2004): *¿Sinfonía o jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Granica, Barcelona, pág. 97-99.