

disipa las visiones, dejando sólo formulaciones huérfanas, buenas ideas que nunca se toman en serio.

Pero cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones. Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas. Siempre recordaré a un gerente que salía de una prolongada sesión de "micromundo" en una de las compañías incluidas en nuestro programa de investigación. Cuando le preguntaron qué había aprendido, respondió: "Descubrí que la realidad que tenemos es sólo una entre varias realidades posibles".

## APRENDIZAJE EN EQUIPO

### La capacidad de un equipo

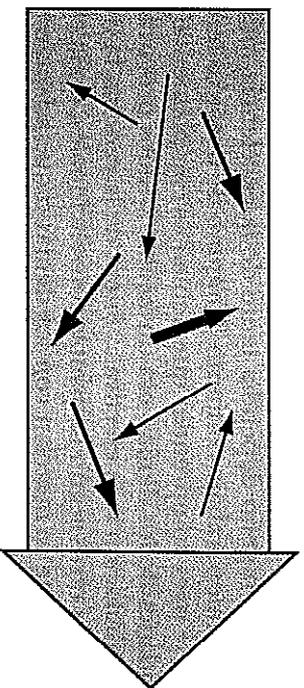
"Por designio y por talento —escribe el jugador Bill Russell acerca de su equipo de baloncesto, los Boston Celtics—, éramos un equipo de especialistas, y como cualquier equipo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia individual como del buen trabajo conjunto. Ninguno de nosotros tenía que esforzarse para comprender que debíamos complementar las especialidades de los demás; era un hecho, y todos procurábamos una combinación más efectiva... Fuera de la cancha, la mayoría éramos tíos raros según las pautas convencionales, no la clase de individuos que se mezclan con los demás o que adaptan su personalidad según lo que se espera de ellos."<sup>1</sup>

Russel señala que la clave del equipo no radicaba en la amistad sino en otra clase de relación. Esa relación, más que ningún triunfo individual, le brindó sus mejores momentos en el deporte: "A veces un partido de los Celtics se calentaba tanto que era algo más que un juego físico o incluso mental —escribió—. Era magia. Esa sensación es difícil de describir, y por cierto yo nunca

1. W. Russell y Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man* (Nueva York: Random House, 1979).

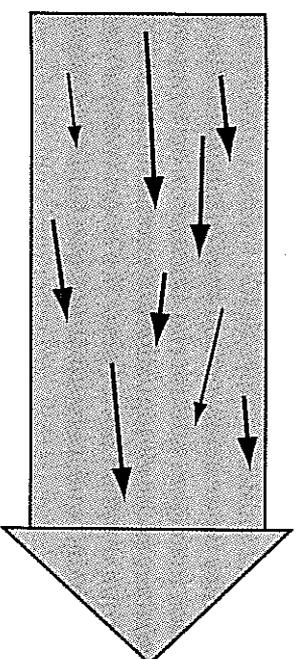
la mencionaba al jugar. Cuando ocurría, sentía que mis dotes de jugador se agudizaban... Esa sensación me aureolaba no sólo a mí y a los demás Celtes, sino a los jugadores del equipo contrario, e incluso a los árbitros... En ese nivel especial, ocurrían muchas cosas raras. El partido estaba en plena ebullición competitiva, pero yo no me sentía competitivo, lo cual es un milagro en sí mismo... El partido marchaba tan deprisa que cada gambeta y cada pase era sorprendente, pero nada podía sorprenderme. Era casi como jugar en cámara lenta. Durante esos momentos, casi podía prever la jugada siguiente y adónde iría la pelota... Para mí, la clave era que *ambos* equipos tenían que estar jugando con todo su fervor, y tenían que ser competitivos."

Los Celtes de Russell (ganadores de once campeonatos mundiales en trece años) demuestran un fenómeno que hemos denominado "alineamiento", cuando un grupo de personas funciona como una totalidad. En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones. Si dibujamos una imagen del equipo como un conjunto de individuos con diversos grados de "poder personal" (aptitud para lograr resultados deseados) dirigidos a diferentes rumbos, la figura luciría así:<sup>2</sup>

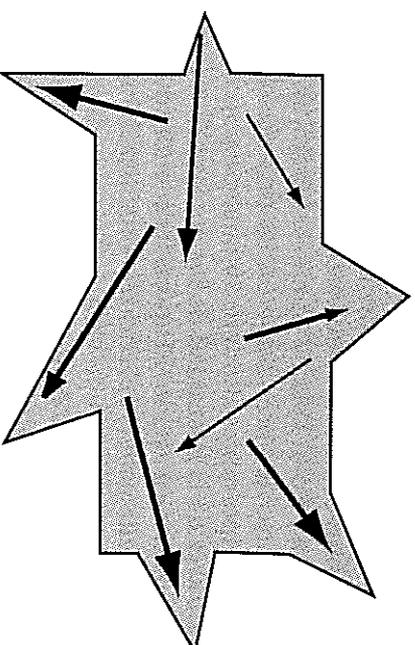


La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un

2. Este diagrama apareció originalmente en C. Kiefer y P. Stroh, "A New Paradigm for Developing Organizations", en J. Adams, comp., *Transforming Work* (Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1984).



equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, como la luz "coherente" de un láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombilla. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la *condición necesaria* para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo:



Los jazzistas saben sobre alineamiento. En jazz, el giro *being in the groove* ("estar en el surco") sugiere ese estado en el cual un conjunto "toca como una sola persona". Estas experiencias son difíciles

de expresar en palabras y los jazzistas las mencionan en términos casi místicos: "la música no fluye desde ti sino a través de ti". Pero por ser difíciles de describir no son menos tangibles. He hablado con muchos managers que fueron miembros de equipos que se desempeñaban en niveles igualmente extraordinarios. Describen reuniones que duraban horas, pero "las horas volaban"; no recordaban "quién dijo qué, pero sabíamos que habíamos llegado a un entendimiento compartido", "sin tener que votar nunca, pues simplemente llegábamos a un punto en que sabíamos qué hacer".

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender. El gran conjunto de jazz tiene talento y una visión compartida (aunque sus integrantes ni siquiera la mencionen), pero lo que realmente importa es que los músicos saben *tocar* juntos.

Nunca hubo tanta necesidad de dominar el aprendizaje en equipo en las organizaciones. Trátese de equipos administrativos, equipos de desarrollo de productos o fuerzas de tareas múltiples, los equipos — "personas que se necesitan mutuamente para actuar", en palabras de Arie de Geus, ex coordinador de Planificación de Grupo en Royal Dutch/Shell— se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. Todas las decisiones importantes ahora se toman en equipo, sea directamente o a través de la necesidad de los equipos de traducir decisiones individuales en acción. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos (aunque no hay garantía de que se propaguen). Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas. Primero, está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Aunque esto es fácil de decir, en las organizaciones actúan poderosas fuerzas que vuelven la inteligencia del equipo inferior y no superior a la inteligencia de cada uno de sus individuos. Muchas de estas fuerzas pueden estar bajo el control de los miembros del equipo.

Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. El equipo deportivo campeón y los grandes conjuntos de jazz ofrecen metáforas de actuación espontánea pero coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan la misma clase de relación, un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.

Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo, la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva. No tiene sentido decir que "yo", en cuanto individuo, domino la disciplina del aprendizaje en equipo, así como no tendría sentido decir que "yo domino la práctica de ser un gran conjunto de jazz".

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos.

El aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la

discusión productivas. Entre ellas destacan lo que Chris Argyris denomina "rutinas defensivas", modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza o del empujón, pero también nos impiden aprender. Por ejemplo, enfrentados con el conflicto, los miembros del equipo a menudo "iman" las diferencias o "discursan" en una lucha desenfrenada, lo que mi colega Bill Isaacs llama "guerras de abstracción". Aun así, las mismas rutinas defensivas que frustran el aprendizaje encierran también un gran potencial para alentar el aprendizaje, si aprendemos a liberar la energía que contienen. Las aptitudes de indagación y reflexión presentadas en el Capítulo 10 comienzan por liberar esta energía, que luego se pueden focalizar en el diálogo y la discusión.

El pensamiento sistémico tiende a provocar actitudes defensivas a causa de su mensaje central, que nuestros actos crean nuestra realidad. Un equipo puede resistirse a ver problemas importantes en forma más sistémica. Hacerlo implicaría que los problemas surgen de nuestras propias políticas y estrategias—"de nosotros"—y no de fuerzas ajenas a nuestro control. He visto muchas situaciones donde los equipos dicen "ya estamos pensando sistémicamente" o abrazan una perspectiva sistémica, pero no hacen nada para llevarla a la práctica, o se aferran tozudamente a la noción de que "nada podemos hacer excepto afrontar estos problemas". Estas estrategias logran evitar el análisis serio de cómo los actos propios pueden crear el problema que resulta tan difícil afrontar. El pensamiento sistémico, más que otros marcos analíticos, requiere equipos maduros capaces de indagar temas complejos y conflictivos.

Por último, la disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. Pero esto es precisamente lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas. Imaginemos una gran compañía teatral o una gran orquesta sinfónica sin ensayos. Imaginemos un equipo deportivo sin práctica. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. Apenas comenzamos a aprender cómo crear oportunidades análogas para la práctica en los equipos de administración. Damos algunos ejemplos a continuación y en el capítulo 17 ("Micromundos").

A pesar de su importancia, el aprendizaje en equipo goza de escasa comprensión, y seguirá siendo un misterio mientras

no podamos describir mejor el fenómeno. Mientras no tengamos alguna teoría acerca de lo que ocurre cuando aprenden los equipos (en contraste con lo que ocurre cuando aprenden los individuos), no podremos distinguir la inteligencia grupal del "pensamiento grupal"\* en que los individuos sucumben a presiones que imponen conformidad. Mientras no tengamos métodos confiables para construir equipos que puedan aprender juntos, sólo surgirán por azar. Dominar el aprendizaje en equipo será un paso crítico en la construcción de organizaciones inteligentes.

## La disciplina del aprendizaje en equipo

### Diálogo y discusión<sup>3</sup>

En un libro notable, *Más allá de la física: encuentros y conversaciones*, el físico Werner Heisenberg (quien formuló el famoso "principio de la indeterminación") declara: "La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia". Luego Heisenberg evoca una vida de conversaciones con Pauli, Einstein, Bohr y otras grandes figuras que derrumbaron y remodelaron la física tradicional en la primera mitad de este siglo. Estas conversaciones—que, según Heisenberg, "tuvieron un efecto perdurable en mi pensamiento"—literalmente originaron muchas de las teorías que eventualmente darían fama a estos hombres. Las conversaciones de Heisenberg, evocadas con viveza y emoción, ejemplifican el arrollador potencial del aprendizaje cooperativo: colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos.

\* *Group thinking* en el original. N. del E.

3. Esta sección debe mucho a conversaciones con Bill Isaacs y David Bohm, quien también tuvo la gentileza de permitirme reproducir muchas de sus observaciones.

Dadas las reflexiones de Heisenberg, no es sorprendente que una figura importante en la emergente disciplina del aprendizaje en equipo sea un físico contemporáneo, David Bohm. Bohm, importante teórico cuántico, está desarrollando una teoría y un método de "diálogo", en el cual un grupo "se abre al flujo de una inteligencia más amplia". El diálogo es una vieja idea reverenciada por los antiguos griegos y practicada por muchas sociedades "primitivas", como los indios norteamericanos. Pero el mundo moderno la ha perdido. Todos nosotros hemos saboreado el diálogo, en conversaciones especiales que cobran "vida propia", llevándonos en direcciones que jamás habíamos imaginado ni planeado. Pero estas experiencias son infrecuentes, un producto de las circunstancias más que del esfuerzo sistemático y la práctica disciplinada.

El reciente trabajo de Bohm sobre la teoría y la práctica del diálogo representa una singular síntesis de las dos principales corrientes intelectuales que subyacen a las disciplinas comentadas en los capítulos anteriores: la visión sistémica u holística de la naturaleza, y las interacciones entre nuestro pensamiento, nuestros "modelos internos" y nuestras percepciones y actos. "La teoría cuántica —dice Bohm— implica que el universo es básicamente un todo indivisible, aunque en una escala mayor se pueda representar aproximadamente como divisible en partes que existen por separado. Esto significa que, en un nivel teórico cuántico de exactitud, el instrumento de observación y el objeto observado participan uno del otro de manera irreductible. En este nivel, pues, la percepción y la acción no se pueden separar."

Esto evoca algunas características del pensamiento sistémico, que nos recuerda que lo que acontece es a menudo consecuencia de nuestros actos tal como los guían nuestras percepciones. La teoría de la relatividad planteaba interrogantes similares, como sugería Bohm en un libro de 1965, *La teoría especial de la relatividad*.<sup>4</sup> En este libro, Bohm comenzaba por conectar la perspectiva sistémica y los modelos mentales en forma más explícita. Argumentaba que el propósito de la ciencia no era la "acumulación de conocimiento" (a fin de cuentas, eventualmente se termina por demostrar la falsedad de todas las teorías) sino la creación de "mapas mentales" que guían y modelan nuestra percepción y

nuestra acción, produciendo una constante "participación mutua entre naturaleza y conciencia".

Sin embargo, la más singular aportación de Bohm, la cual arroja gran luz sobre el aprendizaje en equipo, consiste en ver el pensamiento "ante todo como fenómeno colectivo". Bohm se interesó tempranamente en la analogía entre las propiedades colectivas de las partículas (por ejemplo, los movimientos de un "mar de electrones") y el modo en que funciona nuestro pensamiento. Más tarde, vio que esta analogía podía esclarecer el carácter en general contraproducente del pensamiento, "según se puede observar en casi todas las fases de la vida". "Nuestro pensamiento es incoherente —afirma Bohm—, y el carácter contraproducente que deriva de ello está en la raíz de los problemas del mundo." Pero, afirma Bohm, como el pensamiento en gran medida es colectivo, no podemos mejorarlo en forma individual. "Al igual que con los electrones, debemos considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco."

Hay dos tipos primarios de discurso, el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en su sinergia, que tendrá menos probabilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre ambos.

Bohm señala que la palabra "discusión" tiene la misma raíz que percusión y concusión. Sugiere algo parecido al peloteo de "una partida de ping-pong". En esa partida, el tema de común interés se puede analizar y diseccionar desde muchos puntos de vista suministrados por los participantes. Claramente, esto puede ser útil. Sin embargo, el propósito del juego normalmente es "ganar", y en este caso ganar significa lograr que el grupo acepte nuestros puntos de vista. En ocasiones podemos aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el nuestro, pero fundamentalmente deseamos que prevalezca el nuestro. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad. Bohm sugiere que para lograr ese cambio de prioridades se necesita el "diálogo", que es otra modalidad de comunicación.

La palabra "diálogo" viene del griego *dialogos*. *Dia* significa "a través". *Logos* significa "palabra" o, más ampliamente, "sentido".

4. David Bohm, *The Special Theory of Relativity* (Nueva York: W. A. Benjamin, 1965).

do". Bohm sugiere que el significado original de diálogo era el "significado pasando o moviéndose a través... un flujo libre de significado entre las personas, como un arroyo que fluye entre dos orillas".<sup>5</sup> En el diálogo, sostiene Bohm, un grupo tiene acceso a una mayor "reserva de significado común", a la cual no se puede tener acceso individual. "El todo organiza las partes" en vez de tratar de amalgamar las partes en un todo.

El propósito de un diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. "En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente." En el diálogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente. "Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común... La gente ya no está primordialmente en oposición, y tan poco se puede decir que esté interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante."

En el diálogo, un grupo explora asuntos complejos y difíciles desde muchos puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente. El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas, y sin embargo puede trascender esas perspectivas individuales.

"El propósito del diálogo —sugiere Bohm— consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento." Hay tres tipos de incoherencia. "El pensamiento niega que es participativo." El pensamiento deja de rastrear la realidad y "simplemente continúa, como un programa". Y el pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas, problemas que él mismo contribuyó a crear.

Como ejemplo, consideremos el prejuicio. En cuanto una persona acepta un estereotipo acerca de un grupo particular, ese

5. Muchas de estas declaraciones de Bohm provienen de una serie de "diálogos" en los que él participó en Cambridge y otras partes en 1989. Agradecemos profundamente su autorización para reproducir dichas declaraciones y fragmentos de su próximo libro, escrito en colaboración con Mark Edwards y provisionalmente titulado *Thought, the Hidden Challenge to Humanity* (San Francisco: Harper & Row). Otros libros emparentados incluyen *Wholeness and the Implicate Order* (Nueva York: Ark Paperbacks, 1985); y, con F. D. Peat, *Science, Order, and Creativity* (Nueva York: Bantam, 1987).

"pensamiento" se transforma en un agente activo que "participa" en la manera en que la persona interactúa con otra persona que pertenece a esa clase estereotipada. A la vez, el tono de la interacción influye sobre la conducta de la otra persona. La persona prejuiciosa no entiende que este prejuicio modela lo que "ve" y su manera de actuar. En cierto sentido, si fuera así, ya no tendría el prejuicio. Para operar, el "pensamiento" del prejuicio debe permanecer oculto para quien lo profesa.

"El pensamiento se *presenta* (se manifiesta frente a nosotros) y finge que no *representa*." Somos como actores que olvidan que están representando un papel. Quedamos apresados en el teatro de nuestros pensamientos (las palabras "teatro" y "teoría" tienen la misma raíz, *theoria*, "mirar"). Allí es donde el pensamiento comienza, en palabras de Bohm, a volverse "incoherente". "La realidad puede cambiar pero el teatro continúa." Operamos en el teatro, definiendo problemas, realizando actos, "resolviendo problemas", perdiendo contacto con la realidad más amplia en la cual se genera el teatro.

El diálogo es un modo de ayudar a la gente a "ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento [y]... a volverse más sensible a la incoherencia de nuestro pensamiento y lograr que sea más seguro admitirla". *En el diálogo las personas aprenden a observar sus propias pensamientos.*

Observan que su pensamiento está en actividad. Por ejemplo, cuando un conflicto aflora en el diálogo, podemos comprender que hay una tensión, pero la tensión nace, literalmente, de nuestros pensamientos. Decimos: "Nuestros pensamientos y nuestro modo de aferrarnos a ellos son los que están en conflicto, no nosotros". Una vez que vemos la naturaleza participativa del pensamiento, comenzamos a distanciarnos del pensamiento. Adoptamos una postura más creativa y menos reactiva.

La gente que dialoga también comienza a observar la naturaleza colectiva del pensamiento. Según Bohm, "la mayor parte del pensamiento tiene origen colectivo. Cada individuo hace algo con él", pero el origen es fundamentalmente colectivo. "El lenguaje, por ejemplo, es totalmente colectivo —dice Bohm—. Y sin lenguaje, el pensamiento tal como lo conocemos no existiría." La mayoría de los supuestos que profesamos fueron adquiridos en la reserva de supuestos culturalmente aceptables. Pocos de nosotros

aprendemos a "pensar por nosotros mismos". Quien piense por sí mismo, como Emerson dijo hace mucho tiempo, sin duda "será mal interpretado".

La gente también comienza a observar la diferencia entre el "pensar" como un proceso continuo y los "pensamientos", los resultados de ese proceso. Esto es muy importante, según Bohm, para comenzar a corregir la incoherencia de nuestro pensamiento.

Si el pensar colectivo es un arroyo continuo, los "pensamientos" son como hojas flotando en las aguas que lamen las orillas. Recogemos las hojas y las experimentamos como "pensamientos". Creemos erróneamente que son nuestros, porque no atinamos a ver el arroyo de pensar colectivo que las arrastra.

En el diálogo, la gente comienza a ver el arroyo que fluye entre las orillas. Comienza a "participar en esta reserva de significado común, que es capaz de constante desarrollo y cambio". Bohm cree que nuestros procesos normales de pensamiento son como una "tosca red que recoge sólo los elementos más toscos del arroyo". En el diálogo, se desarrolla una "suerte de sensibilidad" que trasciende lo que normalmente reconocemos como pensar. Esta sensibilidad es una "red sutil" capaz de recoger los significados sutiles del flujo del pensar. Bohm cree que esta sensibilidad está en la raíz de la verdadera inteligencia.

De acuerdo con Bohm, pues, el aprendizaje colectivo no sólo es posible sino vital para realizar las potenciales de la inteligencia humana. "A través del diálogo las personas pueden ayudarse mutuamente a captar la incoherencia de los mutuos pensamientos, y de esta manera el pensamiento colectivo cobra cada vez mayor coherencia [del latín *cohaerere*, colgar en conjunto]." Es difícil dar una definición sencilla de coherencia, pero podemos percibirla como orden, consistencia, belleza o armonía.

Lo importante, empero, no es buscar un ideal abstracto de coherencia. Todos los participantes deben trabajar juntos para volverse sensibles a todas las formas posibles de *incoherencia*. La incoherencia se delata mediante contradicciones y confusiones, pero resulta aún más manifiesta cuando nuestro pensamiento produce consecuencias que no deseamos.

Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

1. todos los participantes deben "suspender" sus supuestos, finalmente, sostenerlos "como suspendidos ante sí mismos";
2. todos los participantes deben verse como colegas;
3. tiene que haber un "árbitro" que "mantenga el contexto" del diálogo.

Estas condiciones contribuyen a que el "libre flujo del significado" pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo. Así como la resistencia en un circuito eléctrico hace que el flujo de corriente genere calor (energía desperdiciada), el funcionamiento normal de un grupo disipa energía. En el diálogo hay "energía fría, como en un superconductor". Así es posible discutir "temas calientes", asuntos que de lo contrario serían fuente de discordia emocional y fractura. Más aún, se transforman en ventanas para obtener visiones más profundas.

*Suspensión de los supuestos.* "Suspender" los supuestos significa sostenerlos, "como quien dice, 'colgando ante nosotros', consistentemente accesibles para el cuestionamiento y la observación". Esto no significa desechar nuestros supuestos, reprimirlos o callarlos. Tampoco significa que tener opiniones sea "malo" o que debamos eliminar el subjetivismo. Significa tener conciencia de nuestros supuestos y someterlos a examen. Esto no se puede hacer si defendemos nuestras opiniones. Tampoco se puede hacer si no somos conscientes de nuestros supuestos, o no somos conscientes de que nuestras perspectivas se basan en *supuestos* y no en hechos incontrovertibles.

Bohm arguye que cuando un individuo "clava los talones" y decide que "así son las cosas", el flujo del diálogo se bloquea. Esto requiere operar sobre el "filo del cuchillo", según la expresión de Bohm, porque "la mente desea seguir alejándose de la suspensión de supuestos... para adoptar opiniones rígidas y no negociables que luego nos sentimos obligados a defender".

Por ejemplo, en una reciente sesión de diálogo donde participaba el equipo directivo de una compañía tecnológica de gran éxito (más adelante lo expondremos con todo detalle), la gente percibía una profunda "escisión" en la organización, entre Investigación y Desarrollo y todo lo demás, una escisión debida al gran papel que esta función desempeñaba en la compañía. La

escisión tenía sus raíces en la historia de la empresa, que había creado una serie de drásticas innovaciones de productos en los últimos treinta años, en una actividad pionera que transformó varios productos nuevos en pautas de la industria. La innovación de productos era la piedra angular de la reputación de la empresa en el mercado. Así, nadie se sentía capaz de comentar la "escisión", aunque estaba creando muchos problemas. Hacerlo habría desafiado el tradicional valor del liderazgo tecnológico, que daba a ingenieros muy creativos la autonomía para perseguir sus visiones. Además, el número dos de Investigación y Desarrollo estaba en la reunión.

Cuando se discutió la condición de "suspender todos los supuestos", el jefe de Marketing preguntó: "¿*Todos* los supuestos?" Cuando recibió una respuesta afirmativa, quedó perplejo. Al continuar la sesión, reconoció que tenía el supuesto de que Investigación y Desarrollo se consideraba a sí mismo como el departamento que "portaba la flama" de la organización, y no parecía dispuesto a examinar información acerca del mercado que pudiera influir sobre el desarrollo de productos. Esto indujo al manager de Investigación y Desarrollo a responder que él también suponía que los demás lo veían así, y que, para sorpresa de todos, opinaba que este supuesto limitaba la eficacia de Investigación y Desarrollo. Ambos compartirían estos supuestos como *supuestos*, no como hechos demostrados. En consecuencia, el diálogo siguiente se encauzó hacia una intensa exploración de puntos de vista que no tenían precedentes en cuanto a sinceridad e implicaciones estratégicas.

La "suspensión de supuestos" es como ver "brincos de abstracción" e "indagar el razonamiento que respalda la abstracción", actitudes básicas de reflexión e indagación (Capítulo 10, "Modelos mentales"). Pero en el diálogo la suspensión de supuestos debe ser colectiva. La disciplina de "suspender" los supuestos permitió a los miembros del equipo ver con mayor claridad sus propios supuestos porque se podían exponer y contrastar con los supuestos ajenos. Es difícil suspender los supuestos, sostiene Bohm, a causa de la "naturalidad" misma del pensamiento. El pensamiento continuamente provoca la ilusión de que "así son las cosas". La disciplina de suspensión de supuestos es un antídoto contra esa ilusión.

*Verse como colegas.* El diálogo acontece sólo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Considerarse colegas es importante porque el pensamiento es participativo. El acto consciente de considerar colegas a los demás contribuye a que interactúen como colegas. Esto parece simple, pero puede implicar un cambio profundo.

Verse como colegas es crucial para establecer un tono positivo y para contrapesar la vulnerabilidad que provoca el diálogo. En el diálogo las personas sienten que están construyendo algo, un entendimiento nuevo y más profundo. Por simple que parezca, verse como colegas y amigos es extremadamente importante. No hablamos de la misma manera con amigos que con personas que no son amigos. Es interesante señalar que, a medida que se desarrolla el diálogo, los miembros del equipo descubren que este sentimiento de amistad se extiende aun a otros con quienes no tienen mucho en común. Lo decisivo es la *voluntad* de considerarse mutuamente como colegas. Además, suspender los supuestos supone cierta vulnerabilidad. Tratarse como colegas reconoce el riesgo mutuo y establece cierta seguridad para afrontar el riesgo.

La relación entre colegas no implica que haya que concordar o compartir las mismas opiniones. Por el contrario, el poder de esta actitud opera cuando hay diferencias de opinión. Es fácil sentir camaradería cuando todos están de acuerdo. Cuando hay desavenencias profundas resulta más difícil. Pero el fruto es mucho mayor. Si optamos por ver a los "adversarios" como "colegas con otras perspectivas", los beneficios son inmensos.

Bohm manifiesta dudas sobre la posibilidad del diálogo en las organizaciones a causa de esta relación entre colegas. "La jerarquía está en las arañas del diálogo, y es difícil escapar a la jerarquía en las organizaciones." Pregunta: "¿Pueden los dueños de la autoridad hablar de igual a igual con sus subordinados?" Estas preguntas tienen varias implicaciones operativas para los equipos de las organizaciones. Primero, todos los involucrados deben desear de veras los beneficios del diálogo en vez de aferrarse a los privilegios de rango. Si una persona está habituada a imponer su opinión porque tiene el puesto más alto, debe renunciar a ese privilegio en el diálogo. Si una persona está habituada a callar sus opiniones porque tiene un puesto más bajo, debe renunciar a la seguridad del silencio. El miedo y la acusación deben desaparecer. El diálogo es "juguetón":

requiere la voluntad de jugar con ideas nuevas, de examinarlas y verificarlas. En cuanto manifestamos preocupación por "quién dijo eso" o "no decir una tontería", el espíritu de juego se disipa.

Estas condiciones no son fáciles de satisfacer, pero hemos descubierto que muchos equipos están a la altura del desafío si todos saben de antemano qué se espera de ellos. En lo profundo, hay un anhelo de diálogo, especialmente cuando se centra en asuntos de suma importancia para nosotros. Ello no significa que el diálogo siempre sea posible en las organizaciones. Si no todos los participantes están dispuestos a atenerse a las condiciones de suspender los supuestos y considerar colégas a los demás, el diálogo será imposible.

*Un árbitro que "conserva el contexto" del diálogo.* En ausencia de un árbitro experto, nuestros hábitos de pensamiento continuamente nos empujan hacia la discusión y nos alejan del diálogo. Esto ocurre especialmente en las primeras etapas del desarrollo del diálogo como disciplina de equipo. Tomamos lo que "se presenta" en nuestros pensamientos como literal, no como representación. Creemos en nuestras propias opiniones y deseamos que prevalezcan. Nos inquieta suspender nuestros supuestos en público. A veces no sabemos si es psicológicamente seguro suspender "todos los supuestos". A fin de cuentas, ¿no hay algunos supuestos a los que debo aferrarme para no perder mi sentido de identidad?

El árbitro de una sesión de diálogo cumple muchas de las funciones básicas de un buen "árbitro de procesos". Estas funciones incluyen ayudar a la gente a formar parte del proceso y los resultados: somos responsables de lo que ocurre. Si la gente tiene prevenciones ("Fulano no nos dejará hablar sobre esto"), hay un supuesto que no está suspendido. El árbitro también debe mantener el diálogo en marcha. Si un individuo empieza a desviar el proceso hacia una discusión cuando no se requiere tal discusión, es preciso identificar la situación y preguntar al grupo si aún se satisfacen las condiciones para el diálogo. El árbitro siempre guarda un equilibrio entre su pericia y su actitud servicial, pero sin adoptar un papel de "experto" o "doctor" que quitaría énfasis a las ideas y la responsabilidad de los miembros del equipo.<sup>6</sup>

6. Véase, por ejemplo, E. Schein, *Process Consultation*, vol. 2 (Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1987).

Pero el árbitro también hace algo más. Su comprensión del diálogo le permite influir sobre el desarrollo con su mera participación. Por ejemplo, cuando alguien realiza una observación, el árbitro puede decir que lo contrario también puede ser cierto, con lo cual recuerda las condiciones para el diálogo. Además, el árbitro demuestra el diálogo. El arte del diálogo consiste en experimentar el flujo del significado y en ver lo que es preciso decir ahora. Como los cuáqueros, que exhortan a los miembros a decir no simplemente lo que les pasa por la mente sino sólo los pensamientos relevantes (que hacen *temblar* a quien los dice por la necesidad de expresarlos),\* el árbitro dice sólo lo que es necesario en cada momento del tiempo. Esto permite que los demás comprendan el diálogo mucho mejor que con una explicación abstracta.

A medida que el equipo adquiere experiencia y destreza, el árbitro pierde importancia y se transforma gradualmente en un participante más. El diálogo emerge del grupo "acéfalo" una vez que los miembros han desarrollado la aptitud y el entendimiento. En las sociedades donde el diálogo es una disciplina permanente, habitualmente no hay árbitros designados. Por ejemplo, muchas tribus amerindias cultivaban el diálogo como un arte sin árbitros formales. Los chamanes y otros hombres sabios tenían papeles especiales, pero el grupo podía entablar un diálogo por su cuenta.

*Equilibrio entre diálogo y discusión.* En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y, como explicamos antes, esto puede brindar un útil análisis de toda la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Cuando un equipo debe llegar a un acuerdo y se deben tomar decisiones, se requiere un grado de discusión. A partir de un análisis convenido en común, es preciso sopesar diversos puntos de vista y seleccionar el preferido (que quizá sea uno de los originales, o uno nuevo surgido de la discusión). Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción. Los diálogos, en cambio, son divergentes; no procuran el acuerdo, sino una aprehensión

\* *Quaker* ("cuáquero") significa literalmente "el que tiembla". [T.]

más matizada de asuntos complejos. Tanto el diálogo como la discusión pueden desembocar en nuevos cursos de acción; pero las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión, mientras que las acciones nuevas surgen como subproducto de un diálogo.

Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va del diálogo a la discusión. Las reglas de juego son diferentes. Las metas son diferentes. Si los equipos no las distinguen, no tienen diálogo ni discusión productiva.

Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular. Se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones. Se crea una mayor comprensión de la singularidad de la perspectiva de cada persona. Más aún, se experimenta que pueden surgir entendimientos más amplios cuando uno defiende su propio punto de vista "con dulzura". Aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez, es decir sin la determinación de "ganar".

Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas. Se trata de las aptitudes de la indagación y la reflexión (Capítulo 10, "Modelos mentales"). Una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante es que ofrece un ambiente seguro para afinar estas aptitudes y para descubrir el profundo apendizaje grupal que favorecen.

*Reflexión, indagación y diálogo.* En el pensamiento de David Bohm oímos profundos ecos de la "ciencia de la acción" (Capítulo 10): la importancia de permitir que nuestras opiniones sufran influencias ajenas y el problema de confundir nuestros modelos mentales con la realidad. Lo que distingue el trabajo de Bohm es que él está articulando una "nueva" visión de lo que puede acontecer en un grupo que trasciende las ineptitudes identificadas por los científicos de la acción. Más aún, el diálogo de Bohm es una *disciplina de equipo*. No se puede lograr individualmente.

Parte de la visión del diálogo es el supuesto de una "reserva más amplia de significado", accesible sólo a un grupo. Aunque esta idea parezca radical, ejerce una gran atracción intuitiva sobre los managers que han cultivado los aspectos más sutiles de la indagación colectiva y la elaboración de consenso.

Esos managers pronto aprenden a distinguir dos tipos de consenso: un consenso "nivelador", que busca el común denominador de perspectivas múltiples individuales, y un consenso "aperturista", que busca una imagen más amplia que la perspectiva de un individuo. El primer tipo de consenso se basa en la "satisfacción" de nuestras perspectivas individuales; descubrir que parte de mi visión es compartida por ti y los demás. Este es el "retrono común" en el cual todos estamos de acuerdo.

El segundo tipo de consenso se basa en la idea de que cada cual tiene una "perspectiva", un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo "mirar" a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas.

Si el diálogo articula una visión única de aprendizaje en equipo, la reflexión y la indagación pueden resultar esenciales para realizar esa visión. Así como la visión personal echa los cimientos para construir la visión compartida, las aptitudes para la reflexión y la indagación echan los cimientos para el diálogo y la discusión. El diálogo que se *cimenta* sobre la reflexión y la indagación resultará más sólido y menos vulnerable a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales.

#### Afrontando la "realidad actual": conflicto y rutinas defensivas

A pesar de la mitología popular, los grandes equipos no se caracterizan por la ausencia de conflictos. Por el contrario, según mi experiencia, uno de los indicadores más confiables de un equipo que aprende continuamente es el visible conflicto de ideas. En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. A menudo hay un conflicto en torno de la visión. La esencia del proceso "visionario" radica en la emergencia gradual de una visión compartida a partir de diversas visiones personales. Aunque la gente compartía una visión común, puede tener diversas ideas acerca de cómo concretarla. Cuanto más elevada sea la visión, más incierto será el modo de concretarla. El libre flujo de ideas conflictivas es crucial para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones que ningún individuo pudo hallar por su cuenta. El conflicto se transforma en parte del diálogo.

Por otra parte, en los equipos mediocres, un par de condiciones rodean habitualmente el conflicto. O bien hay una apartencia de falta de conflicto, o bien hay una rígida polarización. En los equipos de "superficie tranquila", los miembros creen que deben callar sus opiniones conflictivas para mantener el equipo: si cada persona expresara su parecer, el equipo quedaría desgarrado por diferencias irreconciliables. En el equipo polarizado los managers hablan sin rodeos, pero las opiniones conflictivas están profundamente arraigadas. Todos saben qué piensan los demás, y hay poco movimiento.

Durante más de veinticinco años, Chris Argyris y sus colegas han estudiado por qué muchos managers brillantes son incapaces de aprender en equipo. Su labor sugiere que la diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que invariablemente rodea el conflicto. "Estamos programados para crear rutinas defensivas—dice Argyris—y cubiertas con más rutinas defensivas... Esta programación se efectúa en las primeras etapas de la vida."<sup>7</sup>

Las rutinas defensivas (como señalamos en el Capítulo 10, "Modelos mentales") son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento. Las rutinas defensivas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos aprender sobre las causas de ese dolor. El origen de las rutinas defensivas, según Argyris, no es la creencia en nuestras opiniones ni el deseo de conservar las relaciones sociales, como podríamos creer, sino el miedo a exponer el pensamiento que subyace a nuestras opiniones. "El razonamiento defensivo—dice Argyris—nos protege de aprender acerca de la validez de nuestro razonamiento."<sup>8</sup> Para la mayoría de nosotros, exponer nuestro razonamiento es amenazador porque tenemos miedo de que otros descubran errores. La amenaza que percibimos en la exposición de nuestro razonamiento comienza en las primeras etapas de la vida y se refuerza en la escuela—recordemos esa situación traumática en que nos llamaban y no conocíamos la "respuesta correcta"—y luego en el trabajo.

7. C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman, 1985).

8. *Ibid.*

Las rutinas defensivas son tan diversas y comunes que habitualmente pasan inadvertidas. Decimos: "Qué idea tan interesante" cuando no tenemos la menor intención de tomarla en serio. Aplastamos deliberadamente una idea ajena para no tener que analizarla. O, so pretexto de ser serviciales, protegemos a alguien de las críticas, pero también nos protegemos a nosotros mismos, para no abordar asuntos espinosos. Cuando surge un asunto espinoso cambiamos de tema, aparentemente para respetar los "buenos modales".

Un energético ejecutivo me expresaba recientemente que lamentaba la ausencia de "verdaderos líderes" en su organización. Veía mucho acatamiento y pocos visionarios comprometidos. Resultaba muy frustrante para un hombre que se considera un hábil comunicador y una persona amante del riesgo. En rigor, es tan brillante para expresar su visión que intimida a quienes lo rodean. En consecuencia, rara vez se cuestionan sus opiniones en público. La gente ha aprendido a callar sus opiniones y visiones en presencia de él. Aunque él no vea su energética actitud como una estrategia defensiva, notaría que funciona de ese modo si la examinara con mucha atención.

Las rutinas defensivas más efectivas, como la del ejecutivo energético, son las que no podemos ver. Aparentemente, este ejecutivo aspiraba a que los demás expresaran sus pensamientos. Pero actuaba de una manera arrolladora que frenaba todo desafío. Si se expresa como una estrategia consciente, la defensa es transparente: "Mantengo a la gente a la defensiva mediante la intimidación, para que no desafíe mi pensamiento". Si el ejecutivo viera su estrategia expresada en forma tan directa, la habría negado. La estrategia actúa porque está oculta para él.

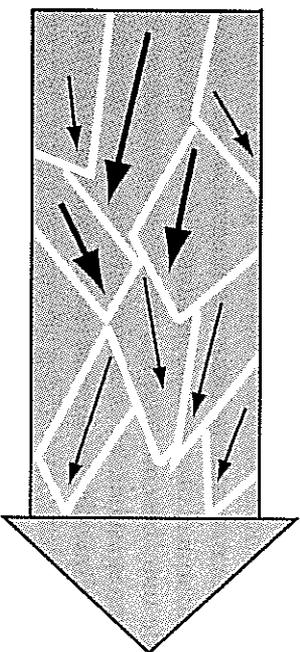
Los problemas causados por las rutinas defensivas se complican en organizaciones donde revelar una comprensión limitada es indicio de debilidad o, peor aún, de incompetencia. En los modelos mentales de muchos managers está profundamente arraigada la creencia de que los managers deben saber qué está pasando. Es inaceptable que actúen como si no supieran dónde se origina un problema. Los que alcanzan puestos superiores son maestros en aparentar que saben qué está pasando, y los que aspiran a dichos puestos aprenden tempranamente a fingir también un confiado conocimiento.

Los managers que internalizan este modelo mental se encuentran en uno de dos breves. Algunos internalizan este aire de confianza y creen conocer las respuestas a los problemas más importantes. Pero, para proteger esa creencia, se deben cerrar a otras perspectivas y a toda influencia. Para conservar el aplomo deben conservar la rigidez. Otros aparentan conocer la causa de los problemas pero en el fondo dudan de sus soluciones. Para mantener esa fachada de confianza deben ocultar su ignorancia. En cualquiera de ambas situaciones, los managers que aceptan la obligación de conocer todas las respuestas se vuelven muy diestros en rutinas defensivas que preservan su aura de capacidad y no revelan los pensamientos que respaldan sus decisiones.

Esa actitud defensiva se transforma en parte aceptada de una cultura organizacional. Argyris dice: "Cuando pregunto a los individuos... por qué practican artimañas políticas dentro de la organización, responden que es la naturaleza humana y la naturaleza de las organizaciones. (...) Somos portadores de rutinas defensivas, y la organización es el organismo huésped. Una vez que la organización se infecta, también se vuelve portadora".<sup>9</sup>

Los equipos son microcosmos de las organizaciones, así que no es sorprendente que los patrones defensivos de la organización echen raíces en el equipo. Las rutinas defensivas bloquean la energía que podría contribuir a una visión común. Actúan como murallas que obstaculizan el aprendizaje colectivo.

Para ver cuán sutiles pueden ser las rutinas defensivas, veamos el caso de ATP, una división joven en una corporación innovadora y muy descentralizada. (Ocultamos el nombre de la compañía y los individuos.) Jim Tabor, de treinta y tres años, presidente de la división, estaba profundamente comprometido con los valores de libertad y autonomía local. Creía con firmeza en los productos de ATP, que se basaban en una nueva tecnología de tablero de circuito impreso. Era muy entusiasta y alentaba a su gente. A la vez, los miembros de su equipo trabajaban largas horas y compartían su entusiasmo.



Sus esfuerzos fueron recompensados con varios años de rápido crecimiento (30 a 50 por ciento anual) en encargos, y alcanzaron 20 millones de dólares en ventas en 1984. Sin embargo, 1985 presenció un desastroso colapso en la demanda.<sup>10</sup> Dos importantes fabricantes de miniordenadores admiraban tanto la tecnología de ATP que incluyeron el circuito ATP en nuevas líneas de hardware. Pero entonces llegó el revés de 1985 en la industria del miniordenador; las fábricas interrumpieron el trabajo en las nuevas líneas, dejando a ATP con una caída de 50 por ciento en los encargos proyectados. Los negocios no se recobraron hasta 1986. Jim Tabor fue promovido a presidente de la división, aunque continuó actuando como manager de ingenieros.

¿Qué andaba mal en ATP? A pesar del entusiasmo, los directivos de ATP se habían atascado en una estrategia internamente incoherente. El equipo se había fijado objetivos agresivos de crecimiento, en parte para complacer a los directivos de la corporación, pero también porque creía en el producto. El alcance de estas metas creó fuertes presiones sobre los vendedores, quienes establecieron fuertes relaciones con pocos clientes, y ATP pasó a depender de estos clientes. Cuando algunos de esos clientes se toparon con problemas, ATP quedó condenada.

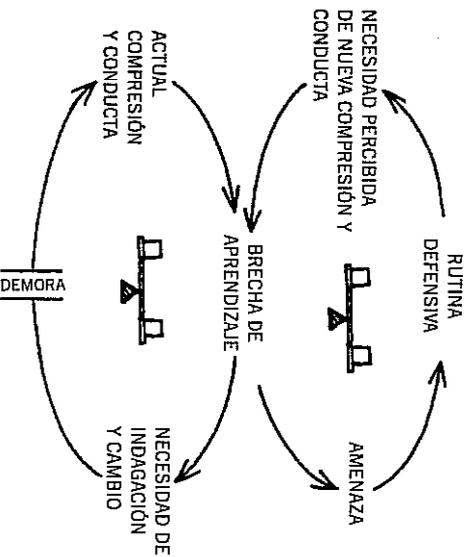
¿Por qué los directivos de ATP siguieron una estrategia que dejaba a la división en una situación tan vulnerable? ¿Por qué los directivos de la corporación no intervinieron para exhortar a los jóvenes directivos de la división a diversificar su clientela? En el corazón del problema había un conjunto de rutinas de-

9. *Ibid.*

10. Véase, por ejemplo, D. C. Wise y G. C. Lewis, "A Fire Sale in Personal Computers", *Business Week*, 25 de marzo de 1985, pág. 289, y "Rocky Times for Micros", *Marketing Media Decisions*, julio de 1985.

fensivas, encastradas en una estructura de "desplazamiento de la carga".

Como dice Argyris, las rutinas defensivas son la respuesta a un problema: aquí el problema es una necesidad de aprender, la cual surge de una "brecha de aprendizaje" entre lo que se sabe y lo que es preciso saber. La "solución fundamental" consiste en una indagación que deriva en una nueva comprensión y una nueva conducta, es decir, aprendizaje. Pero la necesidad de aprendizaje también crea una amenaza. Los individuos y los equipos responden defensivamente a la amenaza. Ello conduce a la "solución sintomática": las rutinas defensivas que eliminan la brecha de aprendizaje al reducir la *necesidad percibida* de aprendizaje.



Los principales actores quedaron atrapados en sus rutinas defensivas. Varios managers de ATP habían manifestado aprensión ante una clientela estrecha. Cuando se comentaba en las reuniones, todos convenían en que era un problema. Pero nadie hacía nada al respecto porque todos estaban demasiado ocupados. Impulsados por su meta de crecimiento, los directivos de ATP habían expandido la capacidad creando tremendas presiones para obtener más pedidos, sin importar de dónde vinieran.

Los directivos ante quienes respondía Tabor estaban en un atolladero similar. Ellos también se preocupaban por la estrecha base de clientes de ATP. En la intimidad, algunos directivos de la corporación se preguntaban si Tabor tendría capacidad para

construir un crecimiento prolongado. Pero estos mismos ejecutivos creían que no debían erosionar la autoridad de los presidentes de división. No sabían cómo manifestar sus aprensiones sin dar la impresión de que negaban respaldo a Tabor, así que sólo desizaban comentarios oblicuos o guardaban silencio.

Por su parte, Jim Tabor también se hacía preguntas, pero era reacio a plantearlas ante sus superiores. Nunca había sido presidente de una división. Ansaba demostrar sus aptitudes. Creía profundamente en el potencial de la empresa y se sentía comprometido con sus colegas de ATP. No quería defraudarlos a ellos ni a sus superiores. Así que no mencionaba sus inquietudes acerca de los objetivos de crecimiento que se había fijado ATP.

Los conflictos entre los managers de ATP, los managers de la corporación y Tabor estaban sumergidos bajo una superficie de rutinas defensivas y en consecuencia no se resolvían. Dentro del equipo, las aprensiones acerca de la estrategia básica se perdieron bajo las presiones para satisfacer los objetivos impuestos por la estrategia. Los superiores de Tabor querían ofrecer ayuda, pero sin dar la impresión de que le quitaban respaldo. Tabor necesitaba ayuda pero no quería aparentar inseguridad. Debajo de la superficie de respaldo mutuo, camaradería y espíritu de "uno para todos", había modos de abordar el conflicto que al final produjeron resultados contrarios a las intenciones de todos.

Cuanto más eficaces son las rutinas defensivas, mejor tapan los problemas, más deficientes son las soluciones y más se agrava la situación. La necesidad de aprender no desapareció en ATP. Al evitar el problema real —cómo construir una clientela amplia— la empresa permitió que los problemas empeorasen. Como en todas las estructuras de desplazamiento de la carga, cuanto más se adoptan rutinas defensivas, más se depende de ellas. "La paradoja —escribe Argyris— es que cuando [las rutinas defensivas] logran impedir el dolor inmediato también impiden aprender a reducir la causa del dolor."<sup>11</sup>

Como también señala Argyris, las rutinas defensivas están "autocamufadas", pues oscurecen su propia existencia. En gran medida esto se debe a que tenemos normas muy difundidas en

11. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*.

la sociedad que establecen que debemos ser abiertos y que está mal ser defensivos. Esto dificulta el reconocimiento de las rutinas defensivas, aunque sepamos que las estamos adoptando. Si los superiores de Tabor hubieran manifestado explícitamente su estrategia, habrían dicho algo parecido a esto: "Evitamos cuestionar la aptitud de Jim, para evitar un conflicto y brindar una apariencia de respaldo". De haberse formulado esa estrategia, sin duda la habrían rechazado. Asimismo, si Tabor hubiera dicho: "Evito expresar mis dudas sobre nuestra administración porque temo verme débil o incompetente", su estrategia defensiva habría sido insostenible. Pero nadie expresaba estos sentimientos por los mismos temores básicos que los inducían a adoptar rutinas defensivas.

Si es difícil expresar rutinas defensivas, ¿dónde está el punto de apalancamiento para reducirlas? En las estructuras de desplazamiento de la carga hay dos puntos posibles: (1) debilitar la solución sintomática y (2) fortalecer la solución fundamental. Un modo de debilitar la solución sintomática consiste en disminuir la amenaza emocional que provoca la respuesta defensiva. Por ejemplo, si Tabor hubiera estado dispuesto a admitir su incertidumbre ante los superiores, o si estos hubieran estado dispuestos a formular preguntas, ambos habrían demostrado menor propensión a evitar un cuestionamiento fundamental de la estrategia de ATP.<sup>12</sup> Aprender a abordar rutinas defensivas también debilitaría la solución sintomática. Para conservar su poder, las rutinas defensivas *deben permanecer inexpressadas*. Los equipos se atascan en sus rutinas defensivas sólo cuando fingen que no tienen rutinas defensivas, que todo anda bien y que pueden "decirlo todo".

Pero es difícil expresarlas. Tratar de "reparar" la rutina defensiva es una medida contraproducente. Pregunte a alguien, por ejemplo, si se ha comportado en forma defensiva. La primera reacción es una protesta: "¿Yo? ¡Yo no me comporto a la defensiva!" Al concentrar la atención en la otra persona, el que interroga no asume ninguna responsabilidad por la situación. *Siempre* hacen

falta dos (o más) para bailar. Si percibimos una rutina defensiva, es casi seguro que formamos parte de ella. Los managers diestros aprenden a enfrentar las actitudes defensivas sin provocar más actitudes defensivas.

Lo hacen desnudando sus propias emociones para indagar las causas de su propia actitud defensiva. Por ejemplo, pueden decir algo como esto: "Noto que me siento amenazado por esta nueva propuesta. Tal vez a ti te ocurra lo mismo. ¿Puedes ayudarme a ver de dónde viene esta inquietud?" O: "¿Tiene sentido lo que digo? Creo que me expreso de una manera que me hace parecer cerrado y terminante. Pero me gustaría escucharte para que logremos una imagen más objetiva". (Obviamente, lo que importa es el espíritu de esta invitación, no los detalles.) Ambas formulaciones reconocen la inquietud del hablante e invitan a efectuar una indagación conjunta de las causas.

Las aptitudes para desactivar las rutinas defensivas son esencialmente las mismas que se requieren para fortalecer la "solución fundamental" de la estructura de desplazamiento de la carga: reflexión e indagación mutua. Si indagamos las causas de los problemas—revelando nuestros propios supuestos y razonamientos, exponiéndolos a la influencia ajena, alentando a otros a hacer lo mismo—, las rutinas defensivas se debilitan.<sup>13</sup>

Las rutinas defensivas pueden ser muy perniciosas para un equipo, pero los equipos tienen aptitudes para trascenderlas si están realmente comprometidos con el aprendizaje. Lo que se requiere es una visión de lo que realmente deseamos, tanto en cuanto a los resultados como en cuanto a nuestro modo de trabajar en conjunto, y un inflexible compromiso con la verdad de nuestra "realidad actual". En este sentido, el aprendizaje en equipo y la construcción de una visión compartida son disciplinas gemelas. Se unen naturalmente para crear la "tensión creativa" de un equipo.

En presencia de una visión compartida, las rutinas defensivas se transforman en un aspecto más de la "realidad actual". Al igual que los "conflictos estructurales" (Capítulo 9), cobran poder por

12. La reducción de la amenaza al tratar temas delicados es precisamente lo que ocurre en las "sesiones de diálogo", donde las reglas son tales que pronto desaparece la preocupación por las posturas "correctas" o "incorrectas". A medida que las sesiones de diálogo se transforman en parte normal del trabajo en equipo, las amenazas percibidas por los integrantes desaparecen gradualmente.

13. Para trascender las defensas, conviene crear un ámbito de aprendizaje—un micromundo—donde la gente pueda explorar abiertamente sus timbreos acerca de una mayor apertura. Cuando la gente revela sus timbreos en ese ámbito, es posible diseñar minixperimentos que la ayuden a probar nuevas maneras de actuar frente a los problemas.

que pasan inadvertidos. Un equipo comprometido con la verdad tiene poderes únicos para revelar y admitir esas ruinas. Entonces puede transformarlas en fuente de energía en vez de inercia.

Las ruinas defensivas pueden transformarse en un aliado sorprendente para construir un equipo "inteligente", pues emiten la señal de que el aprendizaje está detenido. La mayoría de nosotros sabemos cuándo actuamos a la defensiva, aunque no podamos identificar plenamente el origen ni el patrón de esa actitud. Una de las aptitudes más importantes de un equipo inteligente sería la capacidad de reconocer las ocasiones en que las personas *no* reflexionan sobre sus supuestos, *no* indagan el pensamiento de los demás, *no* exponen su pensamiento de un modo que inste a los demás a indagarlo. Cuando actuamos a la defensiva, procurando eludir un problema, creyendo que necesitamos proteger a alguien o a nosotros mismos, tenemos señales tangibles que se pueden utilizar para restablecer un clima de aprendizaje. Pero debemos reconocer las señales y aprender a admitir la actitud defensiva sin intensificarla.

Las rutinas defensivas pueden indicar importantes dificultades. Cuanto más fuertes son, más importante es el problema que las provoca. Si revelamos productivamente las perspectivas que se defienden, abrimos una ventana hacia el pensamiento de los demás. Cuando la actitud defensiva se topa con una actitud de sinceramiento e indagación equilibrada con la defensa persuasiva de otros puntos de vista, los miembros del equipo comprenden mejor el pensamiento de los demás.

A medida que los miembros aprenden a trabajar valiéndose de sus rutinas defensivas y no contra ellas, adquieren confianza y se sienten "amos de sus defensas". Las ruinas defensivas drenan a los miembros de un equipo. Drenan las energías y minan el entusiasmo. Cuando un equipo supera los bloqueos que impedirían el aprendizaje, bloqueos que se creían inevitables—"la naturaleza de las organizaciones", como señala Argyris— adquiere la experiencia tangible de que muchos aspectos de la realidad se pueden cambiar.

En tiempos medievales, la alquimia simbolizaba la transformación de lo más común (el plomo) en lo más precioso (el oro). Los equipos inteligentes practican una forma especial de alquimia, la transformación de conflictos potencialmente divisorios en

aprendizaje. Lo logran mediante la visión y la destreza. A través del diálogo, los miembros del equipo entran en contacto con una inteligencia más grande. Esta experiencia fortalece la visión del equipo, pero el equipo no logrará capacidad para el aprendizaje a menos que refuerce aptitudes para ver la realidad actual en vez de oscurecerla. Sin reflexión ni indagación, nos desviamos del curso cuando surgen las actitudes defensivas, y el aprendizaje depende de las circunstancias.

Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Un equipo comprometido con el aprendizaje no sólo debe decir la verdad acerca de lo que ocurre "afuera", en el ámbito de los negocios, sino "adentro", en el interior del equipo. Para ver la realidad con mayor claridad, también debemos ver las estrategias con que la ocultamos.

Esto genera una considerable lucidez. En efecto, las rutinas defensivas son como cajas de caudales dentro de las cuales "guardamos bajo llave" la energía que se podría encauzar hacia el aprendizaje colectivo. A medida que abrimos los "cerrojos" de las actitudes defensivas, liberamos una energía que nos permite construir una comprensión compartida para avanzar hacia el objetivo de todos los miembros del equipo.

#### El eslabón perdido: la práctica

El aprendizaje en equipo—no nos cansaremos de subrayarlo— es una aptitud de equipo. Un grupo de individuos talentosos no produce necesariamente un equipo inteligente, así como un grupo de atletas talentosos no produce necesariamente un gran equipo deportivo. Los equipos inteligentes aprenden a aprender en conjunto.

Las aptitudes de equipo son más difíciles de desarrollar que las aptitudes individuales. Por eso los equipos inteligentes necesitan "campos de entrenamiento", ámbitos de práctica conjunta para desarrollar sus aptitudes colectivas de aprendizaje. La ausencia casi total de "prácticas" o "ensayos" es un factor predominante para impedir que la mayoría de los equipos de administración sean unidades efectivas.

¿Qué es exactamente la "práctica"? Donald Schön, en su libro *El practicante reflexivo*, identifica los principios esenciales de la práctica como una experimentación en un "mundo virtual". Un mundo virtual es una "representación artificial del mundo real". Puede ser tan simple como un boceto de arquitecto:

Aquí ellos pueden dibujar y comentar sus trazos en un lenguaje de acción espacial, dejando rastros que representan las formas de los edificios. Como el dibujo revela cualidades y relaciones antes no imaginadas, los trazos pueden funcionar como experimentos... [revelando] que las formas de los edificios no congenian con el declive y que... las aulas tienen una escala demasiado pequeña.<sup>14</sup>

La esencia de un mundo virtual es la libertad para la experimentación. El ritmo de la acción se puede reducir o acelerar. Los fenómenos rápidos se pueden estirar en el tiempo para estudiarlos con mayor atención. Los fenómenos que se extienden por largos períodos se pueden acelerar para ver con mayor claridad las consecuencias de determinados actos. Ningún movimiento es irreversible. Los actos que son irreversibles o incorregibles en el ámbito real se pueden rehacer un sinnúmero de veces. Los cambios en el medio ambiente se pueden eliminar en forma total o parcial. La complejidad se puede simplificar divorciando variables que están entrelazadas en la realidad.

Las manipulaciones que describe Schön en los mundos virtuales de los arquitectos y otros profesionales concuerdan con lo que ocurre cuando practica el equipo de baloncesto o la orquesta sinfónica. Varían el ritmo de la acción al aminorar el ritmo de la música o representar las jugadas en cámara lenta. Aíslan componentes y simplifican la complejidad, al reproducir tramos específicos, al representar jugadas sin rivales. Invierten lo que en el mundo real es irreversible, repiten el mismo acorde una y otra vez, reproducen una y otra vez la jugada.

Los pocos ejemplos de equipos empresariales que aprenden sin cesar por un largo período de tiempo parecen ser exactamente aquellos ámbitos donde operan mundos virtuales efectivos. Por

14. Donald Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York: Basic Books, 1983).

ejemplo, la práctica publicitaria moderna se basa en el concepto de equipo creativo, donde un supervisor de cuenta, un director artístico y un redactor trabajan en conjunto, a menudo durante años. Estos equipos son tan unidos que a menudo cambian de agencia en conjunto, en vez de desintegrarse. Los equipos publicitarios son especiales porque practican juntos, con tanta intensidad como los miembros de un equipo de baloncesto. Generan ideas, experimentan con ellas, las verifican en tableros o simulaciones, y luego las presentan a los ejecutivos de la agencia y finalmente al cliente.

El aprendizaje en equipo requiere esa práctica regular. Pero los equipos administrativos rara vez la realizan. Es verdad que hay debates intelectuales y abstractos sobre las ideas, y muchos miembros llegan a conocer muy bien las opiniones de los demás, pero no hay nada parecido a un tablero o un ensayo. El producto principal consiste en decisiones sobre situaciones específicas, que a menudo se toman bajo la presión del tiempo y son definitivas. No hay experimentación con las decisiones; peor aún, hay pocas oportunidades de evaluarlas y el equipo no tiene posibilidades de echarse atrás para reflexionar sobre el mejor modo de llegar a decisiones conjuntas.

### Aprendiendo a "practicar"

Creo que en la actualidad la disciplina del aprendizaje en equipo está a punto de lograr grandes innovaciones, pues gradualmente estamos aprendiendo a "practicar". Se están desarrollando dos "campos de práctica". El primero concierne a la práctica del diálogo, de modo que un equipo empiece a desarrollar *aptitudes conjuntas* para alentar un cociente intelectual de equipo que supere el cociente intelectual de los individuos. El segundo concierne a los "laboratorios de aprendizaje" y los "micromundos" (Capítulo 17), ámbitos informáticos donde el aprendizaje en equipo afronta la dinámica de realidades complejas.

Las sesiones de diálogo permiten que un equipo se reúna para "practicar" el diálogo y desarrollar las aptitudes que requiere. Las condiciones básicas para esa sesión incluyen:

1. se deben reunir todos los miembros del "equipo" (los que se necesitan mutuamente para actuar);
2. se deben explicar las reglas básicas del diálogo;
3. se deben "imponer" esas reglas: si alguien resulta incapaz de "suspender" sus supuestos, el equipo reconocerá que está "discutiendo" y no "dialogando";
4. se debe alentar a los miembros a plantear problemas difíciles, sutiles y confictivos que sean esenciales para la labor del equipo.

Consideramos que las sesiones de diálogo constituyen una "práctica" porque están destinadas a alentar las aptitudes del equipo. No obstante, los resultados prácticos de estas sesiones pueden ser significativos.

Recientemente, el equipo administrativo de DataQuest Drives, una empresa líder de manufacturación de discos y otros periféricos para ordenadores, celebró una de estas sesiones.<sup>15</sup> DataQuest es una firma con una sólida imagen de innovación tecnológica, dominada internamente por Investigación y Desarrollo. El carismático fundador de DataQuest se retiró recientemente tras conducir el crecimiento de la firma durante más de treinta años. Al cabo de un año de éxito relativo con los nuevos directivos, las cosas se trabaron. El nuevo presidente de DataQuest, John MacCarthy, enfrentó el tremendo desafío de verselas con una leyenda, y afrontando condiciones más dificultosas de las que jamás había afrontado esa leyenda (todo el mercado estaba saturado), y con un equipo de jugadores fuertes que aún no habían comenzado a trabajar en conjunto.

Al cabo de una tumultuosa reorganización, el equipo de MacCarthy se reunió dos días con la siguiente invitación del presidente:

15. Los nombres y otros detalles de esta historia son ficticios, pero el diálogo y los problemas empresariales son reales. El diálogo está reproducido a partir de transcripciones (un rasgo común de nuestra investigación sobre aprendizaje en equipo), las cuales están abreviadas pero reflejan la atmósfera de la reunión. Agradezco a Bill Isamns su ayuda para organizar el material.

## MEMORÁNDUM

DE John MacCarthy  
 REE. Reunión especial

Como todos ustedes saben, estamos acelerando el cambio y necesito la aportación de ustedes antes de redondear nuestras estrategias y planes de implementación. Creo que existe la oportunidad de que mejoremos nuestra comprensión y el modo de implementar el cambio.

Con esta sesión iniciamos una serie de diálogos que nos ayudarán a aclarar los supuestos, programas y responsabilidades que subyacen a la implementación de nuestras estrategias fundamentales. Opinamos que sólo mediante las aportaciones de un grupo más numeroso podemos ejecutar nuestros cambios y programas de modo coherente e inequívoco. El propósito de esta sesión de dos días consiste en ahondar la comprensión de las perspectivas de todos mediante una reflexión sobre los principales problemas.

Esta sesión no es un intento de tomar decisiones sino un ámbito para explorar rumbos y los supuestos subyacentes.

Tenemos un segundo objetivo. Se trata de estar juntos como colegas, dejando en la puerta nuestras funciones y posiciones. En este diálogo debemos considerarnos iguales que poseen un conocimiento sustancial de las situaciones que analizamos.

Vemos este encuentro como el primer paso hacia el establecimiento de un diálogo sustantivo y permanente. Nuestra experiencia comienza a demostrar que el diálogo necesita práctica, y esta sesión nos ayudará a adquirirla. Hay varias reglas útiles e invitamos a ustedes a participar ateniéndose a ellas.

### Reglas sugeridas

1. Suspensión de los supuestos. La gente suele adoptar una posición y defenderla aferrándose a ella. Otros adoptan posiciones contrarias y ello crea polarización. En esta sesión, nos agradaría examinar algunos de los supuestos que subyacen a nuestro rumbo y estrategia, sin procurar defenderlos.

2. Actuar como colegas. Pedimos a todos que dejen sus posiciones en la puerta. En esta reunión no importan las jerarquías, excepto la del árbitro, quien se ocupará de orientarnos.
3. Espíritu inquisitivo. Nos agradecería que la gente explore los pensamientos que respaldan sus opiniones, sus supuestos más profundos, y las pruebas concretas que han conducido a esas opiniones. De tal manera, será pertinente hacer preguntas tales como "¿Qué le induce a decir esto?" o "¿Qué le induce a preguntar sobre esto?"

Durante esos dos días se trataron muchos temas que antes estaban cerrados, se superaron bloqueos y se afrontaron diferencias. La más importante para la organización era la existente entre Investigación y Desarrollo y Marketing y Ventas.

Joe Grauweller, jefe de I&D, y Charlie Smyth, jefe de Marketing y Ventas, han tenido una relación amistosa pero distante durante más de diez años. Ambos están orgullosos de los logros de DataQuest. Ambos creen profundamente en el compromiso de la empresa con el "management participativo" y sus ideales acerca de las personas y la organización. Pero ambos están atascados en un conflicto que ejemplifica las fuerzas que restringen el crecimiento de DataQuest Drives. Se considera que I&D está constituida por artistas, diseñadores, creadores, mientras que Marketing es un deslucido conglomerado de personas (sin especial lealtad hacia DataQuest) que se mueven en un impuro mundo de regateos, descuentos y clientes airados.

Las "dos culturas" de I&D y Marketing se reflejan en muchos conflictos. Por ejemplo, Grauweller y Smyth tienen sus presupuestos de productos. El de Grauweller es para nuevos desarrollos. El de Smyth es para adquisiciones, compra de compañías más pequeñas cuyos productos redondean los de DataQuest y vuelven más competitiva a la firma, a ojos de Smyth. Ningún plan integrado de productos une a ambos departamentos. Marketing se sintió obligado a administrar este "cabo suelto" porque I&D parecía insensible a toda la gama de necesidades de los clientes.

I&D, a su vez, se sintió privada de importantes decisiones sobre productos. Al entablarse el diálogo, Grauweller manifestó una preocupación que resultó sorprendente, pues la gente entendía que I&D valoraba su autonomía:

**GRAUWELLER:** Presentaré un modo de examinar el tema de la estrategia de productos, que hoy se ve como una suerte de puja entre rivales. En efecto, hemos elaborado una estrategia doble. No hemos sido claros ni abiertos sobre el particular. No hemos unido la capacidad plena de la organización para comprender qué significa para DataQuest una decisión de manufacturación o compra. Siendo así, tenemos un grupo de gente que gasta dinero en programas de productos con cierto grado de confianza y otro grupo de gente que gasta dinero en programas de productos con otro criterio. Y están condenados a no ponerse de acuerdo. Es descabellado. Tendría que haber una estrategia general para I&D y Marketing. Y por debajo, ante las decisiones de manufacturación y compra...

**MACCARTHY:** Creo que básicamente estamos de acuerdo.

**GRAUWELLER:** Opino que estamos comunicando lo contrario.

**OTROS:** Sí.

**GRAUWELLER:** No se trata sólo de no hacerlo bien. Todos opinan que hacemos lo contrario.

**Smyth:** Yo estaba tratando de pensar por qué la decisión de manufacturación y de compra es diferente. A estas alturas, parece desarticulada... A mi entender, hay un foco en la resolución de problemas y la investigación. La etiqueta DataQuest... Por otra parte, en productos donde DataQuest no ha investigado, nos dedicamos a "comprar". Adquirimos el acceso a cosas que no figuran en las investigaciones de DataQuest porque son productos más sensibles al mercado. Y no queremos contaminar, como quien dice, la pureza de lo que deseamos investigar...

**Phillips (Vicepresidente de Recursos Humanos):** Creo que eso nos ha llevado a un conflicto.

**GRAUWELLER:** ¡Sin duda! Ese es el problema. Ese es el prejuicio que no tolero. ¿Por qué la gente de quien dependes no puede opinar? Y no protejas mi pureza...

**SMYTH:** Bien... no estoy insatisfecho con la justificación de lo que hemos hecho. Quizás haya un modo mejor de hacerlo. Pero creo que en algún momento decidimos no invertir en discos de almacenaje vertical... sólo chararra convencional que no es innovadora. No es interesante... y queremos asignar nuestros recursos y talentos limitados a aquello que define la imagen de DataQuest: investigación, innovación, producto... Así que simplemente adquirimos el material más pedestre.

**PHILLIPS:** Ya que estamos en tren de sinceridad, os mencionaré algo que siempre me ha confundido. Y creo que la responsabilidad es tanto de Marketing como de I&D. Siempre nos hemos definido como una "compañía de productos orientada hacia la investigación". Y cuando hablamos así, ello nos obliga a decir que todo producto que no tenga la inversión de DataQuest en investigación innovadora está fuera de DataQuest. Nos hemos estructurado de ese modo y así hemos entrado en la competencia.

**MACCARTHY:** Esa es una definición de investigación. ¿Conoces la otra? La otra definición es que en DataQuest nadie hace investigación y desarrollo que no sea sobre un producto nuevo.

**GRAUWEILER:** Eso tampoco me gusta mucho.

**HADLY:** (Vicepresidente de Manufacturación): Pero eso también implica decir que toda la compañía está impulsada por la investigación, no sólo I&D... que otras ideas innovadoras, productos incluidos, pueden proceder de otros lados de la compañía. No todo tiene que encauzarse por I&D.

**GRAUWEILER:** De acuerdo, pero no sé por qué es preciso aclararlo. Yo no os estoy desafiando. Aquí hay una interferencia que me molesta. Me siento abrumado, representando la herencia del pasado de I&D, cosa que no me interesa. Y resulta irónico que cuanto más intento mover nuestra organización hacia adelante, hacia la nueva realidad, más os convencéis de retenernos donde estábamos. Me parece un extraño dilema.

**HADLY:** Y, al mismo tiempo, en el otro lado existe una sensación similar.

**Todos:** Sí.

**HADLY:** Tratamos de impulsar la organización hacia adelante... parecemos atascados porque no podéis insistir en la investigación y la innovación a menos que sea a través de I&D.

**GRAUWEILER:** ¡Yo no dije eso! ¿Puedo expresarme de otro modo? Creo que la formulación de una compañía orientada hacia la investigación de productos es atinada. Creo que el éxito de la compañía dependerá en gran medida de nuestros logros en productos. Todo lo que erosione esa orientación me da escalofríos. Es preciso tener buen material... buenos servicios y buenos productos. Yo no digo, sin embargo, que eso implique que haya un solo modo de obtener un buen producto...

**MACCARTHY:** Entonces la cosa sería así: creo que parte del trabajo que ha hecho Charlie [Smyth] en Marketing y Distribución [desarrollo de una nueva red de agentes exclusivos de DataQuest] es un esfuerzo de investigación y desarrollo, tanto como lo que se hace en I&D.

**GRAUWEILER:** Totalmente de acuerdo.

**MACCARTHY:** Sin embargo, si las inversiones efectuadas allí no generan retornos instantáneos, la organización recibe tremendas críticas.

**GRAUWEILER:** Bienvenido al mundo de I&D.

**SMYTH:** Quiero señalar dos detalles. Creo que podrías dedicar esfuerzos a desarrollar un producto que se pueda fabricar afuera... creo que hemos desechado algunos esfuerzos de desarrollo cuya licencia podríamos haber otorgado a otras compañías... Siempre me pareció una locura que, para obtener un producto de I&D, hubiera que ponerle la etiqueta DataQuest.

**GRAUWEILER:** Esa ha sido una restricción para nuestro programa.

**SMYTH:** Ahora bien, la otra cosa es que no tenemos demasiada comunicación entre Marketing e I&D. En realidad, nos apartamos cada vez más... Si vamos a trabajar sobre las necesidades totales del cliente, tiene que haber un modo de que eso se vea en diferentes lugares de la compañía.

**HADLY:** Empezasteis preguntando por qué hay una tensión entre I&D y Marketing. También hay una tensión entre Manufacturación y Finanzas... Para mí se resume en dos

palabras: "Capacitación versus Control". Somos una organización que enfatiza demasiado los controles. Creo que así ocurre... no es algo que busquemos, pero está ocurriendo en toda la compañía.

Los resultados de este diálogo fueron decisivos para DataQuest. Primero, se zanjó una diferencia de treinta años entre I&D y Marketing. Segundo, la "tarea de redondeo" que Marketing efectuaba para aumentar líneas de productos dejó de ser necesaria. I&D manifestó interés y quiso participar en el estudio de adquisiciones, así como en el desarrollo de productos que se pudieran comercializar con otras etiquetas, como parte de un plan coordinado de productos. La sacrosanta etiqueta de DataQuest no quedó limitada a productos desarrollados por DataQuest sino que se usaría acorde con "consideraciones sobre el mercado". El jefe de I&D aclaró que no quería congeniar con el viejo estereotipo de que sólo su departamento era responsable de la innovación. En su opinión, las otras funciones también eran socias en la innovación, pues innovaban en materia de procesos, comprensión de las necesidades de los clientes y administración. Al jefe de I&D en realidad le enfurecía que lo encasillaran en ese estereotipo.

### El aprendizaje en equipo y la quinta disciplina

La perspectiva y las herramientas del pensamiento sistémico son cruciales para el aprendizaje en equipo.

El trabajo de David Bohm acerca del diálogo está informado por una perspectiva sistémica. En realidad, Bohm ha realizado una tarea integradora al extender la perspectiva "holística" desde el campo de la física. El principal defecto que ve Bohm en el pensamiento contemporáneo —la "polución" en el arroyo del pensamiento colectivo— es la "fragmentación", la "tendencia del pensamiento a descomponer las cosas".

Asimismo, el enfoque de los equipos inteligentes ante las rutinas defensivas es intrínsecamente sistémico. En vez de ver las rutinas defensivas en el marco de la conducta mutua, es preciso reconocerlas como creaciones conjuntas y averiguar cómo con-

tribuímos a crearlas y sostenerlas. Si sólo buscamos rutinas defensivas "allá afuera", y no logramos verlas "aquí adentro", nuestros esfuerzos para abordarlas sólo las intensificarán.

Las herramientas del pensamiento sistémico son importantes porque casi todas las tareas de los equipos de administración —desarrollo de estrategias, configuración de visiones, diseño de políticas y estructuras organizacionales— se enfrentan a una enorme complejidad. Para colmo, esta complejidad no permanece estática. Cada situación está en continuo estado de flujo.

Quizá la mayor desventaja de los equipos de administración es que abordan esas realidades complejas y dinámicas con un lenguaje diseñado para problemas simples y estáticos. El consultor Charles Kiefer lo expresa de este modo: "La realidad está compuesta por relaciones múltiple-simultáneas e interdependientes de causa-efecto-causa. A partir de esta realidad, el lenguaje verbal normal extrae concatenaciones simples y lineales de causa-efecto. Esto explica por qué los managers se inclinan tanto hacia las intervenciones de bajo apalancamiento". Por ejemplo, si el problema consiste en largas demoras en el desarrollo de productos, contratamos más ingenieros para acortar los plazos; si el problema consiste en ganancias bajas, reducimos los costes; si el problema consiste en una baja participación en el mercado, disminuimos los precios.

Como vemos el mundo en términos obvios y simples. Llegamos a creer en soluciones obvias y simples. Esto conduce a una frenética búsqueda de "soluciones" simples, una tarea que ocupa el tiempo de muchos directivos. John Manogian, director del Proyecto Alfa de Ford, señala: "La mentalidad de encontrar fábulos y repararlos redunda en una serie incesante de soluciones de corto plazo. Los problemas parecen irse, pero reaparecen una y otra vez. Entonces los 'solucionamos' de nuevo. Los expertos en soluciones rápidas desfilan sin cesar".

Los problemas se complican en un equipo administrativo. Cada miembro aporta sus modelos mentales lineales. El modelo personal de cada cual se concentra en diferentes partes del sistema. Cada cual enfatiza diversas concatenaciones causa-efecto. Esto vuelve imposible que una imagen comparada del sistema como un todo suja en la conversación normal. ¿Acaso es sorprendente que las estrategias a menudo representen agnudas componendas

basadas en supuestos borrosos y plagadas de contradicciones internas, que el resto de la organización no puede comprender y mucho menos implementar? Los miembros del equipo se parecen a los proverbiales hombres ciegos y al elefante: cada cual conoce la parte del elefante que tiene a mano, cada cual cree que el todo luce como la parte que toca y cada cual entiende que su comprensión es la correcta.

Esta situación no podrá mejorar si los equipos no comparten un lenguaje nuevo para describir la complejidad. En la actualidad, el único lenguaje universal de los negocios es la contabilidad. Pero la contabilidad aborda la complejidad de detalles, no la complejidad dinámica. Presenta "instantáneas" de las condiciones financieras, pero no describe cómo se crearon dichas condiciones. En la actualidad hay varias herramientas y marcos conceptuales que presentan alternativas ante la contabilidad tradicional como lenguaje empresarial. Ellas incluyen el análisis competitivo, la "Calidad Total" y—aunque mucho menos usados— los "escenarios", tal como se utilizaron en Shell.<sup>16</sup> Pero ninguna de estas herramientas enfatiza la complejidad dinámica.

Los arquetipos sistémicos ofrecen una base potencialmente poderosa para un lenguaje que permitirá a los equipos administrativos abordar productivamente la complejidad. Cuando equipos como el de ATP dominen los arquetipos básicos, sus conversaciones abordarán cada vez más las estructuras subyacentes y los puntos de apalancamiento, en vez de estar dominados por crisis y "soluciones" perecedoras.

Si el equipo de ATP hubiera manejado el lenguaje de los arquetipos sistémicos, las implicaciones de un estrecho énfasis en objetivos de ventas mensuales y trimestrales habrían sido ineludibles. Habrían comprendido que *cuando incrementaban la presión para cumplir objetivos de ventas*, comunicaban claramente a los vendedores este mensaje: "Cuando la situación se pone peliaguda, es mejor una venta de bajo riesgo a un cliente actual que el esfuerzo de alto riesgo de crear un nuevo cliente". Esto "desplazaba la carga": en vez de ampliar la clientela, se hacían más ventas a los

clientes existentes, aumentando así una dependencia respecto de clientes escasos y decisivos.

Si los directivos de la corporación hubieran podido ver y analizar esta estructura, habrían podido manifestar con mayor eficacia sus preocupaciones acerca de la gestión de Jim Tabor. En vez de preocuparse por no exponer problemas que pudieran crear la impresión de falta de respaldo a Tabor, habrían expuesto los dos procesos de realimentación y habrían indagado si *alguna de ellos* pensaba que la solución fundamental de ampliar la clientela recibía la atención adecuada.

Cuando los arquetipos sistémicos se usan en conversaciones sobre problemas administrativos complejos y potencialmente conflictivos, "objetivan" la conversación. Se empieza a hablar de "la estructura", las fuerzas sistémicas en juego, no de las personalidades ni los estilos de liderazgo. Se pueden plantear preguntas difíciles sin el riesgo de hacer insinuaciones maliciosas ni críticas implícitas. En cambio, la gente pregunta: "¿Se está desplazando la carga hacia la venta a clientes actuales, en vez de ampliar nuestra clientela?" "¿cómo lo sabríamos si fuera así?" Este es precisamente el beneficio de un lenguaje para la complejidad: facilita el análisis objetivo y desapasionado de los problemas complejos.

Sin un lenguaje compartido para abordar la complejidad, el aprendizaje en equipo es limitado. Si un miembro de un equipo ve un problema en forma más sistémica que los demás, todos desechan esa perspectiva a causa de la tendencia intrínseca de nuestro lenguaje cotidiano hacia las perspectivas lineales. Por el contrario, los beneficios de un equipo que domina el lenguaje de los arquetipos sistémicos son enormes, y las dificultades de dominar ese lenguaje se reducen en un equipo. Como dice David Bohm, el lenguaje es colectivo. Aprender un nuevo idioma significa, por definición, aprender a conversar en ese idioma. No hay modo más eficaz de aprenderlo que mediante el uso, y esto es exactamente lo que ocurre cuando un equipo comienza a aprender el idioma del pensamiento sistémico.

16. Michael Porter: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: Free Press, 1985) y Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980).