

CONFORMISMO EN LAS EMPRESAS

Un mal epidémico en los negocios...

por *Francisco Quintal Velasco*

Tres recientes acontecimientos me hacen escribir esta nota. Todos, separados el uno de los otros por cuestión de días.

El Primero

En una interesante y rica charla con un cliente que tiene la atractiva particularidad de contar con un pensamiento irreverente y cuestionante, me platicaba de su preocupación por el nivel de conformismo que algunas personas llegan a demostrar en su comportamiento y en su trabajo.

Sin llegar a elaborar demasiado, durante la plática calificamos el conformismo como la aceptación conciente del estado actual de cosas ya sea (a) porque aceptan el que no haya avance o cambio alguno en su trabajo o en su empresa (b) porque saben que pueden hacer las cosas muy bien pero son totalmente inconsistentes y (c) porque han llegado a dominar de forma tal su disciplina que deciden quedarse en una zona de confort, disfrutando de sus logros y laureles.

Al inicio la charla se fue del lado de la cultura. ¿Es un problema de cultura en la empresa? Lo sería si ese fuera el comportamiento generalizado. Pero en la empresa de mi cliente, ganadora de innumerables reconocimientos, pareciera bastante improbable. Exploramos la parte de la persona. ¿Requieren un cambio? Por experiencia sabemos que los esfuerzos por cambiar personas requieren de largos periodos de tiempo, son altamente subjetivos y dichos cambios –si se dieran- son difíciles de representar en resultados directos. El cambio, los cambios, se generan modificando los hábitos en el trabajo. Haciendo las cosas de manera diferente.

Llegamos finalmente al tema que nos ocupó el resto de nuestra –quizá demasiado breve- conversación. ¿Acaso es porque permitimos el conformismo? Si bien es cierto que son los conformistas los primeros que tienen que trabajar sobre su nivel de responsabilidad y compromiso, ¿será cierto también que los líderes no puede darse esas libertades?

Una gran parte del conformismo –aceptar el status quo- proviene de que los conformistas no tienen el ingrediente principal que motiva a pensar diferente y hacer cosas diferentes: ¡libertad!

Las personas necesitan un balanceado grado de libertad en su trabajo. Libertad para pensar y libertad para hacer. Para pensar cosas diferentes y hacer cosas diferentes en su trabajo. Y la experiencia nos dice que existe una gran restricción para ello. Los jefes.

La restricción número uno que tienen los gerentes y directivos para otorgar libertad a su personal es que ellos no se dan a sí mismos la libertad. La libertad de confiar, de creer, de compartir. Tienen miedo. Miedo a que si ellos no lo hacen el trabajo no va a salir bien. Miedo a que se cometan errores. A que “les afecten sus resultados”. A que los demás crezcan. A sentar un precedente inamovible. A darle libertad a quien no debo.

Los pretextos pueden llegar a ser casi interminables.



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

Pero aun no terminábamos nuestra charla pues faltaba otro ingrediente. Los jefes que “dicen” que dan libertad pero que claramente se les nota que lo dicen solamente de palabra. Su gente –ellos no- nota que no existe la honesta intención; saben que no existe el compromiso. Y entonces el miedo es del otro lado. La gente sabe que como su jefe no es honesto, tiene miedo de tomarse libertades que después les van a ser reprochadas.

Llegamos a algunas conclusiones preliminares.

- * El conformismo en la empresa no es un problema cultural. Tampoco de cambio en las personas. Y no es una cuestión de liderazgo.

- * El conformismo, finalmente, deriva de no diseñar sistémicamente una organización que permita el ejercicio de las libertades. Un diseño que cuando hable, hable con claridad.

- * Cuando a las personas se les envíen señales claras de que en esta empresa se permiten los errores, aunque no se tolera el conformismo.

- * Cuando el mensaje es que puedes pensar diferente, aunque en apoyo a las grandes estrategias del negocio.

- * Cuando el lineamiento es que no hay reglas estrictas y puedes hacer cosas diferentes, aunque en apego a cumplir y superar expectativas de los clientes.

- * Cuando te dicen que puedes ejercer tu libertad pero para hacer crecer a tu empresa y para tu crecimiento personal y profesional

El Segundo Acontecimiento

El siguiente evento de conformismo que llamó mi atención fue un fenómeno de masas, un anunciado evento cultural de clase mundial, que terminó siendo una fiesta popular.

La ciudad de Monterrey en México fue distinguida como sede del Forum Universal de las Culturas 2007. Para dar inicio a su promoción se programó un evento de auténtica talla mundial: un concierto de Los Tres Tenores –Pavarotti, Domingo y Carreras-. Un evento que inició en Italia en 1990 y ha sido presentado en foros de ciudades como Paris, Los Angeles y Tokio, entre otros. Este concierto fue anunciado como parte de la gira de despedida de los Tres Tenores. Un bello concepto de esencia puramente operística.

Lamentablemente Luciano Pavarotti canceló su participación y en lugar de reprogramar su realización, se comenzaron a tomar una serie de medidas que terminaron por tener, compartiendo el mismo escenario, a dos de los tenores y a un cantante de música ranchera-popular mexicana.

Me consta que mucha gente se quejó al enterarse de los susodichos cambios. Bueno, hasta pude constatar indignación de algunos de ellos. Mucho malestar e indignación, ¡pero no cancelaron! En lugar de ir a solicitar el reembolso de lo que habían pagado, decidieron ir al evento, aun sabiendo que el concepto, que la esencia misma –que fue la razón fundamental que motivó y disparó su asistencia- había sido brutalmente alterada.

Daniel Ochoa en su columna Capital Intelectual del periódico El Norte escribe: “la gente sabe comportarse como seres tolerantes a pesar del incumplimiento”. Parfraseándolo, yo diría que “la gente sabe comportarse como conformistas”. Y lo mas sorprendente de todo esto es que al final, muchos de los que sabiendo que iban a ver otra cosa, terminaron celebrando. “Pues no vimos a los Tres Tenores, pero vimos a dos de ellos y el mexicano estuvo simplemente sensacional”. Después de todo cómo quejarse, si asistieron a un palenque de gran nivel.



Consejeros de Negocio
y de Capital Humano

Al final de su columna, Ochoa inserta una frase popular: “desde que se inventaron las excusas, se acabaron los ineptos”. Nuevamente lo parafraseo: “desde que se inventaron las excusas se acabaron los conformistas”.

Tercer Acontecimiento

Me topé con un fenómeno social de tipo deportivo. Existe un renombrado futbolista mexicano –de foot ball soccer porque de foot ball americano no tenemos- que fue convocado a la selección nacional que va a sostener encuentros eliminatorios para el Campeonato Mundial a celebrarse en Alemania el próximo año.

Este señor aduciendo que estaba cansado “decidió” no acudir al llamado de la selección.

Aquí quiero revisar dos reacciones. Una la de su entrenador nacional que declarando públicamente que él no le había dado permiso, tampoco quiso tomar medidas disciplinarias. Pero cómo, ¿disciplinar a nuestra estrella? Y lo peor de todo, declara públicamente que en la siguiente oportunidad lo volverá a convocar. ¡Acabáramos!

Y la segunda reacción es de los aficionados al futbol. En una encuesta realizada por el periódico El Norte entre una muestra representativa de aficionados, a la mayoría –61%- le parece mal que haya decidido no jugar. Y aquí viene lo sensacional, una mayoría aun más grande –64%- considera que debe ser nuevamente convocado.

Sin duda, el conformismo –no la paciencia de la que habla Ochoa-, se da en todas partes. Es un fenómeno repetitivo.

Conformismo, un mal epidémico en las empresas... y en nuestras sociedades.

Francisco Quintal es miembro de la Firma

Paradigm Shift es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocio orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

PARA MAYOR INFORMACION
www.paradigmshift.com.mx