



La Gerencia Congelada por Myron Tribus, Ph.D.

La Esquizofrenia comienza a gestarse en las actitudes que tenemos como padres en los primeros tres años de vida de nuestros hijos.

Supongamos que Papá y Mamá están sentados viendo TV y llega Isabelita y en uno de esos gestos tan particulares se acerca a su papá y lo abraza por las piernas. La mamá le pregunta inocentemente: "¿Hola Isa, a quien quieres tu más ... **a papá o a mamá?** Si Isa contesta que a mamá, ella percibe que papá se va a poner triste; si contesta que a papá, lo mismo le va a pasar a mamá. Esto se llama **Doble Vínculo**. La única respuesta será refugiarse en la fantasía para no responder. De persistir el doble vínculo como práctica cotidiana en la familia, estaremos creando algunas de las condiciones para que a los 13 o 14 años, Isabelita sea esquizofrénica.

En las organizaciones hacemos algo parecido. Quizás no estemos creando una situación patológica pero sin duda estamos creando condiciones muy difíciles de manejar para ese estrato tan importante como lo es la Gerencia Media —que al final van a terminar en condiciones patológicas o de estrés.

LA GERENCIA CONGELADA:
Cuando desde la Alta Gerencia,

Presidencia, etc. nos llueven exigencias para "mejorar el desperdicio pero no parar la producción: producir ...producir," ¿podemos responder? Si nos exigen que "aumentemos las ventas para el mes que viene pero que tenemos que reducir el crédito de 90 a 30 días," ¿alcanzaremos esa meta, cómo se lo explicamos a nuestros vendedores? Si nos exigen una "confiabilidad de 95% en el aprovechamiento de los equipos pero no perder tiempo en mantenimiento," ¿Es esto posible? Si nos dan nuevas responsabilidades y no nos dan entrenamiento, ¿Disponemos de las destrezas necesarias para el nuevo cargo? ¿Nacimos con todo el conocimiento necesario?

Pero también la cosa funciona en la otra dirección: El obrero pide aumentos y la Alta Gerencia le dice que el nivel de gastos es excesivo, o que el mercado está muy malo, y que todos los aumentos están suspendidos por el resto del año, pero que logre que "su gente" sea productiva. Cuando le piden las Botas, las Batas y los Uniformes que deben entregarse dos veces al año peeeero.... "a Recursos Humanos se le olvidó..... o no salió el cheque" ¿Qué va a hacer Ud? —Se congela.

LA GERENCIA BILINGÜE: Pero este es el momento donde la Gerencia Media tiene "su cuarto de hora", en crear los vínculos, las relaciones, la capacidad de negociación que necesita la empresa: traducir el **lenguaje del dinero** que viene de los niveles superiores de la organización: crecimiento de xx % en el mercado, aumentar la producción en xx %, reducir el desperdicio en xx %, aumentar la productividad en xx %, mejorar las utilidades, etc., en el **lenguaje de las cosas** que entiende la masa de trabajadores: más metros fabricados, tantas docenas por día, tantas cajas por mes, no más de tantas roturas por rollo, etc.

Por lo general la Presidencia conoce poco o no usa el lenguaje de las cosas. Los trabajadores no saben como integrar a su labor diaria el lenguaje del dinero. La Gerencias Media es Súper Importante como elemento integrador. Los resultados se van a lograr **planificando para los resultados**, no refugiándonos en la fantasía. Cree las condiciones apropiadas para que lo logre.