

## Gestionar las iniciativas de los colaboradores

La capacidad de proponer, idear y organizar es muy valiosa en un colaborador, pero hay que saberla reconocer y manejar. El farmacéutico empresario no debe rehuir esta tarea.

### JOSEP MARIA GALÍ

Socio de Axis Consulting. Profesor titular de ESADE.

**A**l iniciar mi reflexión sobre el tema que da título a este artículo, me vino enseguida a la memoria un caso que ilustra bien la cuestión. Estaba dando una charla sobre sistemas de organización en la empresa de servicios y un directivo de una cadena de restaurantes explicó como ejemplo de buena gestión el hecho de que en el comité de dirección de su compañía se hubiese establecido un protocolo de cocción de filetes que minimizaba el número de filetes que se perdían en el proceso.

Decía el directivo en cuestión que el establecimiento de este protocolo les había ahorrado una cantidad de dinero importante, y que era necesario desarrollar este tipo de acciones a todos los niveles de la organización. Mi primera reacción fue pensar: «Vaya, qué curioso, un comité de dirección ocupándose de los filetes». Le respondí que probablemente con otra política de recursos humanos sería posible que fueran los cocineros los que detectaran y solventaran el problema de las cocciones de los filetes, y que probablemente si la iniciativa de detectar que se tiraban muchos filetes a la basura no partía de los propios responsables de los restaurantes sería porque la empresa tenía un problema con su modelo de organiza-

ción. No le gustó mucho mi respuesta, quizá le sentó como un filete demasiado crudo, pero la cruda realidad es que si todas las iniciativas tienen que surgir de la «alta dirección», la actividad directiva se convierte en un foco de ansiedad permanente que no garantiza el éxito como compensación.

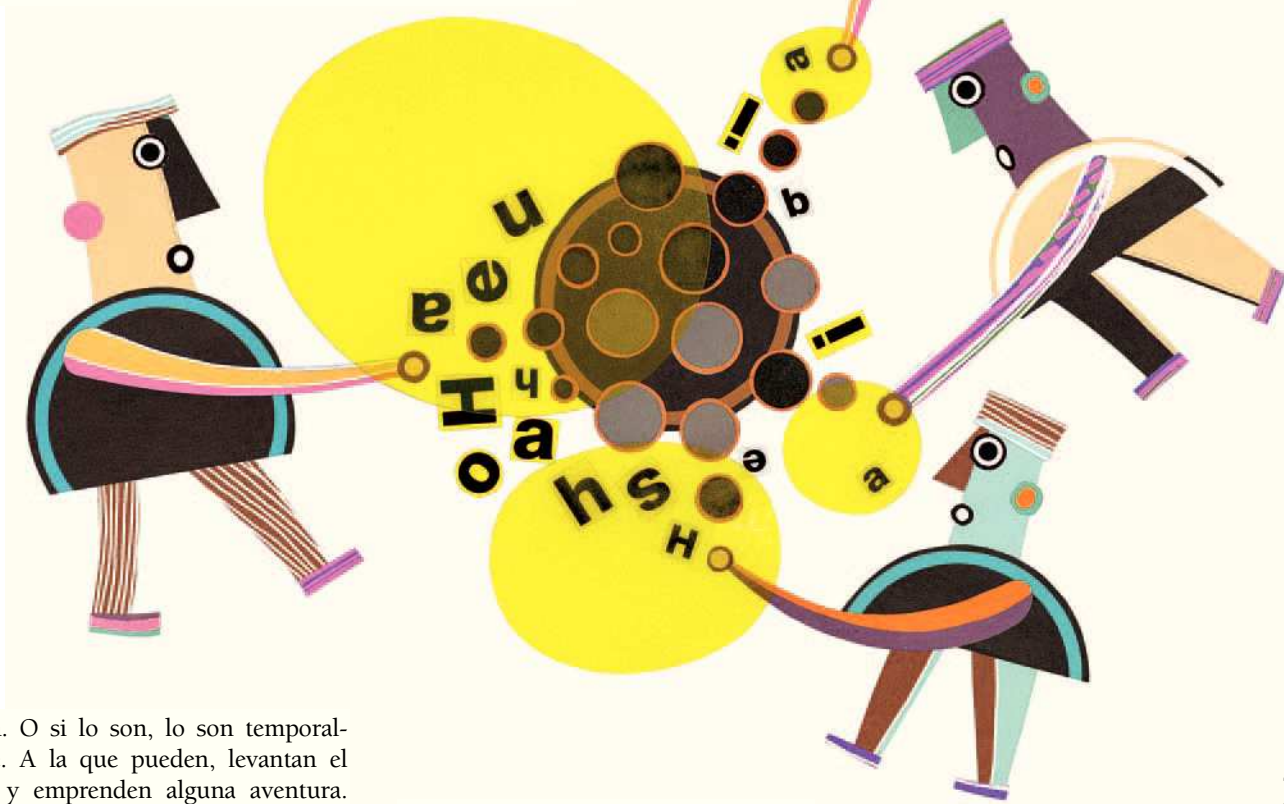
### Reproches

El ejemplo anterior ilustra un problema previo a la gestión de las iniciativas: la existencia o inexistencia de iniciativas. Evidentemente se puede abordar esta cuestión desde la óptica de la queja. «¡Es que la gente de hoy no tiene iniciativa...!» «Antes los colaboradores tenían más iniciativa, ahora sólo esperan que les digan lo que tienen que hacer...», y otras consideraciones por el estilo. Esto, en mi opinión, no es exactamente así. Si uno tiene mucha iniciativa no se va a trabajar por cuenta ajena. Se monta una empresa o se establece como autónomo. La gente que quiere trabajar por cuenta ajena no son los grandes emprendedores natos por defi-

### Un ejemplo

Pongamos un ejemplo clásico para ilustrar la situación. Imaginemos una oficina de un banco en la que un lunes por la mañana se forma una cola de diez minutos, una eternidad para mucha gente que va con prisas. El delegado está encerrado en su despacho revisando el listado de descubiertos del día y llamando a los clientes para que cubran sus números rojos. Los dos cajeros van despachando, parapetados, a menudo, detrás de sus cristales antibalas, con lo que están a salvo de cualquier contacto emocional con sus clientes. El subdelegado —esta figura entrañable que en algunos bancos encarna una persona con mucha antigüedad, de esas a las que el banco quisiera jubilar, para ser claros— está deambulando por la oficina y se va a desayunar tranquilamente ante la mirada crítica de los pobres clientes que van haciendo cola y que además le impiden una salida discreta a la calle. Probablemente en su juventud era alguien con iniciativa, y tal vez la sigue teniendo, pero solamente para lo que no le representa ningún esfuerzo «adicional». Aquí entramos en el *quid* de la cuestión.

La iniciativa supone hacer un esfuerzo adicional o «esfuerzo marginal», como dirían los economistas



nición. O si lo son, lo son temporalmente. A la que pueden, levantan el vuelo y emprenden alguna aventura. Esto no quiere decir que las personas que trabajan por cuenta ajena no puedan tener iniciativa. Pueden tenerla —y normalmente todo el mundo tiene cierto grado de iniciativa— pero las condiciones y el ambiente de trabajo en el que desarrollan sus labores determinan de manera fundamental el grado de iniciativa que muestran los colaboradores.

## Un esfuerzo adicional

La iniciativa supone hacer un esfuerzo adicional o «esfuerzo marginal», como dirían los economistas. Este esfuerzo lleva aparejado un riesgo, inherente a la realización de una tarea que «no toca», que no es lo que habitualmente se hace, o bien inherente a la posibilidad de equivocarse y que le digan a uno que «sí, pero ya lo había pensado», o si uno tiene un jefe gruñón y maleducado: «No te metas en eso, que no es cosa tuya».

Sigamos con los economistas. ¿Cuándo se desarrolla un esfuerzo mar-

ginal? Pues cuando el beneficio marginal del esfuerzo es superior al coste marginal. En palabras llanas, cuando lo que percibo que puedo ganar metiéndome donde no me llaman es más importante que el esfuerzo que me supone hacerlo. Cuando un colaborador piensa para sí «Total, para qué me voy a meter en esto, si nadie me lo pide y lo único que puedo ganar es un problema», mal andamos. La empresa tiene un problema «cultural» que impide el desarrollo de las iniciativas. Estas actitudes suelen aprenderse por repetición, como ocurre con los niños. Un día alguien toma una iniciativa que sale mal y recibe una «bronca» o un «¿quién te ha dado vela en este entierro?». Otro día se repite la historia. Al tercer día la historia no se repite a no ser que al colaborador en cuestión le guste ser reprendido. Al final, el colaborador acaba adoptando la actitud pasiva que hemos descrito, y su jefe «gruñón» acabará repitiendo aquello de que «esta gente no tiene la más mínima iniciativa», cuando él mismo se ha encargado de destruirla.

## «Doble vínculo»

En los casos más extremos se puede llegar a una situación muy complicada, insoportable incluso para algunos colaboradores. Es lo que recibe en el argot psicológico el nombre de «doble vínculo», o en palabras llanas, que hagas lo que hagas estás perdido.

Imaginemos una situación en la que un empleado ve claramente que va a haber un problema grave el día D a la hora H. Piensa que si lo comunica a su jefe éste le va a decir «Ya estás otra vez atacando al encargado de compras» (el mensaje emocional asociado es «eres un tipo conflictivo»). Por otro lado, sabe que si no dice nada se va a «armar la gorda», puesto que se producirá un retraso que puede traer consecuencias serias, como, por ejemplo, una falta de *stock*. ¿Qué tiene que hacer este colaborador? Haga lo que haga va a tener un problema. Su reacción dependerá de su

carácter y de la capacidad que tenga de encauzar la tensión emocional causada por la situación. Si finalmente se lo comunica al jefe, asume el riesgo de ser tratado de conflictivo. Si no, puede que después le pidan responsabilidades por no haberlo comunicado o que le imputen directamente la responsabilidad del problema. Esto es lo que se conoce como «doble vínculo», una situación que no sólo cercena cualquier iniciativa, sino que lesiona gravemente la integridad psicológica de los colaboradores, y cuya repetición es causa de enfermedades laborales. Cuando en una empresa un colaborador no tarda en pronunciar el clásico «hagas lo que hagas...» tenemos un indicador claro de cultura organizativa que destruye la iniciativa. Y esto es más corriente de lo que parece, por cierto, al menos en mi experiencia.

## El «Pepito grillo»

El caso opuesto también existe. Hay empresas en las que la figura del «Pepito grillo» o de la persona que se mete en todos los «fregados» es bienvenida. Suele ser alguien que, además de hacer su trabajo, siempre se está metiendo en otras áreas o generando ideas o iniciativas. El perfil de esta persona suele estar bastante claro: es relativamente joven, de edad o de espíritu, normalmente con poca antigüedad en la empresa, con ganas de prosperar, y con un carácter en el que destacan reminiscencias de lo mejor de un «niño espabilado que quiere quedar bien con los padres o la maestra». Hemos visto empresas gestionar con éxito un carácter como el descrito, que dicho sea de paso, cuando se desborda suele ser fuente de ideas luminosas pero también de líos considerables.

## El término medio

En una situación intermedia encontramos empresas en las que las iniciativas de los colaboradores suelen ser habituales y se gestionan con normalidad. Estas empresas suelen mostrar dos denominadores comunes: un buen liderazgo en la cúpula directiva y una cultura de empresa que favorece la iniciativa. Suelen ser empresas con estructuras relativamente planas, donde los sistemas de dependencia y de poder no son rígidos y donde todo el mundo habla con todo

el mundo, donde los equipos trabajan físicamente en entornos que favorecen las relaciones interpersonales y no hay que subir a la sexta planta y pedir hora para hablar con el director. Son organizaciones que de entrada dicen sí a las iniciativas de los colaboradores, que saben que muchas de sus iniciativas pueden acabar en nuevos proyectos y nuevos éxitos. En algunas de estas organizaciones se observan hechos curiosos: cuando alguien tiene alguna iniciativa que no prospera, nadie le pide cuentas por ello. Se considera que el tiempo y el esfuerzo invertido no se ha perdido del todo: probablemente ha dado lugar a un aprendizaje positivo, y si no es así, poco importa. En la literatura del *management* hay innumerables investigaciones que relacionan la iniciativa, la innovación y ciertas características de funcionamiento de la organización como las que hemos descrito.

## Ante el error, mano izquierda

Sin embargo, muchas veces nos encontramos con situaciones menos agradables en las que un colaborador ha tomado una iniciativa que ha perjudicado al grupo o al conjunto de la empresa. Estas situaciones son muy corrientes en departamentos comerciales en los que la política de ventas sitúa en competencia a varios empleados. Recuerdo un caso vivido personalmente en el que un vendedor de automóviles me riñó porque había contactado con un compañero suyo, del mismo concesionario, para la prueba del vehículo. ¡Encima de que

quería comprar, recibí una bronca! Es un caso típico en empresas muy orientadas a la venta. Cuando esto ocurre hay que hacer ver a los colaboradores que se han equivocado. Pero, ¿cómo decir a los colaboradores que se han equivocado sin destruir su capacidad y voluntad de iniciativa? He aquí un arte que podría empezar con la amabilidad o con la bronca. Ahí está la clave.

Lo primero que hay que hacer es no ridiculizar al personal y valorar su iniciativa. Decir que se agradece que se haya metido en el tema aunque no le tocara. No es un agradecimiento formal, es un reconocimiento emocional de un hecho psicológico clave: que la persona ha asumido un riesgo personal además de profesional. Por tanto, primero hay que reconocer. En segundo lugar, es importante decir las cosas tal como son. Explicar las consecuencias positivas y negativas de la iniciativa, tal como la ve quien evalúa. Y en tercer lugar, hay que escuchar la opinión del colaborador con una pizca de humildad, que siempre se agradece. O simplemente escuchar. Si la cuestión nos pilla «en caliente» y echamos un rapapolvo no pasa nada. Hay muchos tipos de rapapolvo. Todo el mundo entiende que a veces las consecuencias de sus actos pueden haber perjudicado a alguien y que este alguien tiene derecho a expresar sus emociones al respecto, siempre que después se reconduzca el mensaje por las vías de la racionalidad y el diálogo. Una bronca no debe ser nunca el último acto de una representación. Hay que darle un desenlace para que no se convierta en una herida permanente o en un bloqueo hacia el colaborador. □

## En síntesis

En definitiva, es cierto que en las empresas, como en todos los ámbitos de la vida, hay personas con más iniciativa que otras. Y que probablemente puede ocurrir que una empresa en particular haya tenido la mala suerte de contratar a colaboradores con poca iniciativa. Pero éste no es el problema de fondo. Las formas de organización, la manera de gestionar las iniciativas y la calidad del liderazgo en la empresa son determinantes para que aparezcan como por arte de magia estas buenas iniciativas que todos los buenos empresarios y directivos desean y que marcan el listón de lo que en una organización se espera de los colaboradores. Si me permiten un símil meteorológico, para que salgan secas, es necesario que llueva antes. Y ya se sabe que, normalmente, de cada diez que se encuentran, cinco no son comestibles. Hizo ilusión encontrarlas, aunque no acaben en la cazuela.