



Autonomía y riesgo en el trabajo



Autonomía y riesgo en el trabajo

La creciente presión en las empresas crea situaciones atípicas que parecen poco comprensibles desde la física lineal y generan un estrés adicional a las inquietudes propias de los negocios. Este material aporta algunos recursos para operar sobre las relaciones sociales en los negocios, cuando existe real interés en aumentar la productividad de manera sustentable y para beneficio de todos.

Claves para tomar decisiones

La gestión de la toma de decisiones cotidianas, grandes y pequeñas, rutinarias y trascendentales, se recorre a través de un sendero orillado por la libertad de un lado y la seguridad del otro.

La libertad le asigna autonomía al individuo, que construye su identidad de persona partiendo de la independencia para tomar decisiones, es decir, desarrollando su estilo, su manera, su forma personal de hacer las cosas.

Las personas que logran cierta autonomía para tomar decisiones cotidianas, cuando perciben que se les imponen condiciones ajenas de las que no se han apropiado previamente, tienden a cuestionarlas, resistirlas y olvidarlas.

La otra orilla en la toma de decisiones es la de la seguridad que sostiene la autoestima, edifica la percepción de sí mismo como un adulto competente y moviliza la tendencia a operar con recursos conocidos.

Algunas personas que logran cierta seguridad para tomar decisiones cotidianas evitan los riesgos innecesarios y cuando se les presentan métodos o estándares desconocidos con escasas oportunidades de incorporarlos gradualmente, tienden a preferir las rutinas conocidas frente a las innovaciones.

Cada persona desarrolla un balance único entre libertad y seguridad otorgándole mayor peso a una que a otra, abonando de ese modo la diversidad de las comunidades humanas.

El arte de relacionarse

Habitualmente se entiende que para asegurar una relación estable y satisfactoria entre dos adultos, cada uno debe procurar satisfacer razonablemente las necesidades del otro para esa relación.

Muchas personas consideran que las necesidades del otro son similares a las propias, por lo que intentan ofrecerle al otro aquello que a ellos mismos les resultaría satisfactorio, pero esta solución rara vez funciona porque no todas las personas se satisfacen con los mismos estímulos en una relación.



Si bien esta diferencia de expectativas presenta un problema, obligando a descubrir qué es lo que realmente espera el otro, también presenta una oportunidad, porque es posible que diferentes expectativas puedan acoplarse complementariamente.

De este modo, las personas que hablan mucho suelen hacer buena dupla con las silenciosas, quienes tienen deseos de liderazgo pueden sincronizarse fácilmente con las personas que prefieren la subordinación, mientras que quienes se inclinan hacia la generosidad vincular (tendencia a dar), pueden llevarse muy bien con quienes muestran mayor predisposición a la demanda (tendencia a pedir).

El desafío de una persona que intenta establecer una relación estable de largo plazo con otra, es descubrir el modo de lograr un vínculo satisfactoriamente nutritivo para ambos, sin quedar atrapada en la obediencia abusiva a las expectativas del otro ni imponerle al otro una obediencia abusiva.

¿Cuándo se considera que una obediencia es abusiva? Todas las personas en sociedad deben obedecer ciertos estándares comunitarios de decisiones y comportamientos. La obediencia forma parte de los procesos de integración a una estructura que, al mismo tiempo que exige obedecer sus reglas, otorga ciertos beneficios por el hecho de pertenecer a la estructura.

La obediencia es considerada abusiva cuando se espera que sea absoluta, permanente y, sobre todo, cuando es percibida como un agobio intolerable por la persona que la padece, más allá de la opinión del otro o de cualquier consideración sobre normas y obligaciones.

La obediencia absoluta es agobiante porque deshumaniza, al quitarle al "obediente" la capacidad de crear soluciones prácticas a los problemas en el trabajo dentro del marco de sus habilidades. Quien no puede decidir con alguna autonomía se percibe robotizado y termina sufriendo la experiencia laboral.

Diversos estudios indican el agobio intolerable en la relación con la jefatura, como el motivo más frecuente por el cual los mejores colaboradores de las empresas renuncian sin contar con otro empleo o migrando hacia otra ocupación de menor salario pero mayor satisfacción personal. (El fenómeno de las renuncias masivas a partir de las presiones por la pandemia se conoce como [la gran renuncia](#)).

Cómo agregar valor al negocio

Los [juegos del poder](#) tienen como objetivo gestionar los grados de autonomía en las relaciones laborales, buscando un adecuado equilibrio entre libertad y seguridad, evitando los posibles riesgos de esa autonomía dentro de las relaciones organizacionales.

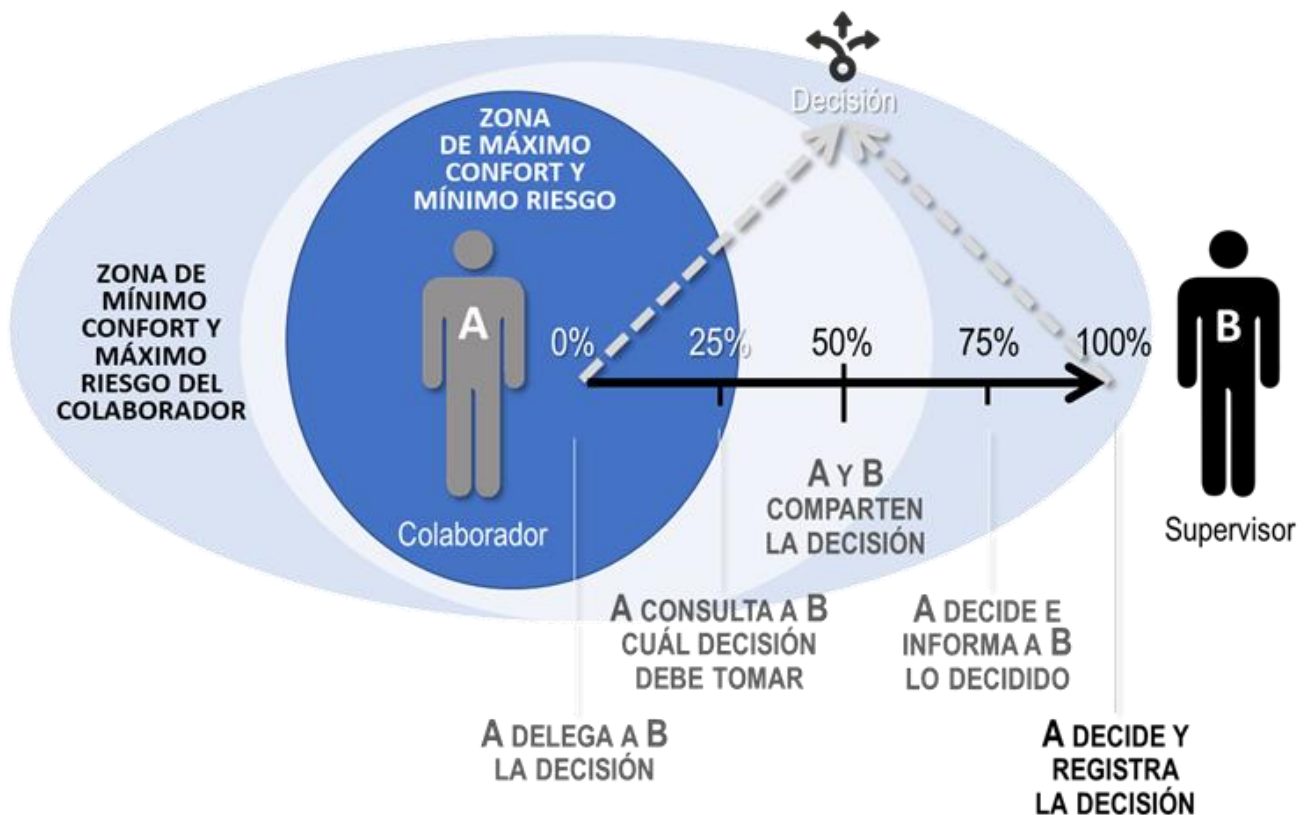


La capacidad de decisión autónoma define el límite entre las decisiones que cada integrante puede tomar por sí mismo y las decisiones que debe consultar o compartir con el otro, mientras que la gestión de riesgos responde a los peligros de salir de los bordes tolerables de esas decisiones en la relación laboral.

Cada integrante de un vínculo laboral espera que el otro integrante adquiera capacidad de decisión autónoma sobre ciertos temas y a la vez espera que comparta o comunique sus decisiones de mayor relevancia para la relación.

El problema es que libertad y seguridad no suelen transitar juntos. El mayor grado de seguridad suele requerir ciertas concesiones a la libertad de tomar decisiones autónomas, mientras que el mayor grado de libertad suele requerir ciertas concesiones al grado de seguridad percibida.

Un supervisor y un colaborador directo generan un territorio de decisiones donde se espera que el colaborador tome decisiones por su cuenta y asuma los riesgos en aquellos temas ya conocidos donde existe experiencia previa, mientras que se espera que solo en las decisiones nuevas o sobre temas originales el colaborador comparta o consulte sus decisiones con su supervisor.



La distribución del poder en la toma de decisiones



Cualquier decisión laboral que se adopte de manera autónoma incluye necesariamente el riesgo de error en la decisión o en efectos no deseados en la relación con el supervisor, del mismo modo que la mayor seguridad en la toma de decisiones, supone decidir utilizando criterios ajenos ya probados o aplicando controles preventivos que reducen la incertidumbre a la vez que aumentan las restricciones a la propia autonomía.

Delegar hacia arriba

Una jugada del poder muy frecuente en Latinoamérica es delegar tanto como sea posible todas las decisiones en un nivel jerárquico superior, para ganar seguridad evitando cualquier riesgo motivado por la decisión.

Una derivación de esa jugada es consultar cada decisión con el supervisor pidiendo su aval, lo que supone que se le delega automáticamente el riesgo de la decisión. (“Yo lo consulté con el supervisor”).

La zona de máximo confort y mínimo riesgo del colaborador es a la vez la de menor valor agregado, porque agregar valor significa introducir una mejora original, un beneficio nuevo al proceso o producto que se gestiona, lo que resulta improbable cuando se intenta alejar el riesgo de error, aunque se pierda libertad de criterio en el intento.

Imaginemos que la mitad de los equipos que responden a un supervisor, digamos un promedio de 4 ó 5 personas, utiliza el juego de la “delegación hacia arriba” involucrando a su supervisor en sus decisiones.

Esa práctica cultural provocaría que los supervisores ocupen buena parte de su tiempo de gestión tomando decisiones por sus colaboradores o decidiendo en conjunto con sus colaboradores, destruyendo la productividad de los niveles de supervisión de la empresa, que como todos saben debieran cumplir una función mayoritariamente de diseño, planificación y control antes que de ejecución.

Efecto NIMBY

Uno de los juegos del poder frecuentes en Latinoamérica es la delegación hacia otros que se encuentran fuera del propio sector. En inglés se define este tipo de delegación como NIMBY (Not in my back yard) o “no en mi patio trasero”.

El sentido de este movimiento consiste en evitar recibir una carga de trabajo que se considera ajeno o resistir un proyecto para el cual no se dispone de recursos o bien que se considera inconveniente para el área por diferentes motivos atendibles (seguridad, sustentabilidad, etc.).



Cuando la disponibilidad de recursos se considera escasa para todas las áreas, cada nueva iniciativa, que en Latinoamérica puede surgir en cualquier momento del año, enfrenta el dilema de definir sobre cuál presupuesto se cargará su ejecución y cuál área interna deberá gestionarla o participará en su implementación.

La aparición sorpresiva del nuevo proyecto da lugar a una versión del conocido juego “corre que te pilló”, donde todos buscan escapar de la nueva carga y habitualmente la asignación recae en el área con menor poder de negociación.

Aunque se suelen encontrar argumentos para justificar la decisión, el criterio relevante no es técnico sino político: Carga con ese peso quien muestra menor poder de negociación para oponerse.

Imponer hacia abajo

Uno de los movimientos que más he observado en Latinoamérica es el que le impone al personal alguna nueva metodología, sistema o estándar, provocando un “desembarco sorpresivo” desde el punto de vista de la mayoría de los operadores.

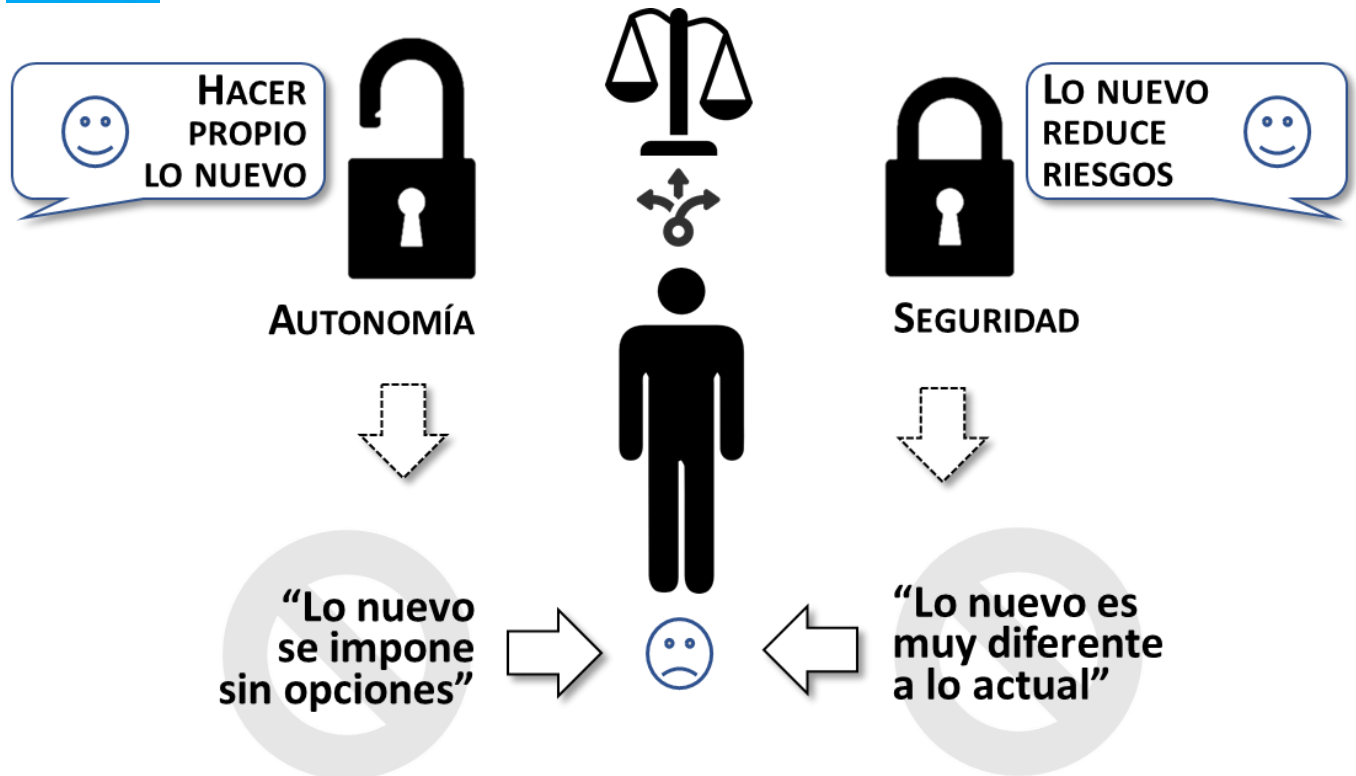
El “desembarco” suele incluir exclusivamente instrucciones operacionales y una agenda apretada bajo el supuesto de que la obediencia funcional es suficiente para instalar una nueva cultura operacional.

A las personas que gestionan su trabajo con tendencia a la autonomía y les gusta trabajar con su propio estilo, este tipo de introducciones masivas les provoca rechazo porque lo perciben como imposición arbitraria y por lo tanto como un ataque a su autonomía.

A las personas que gestionan su trabajo con tendencia a la seguridad, este tipo de introducciones las coloca en una posición vulnerable, porque perciben que pierden todo lo que ya sabían manejar con comodidad y que por ser conocido les ofrecía garantías de seguridad.

La manera correcta de presentar estas iniciativas es posicionarlas como mejoras a lo que ya se hace bien, como un modo ordenado de unificar criterios que muchos ya utilizan (Para evitar la ansiedad de perder lo que se hace bien).

Además, se debe presentar la novedad como un menú de opciones que permita elegir algunas técnicas a fin de promover el protagonismo de los destinatarios (para preservar la autonomía de los colaboradores más inquietos).



Cómo reducir las resistencias a la introducción de nuevos estándares

Obediencia pasiva

La obediencia pasiva es una tremenda jugada del poder donde los colaboradores dicen que "sí" pero hacen que "no", según una fuerte tradición en Latinoamérica.

Cuando los operadores creen que proyecto de cambio con efectos masivos se está implementando de manera incorrecta aunque la idea pueda ser adecuada, tienden a recibir las instrucciones en silencio aunque finalmente la operatoria se traba por todas partes y el proyecto no avanza aunque nadie se explica los motivos.

Como un observador imparcial he podido notar que en muchos casos los operadores entienden la idea del cambio y no están contra la empresa, pero opinan que la implementación está mal planificada y/o mal coordinada y terminará generando males mayores que beneficios.

En esos casos los consensos informales de "radiopasillo" afirman que si el personal operativo planteara los problemas no sería escuchado y probablemente se le adjudicaría una "mala actitud", pero si operan el proyecto como está resultaría un desastre para el negocio y para todas las áreas involucradas.

La obediencia pasiva es una manera de saltarse esa paradoja, que consiste en no oponerse abiertamente y aunque no exista un acuerdo explícito entre los operadores, el proyecto termina



perdiendo ese adicional de energía que necesita cualquier idea para lograr avanzar cuando a nadie le sobra tiempo, lo que provoca que el proyecto finalmente se atrase tanto que deba ser revisado o eliminado de la agenda.

Conclusiones

Muchas jugadas o movimientos en las empresas no son explicables por la lógica del determinismo físico lineal donde $A = A \neq B$ y requieren ampliar el marco lógico hacia las ciencias sociales, que curiosamente coinciden en muchos aspectos con la física cuántica.

Los juegos del poder nos enseñan que existen muchas otras variables legítimas para explicar ciertas reacciones humanas desconcertantes para las prácticas laborales del siglo XX, si se las analiza en un contexto más amplio que incluya nuevas variables.

En la era de la inmediatez, la inteligencia artificial y las realidades paralelas, es conveniente revisar el rol tradicionalmente asignado a la base de la pirámide jerárquica, porque finalmente hoy los operadores ocupan un rol de stakeholders relevantes que pueden agilizar el proyecto más complejo o complicar la iniciativa más sencilla. ©