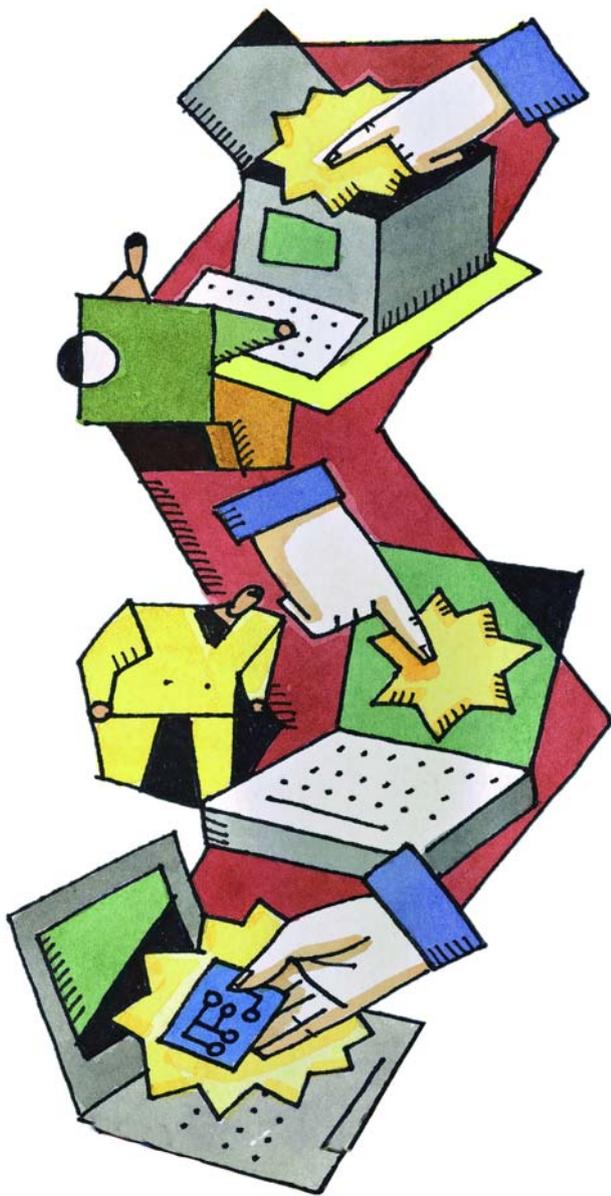


Chris Argyris:

“Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas”



Karen Christensen

Directora de *Rotman Magazine*.

Chris Argyris, titular de la cátedra James Bryant Conant de Educación y Comportamiento Organizacional en la Harvard Business School, director emérito de The Monitor Company y reconocido experto en aprendizaje organizacional, explica en esta entrevista por qué nuestras acciones no son por lo general coherentes con nuestro pensamiento y por qué el razonamiento defensivo es tan predominante en las organizaciones actuales.

Karen Christensen: Usted ha dedicado su carrera a estudiar las conexiones entre el pensamiento y la acción. ¿Cuáles son algunos de sus hallazgos clave?

Chris Argyris: Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas, y por *efectivas* me refiero a las acciones que llevan a las consecuencias que desean las personas, es decir, consecuencias que persisten. En nuestras mentes, todos los seres humanos tenemos lo que se podría denominar

“microteorías” de acción que especifican lo que es una “acción efectiva” y cómo generarla en cualquier tipo de situación, tanto si se trata de un líder como si se trata de un subordinado o de un compañero.

¿Cómo generamos el comportamiento? Mediante el uso de la mente. ¿Cómo genera la mente el comportamiento? Mediante diseños que están programados en ella, los cuales se pueden almacenar y posteriormente recuperar. Éstos son diseños “fortuitos”, por medio de los cuales hacer una cosa hará que suceda otra. Es posible que la gente se sorprenda, pero he hallado que todos tenemos una fuerte tendencia a tener pensamientos y acciones incongruentes, y que no somos unos observadores muy efectivos de nuestro propio comportamiento: tendemos a juzgarlo de acuerdo con nuestras intenciones, mientras que juzgamos el comportamiento de los demás por sus resultados.

Explíquenos la diferencia entre una “teoría que se defiende” y una “teoría en uso”.

Los seres humanos tienen dos tipos de teorías en sus mentes: la teoría que defienden –sus creencias y valores manifiestos– y la teoría que de hecho utilizan, la cual sólo se puede inferir a partir de la observación de su comportamiento. La teoría que se defiende es aquello en lo que de hecho cree un individuo. Las personas se dicen a sí mismas: “Esto es lo que yo creo que es una acción efectiva en esta situación y éstos son los valores que creo que debería expresar cuando gestiono a las personas o cuando me gestiono a mí mismo”. Este tipo de pensamiento funciona principalmente cuando las personas tienen que hacer frente a situaciones rutinarias: en estos casos, aquello en lo que dicen creer y cómo se comportan realmente es básicamente lo mismo.

No obstante, cuando se trata de asuntos complejos –que pueden dar lugar a que alguien se sienta incómodo o que pueden representar una amenaza para una persona o una organización–, las teorías que se defienden casi nunca funcionan. Lo que sí funciona es la teoría que las personas de hecho utilizan, a la cual denominamos su “teoría en uso”. Éstas son las teorías de acción implícitas en nuestro comportamiento y es muy probable que nosotros no las conozcamos. Todos nosotros tenemos una fuerte tendencia a tener pensamientos y acciones incongruentes: la diferencia entre las teorías que se defienden y las teorías en uso es aplicable en el ámbito de las estrategias nacionales, las estrategias organizacionales y el comportamiento interpersonal y en grupos reducidos. Las personas tienen una gran habilidad para no ver las incongruencias entre las teorías que defienden y sus teorías en uso. Es posible que sean

conscientes más tarde, pero, mientras están poniendo en práctica ese comportamiento, pocas veces son conscientes de ello y el resultado final es que su comportamiento es por lo general menos efectivo de lo que podría ser.

¿Cuáles son los “valores importantes” y cómo afectan a nuestro pensamiento?

Los valores importantes son los valores subyacentes que las personas utilizan para diseñar sus acciones –los objetivos que pretendemos satisfacer, las creencias que pretendemos poner en práctica o defender y los valores que pretendemos expresar–. Mis colegas y yo hemos hallado que estos valores se inscriben dentro de dos categorías o puntos de vista: el modelo I y el modelo II.

El modelo I representa las acciones de prácticamente todos los seres humanos. Hay cuatro valores importantes clave en este modo de pensar, y hemos hallado que no varían según la edad, el género, la cultura, la organización o la riqueza. Son los siguientes:

1. Controlar el propio entorno.
2. Intentar ganar y no perder.
3. Reprimir los sentimientos negativos.
4. Ser lo más racional posible.

El problema es que, cuando se incorporan a una organización, los individuos que utilizan este punto de vista crean lo que denominamos “rutinas defensivas”: autorizan y recompensan acciones de autoprotección y refuerzan un modelo unilateral y descendente. Esto

**“Todos tenemos una fuerte
tendencia a tener
pensamientos y acciones
incongruentes, y no somos
unos observadores muy
efectivos de nuestro propio
comportamiento”**

suele conducir a una incompetencia especializada que genera un aumento de los errores, de los procesos herméticos y de los procesos que se refuerzan a sí mismos. Al mismo tiempo, las personas no son conscientes de que están haciendo esto, y una causa clave de esta fal-

ta de concienciación es el modo de pensar del razonamiento defensivo que acompaña al modelo I.

¿Qué es el "razonamiento defensivo"?

El razonamiento es defensivo cuando su objetivo es proteger a alguien —una persona o un grupo— para que no se sienta incómodo o amenazado. Cuando las personas siguen esta línea de razonamiento, mantienen sus inferencias tácitas, no vayan a ser que pierdan el control; crean "evaluaciones" de sus argumentos que son egoístas y herméticas, fracasando a la hora de diseñar medi-

“El razonamiento es defensivo cuando su objetivo es proteger a alguien —una persona o un grupo— para que no se sienta incómodo o amenazado”

das correctivas y de evaluar la efectividad de su implementación. La peor parte es que el uso del razonamiento defensivo prohíbe cuestionarse nuestro razonamiento. Esto lleva a procesos que se refuerzan a sí mismos y que contribuyen a mantener el *statu quo*, obstaculizan el verdadero aprendizaje y reafirman el engaño. La lógica egocéntrica es un aspecto clave de este tipo de razonamiento: la lógica utilizada para crear los argumentos es la misma lógica que se utiliza para evaluarlas.

El razonamiento productivo, por su parte, busca la verdad sobre la efectividad de lo que hacemos y de lo que defendemos. Da lugar a que se cuestione la causalidad, la metodología de evaluación, la noción de transparencia, etc. La lógica egocéntrica combinada con una falta de transparencia y reforzada por la creencia de que actuamos en nombre del "interés" o la "preocupación" es una receta para que el aprendizaje necesario para corregir los problemas de una organización sea un desastre. Por desgracia, la cultura predominante actualmente es el modelo I y por eso son tan numerosos los sistemas sociales y las organizaciones que siguen este modelo.

¿Puede describirnos cómo es una "rutina organizacional defensiva"?

Hay una lógica fundamental subyacente a todas esas rutinas defensivas, la cual se ilustra mediante una de

las defensas que se pueden observar con mayor frecuencia: enviar mensajes contradictorios, como "Mary, tú diriges el departamento, pero compruébalo con Bill" o "John, sé innovador, pero por favor sé prudente". La lógica en estos casos es la siguiente:

1. Enviar un mensaje que es incongruente.
2. Actuar como si no fuera incongruente.
3. Hacer que 1 y 2 sean incuestionables.
4. Hacer que la incuestionabilidad sea incuestionable.

Las rutinas organizacionales defensivas son provocadas por un proceso circular que se refuerza a sí mismo en el que las teorías en uso del modelo I generan estrategias individuales de *bypass* y encubrimiento, las cuales tienen como resultado un *bypass* y un encubrimiento organizacional, que sólo sirven para reafirmar las teorías en uso individuales.

¿Cuáles son las consecuencias del modo de pensar del modelo I en las organizaciones?

Las personas programadas con las teorías de acción del modelo I generan una dinámica organizacional que incluye la evitación, la incertidumbre, la desconfianza, la conformidad, el guardar las apariencias y la falta de comunicación. La consecuencia fundamental de todo esto es que las personas abandonan, no corren riesgos e intentan no crear problemas. En este entorno, las personas dudan de si deben ser honestas y lo incuestionable queda encubierto. La protección de la propia "piel burocrática" se convierte en algo crítico para la supervivencia, arrinconando algunos de los diálogos más importantes.

¿Cree que la mayoría de los líderes de hoy día están influidos por este modo de pensar?

Me temo que sí. El estilo de liderazgo más típico es el del modelo I, y las estrategias de acción más importantes que se derivan de este modelo son las siguientes:

- Defender su posición.
- Evaluar los pensamientos y las acciones de los demás.
- Atribuir causas a todo lo que uno trata de comprender.

Por desgracia, este enfoque se considera, por lo general, como un liderazgo "fuerte" —la habilidad para obligar a los demás a que estén de acuerdo con su forma de pensar—. Lo cierto es que el trabajo de un líder efectivo sigue siendo el de defender, evaluar y realizar atribuciones, pero debe hacerlo de un modo que se co-

respuesta con la realidad, que se pueda probar. Esto se logra invitando a los demás a confrontar sus puntos de vista y sus conclusiones.

¿Cuál es el antídoto para el modo de pensar del modelo I?

Debemos ayudar a las personas a convertirse en expertos en lo que denomino el pensamiento y el comportamiento del modelo II. Los valores importantes del modelo II incluyen:

- obtener información válida;
- crear condiciones para tomar decisiones libres y bien fundamentadas; y
- aceptar la responsabilidad personal de las propias acciones.

Las estrategias de acción del modelo II incluyen defender, evaluar y realizar atribuciones combinando la consulta y la evaluación abierta. Éste es un enfoque mucho más cooperativo y mucho menos defensivo. El modelo II le permite a uno reflexionar sobre la naturaleza autopredictiva del propio modelo y adoptar las medidas correctivas. El resultado final es la reducción de los procesos herméticos y una solución más efectiva de los problemas.

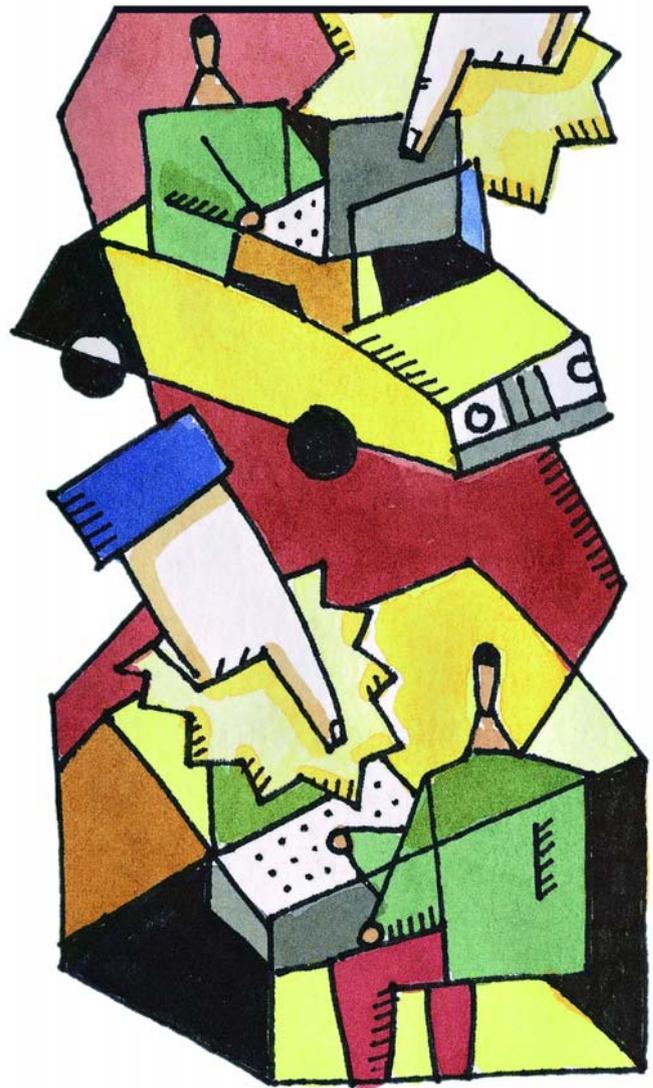
¿Cómo pueden los directivos fomentar un enfoque del modelo II en su lugar de trabajo?

Cabe esperar que cualquier entorno que recompense la participación, la solución conjunta de los problemas y la transparencia irá avanzando hacia el modelo II. No estoy diciendo que las personas deban abandonar totalmente el modelo I y aceptar sólo el modelo II: estoy sugiriendo que el modelo II es importante para las decisiones difíciles, no programadas y no rutinarias.

Las organizaciones pueden crear las condiciones que influyen de forma significativa en lo que los individuos definen como un problema, lo que formulan como una solución y lo que generan como una acción para solucionar ese problema. Pasar del modelo I al modelo II requiere no sólo cambios en las acciones, sino también cambios en los valores importantes y las estrategias de acción. Esto, a su vez, requiere lo que denomino "aprendizaje de bucle doble".

¿Qué es el "aprendizaje de bucle doble"?

El modelo I sólo permite el "aprendizaje de bucle simple": mantener el campo de la regularidad generando nuevas estrategias de acción para alcanzar los valores actuales que son importantes. Siempre que se detecta y se corrige un error sin cuestionarse o modificar los va-



lores subyacentes del sistema, el aprendizaje es de bucle simple. El aprendizaje de bucle simple es adecuado para los problemas rutinarios y repetitivos —es de gran ayuda a la hora de realizar el trabajo de cada día—.

El aprendizaje de bucle doble, en cambio, permite abordar los problemas que son complejos, que están mal estructurados y que cambian a medida que avanza el proceso de solución del problema. Con este tipo

“Los valores importantes son los valores subyacentes que las personas utilizan para diseñar sus acciones”

de aprendizaje aprendemos a cambiar el propio campo de la regularidad modificando los valores y los supuestos subyacentes: se cuestionan los supuestos subyacentes de los puntos de vista actuales y se evalúan abiertamente las hipótesis sobre el comportamiento. El resultado final debería ser un incremento de la efectividad y una mejor aceptación de los fracasos y errores.

Por ejemplo, una estrategia para reprimir el conflicto en un grupo podría ser que un directivo reprendiera a las personas implicadas por perder el tiempo y sugerirles que se centren en el trabajo que tienen pendiente. Es posible que esto reprima el conflicto y permita sentimientos de competencia en el directivo, ya que la culpa la ha transferido a los demás. En tal caso, se utiliza una nueva estrategia de acción con el fin de satisfacer los valores actuales que son importantes ("control unilateral" y "ganar y no perder"). Esto es un ejemplo de un aprendizaje de bucle simple.

Otro enfoque posible podría ser examinar y modificar los propios valores que son importantes. Por ejemplo, el directivo podría decidir examinar de forma crítica el importante valor de "reprimir la negatividad y el conflicto", lo que podría llevarle a descartar este valor y a sustituirlo por un nuevo valor, como, por ejemplo, una "consulta abierta". La estrategia de acción aso-

"La diferencia entre las teorías que se defienden y las teorías en uso es aplicable en el ámbito de las estrategias nacionales, las estrategias organizacionales y el comportamiento interpersonal y en grupos reducidos"

ciada podría consistir en debatir el problema abiertamente. Esto constituiría un aprendizaje de bucle doble, ya que tanto la variable que es importante como la estrategia de acción han cambiado.

Describanos la "escala de inferencia" y cómo puede llevarnos a "evitar una parte" de la realidad.

Los seres humanos quieren comprender el mundo, y esto lo logramos observando y a continuación realizan-

do inferencias con respecto a lo que es válido y lo que no lo es. Al hacer esto, avanzamos a través de una "escala de inferencias": el primer paso es observar los datos reales y la experiencia –recogiendo el tipo de información que captaría una cámara de cine que no puede mentir–. A partir de esto, elegimos un conjunto de experiencias y de datos escogidos a los que prestaremos atención; para esto, añadimos un significado, desarrollamos supuestos y llegamos a conclusiones. Finalmente, desarrollamos creencias, que forman la base de nuestras acciones, las cuales generan experiencias y datos reales adicionales, completando el círculo.

Este ciclo se refuerza a sí mismo, ya que cada acción se desarrolla a partir de la anterior. El problema es que nuestras creencias influyen en la experiencia y los datos seleccionados a los que decidimos prestar atención, lo que esencialmente establece un bucle interno que se refuerza a sí mismo y que puede hacer que "evitemos una parte" de la realidad.

La tendencia es seleccionar datos a los cuales prestar atención que respalden nuestras creencias. A medida que nuestras creencias se vuelven cada vez más rígidas, los datos y la experiencia a los que estamos dispuestos a prestar atención serán una parte cada vez menor de la realidad. Al desarrollar una comprensión de las escalas de inferencia de los demás, podemos empezar a ver las incongruencias entre la experiencia y los datos reales y la experiencia y los datos seleccionados derivados de sus creencias.

La escala de inferencia es de gran utilidad a la hora de ayudar a las personas a darse cuenta de cuándo tanto ellas como los demás se han saltado varios "niveles de inferencia" para llegar a una conclusión. Cuando las personas no están de acuerdo sobre una conclusión, lo que tienen que hacer para avanzar es hacer explícitos los datos que han seleccionado y los pasos de su proceso de interpretación.

¿Cómo define usted el éxito psicológico?

El éxito psicológico significa que una persona ha fijado un nivel de aspiración que siempre supone un reto, pero que es alcanzable. Nunca se sitúa por debajo de este nivel, pero, al mismo tiempo, no es tan alto como para que la persona no pueda alcanzarlo nunca. Uno define su nivel de aspiración de tal modo que siempre suponga un reto y uno acepta la responsabilidad personal por su comportamiento. En su nuevo libro, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Roger Martin nos muestra cómo los líderes de éxito están dispuestos a aceptar la responsabilidad personal y también están dispues-

tos a explorar y aprender. Gran parte del comportamiento que describe en el libro es congruente con el modelo II y, cuando no lo es, el líder lo admite. Los líderes de éxito también saben que hay ocasiones en las que el modelo I es el enfoque más adecuado. No pretenden convertir el modelo II en una ideología, pero es una parte vital de su conjunto de habilidades.

¿Cuáles son los primeros pasos que debe dar un directivo que quiera abordar estos temas en su organización?

La clave para cambiar el comportamiento no es simplemente cambiar el comportamiento, ya que es posible mantener la misma teoría en la cabeza y llevar a cabo ese cambio. La clave es cambiar el modo en el que las personas razonan con respecto a su comportamiento, basado en las teorías que tienen en la mente. El reto es ayudar a los individuos a transformar las teorías que defienden en teorías en uso enseñándoles un nuevo conjunto de habilidades y un nuevo conjunto de valores que son importantes.

Debido a que muchos individuos defienden los valores y las habilidades del Modelo II, estos rasgos no son totalmente nuevos para ellos; sin embargo, el hecho empírico hasta el momento es que son muy pocos los individuos que actúan habitualmente de acuerdo con los valores y las habilidades que defienden. El criterio que habría que seguir para tener éxito debería ser realizar cambios en los patrones de razonamiento defensivos y las teorías en uso que generan rutinas organizacionales defensivas.

Es posible enseñar a las personas a reconocer el razonamiento que utilizan cuando formulan e implementan sus acciones. Pueden empezar por identificar las incongruencias entre las teorías que defienden y las teorías de acción reales; pueden admitir el hecho de que inconscientemente formulan y ponen en práctica ac-

ciones que se alejan de su intención; y pueden aprender a identificar lo que los individuos y los grupos hacen para crear defensas organizacionales y cómo contribuyen a solucionar los problemas. El cambio tiene que empezar desde arriba, ya que de lo contrario es

“Las rutinas organizacionales defensivas son provocadas por un proceso circular que se refuerza a sí mismo”

muy probable que los altos directivos que están a la defensiva rechacen cualquier transformación de los patrones de razonamiento que proceda de niveles inferiores.

Al final, ¿cuál es la esencia de la vida? ¿La comprensión? No: es la comprensión con el fin de pasar a la acción. 

«Chris Argyris: “Lo que más me interesa es el modo en el que las personas generan acciones que son efectivas”». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título “Thought Leader Interview: Chris Argyris”. Referencia n.º 3116.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18202 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial