

“No salgas de tu (zona de confort)”



JUAN FERRER CÁRDENES

Juan Ferrer Cárdenes es un reputado consultor, speaker, formador y coach ejecutivo que ha colaborado con importantes organizaciones dirigiendo programas orientados a la gestión del cambio desde el impacto que produce en las personas que las componen, y, contribuyendo a adoptar nuevos modelos organizativos que optimicen respuestas

adecuadas a nuevos entornos. Su particular visión queda plasmada en su último libro “NO SALGAS DE TU (ZONA DE CONFORT)”, editado por LID Editorial.



En este número monográfico de *emkNews* que aborda la experiencia de cliente, hemos querido recoger su testimonio sobre las claves que definen el compromiso organizacional del empleado y la influencia que tiene en el fortalecimiento del vínculo entre cliente y marca.

Siempre te has caracterizado por ser muy directo y abordar el problema en el foco del proceso que lo provoca. ¿Qué te llevó a escribir “No salgas de tu (zona de confort)”?

Hay que decir que no sólo se habla de no salir de la zona de confort. Los siguientes capítulos analizan por qué no hay que buscar empleados felices, cómo Darwin se ha quedado obsoleto para explicar la evolución de las organizaciones o cómo estamos fallando a la hora de motivar a nuestros empleados. Lo que me llevó a escribir todas estas ideas contrarias a lo establecido fue el observar cómo asimilamos conceptos y creencias sin cuestionarlas, sin profundizar qué hay de verdad en ellas o qué conviene matizar para no ser repetidores, sino pensadores. Y con ello, no busco tener razón en mis planteamientos, sino hacer pensar al lector, retándole a leer algo diferente, porque si leemos lo que ya sabemos, no estaremos aprendiendo nada.

Toda marca (de forma más o menos directa) delega en las personas que trabajan en ella la función de representarla. Ello supone que el empleado debe estar comprometido con el ejercicio responsable de ese poder que le ha sido delegado. En No salgas de tu (zona de confort) niegas la necesidad de buscar empleados felices. Desterrado pues ese objetivo, ¿Qué factores distingues pueden contribuir a que el productor, independientemente de su cargo, contribuya efectivamente desde su posición como “embajador de la marca” a generar experiencias positivas en el cliente?

Conviene aclarar antes por qué digo que no debemos buscar empleados felices. Existe mucho parásito feliz en las empresas. La felicidad puede involucrar acomodamiento, cumplir con lo justito, evitar innovar, etc. Prefiero buscar empleados “apasionados”, gente que tiene la ambición, la necesidad y la implicación para buscar nuevos retos, la mejora continua o la excelencia.

Recientemente publiqué un artículo titulado *Practiquemos el Kamasutra*, donde abogaba por “hacerle el amor al cliente”. Sólo se lo hacemos para captarles, pero luego no les cuidamos. Y ello habla de descontento en los empleados, de no estar despierto a que quien entra en nuestro negocio está garantizando nuestra supervivencia y desarrollo. Para generar experiencias positivas en el cliente, debemos tener a la gente ilusionada, porque son el último eslabón de una gran cadena. Y ello pasa por preguntarles ¿yo como jefe/superior qué tengo que cambiar para que despiertes la pasión en lo que haces? No tenemos este tipo de conversaciones y son en ellas donde se descubre el interruptor emocional que hace que nazca el deseo de generar experiencias positivas en el cliente.

Muchas organizaciones adoptan estructuras férreas en la transmisión de decisiones. Esto se traduce en respuestas lentas que frecuentemente producen alta insatisfacción en el cliente. Además en el término que presentas en tu libro como “flujo”, constituye este factor, un desencadenante que también frustra al empleado, especialmente en aquellos que mantienen contacto con el cliente. ¿Cómo podemos evitar ese fenómeno que lastra nuestra imagen corporativa?

Cambiando tres dimensiones: metodologías de trabajo, la arquitectura de la organización y la Cultura. En el Covid muchas empresas reaccionaron rápidamente sin ese control férreo. No había tiempo. Y funcionó. Pero parece que no se aprendió la lección, pues tras el periodo de peligro, se volvieron a los comités de aprobación de cada decisión. ¿Hemos aprendido algo? Si fuéramos capaces de generar autonomía, y esto no significa hacer lo que me da la gana, sino libertad pero con responsabilidad, entonces posiblemente tendríamos organizaciones caracterizadas por cuatro elementos: rápidas para tomar y ejecutar decisiones, ágiles para cambiar, reactivas (que no adaptativas) y antifrágiles porque mejorarían con cada crisis.

Bajando a un nivel más práctico, podemos evitarlo si somos capaces de visualizar los flujos del proceso, ver los tiempos que se tardan, los embudos existentes y todo ello analizando los perjuicios de cara al cliente y a nosotros mismos por nuestra lentitud. En ese análisis se podrá ver qué cambiar, qué eliminar y dónde introducir recursos para una toma de decisiones más rápida sin tanto ego que deba opinar.

En tu libro, reivindicas como legítima la aspiración a no abandonar esa zona de confort, contradiciendo postulados que por extendidos aparentan ser dogma de fe. Sin embargo matizas distintos tipos de zonas de confort. Especialmente favorable desta-

No busco tener razón en mis planteamientos, sino hacer pensar al lector, retándole a leer algo diferente, porque si leemos lo que ya sabemos, no estaremos aprendiendo nada.

cas la “zona de confort evolutiva”, aquella que además de disfrute, nos garantiza un aprendizaje enriquecedor. En tu dilatada experiencia profesional, trabajando como facilitador con grandes organizaciones, ¿Qué alternativas al alcance de las empresas permiten el asentamiento de las personas que trabajan en ellas en esa “zona de confort evolutiva”?

Conviene aclarar que distingo tres zonas de confort, entendiendo como tal que es una zona de bienestar. Nos encontramos con el “conformismo feliz”, es decir, me conformo con mi trabajo, físico o cualquier cuestión personal, y soy feliz. Pero este acomodamiento tiene el peligro que en caso de sobrevenir un cambio o un peligro, no pueda responder adecuadamente.

Por otro lado, tenemos el “conformismo infeliz”, es decir, me conformo con seguridad y control, pero también con infelicidad, ya sea en una relación de pareja o en un trabajo que no me llena. Lo que defiende es la “zona de confort evolutiva” donde mi placer y disfrute está en aprender, descubrir y evolucionar. Las alternativas para producir este resultado en las personas que trabajan en nuestra organización pasa por tres elementos: darles un propósito en el trabajo que hacen, descubrirles la experiencia de “flujo” en sus funciones —ya sea colocándolo en el puesto adecuado o sabiéndoles fijar retos que le hagan superarse— y tercero, darles el reconocimiento justo a su esfuerzo y resultados. Eso sí, previamente eliminando todo aquello que les desmotiva.

El cliente, es exigente, demanda inmediatez. Posiblemente el motivo más frecuente de pérdida de lealtad y abandono de este es precisamente la falta de una respuesta rápida y satisfactoria. Otro mito que niegas es el de la adaptación, y en su lugar proclamas la necesidad de ser reactivos y producir estas respuestas que nos acercan al cliente y nos permite de mejor forma conectar con sus intereses. ¿Qué pueden hacer las empresas para mejorar las condiciones que les permita reaccionar a tiempo y no sufrir las consecuencias derivadas de no hacerlo?

Para ser rápidos, ágiles y reactivos debemos eliminar “grasa” en la compañía. La rapidez pasa por la autonomía. Leyendo sobre los

seal americanos, tuvieron que aprender a tomar decisiones rápidamente cuando el terrorismo cambió de querer sobrevivir a autoinmolarse. Para ello hace falta romper las "repúblicas independientes" de los departamentos. Esto implica crear equipos multi-departamentales que asuman el proceso de principio a fin, y no una guerra de a ver quién tiene más poder o quién echarles la culpa.

A continuación aplicar nuevas metodologías de participación y entregas cortas para así poder reaccionar a los cambios del exterior. Y obviamente cambiar una cultura para hacer sentir como líderes a cada persona en cada puesto, el CEO en el suyo, pero el resto en cada una de sus posiciones al servicio de la mejora continua.

Personas que atienden a personas. Surgen conflictos, malos entendimientos, dificultades para definir áreas de comprensión mutua... las organizaciones deben considerar el riesgo que produce no estar a la altura de las expectativas depositadas por el cliente. En "No salgas de tu (zona de confort)" te refieres a un término íntimamente relacionado con la gestión de la calidad

propio de la cultura empresarial japonesa: el "Jidoka". ¿Cuán importante consideras parar y tomar un tiempo para encontrar esas respuestas que modelen la organización, hasta dotarla de la capacidad de responder y estar a la altura de lo que el cliente demanda?

Respondería con una pregunta demoledora: ¿cuánto tiempo llevamos con los mismos problemas? ¿Por qué no se arreglan de una vez por todas cuestiones como la comunicación interna y/o inter-departamental, la confianza, la motivación o el desarrollo de las personas? Pues por tres razones: nos hemos acostumbrado al "estírcol organizacional" (ya no nos huelen estos problemas), somos victimistas y/o no tenemos tiempo, lo cual es mentira, porque simplemente no lo hemos puesto como prioridad. Si paramos la organización y creamos equipos multifuncionales para resolver, no los síntomas, sino las causas de los problemas, seguramente empezaríamos a mejorar de forma notable. Y si no que se lo digan a Toyota, quien a través de esta filosofía se convirtió en el referente de los sistemas eficientes en el mundo.



economistas

escuela de conocimiento eficiente

