

por *Jorge Luis Sánchez* (*)

La vida diaria de los Ejecutivos (Directores y Gerentes) y, muchas veces de los Consultores, más cuando antes han sido gerentes, está llena de dilemas que a veces parecen no tener solución.

Durante mucho tiempo hemos tratado de encontrarles salidas a tales dilemas y en la actualidad nos hemos encontrado con que un compatriota, joven y prestigioso, en el exterior ha dedicado tiempo y esfuerzo al mismo tema, llegando en algunos casos a resultados idénticos a los desarrollados en Buenos Aires por nuestra Consultora.

El Dr. (PhD) Frederic Kofman, Consultor Internacional, argentino, egresado como Licenciado en Economía en nuestro país, doctorado en la Universidad de Berkeley (EE.UU.) y ex-profesor del M.I.T. (EE.UU.) ha realizado un desarrollo sobre las claves para resolver asuntos como la HONESTIDAD, la ÉTICA y el RESPETO.

A continuación trataremos de volcar una síntesis de los pensamientos del Dr. Kofman, publicados en el diario Clarín del domingo 16 de mayo de 1999, los cuales han actuado como un disparador para la publicación de nuestras propias ideas.

Dice el Dr. Kofman: "No podemos darnos el lujo de invertir en nuevas ideas. La coyuntura está difícil y tenemos que enfocarnos en la operación", escucho decir a mi colega y pienso: "¡Qué estupidez! No podemos darnos el lujo de no invertir en nuevas ideas. El mercado está demandando nuevos productos y, si continuamos haciendo lo mismo, vamos a terminar como los dinosaurios, extintos por obsoletos".

Muchísimas veces hemos escuchado frases similares, especialmente en las pequeñas y medianas empresas argentinas a las cuales están dirigidos nuestros principales esfuerzos como Consultores.

¿Cómo ser honesto y respetuoso al mismo tiempo, cuando en realidad pensamos que lo que nos dijo nuestro colega es una reverenda estupidez?

¿Cómo le decimos a nuestro Cliente que lo que nos pide es un delirio, sin ofenderlo y sin perder la cuenta?

¿Cómo un gerente le explica al socio principal de la empresa que su idea es desastrosa o su posición nefasta, sin que su posición se vea seriamente afectada o inclusive lo despidan?

Como dice Kofman: "La vida de las organizaciones está plagada de estos dilemas. ¿Qué gerente no escuchó a su jefe pedirle que tome riesgos, pero que no falle; que produzca mayor volumen con menores recursos; o que sea innovador sin salirse de las normas establecidas? Estos dilemas son como los nudos corredizos, cuanto más forcejamos con ellos, más apretamos el lazo."

En estas situaciones, decir "la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad", en la inmensa mayoría de los casos tiene gravísimos riesgos. Por otro lado, "respetar" al otro mediante la utilización de la mentira piadosa, implica agregar un nuevo ingrediente negativo y de riesgo.

Difícilmente se pueda encontrar la mejor solución ante un diagnóstico incorrecto y, al mismo tiempo, se invierte tiempo y esfuerzo en tratar de desactivar la idea o el requerimiento que consideramos estúpido, desacertado o inoportuno.

Más allá del hecho, que este tipo de actitudes implican falta de honestidad, opción que en TECSIMA S.A. no aceptamos, coincidimos con el Dr. Kofman, en que la opción técnicamente no es eficiente. Si no decimos lo que sentimos e invitamos al otro a hacer lo mismo, impedimos el intercambio de ideas. Sin el cual es imposible encontrar la mejor solución.

La HONESTIDAD, la ÉTICA, el RESPETO y los BUENOS MODALES o AUSENCIA DE OFENSA, son valores no negociables en nuestra Consultora y se encuentran debidamente explicitados en la "Misión", en los "Mandamientos de la Organización" y en el "Reglamento del Directorio" de TECSIMA S.A., pero en muchas circunstancias nos encontramos entre la espada y la pared para poder cumplirlos.

Si decimos la verdad, por ejemplo los resultados de una investigación de mercado (in-door u out-door) negativos o adversos para quien nos contrató, ofendemos a nuestro Cliente e, inclusive, puede sentir que le faltamos el respeto. Por otro lado para no ofenderlo y que se sienta respetado, tendríamos que mentirle.

Los valores, la educación, la formación que hemos recibido y las herramientas de organización que hemos adoptado en TECSIMA S.A. nos sirven como guía diaria de nuestra actividad profesional. Pero, cuando se plantean situaciones conflictivas, pueden dejarnos, como dice el Dr. Kofman, "tan a ciegas como el Titanic en la niebla. A babor, el iceberg de la deshonestidad, la desinformación, la desconexión, la ausencia del contacto genuino. A estribor, el iceberg de la falta de respeto, el ataque personal, el detrimento de la relación. Para mantener mi capacidad operativa, mi vínculo con los demás y mi dignidad, necesito navegar la paradoja, sin chocar con los icebergs."

Cuenta Kofman, un viejo refrán que el abuelo materno de quien suscribe, en un pueblo del oeste de la provincia de Buenos Aires, supo gravar, para siempre, en su adolescencia "cuando te ofrezcan dos alternativas malas, elige la tercera".

En general, hemos logrado resolver los dilemas saliendo del círculo vicioso. Cuando el dilema se hace "conversable" y "discutible" se vuelve insostenible cuando tenemos consistencia "contundente" en nuestros argumentos. Como dice nuestro compatriota, "si el sol derritió a los icebergs, no hace falta esquivarlos".

Todo esto, que suena hermoso y positivista, es absolutamente inviable en un sistema perverso como el que se vive en la Argentina, donde la posibilidad de invitar al otro a discutir el dilema queda bloqueada por la probabilidad (tremendamente real en el inconsciente colectivo argentino) de perder el Cliente (si se trata de un Asesor o Consultor) o de perder el trabajo (cuando nos referimos a una persona en relación de dependencia).

No alcanza con someter al interlocutor a una contradicción, vieja técnica de venta, hay que lograr que la contradicción sea indiscutible y que dicha indiscutibilidad esté reasegurada en otra indiscutibilidad.

Este patrón de comportamiento conformado por "rutinas defensivas" tan presente en una cantidad de gerentes de compras o agentes decisorios de compras, se han trasladado a las organizaciones en su totalidad, especialmente a los empresarios y la "Alta Conducción" de la empresa, como consecuencia de la crisis de desempleo y sobre oferta de mentes y manos de obra. Si, como dice el filósofo Gregory Bateson, "estas rutinas son esquizofrenizantes", la situación es todavía más compleja.

¿Cuántas empresas pequeñas, medianas y grandes de Argentina, hoy junio de 1999, operan en este sistema perverso?

Creemos que más de la mitad de las empresas en la Argentina de final del Siglo XX operan en el sistema perverso. No sólo nos basamos en nuestras observaciones y análisis, sino que hemos compartido el tema en talleres de trabajo con otros Consultores en Psicología, Sociología y RR.HH.

¿Cuáles son las claves para disolver el dilema entre la honestidad/ética y la ofensa/falta de respeto?

Consideramos que las claves son dos:

1. Un cambio de pautas culturales empresarias

Que permita a los interlocutores discutir los dilemas sin temor a las represalias.

Si usted es empresario, pensó cuántas buenas ideas nunca se llegaron a concretar por temor o miedo, ya que planteaban tener una opinión diferente a la suya.

En muchos años de realizar entrevistas y encuestas bajo secreto profesional, hemos podido constatar, con tristeza que si las pautas culturales fuesen distintas, muchos empleados, supervisores, ejecutivos y hasta consultores podrían brindarle excelentes "nuevas" y "diferentes" ideas que, como mínimo, mejorarían la situación "relacional" de la empresa y en la mayoría de los casos, la rentabilidad.

En 1994, pudimos aportar un modesto grano de arena al respecto, cuando publicamos el trabajo "El Alacrán y el Sapo, cuando la fábula se hace realidad".

Hace muy pocos días, se nos planteó el último caso. Una compañía argentina mediana (más de 20 millones de dólares de facturación anual) nos contrató para emitir "Diagnóstico y Recomendaciones" acerca del lanzamiento al mercado de un nuevo producto desarrollado desde el punto de vista técnico.

Es importante resaltar que dicha empresa, al igual que la mayoría de las compañías argentinas, no realizó una evaluación desde el Marketing antes de desarrollar el nuevo producto.

Pero dejando de lado la metodología errada que, durante décadas, dio resultado y generó utilidades (yo decido lo que es mejor para el cliente) hoy en día nuestro cliente ha visto reducir sensiblemente la rentabilidad en un mercado deflacionario y ciertamente recesivo y tiene "miedo" de lanzar el producto al mercado y fracasar.

Para poder proveerle de un diagnóstico y recomendaciones con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, comenzamos nuestro trabajo realizando una investigación exploratoria cualitativa de mercado.

Al respecto, entrevistamos bajo secreto profesional (nunca y ante nadie identificaremos la fuente de la información) a los miembros del grupo que desarrolló el producto, a los gerentes de la empresa, a la fuerza de ventas que debería comercializarlo, a los canales de comercialización y distribución, a líderes de opinión de la estructura de la demanda potencial (clientes potenciales), a los proveedores involucrados y los profesionales que son reconocidos como referentes válidos en el principal segmento de mercado donde se debería vender el producto.

Resumiendo, como de la investigación surgió, como información secundaria "relevante", que el accionista mayoritario y director de la empresa, sería el principal responsable de los "males" de la compañía.

¿Usted amigo/a lector/a, se puede imaginar como sigue o termina esta historia?

Recuerde, la semilla del disenso es una de las mejores y sus frutos, en la inmensa mayoría de los casos, son magníficos.

Hace unas semanas, vía Internet, consultamos el tema a profesionales colegas del exterior que conocen y han trabajado en la Argentina. La respuesta fue unánime, nuestro querido país tiene pocas posibilidades de ser una gran nación sin el cambio cultural de sus dirigentes y empresarios.

2. Dar a nuestras opiniones la mayor cuota de humildad posible

Y cuando se analiza esta segunda clave, uno se pregunta ¿La humildad alcanza para unir valores contradictorios como honradez/ética y ofensa/falta de respeto?

Con nuestra experiencia de los últimos tiempos, compartida en otro contexto y en otros países por alguien más joven como Fred Kofman, diríamos que sí.

Pero hablar de "humildad", implica que no sólo son parciales, precarias y modificables las opiniones del otro, sino que lo son las mías primero. Que se entienda bien, esto no es sometimiento o abdicación.

Por el contrario, el dilema se plantea como una "apertura" al diálogo "posible".

El diálogo no significa poder encontrar la verdad absoluta u objetiva, que no existe en el mundo de los seres humanos, sino encontrar la verdad efectiva o más conveniente, la que nos permitirá alcanzar el objetivo.

La contradicción entre honestidad/ética y ofensa/respeto muchas veces se basa en la creencia de que nuestras opiniones, técnicamente y profesionalmente fundamentadas, son juicios absolutos. Y, aunque se trate de resultados de una investigación de mercado, realizada con la mejor tecnología disponible y con una muestra que nos permitan obtener un margen de certeza "excelente", no dejan de ser interpretaciones de las descripciones de la realidad.

Durante años fuimos "prisioneros" de la arrogancia e inclusive de una pequeña dosis de soberbia (soberbia al fin), avalada por un muy buen nivel profesional y por un perfil innovador y creativo, que nos impedía cambiar posiciones que considerábamos absurdas, estupidas e, inclusive, sinónimo de ignorancia.

Luego con la inmensa ayuda de nuestra compañera de viaje la "experiencia", de amigos, de socios y de colegas, aprendimos a tener más éxito con nuestras buenas ideas a través de la realización de un proceso introspectivo que destierra la arrogancia y la soberbia de nuestra opinión, solicitándole a nuestro interlocutor "que nos ayude, que estamos un poco confundidos, que no estamos tan seguros, que necesitamos plantearle otra opción y que resulta imprescindible para nosotros su opinión".

Podremos estar de acuerdo o en desacuerdo con nuestro interlocutor, pero si logramos "conversar" y "discutir" civilizadamente, casi con seguridad, habremos resuelto el dilema.

Resulta importante no olvidar que la comunicación es un proceso irreversible (en las organizaciones no resulta válida la frase "retiro lo dicho") por lo cual se deben tomar todos los recaudos antes de conversar. Es más, el modelo organizacional de la empresa condicionará la complejidad del mensaje.

Y, parafraseando en parte al Dr. Kofman, a quien aún no hemos tenido el gusto de conocer personalmente, decimos: dejando de lado la arrogancia y asumiendo la responsabilidad de nuestras opiniones, podremos desprendernos de "la" verdad para poder apoderarnos de "nuestra" verdad, humilde, honesta, ética y respetuosa.

(*) JORGE LUIS SÁNCHEZ, Vicepresidente Ejecutivo, Consultor Principal y socio fundador de TECSIMA S.A. Consultora en Marketing, Gestión y Calidad. ©1999 Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción y/o publicación total o parcial sin la autorización escrita del autor. También publicado en las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn en las cuentas del autor.