

EL QUE NADA HACE, NADA TEME

*Carlos Salazar Signorini
Capitán de Fragata*

La frase del epígrafe es una afirmación inspirada en la conducta pasiva que el hombre asume frente a un cúmulo de alternativas de actividad, basada en el temor a no lograr satisfactorios resultados y a la postre tener que enfrentarse a las consecuentes sanciones. Cuando tal aseveración resulta ser el lema por el que se guía una persona con algún poder de decisión dentro de cualquier organización, la respuesta adquiere el carácter, de dramática. La ocurrencia de tal pasiva conducta tiene inimaginadas consecuencias sobre el fluir de los acontecimientos, no sólo ante eventos coyunturales, como podrían ser momentos críticos en la vida de la organización, sino también en el devenir del tiempo sobre su futuro, ya que esa conducta puede tener funestas consecuencias.

A pesar de no corresponder a un ideal de conducta, la mayoría de las personas aprovecha sólo una pequeña fracción de sus facultades, en circunstancias que una salida o liberación de las energías y conocimientos suele producir grandes satisfacciones individuales de trabajo y una alta moral institucional. No resulta extraño, en consecuencia, que frecuentemente en las grandes instituciones muchos programas resultan viejos y burocratizados, de tal suerte que las personas que en ellas trabajan lo hacen en un medio monótono y hasta cierto punto estancado, no aprovechándose con ello la ventaja de lo nuevo, de despertar más entusiasmo que lo viejo.

Es misión primordial de quienes deciden en una institución, la de lograr que la administración conserve sus bríos y dinamismo aprovechando al máximo las energías y conocimientos de sus miembros, y teniendo presente que habrá escasas ocasiones, o ninguna, en las que la mejor política a aplicar sea precisamente la de hacer nada, y que el mal aprovechamiento de los recursos, las metas deficientemente alcanzadas —si lo son— y la escasez artificial de los medios debido a su mala utilización, constituyen otras tantas consecuencias que trae aparejada tan nefasta conducta.

Pero, ¿Cuáles serían las causas de tal proceder? ¿Qué induce al individuo a actuar de determinada manera? ¿Costumbres? ¿Barreras a la iniciativa individual? ¿Sesgo contra la innovación? ¿Temor a equivocarse o a discrepar de su superior? ¿Incapacidad? ¿Riesgo? ¿Pérdida de bienestar material? ¿Miedo a perder prestigio o a represalias? ¿Desincentivo hacia un tipo de actitudes? ¿Prejuicios? ¿Educación? ¿Inclinación a no enfrentar nuevas técnicas y procedimientos? En fin, es una larga lista de vallas y temores sobre los cuales se podría hacer recaer la responsabilidad del problema.

Pienso que la fórmula paliativo para hacer frente a gran parte de las barreras señaladas radica en el estímulo a través de distintas formas de incentivo. Motivaciones correctas que generen actuaciones correctas.

Cuando, en una empresa o institución se definen los distintos niveles de responsabilidad, el ámbito de acción de cada uno de estos niveles y los deberes y atribuciones de sus componentes, es porque se espera que el elemento humano, mediante el uso de esa estructura, logre los objetivos que le han sido asignados como misión, en la forma más eficiente en términos operativos y óptima en cuanto a utilización de los recursos (materiales, financieros, tecnológicos y humanos).

Sin embargo, no bastará precisar obligaciones, atribuciones y responsabilidades para lograr los objetivos y metas institucionales. Es de vital importancia agregar, a las definiciones de toda buena organización, la implantación de una adecuada política de dirección basada en incentivar más bien que en sancionar, de tal forma que los objetivos planteados se concreten con el máximo de iniciativa personal y sin temores ni frenos.

Desde luego, hay muchas formas de persuasión. Si bien los más eficaces son los incentivos que tienen la propiedad de mover al individuo, ellos son insuficientes; si lo fueran se estaría en presencia de la utopía. Estimo que se deben emplear formas de persuasión en las que se equilibren diversos métodos a fin de alcanzar los resultados deseados. El temor, desgraciadamente, tiene también un lugar, pero en general debe ser relegado a un segundo plano y, en especial, contrariamente a lo que dice el título de este artículo, ser reservado para las ocasiones en las que el hacer nada se haya concretado como resultado de actitudes pasivas irresponsablemente asumidas por los individuos. Este proceder, puedo sintetizarlo en un nuevo lema, corolario del anterior. "El que nada bueno intenta hacer, sí deberá temer".

Se puede pensar, que la fórmula placer-dolor supone que los premios y sanciones, los incentivos positivos y el temor negativo al justo castigo, son los principales reguladores de la conducta humana.

La antigua tesis en materia de dirección destacaba la importancia de la siguiente proposición alternativa: O haces lo que te digo, o te castigo. Aunque el derecho para castigar sigue siendo en ciertas circunstancias un instrumento del cual se vale la autoridad con fines disciplinarios, la doctrina dominante es que debe substituírsele en gran medida acentuando los incentivos. Este cambio se debe, en parte, a la percepción cada vez más clara de que los incentivos son más propios para lograr la prosperidad de una institución, que el temor basado en la sanción.

Cabe preguntarse ahora con qué incentivos se logra establecer un alto nivel en la moral de los funcionarios, y por ende la optimización de los recursos humanos y materiales con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

Es posible que una buena combinación la conforman un adecuado sistema de delegación de funciones que permita la autoexpresión y la autoadaptación, complementado con un no menos apropiado sistema de calificaciones que evalúe el grado de aprovechamiento de tal delegación.

Se dice con frecuencia que los ejecutivos deben saber cómo lograr que los demás trabajen en su lugar; mas delegar no es tarea sencilla. Muchas organizaciones cojean porque en sus altos cargos existen individuos que no pueden aprender a delegar funciones; personas a quienes les es casi fisiológicamente imposible entregar parte de su trabajo, y que por tanto quieren hacerlo todo por sí mismas, con lo que aglutinan un exceso de tareas y crean embotellamiento en la dirección y frustraciones en todas partes. La centralización y el control superior de la facultad de decidir ahoga los aportes de los subalternos, a la vez que anula la moral y los incentivos. La gente trabaja mejor cuando se le permite una cierta libertad de elección y no cuando todas las decisiones se le imponen. La autoridad que aprieta demasiado el puño suele ser menos eficaz que aquella que deja cierta libertad de acción.

El éxito de una política direccional como la señalada radica en la comprobación periódica de la efectividad de realización del trabajo y de que los planes de detalle encajan en los planes de conjunto. Por otra parte, siempre debe esperarse errores de juicio. En parte, es el precio que hay que pagar para aprovechar energías que de otra manera se

desperdiciarían; por cierto, es un precio muy bajo si se lo compara con las desventajas del sistema de autoridad monopolizada que recarga el tiempo y las energías de los altos funcionarios. Para el caso de una institución de tipo militar, como la nuestra, evidentemente, los principios de autoexpresión y autoadaptación se encuentran sujetos a cierta restricción, por la naturaleza misma de la organización y de su ser. Sin embargo, eso no es óbice para que las personas en las respectivas áreas de su jurisdicción o competencia puedan implementar mejores métodos, sistemas y procedimientos, u otras formas de actos que tiendan a lograr un óptimo rendimiento dentro de los ámbitos general y local.

La Armada de Chile cuenta con personal preparado e imaginativo, con amor por su institución e identificación con ella, requisitos básicos para que el fomento al desahogo del orgullo profesional y a la realización de sus integrantes se cristalice con hechos positivos.

Es interesante destacar el gran interés y disposición de las personas, mostrados durante su paso por la Academia de Guerra Naval. La actitud en cuestión se refiere al entusiasmo desbordante de muchas de ellas por sus actividades. Después de pensar acerca del porqué de tal fervor, se llega a la conclusión de que uno de los motivos más importantes radica precisamente en la libertad para exponer y proponer ideas propias respecto a tácticas, estrategias o cualquier otro planeamiento tratado en su interior. Esta actitud viene a confirmar aquello de que la motivación se aviva o se enciende cuando se da oportunidad de participar directa y personalmente en la formulación y ejecución de los objetivos.

Ahora bien, se ha señalado que la calificación complementaría la delegación de funciones, en la medida que evalúe el grado de aprovechamiento de esa delegación y decididamente premie a quienes hubieren aportado su imaginación y dinámica para lograr resultados positivos. El sistema planteado debería aceptar también como buen desempeño aquellos provechosos intentos que no hubieren alcanzado a llegar a feliz término o que hubieran acabado como gestiones fracasadas. Este margen de tolerancia para aceptar cometidos malogrados deberá ser discretamente establecido, de tal modo que con cierta reserva admita algunos aceptables y reiterados fracasos, y con energía descalifique errores que excedan la justa medida. Lo importante es que sus protagonistas vean gratificados sus reales y auténticos esfuerzos de crear beneficiosos sistemas y de terminar con rutinas inoficiosas.

Con la misma decisión con que se premia el denuedo de los integrantes de la institución, deberá castigarse la indolencia de aquellos personajes pasivos para quienes su supuesto quehacer permite que el tiempo fluya en forma tranquila con el solo propósito de que no le produzca contratiempos. El sistema de calificaciones debería contener evaluaciones claramente favorables o desfavorables a los conceptos que se inserten, de tal suerte que no dé lugar a la neutralidad e indiferencia. Valiéndose de una herramienta como la descrita, que con la misma energía evalúe el buen desempeño y la funesta desidia, que permita la decantación de los mejores y la sana y permanente competencia entre los miembros de la organización, con un mínimo de barreras limitantes, se conseguiría un perfeccionamiento del sistema de promociones y una mayor eficiencia en el empleo de los recursos humanos y materiales, tan necesarios para enfrentar con eficiencia esta era de grandes cambios tecnológicos, en que la escasez de medios es la tónica permanente para un país en desarrollo, como el nuestro.