

Sincronizar el audio y el video

Un tema que ha llamado mucho la atención a partir de la importancia que se le ha dado a la cultura organizacional y a la responsabilidad social de las empresas, es el de la congruencia. No es para menos, ya que entre el decir y el hacer a menudo hay una gran distancia, tanto en los individuos como en las entidades sociales.

Diversos estudiosos de la cultura mexicana afirman que en nuestro país suele practicarse la doble moral, y que con frecuencia, el discurso no sólo no está respaldado por las acciones, sino incluso las contradice. En el terreno de las relaciones interpersonales, la cara que damos es, como sostenía Octavio Paz en "El laberinto de la soledad", una máscara que oculta el rostro real; en la familia y en la escuela, lo que los padres y maestros pregonan no siempre se ve reflejado en su conducta; en las organizaciones, los líderes muestran a menudo una falta de sincronización entre el "audio" y el "video"; y en la política, sobra decir que hay dos realidades que están totalmente separadas, la que se presenta oficialmente y la que verdaderamente se da.

El costo social de la falta de congruencia es muy alto, ya que implica, entre otras cosas, la pérdida de la credibilidad que se tiene a las personas y organismos que así actúan. A su vez, esa falta de confianza les significa, más temprano que tarde, el retiro del apoyo de sus grupos relevantes, sean internos, como sus colaboradores, o externos, como sus inversionistas, clientes, usuarios, proveedores, votantes, comunidades e incluso la sociedad toda. Basta con ver algunas encuestas para darse cuenta de que instituciones que deberían gozar de gran prestigio y reputación están muy mal vistas por amplios sectores de la población.

Las organizaciones tienen que ser especialmente cuidadosas de sincronizar el audio y el video, si quieren cumplir los objetivos que se han fijado.

El efecto contagio

La congruencia hace que la conducta de una persona u organización se pueda ver con los ojos y con los oídos, ya que es un todo armónico y coherente. Sin embargo, en las empresas no son pocas las veces que los colaboradores perciben más bien una contradicción, una disonancia, en el comportamiento de sus líderes, y hasta de su empresa, cuando lo comparan con lo que les escuchan decir.

Lo que no hay que perder de vista es que la cultura es, más que otra cosa, una cuestión de modelaje, de "contagio", como se suele decir ahora, y el contagio, más que por las palabras, se da por el ejemplo. Los colaboradores ven la manera de actuar de sus líderes y se guían por ella para normar la suya propia. Entonces, se pueden contagiar las conductas congruentes con los valores de la organización, o aquellas que van en contra de ellos, dependiendo de hacia dónde apunte el modelaje de los líderes.

Ni en una organización, ni en ninguna otra entidad social, como la familia o la escuela, se puede pretender que la gente actúe en función de lo que se le dice, cuando lo que se hace es lo contrario; el video siempre tendrá más credibilidad que el audio.

Por eso, la responsabilidad de los líderes es enorme, y tiene que ver mucho más con esta función de contagio cultural, de predicar con el ejemplo, que con aspectos técnicos y administrativos.

Aquí radica la verdadera diferencia entre el líder y el jefe. Y, dicho sea de paso, ahí radica también la verdadera, la más importante, responsabilidad de los padres.