

¿Tu trabajo te está volviendo loco?

Sé un miembro del equipo, **pero** enfócate en tu tarea. Toma riesgos, **pero** no falles.

Sé creativo, **pero** sigue el procedimiento.

Dime la verdad, **pero** no me traigas problemas.

Valora a los empleados, **pero** despide a los mediocres.

Ayuda a los clientes, **pero** pasa menos tiempo con ellos.

Trabaja más horas, **pero** no descuides tu vida familiar.

Las contradicciones administrativas pueden volverte loco. Para mantener la cordura, necesitas reconocerlas y disolverlas. En esta publicación te voy a ayudar a reconocerlas; en la siguiente, a disolverlas.

Decisiones difíciles

Las contradicciones surgen de negar las limitaciones lógicas o materiales.

Para una cantidad de recursos y una tecnología dada, hay un límite al número de bienes que pueden producirse o de metas que pueden alcanzarse. En economía, a esto se le llama: “frontera de posibilidades de producción” o FPP. A lo largo de la FPP es imposible producir más de un bien sin producir menos de otro, dado que los recursos deben transferirse del último al primero. Por ejemplo, una persona puede dedicar su tiempo a trabajar en su proyecto, o a ayudar a un colega. El tiempo que utiliza en una tarea, no está disponible para la otra. Por lo tanto, a menos que reciba asistencia, o use su tiempo ineficientemente hay un sacrificio, o costo de oportunidad.

Cuando pasas parte de tu tiempo en tu proyecto (X) y el resto de tu tiempo ayudando a tu colega (Y), vas a obtener cierto progreso (Xa,Ya) en cada proyecto. Es decir, en el punto “A” de la curva. Podrías pasar menos tiempo ayudando a tu colega y más tiempo en tu proyecto, para alcanzar el punto “B” (Xb, Yb). Cualquier punto en la FPP es una combinación posible del progreso de ambos proyectos.

El problema es que la instrucción “Juega en equipo, pero enfócate en tu asignación” parece requerirte obtener el punto D, que está fuera de la FPP y, por lo tanto, ¡no es posible! Tu gerente parece decir, “Dedica todo tu tiempo a tu proyecto”, y a la vez,



“Dedica todo tu tiempo a apoyar a tu colega”. Esto es claramente imposible. ***Y es por eso que los gerentes que te vuelven loco odian la claridad.***

Para salirse con la suya, estos gerentes usan abstracciones, insinuaciones, mensajes cruzados y confusión. Como los vampiros, detestan la luz de la razón. Decirles la verdad, es decir, ***que no sabes cómo obtener los resultados que esperan con tus destrezas y recursos***, producirá un ataque de ira.

Tal vez tu gerente piensa que tienes tiempo libre o que estás trabajando ineficientemente. O quizá piensa que hay una forma de expandir la FPP, a través de recursos adicionales o una mejora en la tecnología que te permitirá llegar al punto D. Puede ser posible hacer que el punto D sea viable, pero tú y tu gerente tendrían que discutir racionalmente cómo lograrlo.

Volviéndote loco

Cuando el profesor Chris Argyris, de la Escuela de Negocios de Harvard, les preguntó a varios gerentes cómo se comportaban, ellos aseguraron seguir valores, tales como la humildad, la honestidad y el respeto, que corresponden al modelo de aprendizaje mutuo.

La extensa investigación de Argyris muestra que la forma en que los gerentes aseguraban comportarse es muy distinta de la manera en que de hecho se comportaban. En la vida real, los gerentes seguían valores como el control, la manipulación y el manejo

discreto de la información, que corresponden al modelo de control unilateral.

Si el comportamiento **controlador** de tu gerente es contradictorio a su autoimagen de **aprendizaje mutuo**, debe mantener la contradicción oculta. Una vez expuesta, se vuelve insostenible.

Cuando combinas metas inalcanzables con gerentes contradictorios, obtienes un doble vínculo, esos dilemas angustiantes que pueden provocar esquizofrenia. Argyris encontró estos dobles vínculos en cada organización que estudió:

1. El gerente da una orden contradictoria.
2. El gerente hace que la contradicción sea indiscutible.
3. El gerente hace que lo indiscutible sea indiscutible.

Por ejemplo, un supervisor le dice a un empleado que cuando perciba un defecto debe parar la producción inmediatamente y reportarlo.

Al día siguiente, el supervisor le dice al empleado que cuando hay prisa debe reportar los defectos, pero sin detener la línea. Si no hay un estándar claro de “cuándo hay prisa”, el empleado está atrapado: Si detiene la línea, se mete en problemas; si no la detiene, también se mete en problemas. Si trata de que el supervisor resuelva la contradicción, también se mete en problemas. “Estamos demasiado ocupados para resolver tus problemas. ¡Solúcialo!”.

En un doble vínculo te perjudica tanto el hacer como el no hacer. ¡También te perjudica decirle a tu jefe que estás atascado!

Los individuos no son los únicos con contradicciones indiscutibles. Los académicos en el tema de los negocios Manfred Kets de Vries y Danny Miller presentan algunas de las más comunes a nivel corporativo. “Somos buenos ciudadanos de esta comunidad” (mientras contaminamos el lago del poblado). “Nuestros empleados tienen autonomía” (pero despedimos a cualquiera que cuestiona la autoridad). “La calidad es primordial” (pero vendemos productos defectuosos). “Nuestra gente es

nuestro recurso más importante” (mientras el 50% de nuestros empleados se van cada año).

Esquizofrenia organizacional: La ausencia de organización, acuerdo sistemático, o unidad. Condición que se caracteriza por retirarse de la realidad, patrones ilógicos de pensamiento, delirio y alucinaciones. Y acompañado, en una variedad de niveles, de otras alteraciones emocionales, conductuales o intelectuales. Una situación que resulta de la coexistencia de cualidades, identidades o actividades dispares o antagónicas. Conducta organizacional motivada por principios contradictorios o en conflicto.

¿Cómo evitar la camisa de fuerza?

Las inconsistencias y los malos entendidos son inevitables. La vida organizacional es demasiado compleja como para evadir las contradicciones aparentes. La buena noticia es que las inconsistencias son necesarias, pero no suficientes, para crear dobles vínculos. La condición para la locura es el carácter indiscutible.

En consecuencia, la mejor estrategia para disolver los dobles vínculos es hacerlos discutibles. El mejor antídoto es una cultura de aprendizaje mutuo, en la que la gente esté dispuesta a discutir los dilemas.

En mi siguiente publicación te daré algunas sugerencias prácticas sobre cómo resolver dobles vínculos. Hasta entonces, espero que comprender su estructura lógica te ayude a mantener la cordura.

¿Qué dobles vínculos o contradicciones has experimentado en tu vida profesional?