

ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO

ORGANIZACIONES QUE CREAN LAS CONDICIONES PARA QUE EL TALENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL SE REALICE Y EXPRESE EN TODA SU MAGNITUD

Marcelo Vázquez Ávila ¹

Profesor Colaborador del Área de Comportamiento Humano en la Organización del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de Rubén Figueiredo², profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización, IAE, Buenos Aires.

¿Existen patrones comunes a las organizaciones que se califican como de alto desempeño? ¿Qué características tienen? ¿Qué aspectos las distinguen? En el presente artículo se propone un breve recorrido por aportes conceptuales que intentan responder a estas preguntas.

Con el objetivo de presentar un esquema abarcador de las organizaciones humanas, que no olvide su condición sistémica y dinámica propia de los organismos vivos, se han privilegiado distintas miradas sobre diversos ángulos de las mismas. Así, se abordarán niveles más amplios y generales, como la cultura y las condiciones que dan el marco (Primer Nivel de análisis), pasando luego a los aspectos referidos a la dirección y su estilo (Segundo Nivel), hasta llegar a la unidad más pequeña, básica y central: los individuos (Tercer Nivel). Fruto de la interacción entre estos tres niveles, se produce, como resultado, una serie de capacidades que distingue y convierte a la organización en única.

Primer nivel. El marco para lograr

altos desempeños. Culturas y Organizaciones ganadoras.

Larry E. Senn y John R. Childress (1999)³ han observado que "las fallas en muchas de las iniciativas de mejora en las organizaciones hay que buscarlas en la cultura corporativa"⁴. Abogan por alinear estrategia, estructura y cultura, siendo esta última la que debe sostener a las primeras. Cuanto más sólida y fuerte es la cultura la energía de los miembros de la organización fluye con mayor naturalidad en pos del compromiso, debido a la alineación que alcanzan. ¿Cómo caracteriza una cultura de alto rendimiento? Si bien señalan que no hay culturas perfectas, de la misma forma que no existen personalidades sin fisuras, y que las culturas -como las personalidades- son todas diferentes, de acuerdo a sus investigaciones logran describir cómo debería ser esa cultura: "Flexible y de alta capacidad de adaptación, con empleados que demuestren una actitud positiva, un contagioso sentido de optimismo, que creen en sí mismos y en sus productos y servicios, y donde la gente -en todos

los niveles- posea energía, se encuentre motivada, y encuentre crecimiento personal y profesional en una empresa de la que se sienten parte"⁵. Es una cultura con foco en el cliente, que entiende el negocio y los problemas humanos, e intenta mantener una perspectiva sana y equilibrada respecto del balance necesario entre los resultados económicos, las personas y las relaciones entre sus miembros. Alienta la cooperación entre los equipos, los cuales superan los afanes individualistas y las luchas inter áreas: "La esencia del trabajo en equipo es creer y entender que todas las personas en la organización pertenecen al mismo equipo y deben trabajar juntos para lograr las metas globales."⁶

Segundo Nivel. La dirección. El estilo de conducción.

Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph (2000)⁷ postulan que existe una tendencia irreversible: pasar de organizaciones con culturas y mentalidades jerárquicas y tradicionales, hacia otras -más modernas- que

1y2. Coautor del libro Alto Desempeño. Talento, carácter y determinación. Editorial Temas, Buenos Aires, 2005.

3. Senn, Larry E., y Childress, John R. "The Secret of a Winning Culture. Building high-performance teams", Leadership Press, Los Angeles - New York, 1999.

4. Senn, Larry E., y Childress, John R. "The Secret of a Winning Culture. Building high-performance teams", Leadership Press, Los Angeles - New York, 1999. Pág. 27.

5. Senn, Larry E., y Childress, John R. "The Secret of a Winning Culture. Building high-performance teams", Leadership Press, Los Angeles - New York, 1999. Pág. 92.

6. Senn, Larry E., y Childress, John R. "The Secret of a Winning Culture. Building high-performance teams", Leadership Press, Los Angeles - New York, 1999. Pág. 101.

7. Blanchard, K., Carlos, J. P., y Randolph, A. "Las 3 claves para el empowerment", Ediciones Granica, Barcelona, España, 2000.

8. Blanchard, K., Carlos, J. P., y Randolph, A. "Las 3 claves para el empowerment", Ediciones Granica, Barcelona, España, 2000. Pág. 16.

9. Lebow, Rob y Simon, William L. "Lasting Change", Published by John Wiley & Sons, Inc. New York, USA, 1997.



René François Ghislain Magritte. *Tiempo Amenazante (Detalle)*.

permiten mayor libertad y participación, responsabilidad, sentimiento de propiedad y orgullo de sus integrantes. Las definen como poseedoras de "una mentalidad de empowerment: (...) la liberación del poder del interior de las personas para lograr resultados sorprendentes"⁸. Las personas talentosas, con una adecuada formación, son capaces de trabajar de una manera más autónoma y de aportar mayores dosis de creatividad en su ámbito laboral al contar con suficiente energía y motivación propia. Con mayor potencialidad, pueden ser también más difíciles de conducir, ya que esa misma autonomía la reclaman a la hora de gobernar sus propias carreras y destinos. Los directivos son quienes deben generar las condiciones para que esa liberalización de las capacidades se convierta en acto. Por eso, Rob Lebow y William Simon (1997)⁹ hacen referencia al gerente y su evolución desde lo que llaman "su tarea tradicional" hacia la función más rica y abarcadora de "coach". Recomiendan abandonar la

tentación del "micromanagement", que les exige una supervisión y control cercano -y en cierta forma punitivo- a fin de permitirse liberar tiempos personales que posibiliten su dedicación a obtener la mejora del desempeño de sus colaboradores.

Tercer Nivel. Individuos. Los aportes individuales: inteligencia y motivación.

Daniel Goleman (1999)¹⁰ entiende que "ser inteligente" es, en cierta medida, contar con la facultad que permite el conocimiento de uno mismo. Inteligencia no significa poseer "habilidades ilimitadas"; por el contrario, es tener "conciencia de sus límites; así saben en qué necesitan mejorar o buscan trabajar con otra persona que compense lo que a ellos les falta".¹¹ ¿Qué diferencia al alto desempeño? "Lo que distingue a los mejores de los comunes es un alto nivel de seguridad en sí mismos. Típicamente, las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. (...) Creen poder compararse favorablemente con otros (...) sin dejarse intimidar por la oposición"¹². Aclara convenientemente que poseer confianza en uno mismo no significa ser temerario y que la seguridad personal

inspira, a su vez, confianza en los demás, favoreciendo la influencia y el liderazgo. La persona debe saber y creer que posee el talento para que el alto desempeño sea potencia en acción. La excelencia, además, tiene estrecha relación con la motivación, ya que la pasión y el gusto por lo que se hace es fuente del alto desempeño: "un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar. Quienes están en flujo suelen hacer que lo difícil parezca

fácil (...) excelencia y placer al trabajar son una misma cosa"¹³.

Las consecuencias. construcción de Capacidad Organizacional.

Dave Ulrich, Jack Senger y Norm Smallwood (1999)¹⁴ presentan dos conceptos: capital humano y capital organizacional. Cada individuo aporta y compone el "capital humano"; el cual es fruto de las capacidades y destrezas multiplicadas por el compromiso y la entrega que es capaz de desarrollar cada persona en la empresa. Por otra parte, "El capital organizacional representa aquello que hace la organización entera más allá del talento de sus integrantes individuales"¹⁵, al desarrollar "capacidad organizacional de alto desempeño", y no "personas estrellas" que se muestran inconexas y que trabajan para sí mismas, en compartimentos estancos. Los mismos Ulrich y Smallwood (2004)¹⁶ señalan la existencia de "activos intangibles clave" e identifican ciertas capacidades, como por ejemplo "el liderazgo, el talento y la rapidez que son los que producen un valor de mercado superior". Esas capacidades "forman la identidad y personalidad de la organización al definir lo que ésta mejor sabe hacer y, en definitiva, lo que es. Son estables en el tiempo y son más difíciles de imitar por los competidores".

Conclusión

Como se ha visto, los autores citados hacen énfasis en diferentes puntos, y enfocan su análisis en áreas también diversas. Son ámbitos complementarios y sinérgicos, partes de la misma figura, que necesitan atención tanto particular como de conjunto. Conseguir

organizaciones de alto desempeño es posible; aunque eso no significa que sea tarea fácil. Existen ejemplos de grupos humanos que lo logran creando confianza entre sus integrantes, involucrando el talento necesario (aptitudes) y con un trabajo arduo (actitudes), ya que nada se consigue sin laboriosidad. La confianza, el afecto, la sinceridad, la lealtad, la honradez, etcétera, no podrán ser nunca materia de compraventa, pero la influencia de estas cualidades personales es decisiva para generar valor económico real. La correcta actuación del dirigente empresarial exige que, tras analizar la factibilidad de las alternativas a la luz de su valor económico, expresado por los indicadores del mercado, elija en función del valor que las alternativas en juego tengan para el desarrollo integral de las personas, incluyendo la de él mismo. Elegir no sólo en función del valor económico, sino del valor psicológico y ético de los actos puede suponer un costo de oportunidad; el que toma la decisión renuncia a cierto beneficio a corto plazo que podía aportarle otra alternativa. Sin embargo, al hacerlo, es consciente de que elige la mejor alternativa para los demás y para él mismo, en orden a su desarrollo integral. La experiencia y la razón nos dicen que, a la larga, los beneficiosos efectos psicológicos y éticos de la decisión tomada conducirán a mejores resultados también económicos. Lo testifican multitud de profesionales y empresarios que saben renunciar al enriquecimiento rápido o al beneficio inmediato en aras de la rentabilidad sostenida a largo plazo, garantía de la continuidad, desarrollo y expansión de la empresa entendida como comunidad de personas.

9. Lebow, Rob y Simon, William L. "Lasting Change", Published by John Wiley & Sons, Inc. New York, USA, 1997.

10. Goleman, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Buenos Aires, Vergara, 1999, segunda parte: "Autodominio", capítulo 4: "El timón interior", p. 77.

11. Goleman, Daniel, op. cit., p. 89.

12. Goleman, Daniel, op. cit., p. 95.

13. Goleman, Daniel, op. cit., segunda parte: "Autodominio", capítulo 6: "Lo que nos mueve", pp. 140-141, 147.

14. Ulrich, Dave, Zenger, Jack y Smallwood, Norm. "Liderazgo basado en resultados", Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, 1999.

15. Ulrich, Dave, Zenger, Jack y Smallwood, Norm. "Liderazgo basado en resultados", Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia, 1999. Pág. 101.

16. Ulrich, Dave y Smallwood, Norm. "Capitalizar las capacidades", Harvard Business Review, Junio 2004, páginas 100-107