

MANAGER

BUSINESS MAGAZINE

Mayo - Junio 2006, Nº 8 / P.V.P 10 €

Aquellos Maravillosos Años Innovación en el Management

Finanzas

Estrategias de Alto Rendimiento en el Sector Industrial

Alta Dirección

La Conjura de los Necios

Tecnología

Seguridad de la Información

Marketing

Branding de Profesionales

The Show Must Go On

Del vinilo a la red





Alta Dirección

Aprender de Errores Ajenos: **la Conjura de los Necios**

Por D. Javier Fernández Aguado. Socio Director. MindValue

www.mindvalue.com
www.toptenms.com
www.thinkingheads.com

Con la colaboración de:

MIND  VALUE
BUSINESS & HR INTELLIGENCE

TopTen
management spain
www.toptenms.com



Introducción

Una aplastante mayoría de las más de doscientas organizaciones de cuatro Continentes con las que vengo trabajando de forma más o menos continuada en la última década son merecedoras de alabanza. Únicamente una pequeña proporción -poco más de un 1%- son prototipo de prácticas tan sistemáticas como dañinas. No quiere esto decir que las demás no cometan errores, pero sí que éstos no suelen enquistarse, pues sus directivos, cuando detectan la raíz de los fallos, procuran poner coto a los desafueros.

No diferencio entre organizaciones perfectas e imperfectas, sino entre aquellas que diagnostican, asumen y se esfuerzan por disminuir sus imperfecciones, y aquellas que parecen regodearse en ellas, engolfadas en sus propias limitaciones.

Quiero hoy referirme a esas pocas organizaciones que he conocido de forma directa que parecen gozarse en sistemas obsoletos y/o dañinos de actuar con respecto a la Gestión de Personas. Para titular estas breves reflexiones, el

título de la inolvidable obra de John Kennedy Toole me ha parecido el más adecuado.

Como bien conocen los aficionados a la literatura, *La Conjura de los Necios* es una alocada y ácida, pero brillantísima novela. La sonrisa, y con frecuencia la risa, brotan ante las circunstancias descritas en esta espectacular tragicomedia que muchos han comparado a *El Quijote*, fundamentalmente por el protagonista: Ignatius J. Reilly.

Una aclaración más: junto con las experiencias que he tenido de las organizaciones que agregadamente aquí se describen, en la historia se encuentran gobiernos que han asumido muchas de las características aquí mencionadas. En este sentido, obras como las de de Vargas Llosa, *La fiesta del chivo*; de S. J. Taylor: *Stalin's Apologist*. Walter Durarty: *New York Times' Man in Moscow*; de Jung Chang, *Cisnes Salvajes*; o de Ian Kershaw, *Hitler*, resultan de interés tanto para directivos como para estudiosos del Management.

Causas de la necesidad organizativa

Las circunstancias descritas a continuación responden a hechos reales, pero razonablemente transformados para que nadie pueda verse reflejado en ellos. Además, no se pretende denunciar el comportamiento de personas individuales, sino los modos de hacer impuestos de manera metódica por algunas organizaciones que llevan a la alienación de la capacidad de decisión, convirtiendo a personas -incluso brillantes- en marionetas de reglamentos obsoletos cuando no ridículos.

• El exceso de seguridad

Siempre he desconfiado de quienes consideran que tienen respuestas para todo. No hay persona ni organización capaz de ofrecer soluciones para cualquier mercado, en cualquier sector, e independientemente de las circunstancias. Sin embargo, en alguna ocasión he escuchado afirmaciones como:

-Nuestra organización ha dado con la clave de todos los problemas, y dispone de todas las soluciones. Todas las organizaciones anteriores no han sido sino peldaños para llegar a donde nosotros nos encontramos.

Cualquier esfuerzo de benchmarking se denuncia como una amenaza frente a la plena seguridad de que nada deber modificarse en la propia forma de actuar

Con un poco de imaginación, uno podría pensar en una aseveración propia de un responsable nazi. Pues, no. Se trata del profundo convencimiento de un directivo de una empresa de servicios, tan imbuido de "su" cultura organizativa que se llega a considerar omnisciente.

Ese grave morbo lleva a dos consecuencias inmediatas:

La primera es el radical convencimiento de que nada debe cambiar en los modos de hacer. Si la cultura organizativa dictamina -y los empleados se lo creen- que todo es irreformable, y que el producto en forma y fondo es inmejorable, sólo queda que la clientela lo admita como tal. Quien no asuma que se trata de lo mejor disponible, será calificado como un enredador, que no reconoce las grandezas de la propia institución.

En segundo lugar, y es consecuencia de lo anterior, cualquier esfuerzo de *benchmarking*, es decir, de búsqueda de inspiración en el mercado, se denuncia también como una amenaza frente a la plena seguridad de que nada debe ser modificado en la propia forma de actuar.

• La mala selección de directivos

Como es obvio, muchas personas con suficientes luces se negarán a actuar como guiñoles de una cultura organizativa tan orgullosa como añosa. Por este motivo, son ascendidos fundamentalmente quienes estén dispuestos a incrementar desproporcionadamente sus tragaderas. Eso provoca dos consecuencias:

1. Alta rotación tanto en la cúpula como en las bases. Cuando los miembros de la organización descubren la rigidez del sistema, ponen los medios para buscar alternativas en otros lugares.

2. Quienes ascienden son fundamentalmente personas dispuestas a asumir en su desarrollo profesional el principio de los *yesmen* (o *yeswomen*). Estarán dispuestos a cualquier actuación, por contraria que sea a la deontología profesional o al mero respeto a la dignidad de los demás, porque el convencimiento de la bondad de la cultura organizativa justifica lo que a ojos de cualquier espectador sensato resultaría injustificable.

• Diseño organizativo deficiente

Cuando se está completamente convencido del modo de actuar y se cuenta con cuadros preparados para hacerlo de la manera en que les sea ordenado, sin poner obstáculos, se diseñan modos de gobierno que coadyuven al objetivo de implantación de la cultura organizativa.

Suelen combinarse dos sistemas directivos. El primero es el autoritario. Para múltiples cuestiones -muchas de orden secundario-, la voz del responsable mundial, o de los directivos que ocupan las cúpulas a nivel nacional, resulta incuestionable. Y eso, aunque los ratios que se propongan, las metas indicadas, o los medios de los que se dispongan sean insuficientes o desproporcionados.

Así, se proclama:

-El año próximo seguiremos haciendo exactamente lo que hemos hecho en el ejercicio anterior, pero el objetivo es duplicar resultados.

Un asistente imparcial juzgará como mera fantasía esa aseveración (aunque sólo sea por la sabia reflexión de Einstein de que locura es esperar nuevos resultados tras seguir haciendo lo mismo). Sin

embargo -y he sido testigo presencial- quienes escuchaban lo consideraban razonable y asumible.

El pensamiento único impuesto es completado con un sistema de gobierno que -pudiendo ser de utilidad- puede tornarse perverso. Se trata de la dirección 'colegial'. Ese modo de actuación es estúpido cuando se cuenta con un ámbito de libertad para la toma de decisiones, y las personas que forman parte de los órganos de gobierno han sido cuidadosamente seleccionados y formados.

Por el contrario, cuando el criterio de ascenso es la aceptación pasiva de ordenes superiores, independientemente de la racionalidad, pueden crearse equipos directivos en los que el modelo colegial se torne perverso. Puede suceder que:

1. Se *diluya* la responsabilidad, aunque no lo haga la autoridad. Todos los miembros del órgano colegial desean hacer notar su capacidad de mando, pero en el caso de que se produzcan deficiencias, difícilmente esas personas asumirán el peso de los errores.
2. La colegialidad tiene tendencia a la burocratización, ya que para justificar su presencia, diversos individuos de ese órgano tenderán a *producir* propuestas aunque columbren que resultan superfluas.
3. El equilibrio de poderes no es sencillo ya que en el órgano colegial todos se sienten con derecho a dogmatizar y, sin embargo, no todo el mundo sabe de todo. Sea cuál sea el modo de gobernar, no deberían relegarse dos consideraciones:

a) La confianza en la autoridad no ha de ser nunca *ciega*.

b) Es bueno *cubrirse las espaldas*, es decir, *no comer nunca únicamente de una sola mano* (siempre que resulte viable).

Consecuencias de la necesidad organizativa

La "necesidad organizativa" no sería más que una curiosa reflexión de no ser porque provoca daños a quienes están sometidos a esos modos de gobierno. Se mencionan a continuación algunas de las consecuencias que puede tener (y de hecho tiene).

• Realización de "sacrificios humanos"

Si la organización -y particularmente sus directivos- ha asumido que lo más importante es ella misma, quienes allí desarrollen su trabajo han de estar preparados para ser inmolados en 'el altar del bien organizativo'. Existen, en este sentido, dos alternativas, que sin ser excluyentes, sí reclaman una clara toma de posición.

La primera posibilidad es considerar que las organizaciones son para las personas. Precisamente para que se siga generando ventaja para las personas, es bueno consolidar la organización, pero sin que esto suponga aceptar pacíficamente -como práctica habitual- que es exigencia del sistema el sacrificar personas individuales.

La segunda alternativa es juzgar como superior a la persona sobre la organización. No equilibrar esta afirmación llevaría a la pronta disolución de la organización, pues en ocasiones se presentan situaciones en las que alguien pueda sufrir a causa del bien global.

La clave no es sencilla, ni lineal. Se trata de tener claro que las organizaciones están en función de personas y no

La confianza en la autoridad no ha de ser nunca ciega





viceversa. Y que cuando sea preciso que alguien sufra por una organización se trata de una circunstancia excepcional, no de un modo de actuar necesario e inmutable.

- **Pensamiento grupal**

Una fuerte cultura organizativa puede conducir a lo que en sociología se califica como pensamiento grupal, consistente en que cualquiera que plantee una solución alternativa a las reglamentadas, será sospechoso de sedición. El pensamiento grupal va incrementándose con el tiempo: se alaba y se condena lo mismo. De ese modo, quien interviene en una conversación es aprobado por el resto del colectivo siempre que sus comentarios no se salgan del guión oficial.

El pensamiento grupal es en sí mismo contradictorio, porque si es grupal, deja de ser pensamiento. El esfuerzo se centra en descubrir nuevos argumentos que expliquen el porqué de la actuación de la organización, y ensalcen los resultados, sin atender -por ejemplo- a nuevas posibilidades en los modos de hacer. Cualquier referencia a la estrategia de los océanos azules - por poner sólo un ejemplo- es juzgada como perniciosa.

El pensamiento grupal es excluyente: quien quiera que proponga otras opciones -aunque sea con la mejor voluntad de ayudar- es sospechoso de haber salido intelectual o afectivamente del grupo, y debe ser reconducido o expulsado.

Se llegan a formular afirmaciones como:

-Fulanito ha perdido la 'unidad afectiva'...

Ésta consiste, esencialmente, en repetir de forma acrítica cualquiera de los principios grupalmente aceptados por muy inconsistentes que resulten.

- **Patologías organizativas y personales**

El desarrollo de organizaciones, o de departamentos de este tipo, suele producir dos tipos de patologías, unas directamente organizativas y otras individuales.

Entre las primeras se encuentran las organizaciones esquizofrénicas. El discurso y la realidad no suelen ser sólo divergentes, sino radicalmente antagónicos. Así, puede atenderse con finura a los clientes externos, a la vez que se maltrata a los internos (es decir, a los empleados). Puede presentarse la mejor cara ante los de fuera, a la vez que se amenaza de forma más o menos velada a los de dentro. Una organización esquizofrénica, con pensamiento grupal, tiene un gran enemigo: el diálogo libre de dominio.

Cualquier afirmación que se salga de la doctrina "oficial" es denunciada como corrosiva. Así, en sistemas como el colectivismo marxista, fueron fusilados o desterrados profesionales con estudios. Eran los peligrosos: quienes no estaban dispuestos a aceptar pasivamente imposiciones superiores sin tamizar aquello con el sentido común y su propia reflexión personal.

También suelen darse paranoias organizativas. Consisten éstas en la necesidad de detectar enemigos que justifiquen la necesidad de reafirmarse en los propios modos de hacer. Cuando esos enemigos se dan ¡bienvenidos son! Cuando no existen, es preciso crearlos. No pocas guerras han sido provocadas

bajo este paradigma conceptual. Esto suele dar lugar a organizaciones tristes, faltas de savia. Y en la farmacopea, uno de los remedios que no suele encontrarse es el antídoto contra la tristeza. Este mal tiene un gran problema: a saber, que -independientemente de que sea provocada por motivos endógenos o exógenos-, acaba tornándose depresión. Así, se encuentran organizaciones abatidas, a pesar de su forzada apariencia de salud.

Junto con las patologías organizativas, suelen multiplicarse las personales. Resultan éstas más dolorosas, porque las personas sufren de forma individual, y el esfuerzo de cualquier directivo debería ser, junto a lograr beneficios, que aquellos con quienes trabaje no vean obstaculizado su camino hacia la felicidad. Entre otros motivos, porque lo que puede denominarse rotación emocional es claramente nociva tanto para las personas como para los pretendidos objetivos de la propia organización.

Cuando una persona enferma innecesariamente de este modo podría decirse que en vez de dejar una imagen de su propia dignidad y forma de hacer, lo más que legará será un retrato. Es lamentable que algunas organizaciones dañen a las personas que en ellas se encuentran cuando deberían ser propulsores de su decoro.

Entre las patologías personas más frecuentes se encuentran no sólo la mencionada depresión, sino también la personalidad bipolar, que se exterioriza fundamentalmente cuando la dicotomía entre discurso y vida se incrementa.

Conclusiones y propuestas

La curación de las patologías aquí esquemáticamente apuntadas no es fácil. Habitualmente, las organizaciones que las sufren precisan de un fuerte *shock* que las haga salir de esas rutinas paralizantes en las que se han inmerso. Ese *shock* suele ser imprescindible por un motivo esencial: las raíces que suelen echar en la organización y en las personas que las dirigen los morbos aquí apuntados conducen a un estado de paralización en la reflexión.

Retomar el pensamiento libre, permitirse admitir que la realidad es la que es y no la que se ha formulado de modo insistente, no es sencillo. Cuando durante años se han recibido continuos *inputs* de que el mar es amarillo -y se ha alabado sistemática a quien así lo defendiera-, es precisa una gran sacudida mental y/o vital para atreverse a decir que el número de reiteraciones no es origen de verdad.

Estas cuestiones, aunque no afecten a muchas organizaciones de forma tan grave como la aquí someramente descrita, son relevantes, porque de personas hablamos. No hay que olvidar que quienes se ven implicados en estos comportamientos son además de agresores, agredidos, porque no existe mayor traición que la de engañarse a uno mismo. Y comportarse como lo hacen algunos no puede ser descrito de otra forma.

La curación de las patologías no es fácil, las organizaciones que las sufren precisan de un shock que las haga salir de esas rutinas paralizantes en las que se han inmerso