

## **El desafío de establecer un entorno organizacional favorable**

**Autor:** M.C. Juan José Rojas Villegas. Coordinador académico de la Licenciatura de Ingeniería en Logística y Cadena de Suministros de la UDLAP.

El legendario motín del HMS Bounty de la Marina Real Británica ocurrió en 1789, en algún lugar del océano Pacífico. El detonador del motín fue la humillación pública de Fletcher Christian, asistente a bordo, a quien el capitán Bligh había asignado la responsabilidad de obtener provisiones en una isla ubicada en la ruta de navegación. Fletcher y sus hombres no cumplieron la misión pues los nativos de la isla fueron hostiles con los visitantes, quienes regresaron al navío sin las provisiones esperadas. A pesar de saber que esto podía ocurrir, el capitán Bligh no proveyó al destacamento de los recursos necesarios para acometer la tarea. Días más tarde, el agraviado Fletcher encabezó la insurrección en el navío. Analizada con criterios actuales, la escena anterior describe el desenlace extremo de un «entorno organizacional no favorable».

La condición opuesta, un «entorno organizacional favorable»<sup>1</sup>, es:

Un medio ambiente en el que la organización asigna con precisión las responsabilidades a sus colaboradores, distribuye adecuadamente la carga de trabajo y proporciona la formación y los recursos necesarios para la adecuada ejecución de las tareas asignadas.

Además de un entorno organizacional no favorable, la experiencia del HMS Bounty revela violencia laboral. La humillación pública de Fletcher Christian –de ocurrir en nuestra época- hubiera sido considerada una transgresión de cualquier política de prevención de riesgos psicosociales. El capitán Bligh, como cualquier comandante de la Marina Británica en el siglo XVIII, poseía un estilo de liderazgo autocrático, pero ¿un estilo de liderazgo diferente hubiera evitado el famoso motín? Específicamente, ¿un liderazgo disruptivo hubiera evitado la sublevación de Fletcher y otros miembros de la tripulación? El líder disruptivo está obsesionado por la innovación y no teme alterar el statu quo, pero es incluyente al tomar decisiones, pues escucha a su equipo.

Entre los rasgos fundamentales de un líder disruptivo están la capacidad de adaptación a condiciones cambiantes, de romper sin temor los paradigmas y normas establecidas, y de probar rutas diferentes para alcanzar sus objetivos ¿Estas características podrían dificultar la creación de un entorno organizacional favorable? Por ejemplo, ¿un cambio en la estrategia del negocio implica un riesgo psicosocial al generar incertidumbre en algunos colaboradores?

En un entorno organizacional favorable, los colaboradores esperan una definición clara de sus responsabilidades y una formación adecuada para asegurar la correcta ejecución de sus tareas.

Además, esperan ser evaluados y en su caso recompensados por su desempeño. Si con el propósito de crear un entorno organizacional favorable, el líder de una organización adopta un modelo de gestión MBO (management by objectives o administración por objetivos), entonces asignará claramente las responsabilidades de acuerdo con las características de las personas involucradas. Este modelo de gestión fue popular a partir de la publicación del libro *The Practice of Management* de Peter Drucker en 1954, y desde entonces ha tenido seguidores y opositores. El más famoso crítico de este modelo de gestión fue W. Edwards Deming, específicamente por el efecto negativo de establecer cuotas de producción o cualquier otra meta establecida en términos cuantitativos. Entonces ¿un modelo de gestión MBO es incompatible con un estilo de liderazgo disruptivo? Probablemente no, pero el líder debería evitar cambiar frecuentemente los objetivos asignados a sus colaboradores y sus prioridades, y de esta manera, garantizar entorno organizacional favorable. De este modo, modificar los objetivos frecuentemente, equivale a que el motín del HSM Bounty hubiera sido causado por una irrazonable cantidad de cambios de rumbo en el plan de navegación del capitán Bligh.

Finalmente, una paradoja que plantea la historia del HSM Bounty y de otros famosos motines, es que quienes los encabezaron poseían cualidades de líder. Los capitanes reclutaron a sus futuros rivales probablemente sin ser conscientes de que sus procesos de reclutamiento y selección no discriminaban los estilos de liderazgo entre los prospectos. Por esa razón la primera vez que, en entrevistas con potenciales empleadores de mis estudiantes, alguien declaró su intención de reclutar «personas con características de líder» sembraron en mi repertorio de ironías una pregunta perversa: ¿serán capaces de identificar a un amotinador potencial?

## Referencias

[1] Hayes, A. (2019). Management by Objectives (MB). Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>

[2] PDA International Inc. (2019). What is disruptive leadership? PDA International Inc blog. Recuperado de <https://blog.pdainternational.net/en-UK/blog/2019/04/05/what-is-disruptive-leadership/>

[3] Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Gobierno de México (2019). Norma Oficial Mexicana nom-035-stps-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. El portal único del gobierno. Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial->

en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion

[4] Secretaría de Gobernación (2018). Norma Oficial Mexicana nom-035-stps-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)

[5] Universia (2018). Las 5 habilidades imprescindibles de un líder disruptivo. Universia. Recuperado de <https://noticias.universia.es/cultura/noticia/2018/10/31/1162348/5-habilidades-imprescindibles-lider-disruptivo.html>

1 De acuerdo a la definición incluida en el numeral 4.6 de la NOM-035-STPS-2018.

**Acerca del autor:** M.C. Juan José Rojas Villegas. Coordinador académico de la Licenciatura de Ingeniería en Logística y Cadena de Suministros de la UDLAP. Maestro en Ciencia con especialidad en Ingeniería Industrial por la Universidad de las Américas Puebla. Evaluador del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI). Ha impartido capacitación en temas como: Lean Enterprise, Six Sigma y Lean Six Sigma.

Tags: [Juan José Rojas Villegas](#), [Academia UDLAP](#), [organización](#), [responsabilidad](#), [colaboradores](#), [medio](#), [laboral](#), [favorable](#), [responsabilidades](#), [carga de trabajo](#), [entorno organizacional](#), [favorable](#).