

Alta Dirección

# Will Management: la gestión de la voluntad organizativa

Por José Aguilar  
Socio Director de MindValue  
[www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)  
[www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)

**“A veces hago lo que quiero, el resto del tiempo hago lo que tengo que hacer”. (Cicerón)**

Con la colaboración de:



Las organizaciones necesitan directivos que no sólo sepan organizar el trabajo, sino que además sean capaces de movilizar a las personas que deben realizarlo. Esta afirmación parece una perogrullada, pero como ocurre con tantas realidades evidentes solemos olvidarla en la práctica. Cuántas decisiones de selección, promoción, evaluación del desempeño y reconocimiento se toman si tener en cuentas la capacidad efectiva de unas personas para conseguir que otras personas realicen su tarea con empuje.

El problema reside en la falta de herramientas para medir de una manera efectiva este tipo de competencias. Para simplificar las cosas, el procedimiento habitual consiste en valorar a un directivo por los resultados que obtiene. Evidentemente, si alcanza los objetivos podemos sobrentender que ha conseguido que sus colaboradores aporten el esfuerzo necesario. El modo en que se las arregla para que la gente cumpla sus obligaciones para a ser una cuestión secundaria. Si hay resultados, poco importa que la gente haya actuado por decisión propia, que quede satisfecha de los logros obtenidos, que permanezca vinculada al proyecto de la organización, etc.

En una ocasión, escuché al director general para España de una multinacional, en su discurso a los principales directivos de su organización: “vuestro objetivo es que la gente haga lo que tiene que hacer, no que esté contenta”. Es preferible, se suele afirmar, empleados eficientes (independientemente de su estado de ánimo y de lo que piensen sobre sus jefes) que colaboradores felices.

Este modelo de dirección, simple pero muy efectivo, ha sido adoptado en muchas organizaciones durante las últimas décadas. Sin embargo, el modo de competir que está generalizándose en el siglo XXI muestra las limitaciones de un esquema reduccionista. En párrafos siguientes describiré algunos de los problemas que plantea, pero antes vamos a precisar qué entendemos por "voluntad" en el contexto de las organizaciones.

### ¿Qué es la voluntad?

La voluntad es el motor de los comportamientos humanos. Es un impulso que nos empuja a la acción. Su ausencia es descrita como patología y se suele denominar como apatía. Esto no quiere decir que todo lo que hagamos sea el resultado de una decisión voluntaria. Hay actos puramente biológicos que no requieren del concurso de la voluntad. Hay, además, tareas rutinarias que realizamos de una manera mecánica, sin ningún tipo de deliberación previa. Y hay, por último, actividades que cumplimos por imposición externa, en las que tampoco interviene la voluntad propia.

La voluntad pone en juego todas nuestras capacidades, al servicio de los objetivos que nos hemos propuesto. Cualquier obstáculo es imponente para quien no tiene interés en superarlo; y al mismo tiempo es insignificante para quien tiene la vista fija en la meta de la que sólo le separa esa traba.

En entornos profesionales es perfectamente perceptible la actitud de quienes ejecutan sus tareas con voluntad, y la de los que se limitan a cumplir una simple obligación. El desempeño de los primeros es superior a lo que sus competencias harían esperar. En el caso de los segundos, aun tratándose de personas con amplia experiencia y cualidades excepcionales, encontramos a lo sumo el nivel esperado de resultados.

Resultan paradigmáticos los casos de personas a las que conocemos en su entorno laboral y nos parecen grises, rutinarias y poco creativas. Más adelante, los observamos en algún ámbito de su vida privada (el desarrollo de una afición, la práctica de un deporte, etc.) y comprobamos que son creativos, impulsivos y con grandes dotes de liderazgo. El contraste tiene su origen en que, en el primer caso, son meros ejecutores de instrucciones ajenas mientras que en el segundo ponen en juego su voluntad. Allí donde una persona hace aquello que quiere, allí encontramos la justa expresión de todo lo que esa persona es capaz.

En una organización de cierta complejidad, uno de los directivos me describía así la situación: "aquí hay gente que detecta problemas; otros, son ellos mismos un problema; y por último están los que resuelven problemas". Este cuadro se repite, con matices, en muchas empresas: el ingenio, sin voluntad real de alcanzar los fines de la organización, más que una ayuda, se convierte en una rémora. Hay gente especialmente lúcida para detectar los fallos y errores en los demás, pero muy roma para encontrar soluciones. Por el contrario, quien tiene una voluntad decidida suele analizar las situaciones desde una perspectiva muy práctica y con soluciones efectivas. Al modo de pensar de los primeros se lo suele describir con la expresión: "a la parálisis por el análisis". Los razonamientos de los segundos, generalmente no tan "brillantes" (no son ocasión de lucimiento personal), van certeramente a la obtención de los objetivos propuestos.

Ambas actitudes son contagiosas. Y de hecho, cuando predomina el primer perfil encontramos organizaciones desanimadas, reactivas y burocratizadas. Las personas que llegan con entusiasmo suelen sufrir un "baño de realismo" que no rara vez les lleva a compartir el escepticismo generalizado. Por el contrario, basta a veces una persona realmente comprometida con un proyecto, para transmitir a todo su equipo el mismo entusiasmo y obtener de ellos un desempeño excelente.

Todo lo anterior parece que tiene mucho que ver con un conjunto de prácticas empleadas desde hace tiempo, para conseguir determinados comportamientos por parte de la gente. Estos procedimientos reciben la denominación genérica de "motivación". Analicemos los parecidos y las diferencias entre la gestión de la voluntad y la simple motivación.

### **Modelos convencionales de motivación**

En general, los modelos de motivación no pretenden describir los orígenes del comportamiento humano en las organizaciones, sino que se mueven en un plano mucho más empírico. Consisten, básicamente en capturar y sistematizar la experiencia disponible sobre la conducta funcional o disfuncional de directivos y empleados. DE una manera muy simple, podría afirmarse que todas las técnicas de motivación se resumen en la descripción de los estímulos que –en términos generales y estadísticamente fiables- provocan las respuestas esperadas.

El marco en el que se mueven muchos de estos modelos es simplemente transaccional: qué debo dar (estímulo positivo) o de qué debo privar (estímulo negativo) a un empleado para que se comporte como yo espero. Dicho de otro modo, motivar es una suerte de canje, en el que se intercambia la prestación de un determinado servicio, por parte del trabajador, a cambio de una recompensa que le resulta suficientemente gratificante. Usando una expresión muy popular, resumiríamos el contenido de muchas de las técnicas de motivación como el empleo eficiente del "palo y la zanahoria".

En un plano más teórico, la descripción de estas prácticas suele apoyarse sobre el supuesto de que el ser humano, al igual que ocurre en otras especies, desarrolla sus comportamientos de acuerdo con el modelo estímulo-respuesta. De este modo, si se aplica el desencadenante adecuado, se obtiene la reacción esperada. La diferencia entre la perra de Pavlov y el empleado de cualquier empresa sería el grado de sofisticación de los estímulos empleados y de los reflejos condicionados que se esperan obtener.

Todo el que tenga experiencia en dirección de personas sabe que estas técnicas funcionan. Una recompensa económica suele provocar un mayor empeño por parte del empleado; el temor a acciones disciplinarias suscita un temor que lleva a evitar comportamientos no deseados. Pero las técnicas convencionales de motivación, tan útiles en situaciones organizacionales simples, resultan insuficientes en mercados complejos y competitivos, por dos razones: su carácter transaccional y su fundamentación antropológica. En cuanto al carácter transaccional, resulta evidente que la motivación así entendida tiene siempre un límite. Las recompensas que se ofrecen a los empleados provocan una mejora de su desempeño, pero no pueden incrementarse indefinidamente. La motivación alcanza simplemente el punto de equilibrio coste-beneficio, a partir del cual cualquier aumento de las recompensas, independientemente de que animen a su beneficiario, son financieramente inasumibles.

En ocasiones, sin embargo, las recompensas no son de carácter dinerario, sino que se formulan en términos de desarrollo profesional, promoción jerárquica, etc. En estos casos, el límite no lo marca sólo un coste económico, sino también el carácter inevitablemente restringido de estos premios. No se puede ascender de forma automática a todo empleado que méritos, pues una estructura organizativa no lo soporta; no se puede conceder a toda la fuerza comercial el premio del vendedor del año, pues ese galardón quedaría inevitablemente devaluado. Tanto en el caso de las recompensas dinerarias como en el de que no lo son, el problema con el que topamos es el de su carácter restringido. Su uso suele provocar situaciones de alta competitividad interna (todos aspiran a unos mismos premios, limitados por principio), y se llega a procesos de selección de los mejores, en detrimento de quienes tienen niveles de desempeño inferiores. Muchas de las técnicas de motivación ampliamente extendidas provocan un efecto positivo sobre algunos, dejan indiferentes a otros y desmotivan, en fin, a muchos.

Y desde el punto de vista antropológico, es al menos dudoso que el comportamiento humano le apoye sólo sobre el esquema estímulo-respuesta. Este planteamiento reduce al hombre a un organismo reactivo.

Frente a las teorías clásicas sobre la motivación, el modelo de la gestión de la voluntad propone que en el ser humano existe una fuente de actividad autónoma y potencialmente inagotable. Hacemos las cosas porque queremos, independientemente de que determinados estímulos refuercen en ocasiones nuestro propósito. Gestionar la voluntad, a diferencia de que ocurre con el empleo de técnicas convencionales de motivación, supone estar persuadido de que el impulso va mucho más allá de lo que la empresa está en condiciones de recompensar. Un buen directivo no es el que motiva bien, sino el que se abstiene de desmotivar. En principio, todo el que se incorpora a su actividad profesional, y a una nueva empresa, tiene la intención de desarrollar sus capacidades, de cooperar en el éxito de un proyecto común, de superarse a sí mismo y de alcanzar un logro excelente. Tal vez la pregunta que debemos formularnos no es: ¿cómo puedo motivar a estas personas?, sino: ¿qué estoy haciendo para que este gran capital de entusiasmo se desvanezca?

En la práctica, un buen gestor de voluntades sabe que no puede suplantar el empeño de sus empleados: la voluntad de sacar adelante un proyecto común no procede sólo de él, sino de todas las personas de la organización. Sabe también que las empresas más competitivas deben su éxito a gente que aporta mucho más de lo que la empresa se merece (si analizamos las cosas en términos puramente económicos, como una simple contraprestación de servicios a cambio de retribución). Con gente "cumplidora" no se puede competir en el siglo XXI. Hace falta gente que libere facultades que no se pueden comprar: imaginación, creatividad, entusiasmo, compromiso. Lo más valioso de las personas no se compra, se merece, como ha señalado lucidamente el profesor Javier Fernández Aguado.

### **El riesgo del voluntarismo**

El modelo de gestión de la voluntad se opone al de la motivación convencional. De acuerdo con esta propuesta clásica, toda organización está formada por personas que tienen un verdadero interés en que se desarrolle con éxito, y otras más pasivas que miran sólo por sus intereses personales, a las que se empuja por medio de determinados estímulos. Este esquema se explica con la imagen de un tren de mercancías, en el que una locomotora empuja, y otras unidades avanzan gracias a la fuerza que imprime el que va en cabeza. Los vagones

también juegan un papel, incluso esencial, pero no les podemos pedir que tengan impulso independiente, ya que el éxito de la empresa no coincide más que coyunturalmente con el suyo propio. La gestión de la voluntad juega con el impulso de las personas, que sí puede ser movilizado al servicio de un interés común.

En el extremo contrario se encuentra el modelo voluntarista, característico de algunas organizaciones con un liderazgo carismático y/o con una misión compartida sin fisuras por sus miembros. El voluntarismo consiste en empeñarse de una manera obstinada en un objetivo y en el *empleo de determinados medios*. Contra viento y marea, y a veces, contra la propia evidencia, estas organizaciones interpretan su entorno o su mercado de una manera rígida, de acuerdo con sus prejuicios. Aunque los datos confirmen lo contrario, siguen diciendo que las cosas van bien, como para confirmar así que sus previsiones son correctas. Quien pone en duda la eficacia de esta estrategia, remitiéndonos a unos resultados notorios, es tachado de pesimista y perturbador.

Las organizaciones voluntaristas no son flexibles ante los cambios del entorno, sólo aceptan adhesiones incondicionales e interpretan cualquier propuesta distinta a la oficial como una disensión inadmisibile. Los entusiasmos que manifiestan pronto son ficticios; y sus seguridades, artificiales.

Gestionar la voluntad nada tiene que ver con el extremo del voluntarismo, porque la claridad en los objetivos es perfectamente compatible con una gran flexibilidad en los medios empleados. Ejercer la voluntad no significa renunciar al uso de la razón. Una persona con voluntad es algo muy distinto a un terco. Disentir no es una forma de traición (e incluso en ocasiones es la mejor muestra de lealtad). Modificar una opinión manifestada previamente no es signo de debilidad, sino de inteligencia, cuando los nuevos datos justifican este cambio. La persona con voluntad, al contrario que el voluntarista, es paciente, sabe esperar el momento oportuno. Eso sí, es constante y no se detiene hasta que ha alcanzado el objetivo propuesto. La persona con voluntad no actúa a ráfagas, por impulsos momentáneos, sino con ritmo, de manera regular.

### **De la voluntad individual a la voluntad organizacional**

Estas consideraciones sobre la gestión de la voluntad de los individuos son el prolegómeno de un concepto introducido recientemente en la literatura sobre management: la gestión de la voluntad organizativa. Remito al lector a los estudios en los que se ha desarrollado este concepto. Sólo quiero mencionar ahora que se encuadra dentro del modelo antropomórfico de las organizaciones, desarrollado por el profesor Javier Fernández Aguado, con el que he tenido el honor de colaborar en algunos aspectos de su elaboración. En resumidas cuentas, consiste en comparar la vida de las organizaciones con la de las personas. Del mismo modo que éstas piensan, quieren, experimentan sensaciones y estados de ánimos, también las empresas pueden llegar a tener un conocimiento propio, de carácter institucional (knowledge management) una voluntad autónoma (Will management); e incluso unos sentimientos casi colectivos (Feelings management). De la habilidad de los directivos para manejar las diferentes dimensiones de la vida de la empresa depende, en buena medida, su éxito.

## Conclusiones prácticas

No quiero cerrar estos párrafos sin proponer algunas recomendaciones para una adecuada gestión de la voluntad.

1. Situar a las personas en una zona próxima a su campo de intereses espontáneos y naturales. A veces, las necesidades operativas exigen que un empleado se ocupe de tareas que tal vez conoce, pero para las que no tiene ninguna inclinación. Esto resulta inevitable, pero se debe complementar con el esfuerzo para que, en la medida de lo posible, la situación sea provisional y esa persona sea consciente de que intentaremos adjudicarle una ocupación en la que desarrolle sus capacidades naturales en cuanto resulte posible
2. Practicar una equidad rigurosa en la asignación de tareas, y en la adjudicación de reconocimientos y sanciones. Nada socava más eficazmente la motivación de un empleado que la sospecha de que sus superiores actúan con arbitrariedad.
3. Comunicación eficaz de los objetivos organizacionales, y convergencia de éstos individuales. La voluntad se mueve siempre por fines. Conviene hacer explícita la relación que existe entre el encargo que se encomienda (aunque tenga una importancia menor) y la buena marcha de la organización. Es difícil poner en ejercicio la voluntad cuando no se entiende el sentido de la propia tarea, ni se percibe el modo en que colabora al fin general de la organización.
4. Abrir perspectivas de futuro: desarrollo profesional, formación, etc. La voluntad es una facultad proyectiva, apunta siempre al porvenir. La recompensa inmediata es una buena herramienta de motivación (efecto instantáneo), pero no pone en juego las potencialidades de la voluntad (efectos a medio y largo plazo).

En resumen, la tarea de un buen directivo no sólo consiste en que la gente haga lo que tiene que hacer, sino que quiera hacer aquello que debe hacer. Quien consigue movilizar el enorme potencial que se encierra en personas decididas, ha adquirido una ventaja competitiva decisiva y sostenible.