

Enseñando a aprender a gente inteligente

Argyris, Chris. "Teaching smart people to learn".
De The learning imperative. Managing people for
continuous innovation. Harvard Business Review, 1993. Págs. 177 a 194.
Traducción y adaptación: Alejandra Ondarts.

Cualquier organización que aspire a tener éxito en el turbulento entorno de los 90 deberá resolver, primero, un dilema básico: pese a que el éxito en el mercado depende, cada vez más, del aprendizaje, la mayoría de la gente no sabe cómo aprender. Más aún: aquellos miembros de la organización que muchos consideran los mejores, no lo son en realidad. Me refiero a los bien educados, a los profesionales altamente eficientes y comprometidos que ocupan posiciones en las corporaciones modernas.

La mayoría de las empresas no sólo tienen enormes dificultades para detectar este dilema educativo sino que ni siquiera son conscientes de su existencia. La razón: subestiman lo que es el aprendizaje y cómo alcanzarlo. En consecuencia, al intentar convertirse en una organización abierta al aprendizaje no encuentran el camino apropiado.

Reflexiones sobre los errores más comunes que se producen en este "intento fallido".

En primer lugar, la mayoría concibe el aprendizaje en un sentido estrecho, como "solución de problemas", focalizándose en identificar y corregir errores "del afuera". Pero aunque resolver problemas es indudablemente importante, si se trata de concebir el aprendizaje como algo permanente tanto directivos como empleados deben mirar hacia adentro. Necesitan reflexionar críticamente sobre su propia conducta e identificar las formas en que, sin darse cuenta, muchas veces contribuyen a crear problemas. Deben aprender cómo la forma en que definen y resuelven los problemas puede ser, en sí misma, una fuente de problemas.

Para plasmar esta distinción fundamental a la que me refiero, acuñé los términos "single loop learning" y "doble loop learning" ("aprendizaje de circuito simple" y "aprendizaje de circuito doble")

Veamos una analogía sencilla: un termostato que se regula automáticamente cada vez que la temperatura ambiental supera los 68 grados es un buen ejemplo de aprendizaje de circuito simple. Un termostato que pudiera preguntarse: "¿Por qué llegué a 68 grados?", y que luego explorase si otra temperatura podría alcanzar o no para calentar ese ambiente más económicamente, estaría efectuando un aprendizaje de circuito doble.

La mayoría de los profesionales altamente capacitados son generalmente muy buenos aprendiendo por circuito simple. Después de todo, han pasado buena parte de sus vidas conquistando títulos académicos, haciendo maestrías en una o más disciplinas intelectuales y aplicando esas disciplinas a resolver problemas de la vida real. Sin embargo, irónicamente, este mismo hecho contribuye a explicar por qué son tan ineficientes para aprender por circuito doble.

¿Qué queremos decir? En pocas palabras: como estos profesionales "exitosos" casi siempre triunfan en todo lo que hacen, raramente experimentan el fracaso y, por eso mismo, no han aprendido a aprender de él. De hecho, cada vez que sus estrategias de aprendizaje por circuito simple fallan, se vuelven defensivos, evitan la crítica y apuntan el blanco hacia cualquiera que no sean ellos mismos. Su habilidad para aprender se anula precisamente en el momento que más la necesitan.

La tendencia de los profesionales a comportarse defensivamente ayuda a comprender el segundo error que las organizaciones cometen respecto del aprendizaje: creer que el hecho de que la gente aprenda es una cuestión de motivación. Partiendo del supuesto de que si hay

actitud y compromiso, el aprendizaje viene solo, concentran su energía en crear nuevas estructuras--- programas de compensación, evaluaciones de desempeño, culturas corporativas-- orientadas a crear empleados motivados y comprometidos.

Pero un aprendizaje de circuito doble no depende de cómo se siente la gente. El razonamiento defensivo puede bloquear el aprendizaje aún cuando haya un alto compromiso personal hacia él, de la misma forma que un programa de computación con virus ocultos puede producir resultados absolutamente opuestos a los planteados por sus diseñadores. Depende, sí, de **cómo piensa** la gente, de las reglas o procesos cognitivos que usa para diseñar e implementar sus acciones, de una especie de "programa maestro" instalado en el cerebro que gobierna su conducta.

Las organizaciones pueden aprender a resolver su dilema de aprendizaje convirtiendo en el eje de aprendizaje organizacional las formas en que gerentes y empleados reflexionan sobre su conducta. Enseñarle a la gente a respetar sus acciones de maneras nuevas y más efectivas "rompe" las defensas que bloquean el aprendizaje.

Cómo los profesionales evitan el aprendizaje

Cada vez más, el trabajo se está convirtiendo en trabajo intelectual. Se espera que todos los miembros de la organización, sea cual fuere su nivel dentro de la estructura, sean capaces de combinar su maestría en alguna expertez técnica altamente especializada con su habilidad para trabajar en equipos, para generar relaciones productivas con clientes y proveedores, para reflexionar críticamente y luego modificar sus propias prácticas.

Al mismo tiempo, guiar e integrar el trabajo individual pero interconectado de gente altamente capacitada se ha convertido en una habilidad gerencial clave.

Durante quince años he estado realizando estudios sobre consultores en management. Me decidí por ellos, en primer lugar, porque son el modelo del profesional altamente capacitado que desempeña roles cada vez más centrales en la organización. Casi todos los que estudié tenían un Master de alguna de las tres o cuatro grandes escuelas de negocios de Estados Unidos y manifestaban un alto compromiso con sus tareas. En segundo lugar, pensé que serían buenos aprendiendo. Después de todo, la esencia de su trabajo es enseñar a otros cómo hacer las cosas de manera diferente.

Sin embargo, me encontré con que estaban envueltos en el mismo dilema de aprendizaje al que me referí al comienzo de este trabajo. Los más comprometidos con la mejora continua en sus organizaciones eran, al mismo tiempo, los mayores obstáculos para su éxito. Cuando los esfuerzos de aprendizaje y de cambio se focalizaban en factores externos a la organización, estos profesionales eran muy proactivos. De hecho, crear nuevos sistemas y nuevas estructuras era precisamente el tipo de cambio que a estos profesionales "bien educados" y altamente motivados les venía como anillo al dedo. Pero en el momento de la mejora continua comenzaba a referirse a **su** propio rendimiento, las cosas empezaban a andar mal.

No es que tuvieran una actitud negativa. Su compromiso respecto de la excelencia era genuino, y su visión de la empresa estaba clara. No obstante, la mejora se interrumpía. Y cuanto más se esforzaba por mejorar, mayor era la probabilidad de que involucionaran.

¿Qué estaba pasando? Se sentían amenazados por la perspectiva de que examinara críticamente su rol dentro de la organización. En realidad, estaban tan bien pagos que la idea de que su desempeño no fuera lo suficientemente bueno los hacía sentir culpables. Pero lejos de convertirse en catalizadores que dispararan un cambio real, estos sentimientos contribuían a reforzar una propuesta defensiva. Desplazaban el banco de sus problemas hacia fuera, aludiendo a objetivos confusos, líderes insensibles e injustos o clientes mediocres.

Veamos un ejemplo. En una de estas consultoras, el manager de un equipo llamó a una reunión para examinar el rendimiento que había tenido el grupo en un proyecto en el que habían trabajado. El cliente estaba muy conforme y les había asignado una buena calificación, pero el manager pensaba que no había producido el valor agregado del que eran capaces y con el que la consultora se había comprometido. En el espíritu de la mejora continua, sintió que su grupo habría podido hacer mejor las cosas. Al menos así lo sentía él que, finalmente, también era parte del grupo. Descubrió entonces lo difícil que era para la gente reflexionar críticamente sobre su propio desempeño, especialmente si él estaba presente. Así que fue dando pequeños pasos para lograr una discusión franca y abierta con el grupo. Invitó a la reunión a un consultor externo confiable y conocido por todos, "sólo para que no me deje mentir", dijo. Decidió grabar la sesión para que cualquier desacuerdo que pudiera surgir posteriormente acerca de lo que había pasado en ella pudiera chequearse con la cinta. Finalmente, abrió la reunión poniendo el énfasis en que se podría cuestionar todo, inclusive su propia conducta.

"Me imagino que ustedes creerán que no pueden enfrentarme" –dijo- "pero yo los desafío a que lo hagan. Ustedes tienen la responsabilidad de decirme cuándo cometo errores, así como yo tengo la responsabilidad de identificar los que ustedes cometen, y todos la de hacernos conscientes de los errores propios. Si no tenemos un diálogo abierto no vamos a aprender.

Los profesionales tomaron al pie de la letra la primera parte de su discurso, pero ignoraron por completo la segunda.

Cuando se les preguntó cuáles eran los problemas más críticos que se les presentaban son sus clientes, "tiran la pelota afuera": los clientes eran poco cooperativos y soberbios. "No creen que les podamos aportar nada", dijeron. Los mismos jefes de los equipos eran inaccesibles y poco preparados. Los profesionales reconocían no poder manejar la situación, no por limitaciones propias sino de los demás.

El manager escuchó con atención a los miembros de su equipo y trató de responder a sus críticas. Un profesional, por ejemplo, objetó la forma en que él había conducido las reuniones de proyecto. El les habló sobre los errores que él mismo había cometido durante el proceso de consultoría, comentando que se había dado cuenta que el modo en que hacía preguntas a su equipo durante las reuniones podía haber bloqueado las discusiones. "No fue mi intención –respondió- pero ahora que me doy cuenta lo que deben haber pensado ustedes en ese momento".

Otro miembro del equipo se quejó de que el manager se hubiera dejado presionar por su superior, que le exigió que presentara el informe del proyecto con demasiada urgencia, teniendo en cuenta la carga de trabajo del grupo. "Creo que era mi responsabilidad haber sabido decir que no", admitió. "No caben dudas de que todos tenemos muchísimo trabajo acumulado".

Finalmente, después de tres horas de discusión acerca de su comportamiento, comenzó a preguntarles a los miembros del equipo si había algún error que ellos hubieran podido cometer. "Después de todo –dijo- este cliente no es diferente de otros. ¿Cómo podemos ser más eficientes en el futuro?", inquirió.

Los profesionales volvieron a insistir en que se trataba de un error de los clientes y sus respectivos jefes. "Tienen que estar abiertos al cambio y querer aprender", señaló uno de ellos.

Cuanto más intentos hacía el manager por llevar al grupo a examinar su actuación, más se negaban ellos a asumir alguna responsabilidad. Uno sugirió que la próxima vez había que "prometer menos", dando por sentado que era imposible que el grupo hiciera las cosas mejor de lo que las había hecho.

Todos estaban respondiendo defensivamente para protegerse, pese a que su jefe no estaba actuando del modo en que un observador externo pudiera haber considerado "amenazante". Y aún en el caso en que hubiera cierta dosis de verdad en sus descargos (los clientes pudieron haber sido arrogantes y cerrados y sus jefes distantes), la **forma** en que los presentaron era suficiente garantía para inhibir el aprendizaje. Salvo raras excepciones, todos emitían juicios acerca de la conducta de los clientes y sus jefes, pero en ningún caso los habían corroborado. Por ejemplo, decían que los clientes no estaban motivados para aprender, pero nunca presentaban una evidencia que lo probara. Cuando se les hacía notar este hecho, se limitaban a repetir las mismas críticas con más vehemencia.

Pero si tenía tan claras las cosas, ¿por qué nunca las había mencionado durante el proyecto? Según ellos, también eso era culpa de los otros. "No queríamos ofender al cliente" " No queríamos quedar como quejosos", agregó otro. Estábamos usando sus críticas para protegerse de la vergüenza de tener que admitir que quizás, ellos también habían contribuido al desempeño "menos perfecto" del equipo. Más aún, el hecho de que siguieran repitiendo sus actitudes defensivas pese a los esfuerzos del manager por centrar su atención del grupo en sí mismo, ponía en evidencia que esa actitud defensiva se había en una forma de reflexión rutinaria. Desde sus puntos de vista, no se estaban resistiendo sino que se estaban ocupando de las "verdaderas" causas del problema. De hecho, debían sentirse orgullosos de trabajar tan bien como lo hacían pese a condiciones tan adversas.

El saldo final fue una inútil conversación de sordos. Tanto los profesionales como su manager eran inocentes de toda responsabilidad. Todos opinaban convencidos de lo que decían, sin encontrar un lenguaje común para describir lo que había pasado con el cliente. Seguían insistiendo con que el problema estaba en otros, mientras el manager seguía tratando, inútilmente, que pudieran ver cómo habían contribuido al estado de cosas que estaban criticando. El diálogo de esta conversación de sordos era algo así:

Profesionales: Los clientes tienen que ser abiertos, tienen que querer cambiar.

Manager: Es nuestra tarea ayudarlos a darse cuenta que el cambio es en beneficio de ellos.

Prof.: Pero los clientes no estaban de acuerdo con nuestro análisis.

Manager: Si nuestro análisis no les parece correcto, ¿qué podemos hacer para convencerlos?

Prof.: Tal vez necesitamos hacer más reuniones con ellos.

Manager: Si no estamos bien preparados y los clientes no nos consideran creíbles, ¿cómo podrían ayudar más reuniones?

Prof.: Debe haber mejor comunicación entre los miembros del equipo y su management.

Manager: De acuerdo. Pero son ustedes los que deben tomar la iniciativa de informar los problemas que tienen.

Prof.: Nuestros jefes son inaccesibles y distantes.

Manager: ¿Cómo esperan que lo sepamos si no nos lo dicen?

Conversaciones como ésta ilustran claramente el dilema del aprendizaje. El problema de las quejas de los profesionales no es que sean equivocadas, sino que son inútiles. El hecho de que se pasen todo el tiempo sacándose de encima la responsabilidad para ponerla en otros frena el aprendizaje. El manager es consciente de la trampa, pero no sabe cómo salir. Aprender a hacerlo requiere profundizar aún más en la dinámica del razonamiento defensivo y en las particulares causas que hacen a los profesionales tan propensos a practicarlos.

Razonamiento defensivo y circuito fatal

¿Cómo se explica la conducta defensiva de los profesionales? No por actitudes ante el cambio o por el compromiso que asumen con la mejora continua. Realmente quieren trabajar más eficientemente, pero la forma en que razonan sobre su comportamiento y el de los otros es el factor clave que se los impide.

Es imposible razonar “de cero” en cada situación. Si tuviéramos que pensar todas las respuestas posibles cada vez que alguien nos pregunta “¿Cómo está?”, la vida se nos escaparía. Es por esta razón que cada uno de nosotros desarrolla una teoría de la acción, un conjunto de reglas para diseñar e implementar nuestra conducta y para comprender la de los otros. Generalmente, estas teorías de la acción se dan tan por sentado que la gente ni siquiera se da cuenta de que las está utilizando. Más aún, solemos encontrarnos con una paradoja: este “programa maestro” que usamos difícilmente sea el que creemos que usamos.

Por ejemplo, en nuestro caso, los profesionales del equipo decían creer en la mejora continua, y sin embargo actuaban de una forma que la hacían imposible.

Cuando uno observa el comportamiento de las personas y trata de detectar las reglas que le dan sentido, descubre una teoría de la acción totalmente diferente. Es lo que yo llamo “teoría en uso”. Sencillamente, la gente es coherente en su incoherencia, ignorante de la contradicción entre su teoría expuesta y su teoría en uso, entre la forma en que cree que actúa y aquella en que realmente lo hace.

La mayoría de las teorías en uso descansan en un único conjunto de valores básicos:

- 1- Mantener el control.
- 2- Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas.
- 3- Suprimir los sentimientos negativos.
- 4- Ser tan racional como sea posible (entendiendo esto como definir objetivos y evaluar los comportamientos en términos de haber alcanzado o no esos objetivos).

El propósito de estos valores es evitar la vergüenza o el miedo, el sentirse vulnerables o incompetentes. Por esta razón, el programa maestro que la mayoría de la gente usa es profundamente defensivo. Es la clave de razonamiento que impulsa a los individuos a mantener en privado sus pensamientos, inferencias o conclusiones para evitar ponerlas a prueba.

Dado que las imputaciones que acompañan el razonamiento defensivo nunca son probadas, se produce un circuito cerrado extraordinariamente impermeable a los puntos de vista que pudieran generar conflicto. La respuesta inevitable cuando uno le señala a otro que está razonando defensivamente, es un razonamiento aún más defensivo. En el equipo, por ejemplo, cada vez que alguien le señala a los profesionales su conducta defensiva, su relación inicial era buscar la causa en otro –clientes tan hipersensibles que se habrían ofendido si los consultores los hubieran criticado, jefes tan inseguros que no habrían podido discutir con ellos -. En otra palabras, los miembros del equipo negaban su responsabilidad poniendo el problema afuera, en los otros.

En esas situaciones, el simple acto de alentar preguntas más abiertas es muchas veces interpretado como intimidatorio por los que no pueden manejar los sentimientos que les produce la posibilidad de estar equivocados. Entonces culpan a los más abiertos de ponerlos en evidencia.

De más está decir que semejante programa maestro acorta fatalmente los circuitos de aprendizaje. Por una cantidad de razones propias de su psicología, los profesionales “bien educados” son particularmente propensos a actuar según él.

Antes de incorporarse al mundo del trabajo, sus vidas eran completamente exitosas. Muy raramente habían experimentado los sentimientos de vergüenza o de temor que surgen del fracaso. En consecuencia, su razonamiento defensivo no había tenido oportunidad de activarse.

La gente que no ha experimentado el fracaso termina no sabiendo cómo enfrentarlo con eficacia, lo cual no hace sino reforzar la tendencia humana natural al razonamiento defensivo.

En la muestra de cientos de jóvenes consultores de organizaciones que estudié, se describían a sí mismos como impulsados interiormente por un ideal de rendimiento ficticio. "La presión laboral se la impone uno mismo"; "No sólo debo hacer un buen trabajo; debo ser el mejor"; "La gente que tengo alrededor es brillante y muy trabajadora; están muy motivados para hacer un trabajo sobresaliente"; "La mayoría de nosotros quiere no sólo triunfar, sino lograrlo lo antes posible".

Estos consultores están siempre comparándose a sí mismos con el mejor que tienen cerca y tratando permanentemente de mejorar su propio rendimiento. No aceptan que se les exija competir abiertamente con otros; lo sienten como algo inhumano. Prefieren el aporte individual, ser algo así como "contribuyentes solitarios".

Detrás de esta alta aspiración al éxito hay un igualmente alto miedo al fracaso y una propensión a sentir vergüenza y culpa cuando yerran en la búsqueda de su alto rendimiento.

"Tienes que evitar los errores", dijo uno. "Yo odio cometerlos. A muchos nos pasa lo mismo, lo admitamos o no".

En tanto han tenido vidas exitosas, no se han visto involucrados en el fracaso y en el sentimiento de vergüenza y culpa que lo acompañan. Pero exactamente en igual medida, no han desarrollado la tolerancia al error o las habilidades para manejar esos sentimientos. Esto finalmente los ha llevado no sólo a temerle al fracaso sino incluso a temer sentir ese miedo.

Los consultores usan dos extrañas metáforas para describir este extraño fenómeno. Hablan de "circuito fatal" o "zambullida fatal". En general trabajan bien, pero si no hacen su trabajo a la perfección o no reciben elogios de sus jefes, entran en un circuito fatal de desesperación. No es que caigan en ese circuito fatal; se zambullen en él. De esta manera, muchos profesionales tienen personalidades sumamente frágiles. Cuando de repente se enfrentan a situaciones que no pueden manejar, se aíslan. Disimulan su angustia frente al cliente y la comentan permanentemente con sus compañeros de equipo. Curiosamente, esas conversaciones suelen parecerse a las de clientes quejosos.

Tal angustia deriva en un sentimiento de desaliento, e incluso de desesperación, cuando la persona no logra alcanzar los niveles de rendimiento a los que aspira. Es difícil que ese desaliento llegue a ser devastador, pero cuando se combina con un razonamiento defensivo puede desenvocar en una poderosa predisposición contraria al aprendizaje.

Aprendiendo a pensar productivamente

Si el razonamiento defensivo está tan generalizado como creo, entonces centrarse en las actitudes o en el comportamiento individual no es suficiente para producir un cambio real. Y tal como lo evidencia el ejemplo anterior, tampoco lo es crear nuevas estructuras o nuevos sistemas dentro de la organización.

El problema es que, aún cuando la gente esté verdaderamente comprometida con mejorar su rendimiento y la gerencia haya modificado sus estructuras de modo de fomentar la conducta "correcta", sigue apareciendo el razonamiento defensivo. Conscientemente o no, todos culpan a los otros.

Sin embargo, hay razones para creer que las organizaciones pueden romper este círculo vicioso. Independientemente de cuán fuerte sea su razonamiento defensivo, la gente realmente se esfuerza por lograr lo que se propone. Valoran ser competentes y su autoestima está íntimamente ligada a la coherencia de su conducta y a la eficiencia de su rendimiento. Las empresas pueden aprovechar estas tendencias humanas básicas para enseñarle a la gente cómo pensar de un modo nuevo, para cambiar el programa maestro de su cerebro y entonces recondicionar su conducta.

Se puede explicar a la gente cómo reconocer el tipo de razonamiento que emplea cuando diseña e implementa sus acciones. Pueden comenzar a identificar la falta de coherencia entre su teoría de la acción expuesta y la que efectivamente usan. Pueden enfrentarse al hecho de que inconscientemente diseñan acciones que no implementan. Finalmente, pueden aprender cómo identificar lo que las personas o los grupos hacen para crear defensas organizacionales y cómo esas defensas contribuyen a los problemas de la organización.

Una vez que las empresas se embarcan en este proceso, descubrirán que tipo de razonamiento necesario para reducir y desterrar las defensas organizacionales es el mismo tipo de "pensamiento duro" que subyace a disciplinas gerenciales como Finanzas, Marketing o Análisis estratégico.

Cualquier análisis estratégico sofisticado, por ejemplo, depende de su relevamiento de datos confiables, de analizarlos cuidadosamente y de verificar permanentemente las conclusiones que se desprendan de los datos. Los buenos estrategas se aseguran de que sus conclusiones puedan soportar todo tipo de cuestionamiento crítico.

Lo mismo ocurre con el razonamiento productivo en la conducta humana. El estándar de análisis es igual de alto. Los programas de recursos humanos ya no necesitan estar basados en razonamientos "blandos" sino ser tan analíticos y basados en los hechos como los de cualquier disciplina gerencial.

Por supuesto, no es el tipo de razonamiento que usaron los consultores cuando tropezaron con problemas que los avergonzaban o los asustaban. Los datos que habían relevado eran apenas objetivos, las inferencias que hacían no eran nunca explícitas, las conclusiones a que arribaban eran sobre todo aquéllas que más les convenían, no se podían comprobar y, en consecuencia, eran imposibles de cambiar.

¿Cómo puede una organización empezar a modificar esta situación para enseñarle a sus miembros a pensar productivamente? El primer paso es que la alta gerencia examine críticamente y modifique su teoría en uso. Hasta que los gerentes no se hagan conscientes de cómo reaccionar defensivamente y de las consecuencias contraproducentes que resultan por ello, no habrá más pequeños progresos. Cualquier actividad de cambio será pasajera. El cambio tiene que empezar arriba: si son los profesionales o los mandos medios los que comienzan a cambiar la forma en que piensan y actúan, esos cambios sonarán extraños, si no peligrosos, para la alta gerencia.

La clave para cualquier experiencia educativa diseñada para enseñarle al management cómo razonar productivamente es conectar el programa con los problemas reales del negocio. La mejor demostración de la utilidad del razonamiento productivo es aquélla que permita visualizar cómo puede producirse una diferencia notable en el propio rendimiento y en el de la organización.

Eso no ocurrirá del día a la noche. Los managers necesitan muchísimas oportunidades para poner en práctica las nuevas habilidades. Pero una vez que capten el poderoso impacto que el razonamiento productivo puede producir sobre el rendimiento, tendrán un fuerte incentivo para ponerlo en práctica no sólo en una actividad de entrenamiento sino en todas sus relaciones laborales.

Una aproximación sencilla que he usado para disparar este proceso es hacer que los participantes elaboren un caso de estudio simple. La consigna es crear un problema de negocios real del que el manager no quiera ocuparse o que haya intentado resolver en el pasado infructuosamente. Escribir un caso como éste lleva menos de una hora, pero luego se convierte en el centro de un extenso análisis. Por ej., el CEO de una empresa consultora en desarrollo organizacional estaba preocupado por los problemas causados por la fuerte competencia que existía entre varias áreas de negocios de la empresa, representadas por sus cuatro reportes directos. No sólo estaba cansado de tener ese problema encima, sino que le preocupaba el impacto que los conflictos interfuncionales estaban produciendo en la flexibilidad de la organización. Incluso había calculado que la suma que se estaba gastando para resolverlos arribaba a cientos de miles de dólares por año. Y cuanto más desacuerdos había, más defensiva se volvía la gente, lo cual seguía aumentando los gastos de la organización.

En apenas una líneas, el CEO describió un encuentro que intentaría tener con sus reportes directos para tratar el tema. Primero dividió el papel por la mitad, y del lado derecho describió el escenario de la reunión- casi como si fuera el guión para una película- explicitando lo que diría y cómo responderían probablemente sus supervisados. Del lado izquierdo volcó todos los pensamientos y sentimientos que seguramente sentiría durante el encuentro pero que no podría expresar por temor a desviar la discusión. *En lugar de realizar la reunión, el CEO analizó estos apuntes con sus reportes directos.* El caso se convirtió en el disparador de una discusión a través de la cual aprendió muchas cosas acerca de la forma en que actuaba con su equipo gerencial. Descubrió que sus cuatro reportes directos muchas veces consideraban que sus conversaciones no llevaban a nada. Con tal de ser “diplomático” hacía de cuenta que se había logrado el consenso cuando en realidad no era así. Sin quererlo, generaba que sus supervisados, en vez de sentirse más confiados y seguros, se volvieran cautelosos e hicieran **como si** estuvieran de acuerdo.

El CEO también se dio cuenta de que la forma en que manejaba la competencia entre las cabezas de departamento era completamente contradictoria. Por un lado, los impulsaba a pensar en la organización “como un todo”. Por el otro, seguía reclamando acciones –como recortes de presupuesto por Departamento- que los ponían directamente en competencia unos con otros. Por último, descubrió que muchas de las evaluaciones y juicios que había anotado eran equivocados.

Como nunca había expresado sus apreciaciones, no había podido darse cuenta de cuán erradas eran. Incluso supo que muchas cosas que creía ocultar llegaban igualmente a oídos de sus supervisores, pero con el mensaje adicional de que su jefe las estaba ocultando.

Sus colegas también descubrieron la ineficiencia de sus propias conductas. Aprendieron examinando su actuación mientras ayudaban al CEO a analizar el caso, y escribiendo y analizando casos propios. Comenzaron viendo también ellos tendían a ignorar y disimular los verdaderos problemas, que el CEO muchas veces lo advertía pero no les decía nada. Tampoco ellos expresaban sus apreciaciones y juicios. Además, la creencia en que tenían que esconder sus ideas y sentimientos ante el CEO y ante los otros para no preocupar a nadie no daba lugar al error. En el contexto de la discusión del caso, el equipo entero de gerentes estuvo dispuesto a discutir lo que siempre había sido indiscutible. Efectivamente, el ejercicio del estudio de casos legitimaba hablar sobre cosas que la gente nunca antes había sentido capaz de discutir. Y esta discusión podía ser emotiva y hasta dolorosa. Pero para aquéllos que tuvieron el coraje de no desistir, el premio era grande: equipos gerenciales y organizaciones enteras trabajando más abierta y eficientemente y con mayores posibilidades de comportarse con flexibilidad y adaptabilidad a situaciones específicas.

Cuando los gerentes están entrenados en las destrezas del nuevo razonamiento, pueden producir un gran impacto en el rendimiento de toda la organización, aún cuando otros empleados sigan pensando defensivamente. El CEO que condujo las reuniones sobre el

procedimiento de evaluación del desempeño fue capaz de reducir la insatisfacción porque en vez de responder a las críticas de los profesionales brindó una clara exposición de datos relevantes. Finalmente, la mayoría de los participantes consideró la conducta del CEO como una muestra de que la empresa realmente actuaba según los valores de participación e involucración del empleado que se exponían.

Obviamente, lo ideal es que todos los miembros de la organización aprendan a razonar productivamente. Esto ocurrió en la empresa en que tuvo lugar el estudio del caso. Los consultores y managers están ahora en condiciones de encarar algunos de los más difíciles problemas de la relación consultor-cliente. Para tener una idea de la diferencia que el razonamiento productivo puede generar, imaginemos cómo hubiera sido la conversación original entre el manager y el equipo si todos hubieran practicado un razonamiento efectivo. (Los comentarios que siguen están basados en sesiones reales que compartí con otro equipo de la misma empresa luego de haber completado el programa de entrenamiento.)

Primero, los consultores mostrarían su compromiso con la mejora continua a través de una buena disposición a examinar su propio rol en las difíciles situaciones que surgen en un proyecto de consultoría. Sin duda, ellos habrían identificado a sus jefes y a sus clientes como parte del problema, pero darían un paso más, admitiendo que también ellos habían aportado lo suyo. Lo que es aún más importante, hubieran coincidido con su manager en que como había investigado los distintos roles de clientes, managers y profesionales, podrían probar con datos reales cualquier evaluación o juicio que pudieran emitir. Cada persona alentaría a las otras a cuestionar su razonamiento. Llegaría el momento en que todos comprenderían el acto de cuestionar no como señal de confianza o invasión a la privacidad sino como una invalorable oportunidad para aprender.

Imaginemos cómo habría sido la conversación sobre la dificultad del manager para decir “no” que mencionamos anteriormente:

Profesional 1: Uno de los mayores problemas que tengo con la forma en que manejó este caso es que parecía incapaz de decir no cuando tanto el cliente como su superior plantearon demandas injustas. (Da un ejemplo)

Profesional 2: Yo tengo otro ejemplo (Describe un segundo ejemplo). Pero también me gustaría decir que nunca le dijimos cómo sentimos con respecto a esto. A sus espaldas lo criticamos, pero no se lo dijimos de frente.

Manager: Seguramente hubiera ayudado que ustedes dijeran algo. ¿Hay algo que yo haya hecho o dicho que les haya hecho pensar que era mejor no analizar el problema conmigo?

Profesional 3: Para nada. Yo creo que lo que no quisimos fue parecer quejosos.

Manager: Bueno, a mí no me parece que suenen quejosos, pero dos pensamientos me vienen a la mente. Si no los entiendo mal, ustedes efectivamente tenían quejas, pero las quejas sobre mí y mi incapacidad de decir “no” fueron disimuladas. Seguro: si las hubiéramos discutido con ustedes, yo hubiera tenido la información que me hacía falta para ser capaz de decir que no.

Nótese que cuando el segundo profesional describe cómo disimularon sus quejas, el manager no lo criticó. No obstante, a cambio le pidió que fuera más abierto. Centró la conversación en la forma en que también él pudo haber contribuido a tapar el problema. Reflexionando no defensivamente acerca de su rol hizo posible que los profesionales hablaran sobre su temor a parecer quejosos. Estuvo de acuerdo con ellos en que no debían serlo, pero al mismo tiempo señaló las consecuencias contraproducentes que podía acarrear el ocultar las quejas.

Otro asunto irresuelto que surgió en la reunión del equipo estaba relacionado con la arrogancia de los clientes. Una conversación más productiva hubiera sonado más o menos así:

Manager: Ustedes dijeron que los clientes eran soberbios y poco cooperativos. ¿Qué fue lo que hicieron o dijeron?

Prof. 1: Uno me preguntó cuánto hacía que había dejado la universidad.

Prof. 2: Uno me llegó a preguntar cuántos años tenía.

Prof. 3: Eso no es nada. Lo peor fue cuando dijeron que lo único que hacíamos nosotros eran entrevistar gente y hacer un informe de lo que nos decían, y después nos llevábamos los laureles.

Manager: El hecho de que seamos tan jóvenes es todo un tema para nuestros clientes. Se ponen defensivos. Pero me gustaría ver si hay alguna forma de que nos expresen sus puntos de vista sin que nosotros nos pongamos defensivos.

Lo que me preocupa de los comentarios que ustedes me hicieron al principio es que tuve la impresión de que consideraban a sus clientes estúpidos. Algo que noté en los consultores –tanto en esta empresa como en otras- es que tendemos a protegernos insultando a los clientes.

Prof. 1: Seguro. Después de todo, si son verdaderamente estúpidos entonces no es culpa nuestra que no lo logren.

Prof. 2: Claro. Pero dar por sentado que no pueden aprender nos libera de tener que hacer algo.

Prof. 3: Y cuanto más seguimos con la tesitura de insultarnos, más reforzamos un clima defensivo.

Manager: ¿Qué alternativa tenemos? ¿Cómo podemos alentar a los clientes a expresar sus defensas y, al mismo tiempo, usarlas constructivamente?

Prof. 1: Todos sabemos que el problema no está en nuestra edad. Está en si somos capaces o no de agregarle valor a las organizaciones de nuestros clientes. Ellos nos tienen que juzgar por lo que producimos, así que si somos jóvenes o no.

Manager: Tal vez sea exactamente eso lo que les tengamos que decir.

En ambos ejemplos, profesionales y manager están trabajando en serio. Están aprendiendo acerca de su propia dinámica grupal y detectando algunos problemas típicos de la relación cliente-consultor. Lo que logren ver les permitirá ser más eficientes en el futuro como individuos y como equipo. No están simplemente resolviendo problemas, sino desarrollando una comprensión más profunda y compleja de su rol como miembros de una organización. Están construyendo los cimientos para una mejora continua que sea verdaderamente continua. Están aprendiendo a aprender.