

ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL



Galo Constante Molina
MBA
Universidad Internacional

9/25/2007

1

Metamanagement

- El “ir más allá de la gestión tradicional con un destino, el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu; y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente”.

9/25/2007

2

Analizando la cultura organizacional - caso

• *Ingreso de Mercedes a Block, Barnes & Co, empresa de estudios demográficos*

• Positivo

- Gerente le da la bienvenida y discurso de puertas abiertas, trabajo en equipo

• Negativo

- Compañeros, Cecilia y Gustavo, reflejan por sus comentarios que no existe el concepto de “puertas abiertas” ni trabajo en equipo
- Actividades de Gerencia top-down

• Resultado

- El éxito de Mercedes dependerá de lo callada que se mantenga y el que cumpla con su trabajo
- No tiene importancia ni trascendencia sus ideas o comentarios
- Códigos de conducta paradójicos, incongruentes

9/25/2007

3

La cultura organizacional esperada?

- Hacer que el superior piense que usted no tiene problemas, **aun si los tiene**
- Asuma riesgos, **pero no se equivoque**
- Mantenga a los demás informados, **pero oculte los errores**
- Diga la verdad, **pero no traiga malas noticias**
- Triunfe sobre los demás, **pero haga que parezca que nadie ha perdido**
- Trabaje en equipo, **pero recuerde que lo que cuenta en realidad es su desempeño individual**
- Exprese sus ideas con autonomía, **pero no contradiga sus superiores**
- Sea creativo, **pero no altere los procedimientos tradicionales**
- Prometa sólo lo que puede cumplir, **pero nunca diga “no” a los pedidos de su superior**
- Haga preguntas, **pero nunca admita ignorancia**
- Piense en el largo plazo, **pero preocúpese sólo por la obtención de resultados inmediatos**

Actúe como si ninguna de éstas reglas existiera

Efecto de la cultura organizacional

Contradicciones en la cultura organizacional

Impiden discusión y modificación

Causan estrés

Enfermedad mental y psicofísica



9/25/2007

5

Comportamiento de los managers *Chris Argyris y Donald Schon*

En general los managers usan la “teoría del uso” o teoría del control unilateral

- Veamos un ejemplo de la RUTINA DEFENSIVA ORGANIZACIONAL
- Análisis del caso
 - Claudia teme al descontrol y pérdida de autoridad
 - Actitud: Desincentiva la autonomía
 - Surpime iniciativa
 - Silencia críticas
 - Cuida la imagen
 - Desalienta preguntas
 - Mantiene el control
 - Mantiene el manejo de siempre

9/25/2007

6

Teoría de doble vínculo

Gregory Bateson

Caso

Paciente esquizofrénico recibe la visita de su madre

- “Él estaba contento al verla e impulsivamente la abrazó. En ese momento, ella se puso rígida. Él retiró sus brazos y entonces ella preguntó:
“Qué sucede, no me quieres más?”
Él se sonrojó y ella le dijo “Querido, no debes avergonzarte tan fácilmente, no tengas miedo de demostrar tus sentimientos”.
- Entonces, el paciente tuvo un brote psicótico, atacó a un enfermero que estaba en la sala y fue necesario ponerle un chaleco de fuerza”.

9/25/2007

7

Teoría de doble vínculo

Gregory Bateson

La teoría sugiere que la psiquis de un niño se escinde (o se esquizo) cuando este recibe en forma permanente mensajes contradictorios de su familia

- **Cuándo ocurre?**
 - Existen al menos dos partes, víctima y victimario
 - La víctima tiene un vínculo intenso y vital para su supervivencia con el victimario (niño-madre)
 - El victimario tiene el poder para aplicar castigos a la víctima
 - El victimario envía mensajes contradictorios que ponen en una trampa a la víctima
 - Ésta recibe orden primaria bajo amenaza de castigo
 - Orden secundaria contradictoria con la orden primaria, también bajo amenaza o castigo
 - Las contradicciones no puede ser dictadas no delegadas, bajo amenaza de castigo
 - La indiscutibilidad debe ser disimulada, también bajo amenaza de castigo
 - La víctima no puede escapar del vínculo que la liga al victimario

Teoría de doble vínculo

Gregory Bateson

Caso

Paciente esquizofrénico recibe la visita de su madre

- “él estaba contento al verla e impulsivamente la abrazó. En ese momento, ella se puso rígida. Él retiró sus brazos y entonces ella preguntó: “Qué sucede, no me quieres más?” Él se sonrojó y ella le dijo “Querido, no debes avergonzarte tan fácilmente, no tengas miedo de demostrar tus sentimientos”. Entonces, el paciente tuvo un brote psicótico, atacó a un enfermero que estaba en la sala y fue necesario ponerle un chaleco de fuerza”.

EJERCICIO RESPONDAMOS LAS PREGUNTAS

- Encuentran una disociación, no me abrazas, no me quieres, te castigaré no queriéndote?
- Si me abrazas, me pones incómoda – rígida equivale a amenaza velada? = *meta lenguaje* o lenguaje corporal

9/25/2007

9

Teoría de doble vínculo

Gregory Bateson

- **Análisis del caso**
 - Se pudo evitar el brote esquizofrénico
 - Pudo el paciente haber explicado que por su abrazo sintió que se incomodó su madre y que demostró dificultad para aceptar el gesto
 - El esquizofrénico no tiene esta posibilidad
 - No era necesario que la madre interprete el gesto a su manera

Es necesario un gatillante sea o no bioquímico para producir un acceso esquizofrénico.

La meta-comunicación es esencial en los seres humanos.

Las contradicciones, indiscutibilidades y amenazas, son endémicas en las organizaciones.

9/25/2007

10

Aplicando la teoría del doble vínculo de Batenon

Argyris deriva su teoría de Batenson y expone las “rutinas defensivas organizacionales”

- Son estrategias auto-protectoras de la inconsistencia entre palabras y acciones

9/25/2007

11

Aplicando la teoría del doble vínculo de Batenon

De la autoridad

1. Existen al menos dos partes, autoridad y subordinado
2. El subordinado cree que depende de la autoridad para su bienestar
3. La autoridad tiene el poder para aplicar castigos al subordinado
4. La autoridad envía mensajes contradictorios
 1. Cumplir con la orden primaria respaldada por castigo o amenaza
 2. Cumplir con la orden secundaria (meta-lenguaje) respaldada igualmente por castigo o amenaza
5. Bajo amenaza no se permite discusión o cuestionamiento
6. Bajo amenaza no existe discusión de lo indiscutible
7. Subordinado considera que no puede escapar de la autoridad sin pérdida de su bienestar

9/25/2007

12

Aplicando la teoría del doble vínculo de Batenon

- De los empleados
 - Cuando no reciben todos los recursos
 - Cuando no se garantiza que los fracasos producirán repercusión, no asumen riesgos
 - Si no responde haciendo lo que dice o al contrario lo definirá como autoritario o débil e indeciso
 - Si existe exigencia o no actuará considerándolo insensible y abusador o actuará con la ley del menor esfuerzo

9/25/2007

13

Actitudes autoritarias

Un jefe puede poner a un empleado en dilemas cuando usan la autoridad para amenazarlos

Un empleado puede poner en dilema a la autoridad castigando con el retiro de su colaboración o sabotando su trabajo

9/25/2007

14

Costos de las actitudes autoritarias

- Económico
- Relaciones interpersonales
- Manipulación y juego político
- Las rutinas se enquistan y parecen normales

9/25/2007

15

El doble vínculo

El problema no es el dilema original.

El problema es la ausencia de
meta-comunicación

La incapacidad para analizar en conjunto la
comunicación = indiscutibilidad.

El problema es que no se puede discutir lo
indiscutible.

9/25/2007

16

Síntomas de esquizofrenia organizacional

- Cultura de la víctima
- Negatividad
- Triunfalismo hipócrita

9/25/2007

17

Teoría de *Scott Peck* pseudo comunidad - *evolución*

Etapa I

- Existen organizaciones que aparentan ser una comunidad, con aparente armonía
- Existe un equilibrio del grupo "inestable"
- Utilizan las "normas de cortesía" como mecanismo de defensa

Etapa II

- Fondo de conflictos llevan al "caos", antagonismos

Etapa III

- Del silencio
- Confusión, desorientación, desilusión, pérdida de paciencia

9/25/2007

18

Los dilemas aparentes son los que fuerzan los cambios de paradigmas.

La clave está en volver discutibles a esos dilemas

9/25/2007

19

Cómo se desactiva la rutina defensiva? El doble vínculo?

Contradicción
Víctima
Victimario

Lo que se debe hacer

Establecer una buena comunicación

Llegar a la conciencia del problema tanto de quienes se consideran víctimas como victimarios

Lo que se obtiene

Respuesta



Responsabilidad



Disolución de la respuesta defensiva

9/25/2007

20

Analizando la cultura organizacional – análisis del caso

Recuerda el caso de Mercedes?
Qué haría usted?

Mercedes ingresa a la empresa, es recibida por su Gerente Claudia quien habla de la política de “puertas abiertas”. Los empleados luego comentan a Mercedes de las contradicciones de su Gerente.

9/25/2007

21

Metodología para meta-conversaciones Discutir lo discutible

1. Preparación individual
2. Definición de contexto
 - Exposición de la contradicción y sus efectos
 - Indagación
 - Escuchar y verificación de comprensión
 - Desafío de la indiscutibilidad (opcional)
 - Autoprotección material y psicológica (opcional)

9/25/2007

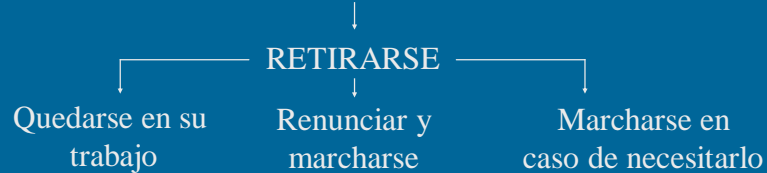
22

Metodología para meta-conversaciones Discutir lo discutible

- OBJETIVOS INCONDICIONALES

1. Preservar el bienestar material
2. Preservar la integridad
3. Preservar la salud mental

Si el interlocutor no respeta puede



9/25/2007

23

Cómo aplicar?

Es evidente que el proceso de esquizofrenia organizacional

- Nace del autoritarismo de las partes
- Del sentimiento de víctima o victimario
- De la falta de conciencia del problema por las partes involucradas y la falta de visión aún gerencial en cualquier nivel

9/25/2007

24

Cómo aplicar?

Qué hacer?

- **Actitud** receptiva, objetiva, dispuesta al cambio
- **Escuchar**, comprobar y demostrar
- **Observar** a las personas, su respeto, puntualidad, entrega, compromiso e incluso productividad
- **Cuantificar** utilizando medios como evaluación escrita y anónima del ambiente laboral realizado en todos los niveles
- **Solucionar** rompiendo mediante la meta-comunicación la respuesta defensiva y el doble vínculo

9/25/2007

25

• **GRACIAS**

9/25/2007

26