

ORGANIZACIONES QUE AHOGAN PERSONAS, ORGANIZACIONES QUE LIBERAN TALENTO¹

Mariano Vilallonga

La escasa confianza que generan nuestras organizaciones

Llevamos muchos años trabajando por conseguir que nuestras empresas sean eficaces y competitivas. Pero algo importante nos estamos dejando en el camino si resulta que *“el 28% de la fuerza laboral europea -unos 4 millones de trabajadores españoles-, viven afectados por el estrés”²; “más de 2 millones de personas sufren acoso laboral en España”³; “un tercio de los trabajadores españoles, padecen la prepotencia por parte de sus superiores”⁴, etc.*

Al margen de la exactitud y realidad de estos datos, la inquietud social al respecto es clara. La valoración que hace la población española sobre el grado de confianza que despiertan nuestros empresarios, no llega siquiera al aprobado: 4,4 sobre 10⁵.

Cuando un estado de opinión de esta naturaleza se ha filtrado en la sociedad, nos está solicitando –reclamando– importantes reformas en nuestra acción directiva. No sería una actitud inteligente mirar para otro lado, o pensar que es un problema que afecta sólo a la empresa de “al lado”.

Cada vez se hace más urgente romper el binomio fatídico, casi decimonónico: eficacia = desgaste destructivo. Porque para ser competitivos quizá haga falta un desgaste, pero éste puede ser constructivo.

Esa equivalencia negativa será explicable sólo cuando la eficacia se convierte en una necesidad-obsesión a corto plazo. Se corre el riesgo entonces de, en aras de un supuesto mejor desempeño del personal y un teórico mejor cumplimiento de objetivos, buscar atajos que supongan un alto coste destructivo para las personas que trabajan en esa organización y, a la postre, para la propia empresa.

Un primer elemento que habría que vencer es la existencia –aun hoy– de directivos que consideran que se consigue más con el miedo que con el respeto hacia el subordinado. No niego que esto, tiempo atrás o en determinadas ocasiones, haya sido cierto. Pero habrá sido en tiempos de “guerra”, que no de “paz” y menos de progreso.

Un segundo paso a dar es que, al contrario de lo que pueda parecer a primera vista, un buen directivo no se caracteriza por lograr que su gente haga lo que tenga que hacer. Más bien se caracteriza por conseguir que su gente *quiera hacer* lo que deba hacer. Se trata de un

¹ Lo esencial del presente Capítulo fue galardonado con un *Accesit* como mejor artículo sobre Dirección de Personas del año 2004 por la Asociación Española de Directores de Personal (AEDIPE) y *Human Management Systems*. Publicado en la Revista *Dirigir Personas* (marzo de 2004) en un artículo titulado “De Organizaciones que ahogan a Organizaciones que liberan”.

² Informe de la Agencia Europea para la Salud del Trabajo, 3 de julio de 2002.

³ Informe Cisneros II. Diario *El Mundo*, 5 de junio de 2003.

⁴ Estudio sobre los directivos españoles. Diario *Cinco Días*, 17 de noviembre de 2003.

⁵ Estudio Fundación BBVA sobre la confianza de las distintas profesiones, julio de 2003.

pequeño matiz, pero que en la vida diaria en la empresa, acaba por constituir dos estilos de dirección que marcan una importante diferencia.

En la primera de las situaciones, el directivo tenderá a rodearse de colaboradores que necesiten un elevado nivel de dependencia. O por el contrario, cuando coincida con algún colaborador que reclama un cierto grado de autonomía, surgirá el efecto evitación entre ambos. Sin embargo, con el segundo estilo de dirección –basado en el merecimiento- se estará creando el mejor terreno para que el subordinado aporte lo mejor de él; y entonces será todo un privilegio trabajar con ese directivo.

Hay una razón de fondo en todo ello. Se trata ni más ni menos que de la dignidad que otorgamos a las otras personas con las que nos relacionamos. Pero no en nuestra intención, sino en la forma concreta con la que establecemos nuestras relaciones interprofesionales.

Organizaciones que ahogan

El problema se presenta más difícil de abordar cuando este modo de dirigir –desde la desconfianza- no se refiere únicamente al modo de actuar de un directivo, sino a un estilo que ha calado e impregnado en toda una organización hasta cristalizar en su *modus operandi*, casi en su cultura.

Nos encontramos entonces ante una organización típicamente *heteronómica*, donde es más importante el cumplimiento de las normas que la rigen que la posible aportación individual. Heteronomía (del griego *heterós*, “el otro”) es el sistema organizativo que lleva a valorar la bondad de una actuación conforme al criterio establecido por la propia organización. Por eso, el valor de una persona estará en función –casi exclusivamente- de su capacidad por asumir esos criterios preestablecidos. Las energías de toda esa organización estarán dirigidas a adecuarse a esas pautas.

El directivo de una organización heteronómica se caracteriza no sólo porque fija los objetivos a conseguir –como en cualquier empresa-, sino porque –al establecer dichos objetivos- tiende a imponer sus criterios, fijar las normas, aportar los procedimientos de trabajo, marcar fechas, limitar plazos, etc.; hasta eliminar cualquier espacio a sus subordinados que les permita gestionar su propia eficacia. Cree que consigue lo mejor de sus empleados, cuando en realidad sólo logra forzar que éstos aporten lo mínimamente necesario: el cumplimiento estricto de lo exigido para no ser despedidos.

Una organización con un alto grado de heteronomía presenta las siguientes características:

- a.) La proliferación de normas, criterios, regímenes, etc.; que expliciten *a priori* todo aquello que es bueno o malo para la organización y sus miembros. Esto lleva a la inhibición intelectual de las personas que la integran.
- b.) Burocratización de la organización que se manifiesta con un exceso de papeleo. La iniciativa, creatividad o proactividad se convierten en valores de riesgo que se tenderá a evitar.
- c.) Exaltación de la obediencia y la autoridad, generando el efecto militancia.
- d.) Importancia desmesurada en el cumplimiento de formalidades, que lleva al rigorismo.
- e.) Establecimiento de elementos y filtros de control provocando subordinados sumisos o gente “quemada”.

- f.) Homogeneidad y uniformidad de sus miembros.
- g.) Repetición machacona de *lo de siempre*. Se utiliza el discurso único, en lugar de ideas rectoras, de forma que se acaba afrontando nuevos retos con viejas recetas.
- i.) Se fomenta un orgullo corporativo que desprecia el *benchmarking*. La mitificación y consagración de procedimientos históricos de la propia compañía, lleva a despreciar políticas que están resultando exitosas en otras empresas y acaba produciendo anquilosamiento.
- h.) Desconexión de la realidad y pérdida paulatina de productividad.

(Cuadro 1)
Características y Efectos de una Organización Heteronómica

Características		Efecto
1.	Proliferación de normas, criterios, etc.	Inhibición personal
2.	Burocratización y exceso de papel.	Pérdida de iniciativa
3.	Exaltación de la autoridad.	Efecto militancia
4.	Cumplimiento exagerado de formalidades.	Rigorismo
5.	Establecimiento de filtros y controles.	Sensación de ahogo
6.	Café para todos.	Uniformidad
7.	Repetición de consignas y modos.	Pensamiento único
8.	Negación / ocultación de la realidad.	<i>Ghetto</i>
9.	Macrocefalia (proliferación de mandos).	Exceso de costes
10.	Se restringe mucho la información por niveles.	Desconfianza
11.	Se fomenta el desprecio hacia otras organizaciones.	Distanciamiento
12.	Dirección por Amenazas.	Fuga de Talento
13.	Eliminación de la crítica positiva.	Anquilosamiento
14.	Falta de ilusión.	Declive

Definir y establecer unas normas para que estas sirvan de guía en las relaciones interpersonales dentro de una organización, es algo necesario y conveniente. El problema viene cuando un directivo -o la propia estructura- da prioridad a éstas frente a la persona. Entonces, la relación que establece para sus miembros estará basada principalmente en el cumplimiento de esas normas, y el papel de sus directivos será esencialmente vigilar por su cumplimiento.

En la mayoría de los casos, un directivo -o una organización- no caen en estos errores malintencionadamente. Simplemente el miedo, o la incertidumbre en tiempos de cambio, conducen a una obsesión por el control que acaba generando estos comportamientos corporativos destructivos.

Otra característica de una organización basada en la heteronomía es que los directivos que la practican no la reconocen como tal. Por eso, para conocer la realidad de una organización se hace imprescindible conocer si sus miembros realmente -junto con las directrices y apoyos necesarios- disponen del suficiente grado de autonomía.

El *coaching* cuenta -como veremos en el Capítulo 5- con herramientas de partida suficientes para detectar el tipo de cultura y de valores competenciales que forman parte del *modus operandi* de un directivo y, en consecuencia, de una organización determinada.

Organizaciones que liberan

Hay grandes organizaciones que tienen perfectamente definidas las reglas de juego para todos sus miembros y, sin embargo, no caen en la heteronomía. La diferencia se encuentra en lo que podríamos llamar la *pedra de toque* que distingue una organización que ahoga de otra que libera.

Esa piedra de toque viene a ser el modo que tiene la organización de relacionarse con los subordinados: *generando un espacio de autonomía o negando éste*. Como es bien sabido, autonomía es la libertad que se confiere a una persona para que se dirija hacia un fin determinado, pero siguiendo principalmente el criterio del propio interesado.

Cuando se gobierna desde la confianza, el elemento necesario que se brinda al subordinado es la autonomía. Ésta, en realidad, no es más que el espacio que necesita cualquier persona para generar y gestionar lo mejor de sí mismo. Y es que, todos contamos con un “lugar” donde sólo podemos acceder nosotros mismos y aquellos a quienes se lo ofrecemos gratuitamente.

Ese espacio –nuestro nivel de voluntad más profundo de querer o no querer- es al mismo tiempo el lugar donde reside lo más valioso que tenemos y podemos ofrecer: lo bueno y malo que somos como personas, tanto de *facto* como en potencia.

Cuando un directivo –o una organización- tiene en cuenta que ese espacio de autonomía de una persona no sólo es una realidad que no se puede negar, ni se debe violentar, sino que es precisamente donde reside lo mejor de cada persona. Entonces, la perspectiva directiva cambia radicalmente, y la misión del directivo será –principalmente- la de *merecer lo mejor del otro*.

Las organizaciones que liberan talento y capacidades, se caracterizan por facilitar que el individuo sea quien -consciente de sus objetivos- gestione su propia eficacia, eligiendo los procedimientos de trabajo que ve más adecuados y aportando toda la iniciativa posible para mejorar su propio desempeño. De esa manera, hace suyos los objetivos de empresa, pero además acaba implicándose en ellos, porque tiene la oportunidad de aportar algo que es intrínsecamente suyo: su voluntad más profunda de conseguir lo mejor de sí mismo.

La autonomía (gestión del propio desempeño), además de brindarnos ese espacio para prosperar personalmente, también nos otorga otras dos cualidades básicas en nuestras relaciones de interdependencia. Nos confiere un cierto peso específico propio (autoestima) y nos permite establecer relaciones profesionales equilibradas con la otra parte (yo doy, si tú das; y viceversa).

Las características propias de una organización que libera podríamos describirlas en el siguiente cuadro:

(Cuadro 2)
Características de una organización que libera

Características		Efecto
1.	Unas reglas mínimas, pero claras para todos.	Claridad - Seguridad
2.	Se fomenta la interacción entre todos los niveles.	Confianza
3.	Se valora, sobre todo, el trabajo en primera línea.	Aprendizaje en Acción
4.	Pocas cosas son incontrovertibles.	Flexibilidad
5.	Los jefes aprenden de todos: <i>Feedback 360º</i> .	Sinceridad-Autenticidad
6.	Cada caso se trata como único.	Personalización
7.	La información está al alcance de todos.	Transparencia
8.	Se valora la crítica constructiva.	Debate – Humildad
9.	La cualidad más valorada de un jefe: <i>Coaching</i> .	Potenciación-Desarrollo
10.	Genera espacios de mejora: se ofrece confianza.	Autonomía-Compromiso

Efectos que producen uno y otro estilo de organización

Que en la empresa se haya instalado un sistema de gobierno u otro (de control o liberación) tiene su claro reflejo en la configuración de dicha organización. No olvidemos que el estilo de dirección genera actitudes negativas o positivas en las personas que participan en ese entorno laboral llegando, incluso, a condicionar su propio rendimiento, su propio desempeño, y hasta su grado de compromiso.

Cuando la organización es típicamente heteronómica, el perfil de subordinados que acaba dominando en ella, es el de personas que requieren un alto nivel de dependencia. Gente dispuesta a adquirir esta seguridad (que ellos no tienen y la organización les ofrece) por su inhibición personal: suspender el propio juicio, rebajar su nivel de iniciativa y creatividad, etc.

El subordinado ideal de este tipo de organizaciones es aquel que se caracteriza entonces por ser un gran cumplidor de lo establecido, ya que tiene como mayor estímulo la necesidad de pertenencia. Este tipo de organización suele tener un alto porcentaje de personas (un 80%) con perfil típicamente funcional, donde el esfuerzo se dirige hacia el cumplimiento de las reglas establecidas más que a realizar una aportación propia y personal.

Se trata de una consecuencia lógica de una organización que tiene un sentido de la comunicación unidireccional: de arriba a abajo. Las relaciones que se establecen son cada vez más desequilibradas ya que una de las partes siempre da y la otra sólo recibe órdenes. La consecuencia es que se acaba “cosificando” al subordinado pues se le trata como simple medio para alcanzar una tarea.

Una organización heteronómica tiene un alto nivel de rotación, o para ser más precisos: una importante fuga de talento. Porque el talento no nace ni crece, sino que se destruye en una organización donde todo está descubierto y establecido y sólo queda seguir las pautas que en dicho planteamiento están marcadas.

(Cuadro 3)
Efectos producidos por el tipo de Organización y perfil de sus miembros

		Tipo de Organización	
		<i>Heteronómica (que ahoga)</i>	<i>Equilibrada (que libera)</i>
Perfil del Subordinado	<i>Dependiente</i>	Incremento del perfil Funcionarial (cambia seguridad por inhibición)	Desarrollo Liberador (libera de miedos, falsos techos...)
	<i>Autónomo</i>	Huída del Talento (pérdidas numerosas y valiosas)	Desarrollo Expansivo (libera talento y potencialidades)

Una organización liberadora (equilibrada) genera dos tipos de desarrollo en sus miembros. El primero de ellos es el que podríamos llamar *liberador*, pues cuando tropieza con personas inseguras, su misión principal será librarles de los miedos y falsos techos que esas personas se han impuesto a sí mismas.

El otro tipo de desarrollo que se alcanza es el que podríamos llamar *expansivo*. Fomenta, cultiva y solicita de sus miembros: creatividad, iniciativa, que pongan en tela de juicio los criterios establecidos, que aporten nuevas sendas de trabajo..., etc.

La fórmula para el cambio: trabajar dos competencias clave

Este detenido análisis que hemos hecho sobre los dos tipos de organizaciones que –a nuestro juicio– pueden establecerse en función de si contribuyen a ocultar o a motivar la liberación del talento de sus trabajadores, guarda una estrecha relación con el Desarrollo Directivo.

Efectivamente el desarrollo profesional de una persona –y de ahí que hayamos iniciado nuestro trabajo con este análisis del entorno adecuado para el ejercicio del *Coaching* y del Desarrollo Directivo– está configurado por tres elementos que se multiplican entre sí: competencia, confianza y logro.

$$\text{Desarrollo Profesional} = \text{Competencia} \times \text{Confianza} \times \text{Logro}$$

Sólo cuando una persona está preparada para realizar una determinada función (Competencia profesional), se le da la oportunidad de ponerla en juego (Confianza) y además consigue los resultados que se propone (Logro), estará desplegando su propio potencial y consolidándose en un crecimiento constructivo.

Pero estos tres elementos se multiplican entre sí. De ahí que, por mucho que una persona tenga una determinada competencia (o potencial para desarrollarla) si no se le ofrece la oportunidad de hacerlo; o por el contrario, se le ofrece esa oportunidad, pero no se le brinda el apoyo para que desarrolle esa competencia, su crecimiento profesional-personal será nulo o frustrante.

Por eso, el directivo tendrá que utilizar con acierto los dos elementos (competencias) que permiten ganar y merecer lo mejor de su subordinado: la capacidad de generar espacios de mejora (*Delegación*) y la habilidad para merecer el potencial de su subordinado (*Coaching*). El logro será entonces el fruto maduro que ofrecerá libre y gustosamente el propio subordinado sin necesidad de arrancárselo con violencia.

Una organización liberadora será aquella que tenga un equipo directivo que gestione con acierto estas dos competencias pues se crearán espacios, mediante la *Delegación* y se generarán actitudes de mejora, mediante el *Coaching*.

Si entendemos por delegación la capacidad para que los colaboradores dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos, el directivo tendrá comportamientos habituales como:

- Ampliar el campo de responsabilidades de sus subordinados.
- Supervisar su trabajo pero sin entrometerse en aspectos que no debe.
- Permitir a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando la soliciten y sea necesario.
- Pedir la opinión a los subordinados antes de tomar una decisión que afectará a su trabajo de una manera significativa.
- Implicar a los colaboradores en la fijación de criterios de decisión.

Si definimos la competencia de *Coaching* como aquella capacidad que tiene un directivo para desarrollar el potencial que tienen las personas que trabajan con él, los comportamientos que irán asociados son:

- Dedicar tiempo y esfuerzo en la relación de confianza y aprendizaje mutuo.
- Conocer las motivaciones, potencialidades y limitaciones de cada colaborador.
- Proporcionar un adecuado *feedback* basado en hechos concretos.
- Respalda a su gente también cuando cometen errores; corrigiendo y construyendo positivamente.

Éstas son las dos competencias esenciales que permiten generar una estructura organizativa que sea sustancialmente liberalizadora (ver *Cuadro 4*). Más aún, un equipo de Directivos con un alto nivel en estas dos competencias, será capaz de transformar cualquier estructura organizativa en una organización que libere, que merezca, gestione, y haga crecer y fructificar el talento de sus empleados.

(Cuadro 4)
Competencias de una Organización que libera Talento

Competencias Directivas que liberan Talento	
<i>I. Delegación: Crear espacios de mejora</i>	
1.	Ampliar el campo de responsabilidades de sus subordinados.
2.	No entrometerse en aspectos que no debe.
3.	Permitir a sus colaboradores terminar su trabajo proporcionando ayuda cuando la soliciten.
4.	Pedir la opinión a los subordinados antes de tomar una decisión que afectará a su trabajo de una manera significativa.
5.	Implicar a los colaboradores en la fijación de criterios de decisión.
<i>II. Coaching: Merecer lo mejor del otro</i>	
1.	Dedicar tiempo y esfuerzo en la relación de confianza y aprendizaje mutuo.
2.	Conocer las motivaciones, potencialidades y limitaciones de cada colaborador.
3.	Proporcionar un adecuado <i>feedback</i> basado en hechos concretos.
4.	Respaldar a su gente aún cuando cometen errores, corrigiendo y construyendo positivamente.