

¿Qué espera Vd. de su Empresa?

Los grandes profesores dan las mejores lecciones en cuestiones que no pertenecen a su disciplina. Así, un profesor de Derecho Hipotecario que el primer día echó de clase a mi amigo Roberto –se le cayó al suelo el bolígrafo- *“ya veremos si consigue Vd. aprobar esta asignatura. En cuanto Vdes., no les veo dotados para esto. ¿No han pensado en abrir un bar de copas, o una panadería?”*. Al tercer día, cuando pasaba delante de mi asiento tomó mi encendedor de plata –me lo había regalado una novia que yo tenía-, encendió su pipa y se lo guardó en el bolsillo. Estudié la asignatura con ahínco y, al final, con un aprobado y con las listas publicadas, me aventuré a a recuperar mi encendedor.

-Adelante. Pase, pase, -contestó desde dentro cuando llamé a la puerta.

-D. Ildefonso, ¿tiene un momento?

-Caramba, ¿No está conforme con su aprobado?

-Por supuesto, -balbuceé-. Verá, Vd., inadvertidamente, estoy seguro, tomó mi mechero de plata. Me lo regaló mi novia y...-añadí, sintiéndome imbécil.

-¡Ah! ¡Un asunto de encendido! –me dijo divertido.- Esto, ¿le importa buscarlo Vd. mismo?

D. Ildefonso me abrió un cajón enorme, lleno de encendedores. Como no hallé el mío, me fue abriendo sucesivos cajones hasta un total de siete.

Intenté ganar la salida, conseguida mi presa.

- Joven, no se vaya. ¿Encontró lo que buscaba?

- Sí. Aquí está. –No pude reprimir un gesto de triunfo.

- ¿Sabe una cosa? Es Vd. el primero que se atreve a venir a reclamar su mechero. –me dijo - Creo que me tienen miedo.- Como un diablo blanco D. Ildefonso aparecía de vez en vez entre volutas de su pipa volcánica.

- Tenía que recuperarlo. –logré decir.

- Le voy a decir una cosa, para su oficio futuro, ya que es posible que, incluso Vd. pueda terminar estos estudios. No confunda nunca a un gorila con un administrador de expectativas. Si me hubiera dedicado a repartir sonrisas y besos, Vdes. no sabrían Derecho Hipotecario, y yo no tendría siete cajones de encendedores. Y ahora, joven, suerte. -Me palmeó la espalda. El olor dulzón de la pipa me siguió durante semanas.

Desde el primer momento D. Ildefonso fijó con claridad nuestras expectativas con la asignatura, y de hecho, toda la promoción sabe Derecho Hipotecario, y ha perdido algún mechero.

Desde entonces quedé persuadido de que cada persona adquiere en la organización la posición más conforme a sus expectativas.

El proceso de expectivización es aquél por el cuál cada sujeto elabora su cuadro de aspiraciones como conjunto de metas o de itinerarios que siente que puede alcanzar o seguir. Todos los que se dan cita en la organización quieren algo, saben cuáles son sus deseos y, así, con más o menos fortuna se ubican para lograrlo.

Las organizaciones y las expectativas.

¿Cómo es nuestra organización? O si se prefiere ¿Cómo induce y gestiona las expectativas de las personas?

Las organizaciones, según la gestión de las expectativas de las personas pueden ser clasificadas en dos categorías:

a. Organizaciones de expectivización concreta, o explícita.

Propia de la organizaciones muy formalizadas, o burocráticas. En estas organizaciones las expectativas de las personas responden a una oferta cierta, fiable y explicitada incluso por reglamento.

Un ejemplo claro son las Administraciones Públicas. En el ámbito de la Función Pública cada funcionario puede conocer qué puede esperar, normalmente como una horquilla condicionada por su titulación, puesto de trabajo y tiempo de desempeño. No cabe, al respecto, ninguna duda, y tampoco puede ser fácilmente modificado por la acción del interesado.

Podemos distinguir, además, dos posibilidades en la oferta:

- 1) **Expectativas de consolidación.** Las expectativas consisten en un devenir de estatus sin vuelta atrás. En los funcionarios, cumplido un trienio, éste ha de permanecer hasta el final. Consolidado un grado personal nada puede modificarlo. Se produce una escalera en peldaños, una evolución hacia arriba que se ocupa de garantizar cada escalón ya recorrido.
- 2) **Escalas móviles.** Cada cambio de estatus no resguarda de su retroceso. Así , los puestos provisionales, cargos de responsabilidad, a los que se aspira regladamente pero que no garantizan al interesado la estabilidad en su ocupación.
- 3) **Inmutabilidad.** La única expectativa posible es que todo permanece igual. El rol, la función, o la compensación no son modificables o, en cualquier caso, no se ha de ver modificado por la actuación del sujeto. Pretenden, en suma, eliminar cualquier pretensión del sujeto, fuera de las fijadas inicialmente. *Así es, lo quieras o no.*

En cualquier caso, las reglas del juego están claras. Cada persona de la organización sabe qué le puede corresponder e, incluso, en qué momento, de modo que puede “descontar” su obtención futura a efectos de “hacer sus planes”. Por ejemplo, mi profesor de Derecho Hipotecario cuando formula su oferta: estudien, acudan a clase, y aprobarán. Si se hacían las dos cosas , uno podía dar por logrado el objetivo. Como precaución accesoria, los encendedores debían mantenerse fuera de su alcance.

Miremos esta organización desde el punto de vista de la motivación o los comportamientos que induce.

Las expectativas de consolidación, -trienos, grado personal, etc.- tienen un efecto fidelizador sobre las personas. Como premios o compensación del tiempo, se abalanzan sobre el sujeto, quiera éste o no quiera, y con carácter independiente a su voluntad. No obstante, permite que la persona perciba una evolución, un modesto “ir a mejor fortuna”. En suma, sólo induce a una conducta: la permanencia en la organización.

El supuesto de “*escalas móviles*”, promociones a puestos de responsabilidad o situaciones ventajosas y “volátiles”, sí inducen a las personas a conductas diligentes y a una motivación poderosa. No obstante, lo cierto es que su poder motivador deriva del carácter “privilegiado” de la situación, de su distinción sobre el común de las personas de la organización. En definitiva, es un procedimiento apto para satisfacer las expectativas –y motivar- a los líderes, pero difícilmente para el resto de las personas de la organización.

b. Organizaciones de expectativización difusa.

En estas organizaciones las expectativas no responden a una oferta explicitada.

Y sin embargo, aquí es donde el proceso de expectativización es más intenso, donde tiene un impacto superior en la organización. El hecho de que no se explicita la oferta no significa que las personas no tengan sus expectativas. De hecho, pretender que una persona, en una organización, carezca de expectativas es igual de probable de que esté una hora sin pensamientos. Múltiples procesos darán lugar a expectativización.

- a) La asimilación. Cada cuál aspira a obtener lo que ve a otros obtener desde una posición similar. Si el bedel llega a Director General creará, en el resto de los bedeles, la expectativa de llegar a Director General, o la persuasión de que, por lo menos, no es imposible.
- b) Subjetiva arbitraria. Las expectativas creadas subjetivamente, basadas en principios, percepciones o vivencias propias, y con más o menos base o fundamento. Julio César, en su juventud, pensaba que podía llegar a ser Emperador de Roma, cuando nada podía alimentar tal esperanza.

Esta expectativización es inevitable, y se encuentra presente incluso en organizaciones de oferta explícita. Pero en éstas tiene menor prevalencia y, además, menor impacto en la organización.

No existe, pues, una oferta formal, ni en el qué, ni en el cómo, pero los sucesos o acontecimientos alimentan las pretensiones y expectativas de las personas. El logro de las metas personales no se sujetan a procedimientos determinados, sino que dependen de factores aleatorios: relaciones, conocimientos, hechos casuales. Las ocasiones se presentan, y se aprovechan.

¿Por qué una organización utiliza una oferta difusa? Son muchas las causas que se pueden señalar:

- a) Inmadurez. La organización no se ha planteado que debe señalar a las personas que allí trabajan qué pueden esperar y cómo pueden lograrlo.
- b) Inexistencia de oferta. Sencillamente, no existe otra cosa de lo que se da. No hay más cera que la que arde. Por ello, no se formaliza.
- c) Preservar la “discrecionalidad”. Formalizar la oferta puede “atar” a la propia dirección. Es evidente que la dirección se encuentra vinculada, también, por la propia oferta que realice. Por ello, algunas organizaciones prefieren premiar, promocionar, o compensar libremente a las personas y comportamientos que, en cada caso, consideren adecuado, sin sujeción a normas. El qué, el cuándo, el cómo, y a quién se ha de dar se conciben como una facultad libre de la dirección, que no se puede ver sometida a ninguna norma, interna o externa a la Dirección misma.

Si analizamos la cuestión desde el punto de vista de los efectos sobre la motivación y el comportamiento de las personas podemos condensarlo en una palabra: imprevisibilidad.

El ascenso de un bedel puede producir en el resto las expectativas consecuentes. Una sanción puede despertar los temores del resto de personas que se encuentran en una situación similar.

Dentro de la organización, por otra parte, pueden aparecer ideas y ofertas, para ser premiadas. Como la Dirección no señala con claridad qué se ha de premiar, las propias personas irán con su “qué”, para que se lo “compren”.

En la organización de expectativización difusa, a la postre, todo reposa sobre la praxis del momento. Medrarán especialmente las personas que mejor sepan leer las circunstancias cambiantes y allegar los elementos precisos para la obtención de sus objetivos.

2) ¿Cuál de los dos sistemas de expectativización es más ventajoso?

Lo primero que cabe concluir, a nuestro juicio, es que la oferta a las personas de la organización, la gestión de las expectativas, debe ser asumida dentro del ámbito estratégico. La organización tiene que plantearse y resolver qué puede ofrecer a sus trabajadores, cómo puede ser conseguido y los efectos que ha de tener ello sobre los comportamientos.

Cabría afirmar que la oferta tendente a inducir las conductas de impacto sobre la parte esencial de la producción debe ser explícita. Las expectativas deben ser gestionadas con seguridad, evitando tanto las falsas esperanzas como la desesperanza misma.

En cambio, es posible la expectativización difusa sobre lo extraordinario. Pero estos supuestos deben ser “des-expectativizados”. Cada vez que ocurra algo debe afirmarse, explícitamente, que no ha de formar parte del horizonte de pretensiones del resto de las personas. Cenicienta llegó a princesa, pero cuidense el resto de las cenicientas de creer que podrán llegar a princesas, por muchos zapatos de cristal que se pongan.

Los dos tipos de expectativas.

Podemos distinguir, atendiendo a su objeto, dos tipos de expectativas

a) **Intrínsecas.** Las que se centran en el ámbito propio de la tarea. Las metas a conseguir se centran en el propio trabajo.

El trabajo es rico y capaz de “atrapar” anímicamente al sujeto. . La consecución de la obra, como expectativa, es mucho más fácil para un Miguel Ángel que esculpe a su David que para un obrero industrial que repita miles de veces la misma operación.

Las expectativas, aquí, van dirigidas a obtener satisfacción de la tarea misma.

b) **Extrínsecas.** Las expectativas pueden centrarse fuera de la tarea. Son las expectativas trascendentes, capaces de mover, en sí, al sujeto pero que no guarda relación directa con lo que hacen. Las técnicas clásicas del “palo y la zanahoria”, el castigo y la recompensa, persiguen condicionar las expectativas del sujeto con argumentos ajenos a los propios de la actividad.

Las expectativas externas o trascendentes tienen la ventaja de su simplicidad. La retribución es la más simple. El sujeto, cuando trabaja, espera la obtención de una retribución. Así se estructura el contrato de trabajo, como un intercambio de dinero por tarea. La sanción, desde el lado de la expectativización negativa, también tiene una eficacia inmediata. No hagas esto para que no te sancione.

Sin embargo, no debe olvidarse que las expectativas trascendentes desconocen el objeto esencial de lo que nos ocupa: la tarea en sí.

Realizar un tratamiento de la expectativización exclusivamente desde lo externo sería como gestionar la boda sin preguntar a los novios. Es curioso, no obstante, que las diferentes actuaciones de las empresas para influir en las expectativas de sus empleados suelen centrarse en procedimientos externos o trascendentes.

Si, a esta luz, miramos la legislación de funcionarios, y nos detenemos en la carrera profesional, consolidaciones retributivas, trienios y grado personal la pregunta que puede surgir es: bien ¿y cuándo nos ocupamos de lo nuestro? ¿Dónde se habla de la tarea? Es más, la concreción de la expectativa no tienen nada que ver con el desempeño, sino con el simple transcurso del tiempo. Algo similar puede reconocerse en los Convenios Colectivos.

La cuestión es que, parece ser, el ámbito normativo sólo puede ocuparse de las expectativas externas a la tarea. Las expectativa internas quedan para el ámbito íntimo del desempeño, a la “lex artis” de cada trabajador y tarea. El placer por el trabajo bien hecho, la obtención del resultado, el desarrollo profesional, todo aquello que es

realización en el trabajo, queda excluido del ámbito normativo, tal vez demasiado general, y carente de la concreción necesaria para ello.

Pero lo cierto es que las expectativas inmanentes a la tarea son las que producen un desempeño excelente. Recuerdo un proceso selectivo en el que participé en el que la competencia a buscar era simple: *“Que le guste el oficio”*. Los seleccionados no eran los más expertos, ni siquiera los mejor preparados, pero sí mostraron una inclinación cierta y sólida hacia la tarea que habían de desempeñar. Lo demás, decía el cliente, caerá como fruta madura.

La cuestión de las expectativas inmanentes se confían al ámbito ordinario del poder de dirección del empresario. La norma se abstiene, pero la organización del trabajo asume la cuestión. En la mayoría de las organizaciones la actuación sobre las expectativas inmanentes en la tarea queda confiada al cargo intermedio o dirección inmediata. Paradójicamente, los ámbitos estratégicos de la estructura no se ocupa de esta expectivización, como si le aquejara el mismo vicio de generalidad que hemos visto sufre la norma jurídica.

El líder inmediato, el que toma contacto con la realización de la tarea, pues, sabe que debe ilusionar a su gente con la tarea. Sabe que lo más importante no es que cobren más o menos, sino que lleguen a vibrar con lo que hacen. Desprovisto, tal vez, de orientación estratégica en la cuestión, sabe que comprometer a sus colaboradores con lo que hacen es la clave del éxito.

¿Cómo se inducen expectativas intrínsecas a la tarea en las personas? Existen varios métodos:

- a) Enriquecimiento de la tarea. Frente a la pretensión de “encapsular” la tarea, “lo mío es esto, y es lo que yo sé hacer” debe imponerse una “ampliación” del ámbito del trabajo, bien con materias o conocimientos conexos. Se trata de asumir la naturaleza curiosa del ser humano.
- b) Organización significativa de la tarea. La organización de los procedimientos debe realizarse de forma no alienante. Es preciso que, desde el puesto de trabajo, se pueda “contemplar” el resultado, aunque sea parcial. Lo que se hace, debe tener significado, en términos de utilidad social. A alguien le sirve para algo esto que estoy haciendo, y yo lo puedo apreciar en todo momento.
- c) Relevancia, esto es, dotar a la tarea de toda la trascendencia posible. Un ceramista que repite los mismos motivos puede sentirse “redimido” si tiene ocasión de exponer sus trabajos de forma permanente.

Se trata, en suma, de “crear escuela”, convertir lo que se debe hacer en un aprendizaje para hacerlo cada vez mejor, cargando el trabajo de trascendencia. Si tuviéramos un proceso productivo consistente en dar patadas a un balón, mejor plantearlo como una escuela de fútbol.

Una organización en la que las expectativas de las personas consisten en hacer mejor la tarea es excelente de forma inevitable.

Los cuatro tipos de organizaciones, según la expectativización

La naturaleza de una organización se modela y configura por las expectativas de las personas que la integran. Considerando conjuntamente las expectativas por su explicitación, y por el objeto al que se dirigen, podemos distinguir cuatro tipos de organizaciones:

<i>Por su objeto</i>	<i>Por su explicitación</i>	
	Difusa	Concreta
Intrínseca a la tarea	“La organización ensimismada”	“La organización del aprendizaje”
Externa a la tarea	“La tierra de las oportunidades”	“La organización de mercenarios”

- a) Expectativización difusa, e intrínseca. **“La organización ensimismada”**. Las ofertas no se explicitan y, sin embargo, las expectativas se centran, básicamente, en la tarea. Estas organizaciones se estructuran en torno a una tarea “gratificante”. Imaginemos un grupo de artistas plásticos compartiendo espacios. Fuera de supuestos en los que la tarea “se vende” por sí misma, no es verosímil. Dificilmente se producirá una expectativización intrínseca por sí misma, si no es por el carácter “redentor” de la tarea. La organización no es tal, carece casi del todo de estructura y, normalmente, es tan sólo una puesta en común de elementos productivos.

- b) Expectativización difusa, y extrínseca. **“La tierra de las oportunidades”**. La oferta no se explicita en la organización, y sin embargo, se produce una expectativización basada en factores externos a la tarea misma. La gente piensa en más dinero, más promoción, más prestigio. Sin embargo, no están claros los límites, y todo es posible. En estas organizaciones todos compiten entre sí, a la búsqueda de objetivos que, a la postre, nadie dijo que fueran inasequibles. Estas organizaciones tienden a dotarse de una estructura fuertemente jerarquizada y descendente, que por una parte es causa de la expectativización difusa y, por otra, articula e integra el conjunto. Si, algún momento esta estructura vertebradora duda o flaquea sobreviene, como una patología natural, **“la organización en guerra consigo misma”**. Todos luchan entre sí, en búsqueda de su propio interés olvidando o sin tener en cuenta el interés propio de la organización.

- c) Expectativización concreta e intrínseca. **“La organización del aprendizaje”**. La oferta se explicita y cada cuál sabe a qué atenerse. De forma complementaria, y por medio de la oferta misma se produce un “centrado en la tarea”. Las personas tienen expectativas basadas en la tarea misma, en ser mejores, en evolucionar técnicamente. La organización induce estas expectativas mediante una oferta que se explicita y, lo más importante, se cumple. La organización es horizontal, con escasa

presencia de componentes jerárquicos. Es, en suma, una organización orientada al aprendizaje.

- d) Expectativización concreta y extrínseca. **“La organización de mercenarios”**. La oferta se explicita, y se orienta a obtener una expectativización extrínseca a la tarea. Trabaja más para cobrar más. Cuando llegues a este nivel serás promocionado, y ganarás más. Las personas consideran la tarea como un instrumento, y no como un objetivo en sí misma. Es una organización “previsible”, que suele moverse en franjas medias en cuanto a rendimientos pero que, mientras “no falte el carbón”, tiende a cumplir lo que de ella se espera. Estas organizaciones suelen dotarse de una estructura compleja, puestos directivos, cargos intermedios, que permitan un largo recorrido promocional. Suelen articularse como organizaciones burocráticas.

¿Debe la organización ocuparse de las expectativas de sus empleados?

Hay organizaciones que no se plantean la cuestión, considerando las expectativas de sus trabajadores como una cuestión sólo atinente al ámbito personal de cada cuál. Pero, en realidad, de las expectativas depende, como hemos visto, en qué tipo de organización nos moveremos.

La organización actúa, de hecho, sobre la expectativización de su gente. Lo hará de modo deliberado o inadvertido. Decir lo contrario es negar la evidencia. La gente que trabaja para una organización, lo hace por algo. Las expectativas de las personas son determinadas o inducidas por la propia organización. Las personas trabajarán en la medida en que las expectativas le satisfagan.

La organización debe preguntarse qué quiere su gente, qué se debe hacer para que la gente quiera algunas cosas y, en suma, qué tipo de expectativización se desea. Este análisis debe formar parte del plan estratégico de la organización.

El incumplimiento de las expectativas. El quinto tipo de organización.

Existe, por último, un último tipo de organización: aquella en las que las expectativas no se cumplen. **“La organización desesperanzada”**.

En toda organización, cada cuál se ha creado sus expectativas. Esto ha podido ocurrir bien por medio de mensajes implícitos o mediante ofertas explícitamente formuladas. De cualquier modo, esto es obvio, las personas desean ver cumplidas sus expectativas. Cuando éstas no se cumplen, o se percibe que no se han de cumplir, se desencadena el desengaño, o la desesperanza. El incumplimiento puede deberse a un puro incumplimiento de una oferta de la organización o a una expectativización exorbitante, que superaba los derechos del interesado.

Sea como sea, el error en la expectativización se paga caro. Las expectativas de las personas cambian y, además, se observa un doble efecto:

1. Imposibilidad futura de influir en las expectativas de las personas. Los mensajes futuros no serán creídos, o interpretados de forma imprevisible.
2. Revisión de la actuación. El comportamiento, que respondía a unas expectativas, se modifica en otro sentido, desde el mismo momento en que las expectativas cambian.

La creación de expectativas, pues, es una cuestión delicada en la organización. Las expectativas de las personas no responden, siempre, a las que la organización explicita. Además, no siempre las personas quieren confesar sus expectativas. Soñar es libre, y cada persona ve, más o menos asequibles, posibilidades y oportunidades. No obstante, tampoco la empresa tiene un control total sobre el mercado y, no por ello deja de ocuparse de la cuestión.

No cabe, pues, inhibirse de la cuestión, pensando que es algo propio del fuero interno de las personas. Los mensajes deben ser emitidos con claridad, para indicar a todos lo que pueden esperar y cómo, entre todos, puede ser conseguido.

Como aquel antiguo profesor, que consiguió una organización orientada al aprendizaje desde una administración simple y certera de nuestras expectativas. Desde entonces, cada vez que veo un gorila iracundo pienso que, tal vez, no es más que un hábil gestor de expectativas empeñado en no prometer nada que no pueda cumplir.

En cuanto el mechero de plata, si se me pregunta, lo perdí en algún bar de mal comer, como perdí a la novia que me lo regaló. Para eso, pienso a veces, debí haberlo dejado en el cajón de D. Ildefonso. Qué verdad es que no siempre somos justos.