¿Su organización tiene problemas de aprendizaje?

"Yo soy mi puesto"

Nos enseñan a ser leales a nuestra tarea, al extremo de que la confundimos con nuestra identidad. *Cuando una gran acería norteamericana comenzó a cerrar plantas a principios de los años 80, ofreció reeducar a los obreros cesantes para que buscaran nuevos empleos. Pero la reeducación no echó raíces: los obreros pasaron a ser desempleados o a realizar tareas independientes. Los psicólogos intentaron averiguar por qué, y notaron que los obreros sufrían agudas crisis de identidad. Preguntaban: "¿Cómo podría hacer otra cosa? Yo soy tornero".*

Cuando les preguntan cómo se ganan la vida, las personas describen las tareas que realizan todos los días, no el propósito de la empresa de la cual forman parte. La mayoría se ven dentro de un "sistema" sobre el cual no ejercen ninguna influencia. "Hacen su trabajo", cumplen con su horario y tratan de apañárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.

Recientemente, los managers de una compañía automotriz de Detroit me contaron que habían desmantelado un coche japonés para comprender por qué los japoneses podían alcanzar extraordinaria precisión y confiabilidad a un coste más bajo en cierto proceso de ensamblaje. Hallaron el mismo tipo estándar de perno usado tres veces en el bloque de cilindros. En cada ocasión unía un tipo distinto de componente. En el coche americano, el mismo ensamblaje requería tres pernos diferentes, que requerían tres llaves diferentes y tres inventarios de pernos, con lo cual el ensamblaje resultaba más lento y más costoso. ¿Por qué los americanos usaban tres pernos? Porque la organización de diseño de Detroit tenía tres grupos de ingenieros, cada cual responsable de su propio componente. El japonés tenía un solo diseñador, responsable del montaje de todo el motor, y tal vez de mucho más. La ironía es que cada uno de los tres grupos de ingenieros norteamericanos consideraba que su trabajo era bueno porque su perno y su ensamblaje funcionaban a la perfección.

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que "alguien cometió una falla".

"El enemigo externo"

Un amigo me contó una vez la historia de un muchacho a quién entrenaba en béisbol, y que tras perder tres pelotas en el campo derecho, arrojó el guante y se fue al refugio, mascullando: "Nadie puede manotear una pelota en ese maldito campo".

Todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento:

"Siempre hallarás un agente externo a quien culpar".

El departamento de Márketing culpa a Manufactura: "Seguimos perdiendo ventas porque nuestra calidad no es competitiva". Manufactura culpa a Ingeniería. Ingeniería culpa a Márketing: "Si tan sólo dejaran de estropear nuestros diseños y nos permitieran diseñar los productos de que somos capaces, seríamos un líder de la industria".

El síndrome del "enemigo externo" es un subproducto de "Yo soy mi puesto", y de los modos asistémicos de encarar el mundo que ello alienta. Cuando nos concentramos sólo en nuestra posición, no vemos que nuestros actos la trascienden. Cuando esos actos tienen consecuencias que nos perjudican, incurrimos en el error de pensar que estos nuevos problemas tienen un origen externo. Como la persona perseguida por su propia sombra, no podemos deshacernos de ellos.

El síndrome del "enemigo externo" no consiste sólo en echar culpas dentro de la organización. *Durante sus últimos años en actividad, la otrora triunfal People Express Airlines redujo los precios, impulsó la comercialización y compró Frontier Airlines, en un frenético intento de combatir la presunta causa de su deterioro: competidores cada vez más agresivos. Sin embargo, ninguna de estas medidas detuvo las crecientes pérdidas de la compañía ni corrigió su problema central, la calidad del servicio, que había decaído tanto que los precios bajos constituían el único atractivo para los clientes.*

Para muchas compañías el "enemigo" está integrado por la competencia asiática, los sindicatos, las regulaciones gubernamentales o clientes que las "traicionaron" comprando otros productos. La historia del "enemigo externo", sin embargo, es siempre parcial. El "afuera" y el "adentro" suelen formar parte de un

mismo sistema. Este problema de aprendizaje vuelve casi imposible detectar la influencia que podemos ejercer sobre cuestiones "internas" que superan la frontera entre nosotros y lo "externo".

La fijación en los hechos

Dos niños se ensartan en una riña y procuramos separarlos. Lucía dice: "Le pegué porque me quitó la pelota". Tomás dice: "Le quité la pelota porque ella no me presta su aeroplano". Lucía dice: "El no puede jugar con mi aeroplano porque le rompió la hélice". Como sabios adultos que somos, decimos: "Venga, niños, traten de llevarse bien".

¿Pero somos tan distintos cuando se trata de explicar nuestros propios enredos? Estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia.

La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales: las ventas del mes pasado, los nuevos recortes de presupuesto, las ganancias del trimestre anterior, quién fue ascendido o despedido, el nuevo producto de nuestros competidores, la demora que se anunció para nuestro nuevo producto y demás. Los medios informativos refuerzan el énfasis en los acontecimientos inmediatos. Si algo ocurrió hace dos días deja de ser "noticia". El énfasis en los hechos desemboca en explicaciones "fácticas": "El promedio Dow Jones bajó ayer dieciséis puntos -anuncia el periódico- porque ayer se anunciaron bajas ganancias para el cuarto trimestre". Esas explicaciones pueden ser ciertas en alguna medida, pero nos impiden ver los patrones más amplios que subyacen a los hechos y comprender las causas de esos patrones.

Nuestra fijación en los hechos forma parte de nuestro programa evolutivo.

En el diseño de un cavernícola destinado a la supervivencia, la aptitud para contemplar el cosmos no podía ser un criterio primordial. Lo importante era la aptitud para ver al tigre por encima del hombro izquierdo y reaccionar con rapidez. La ironía es que hoy, las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.

La carrera armamentista, el deterioro ecológico, la erosión del sistema de educación pública de una sociedad, el capital físico cada vez más obsoleto, el deterioro en la calidad de diseños o productos (al menos en relación con la calidad de los competidores) son cambios lentos y graduales.

El aprendizaje generativo no se puede sostener en una organización si el pensamiento de la gente está dominado por hechos inmediatos. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear.

La parábola de la rana hervida

La mala adaptación a amenazas crecientes para la supervivencia aparece con tanta frecuencia en los estudios sistémicos de los fracasos empresariales, que ha dado nacimiento a la parábola de la "rana hervida".

Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierva. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

Algo similar sucedió con la industria automotriz norteamericana. En los años 60, dominaba la producción en América del Norte. Eso comenzó a cambiar muy gradualmente. Los Tres Grandes de Detroit no veían al Japón como una amenaza en 1962, cuando la presencia japonesa en el mercado de los Estados Unidos era inferior al 4 por ciento. Ni en 1967, cuando era inferior al 10 por ciento. Ni en 1974, cuando era inferior al 15 por ciento. Cuando los Tres Grandes empezaron a examinar críticamente sus prácticas y supuestos, a principios de los años 80, la participación japonesa en el mercado de los Estados Unidos se había elevado al 21,3 por ciento. En 1989, la participación japonesa llegaba al 30 por ciento, y la industria automotriz norteamericana sólo daba cuenta del 60 por ciento de los automóviles vendidos en los Estados Unidos.

Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil. No eludiremos el destino de la rana a menos que aprendamos a aminorar nuestro ritmo frenético y ver esos procesos graduales que a menudo plantean para todos, las mayores amenazas.

¿Prisioneros del sistema o prisioneros de nuestro propio pensamiento?