



OBEDIENCIA, DISCIPLINA, AUTONOMÍA Y DERECHO A DISCREPAR

Parece poco apropiado referirnos a estos conceptos en la madura sociedad del siglo XXI en la que, sobre el papel, todos hemos tenido una educación que nos ha dejado claro, en diferentes y múltiples escenarios vividos, que la obediencia, entendida como recurso de gestión, más allá del aprendizaje infantil que la hace imprescindible frente a los múltiples riesgos que acechan los primeros años de vida, se alinea más con estilos de dirección autoritarios y la disciplina, asumida ésta como una manera de abordar las relaciones que nos conduce a comprender y, en su caso, a acatar normas establecidas democráticamente y aceptadas por la mayoría, que facilitan la convivencia y nos predispone a desarrollar nuestra actividad, nuestras vidas, de forma más ordenada, son dos partes de un todo.

Tengo que estar necesariamente en desacuerdo con lo que, no por trivial, se convierte en objeto de confusión permanente en el campo de las relaciones interpersonales en la empresa. Confundir la obediencia con la disciplina, o lo que es peor, utilizar la primera como recurso asociado a la gestión del miedo, en momentos que, como los actuales, la continuidad de muchos puestos de trabajo depende en ocasiones de un informe elaborado por aquel que gestiona la obediencia como equivocado recurso al servicio de la insatisfacción e infelicidad de los miembros de su equipo, es un gravísimo error.

Recientemente, una vez más, he tenido ocasión de comprobar cómo determinados mandos intermedios, e incluso directivos, han represaliado a determinados miembros de sus equipos por no haber seguido las pautas marcadas ante las mal llamadas necesidades estratégicas relacionadas con el negocio. Este hecho ha sido corroborado por centenares de profesionales que manifiestan cómo padecen con demasiada regularidad los efectos de dicho error. Sus efectos ya no se relacionan con castigos que quedan en el recuerdo de nuestra infancia por practicar el derecho a discrepar en la adolescencia, castigos que, por otra parte, eran anunciados varias veces y no aplicados otras tantas. En las organizaciones a las que me refiero, el castigo no está anunciado, es desconocido y solo la intuición y el reflejo de situaciones acaecidas en el entorno del propio miembro del equipo, lo ponen sobre aviso de por dónde le puede llegar la represalia, porque llega. Si descendieramos al detalle de algunas de las experiencias referidas, dichas prácticas adquieren su máxima relevancia entre los equipos comerciales.

1. Disciplina vs. obediencia

En el anterior EGV News, nº 17, nos referíamos a las campañas comerciales, la venta cruzada y la ineficacia que se generaba en muchas de estas actuaciones. La mayoría de las grandes frustraciones profesionales entre los miembros de los equipos en general y, en particular, entre los equipos comerciales, se generan a partir de un erróneo concepto de la obediencia y digo erróneo porque al

implantar sistemas de gestión comercial basados en “lo que hay que hacer”, una buena acepción ésta del concepto obediencia, se están trasgrediendo algunos de los principios básicos de la gestión de equipos:

1. **Ignorar** la experiencia de los miembros del equipo, como si éstos fueran meras máquinas de hacer y como si sus miles de experiencias en el día a día, sus también miles de horas de conversación con clientes y prospects y sus muchas horas dedicadas a extraer conclusiones útiles para mejorar día a día, no tuvieran ningún valor.

2. **Renunciar** a aprovechar el talento de las personas, los equipos comerciales, que han ayudado a la empresa a estar donde está y a asumir y conseguir retos permanentemente por imposibles que estos pudieran parecer.

3. **Generar** desconfianza entre los propios miembros del equipo que se ven obligados a mirar de reojo cuánto caso hacen los demás a lo que son meras instrucciones elaboradas en “los cuarteles de invierno” de las empresas.

4. **Obviar** los muchos valores transmitidos, escritos miles de veces en presentaciones y a veces traducidos a diferentes idiomas, que han sido inculcados “de palabra” cada vez que ha existido la oportunidad para ello.

5. **Seccionar** de raíz el derecho a discrepar de los miembros del equipo y generar “personas” que verán aniquilada su voluntad, con pérdida de iniciativa personal y vacías en cuanto a espíritu crítico para analizar y discriminar con criterio propio las sugerencias, insinuaciones o presiones de aquellos que, por diferentes motivos, se dedican a ejercer el poder: la persona obediente no analiza, simplemente hace.

La mayoría de las campañas que muchos clientes sufrimos por parte de gran número de proveedores y/o proveedores potenciales, tienen que ver con **una desmedida política de colocación de productos más allá de nuestras supuestas necesidades**. Se trata de políticas comerciales diseñadas en beneficio del proveedor del servicio/producto y no en beneficio del cliente o cliente potencial. Es el “todo vale” para huir hacia delante, al margen de las necesidades reales que nuestros clientes puedan tener. En estas campañas, en las que se ignoran los principios más elementales de la venta cruzada, la **gestión del miedo** a lo que “puedo perder” a través de la desobediencia, se convierte en falso y equívoco instrumento de gestión.

En contraposición a la obediencia, que algunos tuvimos que descubrir como la justificación a determinadas órdenes insensatas e incluso inexplicables cuando hicimos el servicio militar (dicen que hoy día el ejército profesional ha cambiado en ese sentido, lo cual es una magnífica noticia, si en realidad es así), la disciplina se presenta como un código moral alineado con los valores de la empresa, que

permite seguir éstos desde la libertad, el derecho a opinar, discrepar y, por qué no, a favorecer el desarrollo del resto de los miembros del equipo. Especial atención debemos poner para no confundir la disciplina con el cumplimiento de un repertorio de comportamientos o un código normativo que los "jefes" deben infundir a sus equipos. Con esa confusión volveríamos a estar muy cerca de la obediencia en su versión más perversa, es decir, planificada, escrita y normativizada. La dirección del equipo debe estar orientada a permitir que éste rijan su comportamiento, incluyendo la consecución de sus objetivos por principios morales, principios que, en un proceso de retroalimentación, ayuden a que el equipo esté compuesto por personas disciplinadas. Ser disciplinado consiste en tener la capacidad de controlar suficientemente los impulsos instintivos y postergar, cuando sea necesario, la búsqueda de una satisfacción inmediata, con el fin de lograr un mayor bienestar futuro para sí mismo y para el resto de los miembros del equipo o de equipos interrelacionados con el nuestro. Desde esta perspectiva, la disciplina es un aspecto íntimamente vinculado con todo el proceso de liderazgo y con el contexto en el que este se desarrolla, centrado en la autoridad en lugar de en el poder. En contraposición a la obediencia, que somete a una norma o a la voluntad de otro, evita la crítica y condena muchas veces la opinión, **la disciplina facilita la comprensión** de las normas y la conveniencia, o no, de éstas.

2. Disciplina y autonomía

Desenmascarados los efectos perniciosos de la obediencia como instrumento al servicio de la gestión del miedo y puesto de manifiesto el interés por **hacer de la disciplina una forma de entender las relaciones** entre los equipos y los miembros de éstos para con sus jefes, ponemos de manifiesto la importancia de favorecer el desarrollo de la **autonomía**, entendida como la capacidad que tiene un sujeto para regular su comportamiento a partir de sus principios, pero teniendo en cuenta el punto de vista de los demás, sus derechos y necesidades. El profesional que gestiona su actividad comercial (también otras actividades) de forma autónoma, no se guía por el temor a la sanción ni por el deseo de complacer y agradar a los demás, sino por sus propias convicciones, utilizando toda su experiencia y ejerciendo el derecho a equivocarse. El problema de malentender la autonomía de los miembros de un equipo comercial, radica en no vigilar de cerca la delgada línea roja que separa ésta del descontrol más absoluto por dejación de las propias responsabilidades de quien tiene la responsabilidad de conducir al equipo. La verdadera autonomía lleva a una persona a hacer lo que debe, a ser ella misma su propia autoridad, pero no una autoridad arbitraria ni caprichosa, sino ceñida a principios y que siempre tiene en cuenta a los demás y los objetivos del equipo. Obviamente, en este sentido, autonomía y libertad, son dos conceptos íntimamente relacionados. La construcción de la autonomía de los equipos es un proceso lento, exige no pocas dosis de paciencia y los resultados que se pueden esperar en este sentido avanzan con especial lentitud, mientras los miembros del equipo van alcanzando su madurez teniendo en cuenta que, además, la rotación dentro de los mismos, va incorporando nuevos elementos que reinician el proceso hacia esa autonomía. Son muchos los directivos que tienen dificultad para aceptar que esto sea así y, como persiguen, esperan y anhelan

resultados satisfactorios y consistentes muy rápidamente, se pueden sentir desalentados y desorientados. Cuando no obtienen pronto los resultados que ellos esperan, pueden considerar que sus estrategias basadas en la disciplina no son adecuadas y empiezan a desconfiar de sí mismos y de las posibilidades que tienen los miembros de su equipo de poder llegar a ser autónomos y disciplinados. Esta situación es la antesala de determinadas medidas que vuelven a situar la obediencia como recurso de la propia incapacidad de algunos que se muestran reacios a confiar en su equipo cuando, en realidad, de quien desconfían es de ellos mismos al poner en marcha modelos de gestión comercial que anulan la autonomía y nos devuelven a las garras del monstruo de la obediencia.

El directivo que comprende los efectos negativos que estas prácticas tienen tanto en el equipo como en el cliente, al que siempre llega alguna ola del tsunami en el que se convierte la gestión basada en la obediencia, apuesta por una política de acompañamiento que se aleja de los métodos coercitivos a través de la amenaza velada:

1. **Reconoce** en cada miembro del equipo a un profesional que tiene sus propios deseos y su propio ritmo para hacer las cosas, propiciando, en todo caso, un cambio de función para éste dentro de la propia empresa antes que obligarlo a convertirse en esclavo de sus políticas.
2. **Renuncia** a ejercer el poder derivado de su rango en la empresa.
3. **Procura** mejorar su sensibilidad para entender y atender las razones de los demás y se esfuerza por utilizar lo menos posible su posición de fuerza.
4. **Utiliza** su autoridad, construida lentamente y con paciencia, como el propio reconocimiento que su equipo le otorga y sin ánimo alguno de someter a nadie a ésta.
5. **Evita** el temor y apuesta por el respeto
6. **Concibe** el poder como el último recurso ante situaciones en las que las desviaciones de la autonomía perseguida se hagan manifiestas y lo utiliza sólo cuando se pone en peligro la integridad y viabilidad del equipo o la consecución de los objetivos estratégicos asignados al mismo.

Son tiempos complejos en los que, más allá de las grandes políticas de empresa, en la que el único punto visible del horizonte es el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, el directivo debe volver a retomar los valores que siempre dieron buenos resultados cuando se aplicaron, teniendo en cuenta a la persona, velando por la felicidad de los miembros del equipo y haciendo de esa ecuación un verdadero recurso que tenga en cuenta el alma que todos llevamos dentro, porque **es en el alma del comercial donde radica todo su fuerza** y todo su potencial de desarrollo y porque **es el alma lo que el profesional de la venta entrega todos los días** a sus clientes, cuando consigue librarse de las cadenas de la obediencia, pierde el miedo a la represalia que le asfixia y hace de la disciplina y la autonomía su derecho a discrepar. Y los clientes, que han aprendido mucho en los últimos tiempos, verán en el comercial la nota de frescura que les facilitará tomar libremente sus decisiones de compra.