

# ¿DUERMEN LAS EMPRESAS EL SUEÑO DE LA RAZÓN ?

## SIETE OBSTÁCULOS AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En este artículo, el autor describe los obstáculos que limitan la capacidad de aprender de las personas y alcanzar así una comprensión profunda de los hechos, oportunidades y amenazas relevantes para su organización

Texto: Beatriz González Fernández de Valderrama

Ilustración: Jorge Monlongo

**C**ON EL TÉRMINO aprendizaje organizacional se hace referencia al proceso por el que se alcanza conocimiento y comprensión compartidos, que confieren a la organización una ventaja competitiva sostenible al permitir anticiparse y dar respuestas más rápidas y eficaces a los retos del entorno complejo y dinámico en que se mueven.

Pero, ¿quiénes aprenden? Cuando hablamos de organización que aprende, de la inteligencia o el talento organizacional, no deja de ser una metáfora del conjunto de las personas que la constituyen, cómo piensan conjuntamente, si toman decisiones inteligentes, si son capaces de resolver problemas y de aprender de los errores para alcanzar el mayor grado de aprovechamiento de los talentos individuales.

O si, por el contrario, todos juntos nos reforzamos mutuamente las propias incompetencias, derivando en una incapacidad de aprender de la experiencia.

¿Cuáles son los obstáculos que limitan nuestra capacidad de aprender y alcanzar una comprensión profunda de los hechos, oportunidades y amenazas relevantes para la organización?

### 1 LA INTOLERANCIA AL ERROR

No podemos aprender de la experiencia cuando somos intolerantes con nosotros mismos, cuando no soportamos la posibilidad de estar equivocados. Por ello, proyectamos la culpa en los demás, “echamos balones fuera”, con lo que no podemos achacar las consecuencias negativas a nuestras acciones. Así, no podemos “corregir el tiro”, cambiar el rumbo para subsanar el error.

El miedo al fracaso desencadena la conducta defensiva, entrando en comportamientos de ataque o huida: acusarse, taparse mutuamente los errores, negar la realidad, inventar excusas.



Una de sus manifestaciones es el “virus de la responsabilidad”, descrito por Roger Martin (2000) en los comités de Dirección. Es un curioso baile, un juego de suma cero por el cual, cuanto más responsabilidad asume el director general, menos asumen los miembros del comité.

Otro aspecto preocupante consiste en ignorar los riesgos. La dicha de la ignorancia es la tendencia a minimizar, distorsionar, negar los hechos o culpar a otros, cuando aparece un cambio inesperado, una información preocupante o incluso una falta de concordancia entre los hechos y la visión y objetivos. La amenaza de fracaso se convierte así en una “profecía que se cumple”, pues no se ponen los medios para prevenir o corregir los fallos.

¿Qué nos lleva a persistir en el error? “Si cerráis la puerta a todos los errores, también la verdad se quedará fuera”. Rabindranath Tagore.

Ignorar los errores es un comportamiento que se refuerza a sí mismo, de modo que cuanto más tiempo pasa, más difícil se nos hace echar para atrás. ¿Les suena haber decidido continuar con la vieja fotocopiadora “porque ya hemos gastado mucho en el leasing, sólo nos quedan dos años para terminar de pagarla”?

El historial de éxitos puede agravar este comportamiento, llevándonos a la autocomplacencia, peligrosa vía rápida hacia el fracaso.

## 2 LA MIOPIA ORGANIZACIONAL

El sueño de la razón produce monstruos. No hay peor sordo que el que no quiere oír, ni peor ciego que el que no quiere ver.

Sydney Finkelstein, en su libro “Ejecutivos inteligentes. Conozca sus errores y aprenda de ellos”, nos presenta los resultados de una rigurosa investigación sobre las causas de los grandes fracasos empresariales. Nos explica

que la mayoría de los ejecutivos sabían lo que estaba pasando, pero eligieron no afrontar los hechos.

La causa está en la trampa de las emociones, emociones negativas que llevan a directivos inteligentes a comportamientos desatinados: arrogancia, delirios de grandeza, mezclar sus intereses personales, creer que tienen todas las respuestas, eliminar a todo aquel que no les apoye totalmente, obsesionarse con la imagen, subestimar obstáculos fundamentales y aferrarse obstinadamente a lo que funcionó en el pasado.

Para conseguir estos objetivos se desarrollan “rutinas defensivas” que nos protegen de la amenaza del fracaso, pero también nos impiden prevenir o reducir sus causas:

- Evitar decir verdades “embarazosas”, esconder los hechos.
- Evitar cuestionar la opinión de otros.
- “Salvar la cara” cubriendo nuestros errores o los de los demás.
- Desalentar la crítica o el cuestionamiento de nuestros puntos de vista: “No hablemos del pasado; lo pasado, pasado está”.

“Ignorar los errores es un comportamiento que se refuerza a sí mismo, de modo que cuanto más tiempo pasa, más difícil se nos hace echar para atrás”

Goleman destaca la inteligencia emocional como el predictor más importante del éxito profesional y directivo. Las personas con una autoimagen positiva y elevadas competencias emocionales son menos proclives a adquirir estos malos hábitos, que pueden resultar desastrosos para las compañías en las que trabajan.

## 3 CULTURA DEFENSIVA

Argyris, pionero en el estudio de los factores que limitan el aprendizaje profundo en las organizaciones (aprendizaje de doble bucle), estableció los principios o valores que rigen el comportamiento de las personas en las organizaciones con culturas tradicionales:

- Ganar.
- Mantener el control.
- Evitar las emociones negativas, especialmente la vergüenza.

- Tomar decisiones unilaterales.
- Hacer evaluaciones y atribuciones no contrastadas del comportamiento de otros.
- Culpar, prejuizar, manejar estereotipos.
- Racionalizar los fallos, dando explicaciones plausibles, pero falsas.

## 4 JUEGOS DE PODER O “QUÍTATE TÚ PARA PONERME YO”

En muchas organizaciones, si miramos “debajo de la alfombra”, nos encontramos con corrientes subterráneas que mueven lo que aparece en la superficie.

No existe diálogo, sino conversaciones “políticas”. Se razona en base a planteamientos, aunque se actúa por intereses personales o de departamento.

Las personas en las que predomina la motivación de poder se sentirán cómodas entrando en confrontación o poniendo sutilmente en evidencia a los demás. Aquellas con motiva-

ción de afiliación se sentirán especialmente molestas en situaciones de tensión o conflicto, por lo que evitarán hacer mención de los problemas que pueden afectar a otros departamentos.

Unos y otros pueden llegar a una “entente” cordial en la que tácitamente pactan que “no nos haremos daño”.

Peor todavía resulta cuando los directivos o miembros del equipo, en lugar de concentrar sus energías en lograr los objetivos de negocio, se dedican a hacer alianzas y camarillas para reforzar su posición y desbancar a otros por quienes se sienten amenazados. Estas guerras más o menos soterradas han sido la causa de la caída de algunas empresas de renombre.

## 5 LA CEGUERA DEL JEFE

El problema que tienen los jefes es que nunca cuentan con suficiente información “limpia”, especialmente si no fomentan desde el principio una cultura de sinceridad y no atajan los comportamientos “políticos”.

Cuanto más alto se está en la “pirámide” directiva (sí, ya sabemos que las organizaciones son planas, pero todavía las mentalidades no han cambiado), menos información sin manipular tiene a su disposición. Los colaboradores tapan o maquillan los problemas, vierten indirectas... Los jefes echan más leña al fuego cuando dicen: “No me vengas con problemas, ven con soluciones”.

### ¿Qué hacen los jefes para reforzar estas conductas, muchas veces de manera inconsciente?

Samuel Goldwin: “Quiero gente que me diga la verdad, aunque les cueste el puesto”.

*Boutade* por una parte, por otra buena definición de una persona sincera y valiente, pero la amenaza que lleva implícita es perfectamente disuasoria y

refleja la realidad con la que nos encontramos, que las personas sinceras y valientes acaban estando fuera de las empresas, lo cual es injusto para ellas y, además, en el proceso de selección natural en las empresas, ¿qué nos queda? En el mejor de los casos la gente diplomática. En el peor los *sí señor*.

No nos extrañe que la creatividad, tantas veces demandada hoy en día a las personas en los equipos, brille por su ausencia. Ya no es que inventen otros, como decía Unamuno, es “que se arriesguen otros, yo no hablo...”

### ¿Cuáles son los temores de la gente a la hora de atreverse a decir la verdad?

Ryan y Ostreich investigaron esta cuestión en 22 empresas americanas. Resultó que el 70% de los entrevistados evitaban hablar por temor a las repercusiones, incluso aunque no hubiera probabilidad de que ocurrieran. Las consecuencias temidas eran pérdida de credibilidad o reputación, freno a la carrera profesional, deterioro de la relación con el jefe, pérdida del empleo y rechazo de los compañeros.

En estas condiciones, los directivos no pueden quedarse muy tranquilos pensando que les llega la información vital para el desarrollo del negocio.

## 6 “PENSAMIENTO GRUPAL”

Un fenómeno común en los grupos es la presión a los miembros para que adopten puntos de vista uniformes, para mantenerse en el “camino real”, en lo que está bien visto.

Los esfuerzos para implantar una buena estrategia muchas veces fracasan porque amenazan o ponen en cuestión las costumbres, normas y paradigmas aceptados. Tampoco se cuestionan las estrategias equivocadas. Nadie se atreve a llevar la contraria. Todo el mundo quiere ser positivo.



El pensamiento innovador en la empresa. ¡Qué contradicción!, insistiría Unamuno.

Algunas prácticas “modernas” de gestión propagan ideas políticamente correctas que en realidad son falacias y se convierten en supuestos incuestionables:

- “Todos pueden hacer de todo”. En realidad hay que poner a cada persona en el lugar donde mejor pueda contribuir con sus capacidades.
- “Todos contribuimos igual”. A todas luces falso y profundamente desmoralizador y, a pesar de ello, de uso común por jefes a los que no les gusta “hacer diferencias”.
- “Lo importante es el equipo por encima de todo”. Lo que es productivo son los equipos eficaces. Es bueno que todos vayamos en el mismo barco, pero no que nos hundamos todos juntos.
- “Hay que ser positivo, poner buena cara”. Muchas veces, en las adquisiciones de empresas no se hace una buena selección del talento, sino que se quedan “los de la sonrisa Profidén”.

## 7 CORTOCIRCUITOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El desastre del Challenger es el ejemplo que pone Argyris al hablar de las

barreras al aprendizaje organizacional. “No va a funcionar” decían los ingenieros, “hay un riesgo de catástrofe”. Nadie les quería escuchar. La falta de comunicación entre directivos y técnicos es un problema habitual en las organizaciones, igual que el fenómeno de los Reinos de Taifas. Cada departamento o unidad gestiona unilateralmente sus objetivos y restringe la información a los demás. Esto se agravaba en el caso de la Nasa porque los proyectos de viajes espaciales se hacen entre una multitud de empresas, cada una de las cuales fabrica uno o alguno de los componentes.

Pero lo peor del caso, según señala Valderrama (1994), es que la cúpula directiva de la empresa fabricante de los sellos que fallaron cambiaron de

cisiones sin suficiente conocimiento, información relevante o control de los recursos para llevarlas a cabo. Esto les crea una situación de tensión difícil de resolver, pues si admiten que les falta capacidad para hacer lo que tienen que hacer, pueden estar poniendo en peligro su puesto.

La historia, los periódicos están llenos de casos con resultados tan dramáticos como el 11 de septiembre o el 11 de marzo. Siempre acaba por aparecer un técnico o un agente que insiste en una vía de investigación y no son escuchados o directamente silenciados. Cuando estos poseedores de información o ideas importantes, pero tal vez poco deseables, no logran ser escuchados, intentan rodear el obstáculo para tener acceso a un nivel superior

que pierden capacidad adquisitiva. Y trabajadores que sufren estrés, que no disfrutan con su trabajo.

Aumentan las dolencias cardíacas, las patologías derivadas del estrés (¿hay alguna que no guarde cierta relación?), las defunciones, el gasto en Sanidad... El pensamiento sutil nos enseña a ver una cadena de acontecimientos que se podían haber evitado.

Pero no nos pongamos dramáticos. Esta espiral descendente puede darse la vuelta y convertirse en una sinergia positiva, de tal modo que podemos construir equipos inteligentes que no sólo tomen decisiones acertadas, que innoven y se anticipen a la competencia, consiguiendo resultados espectaculares, sino que también proporcionen a sus miembros experiencias gratificantes, esto es, el disfrute en y con el trabajo. Pero esa es otra historia que será contada en otra ocasión. ☺

## “Cuando hay una centralización excesiva, los altos directivos tienen que decidir con poca información ‘del terreno’”

opinión y dieron luz verde al despigue cuando el subdirector les pidió que se “pusieran el gorro de directivo en lugar del de ingeniero”. ¿Sumisión a una idea, una orden, un paradigma incuestionable? ¿Es que los directivos deben tomar decisiones basadas exclusivamente en parámetros económicos, desoyendo a sus propias conciencias?

Cuando hay una centralización excesiva, los altos directivos tienen que decidir con poca información “del terreno”. Los mandos medios o los empleados se sienten en un aprieto al no compartir la bondad de las decisiones tomadas y tenerlas que implantar, sin atreverse a cuestionar a sus jefes.

A la inversa, cuando hay un exceso de descentralización, a veces los empleados son responsables de tomar de-

y chocan contra la política de la línea jerárquica (está “puenteando”) o con conflictos de intereses (“se está metiendo en mi terreno”). Léase FBI, CIA, mandos superiores, fuerzas de seguridad, etc.

En la empresa, las consecuencias tal vez no son tan dramáticas a corto plazo. Total, ¿qué puede pasar por no hacer caso al director de I+D que nos está diciendo por activa y por pasiva que el nuevo envase tan bonito nunca podrá funcionar para ese producto sin producir riesgos para el consumidor? Estamos vendiendo mucho más. Sí, también tenemos más reclamaciones, pero no es para tanto.

Lo peor que puede pasar es que las empresas vayan muriendo por falta de escucha, por decisiones equivocadas. Hay una pérdida económica importante por una parte. Y detrás hay familias



**BEATRIZ GONZÁLEZ  
FDEZ. DE VALDERRAMA**

*Es socia directora de Alta Capacidad. Puede contactar con ella en el correo: [bvalderrama@altacapacidad.com](mailto:bvalderrama@altacapacidad.com). Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.*