

Reflexiones Organizacionales

No hay nada más práctico que una buena teoría.- Kurt Lewin

La retroalimentación grupal de acuerdo a [Hackman](#)

El grupo enfrenta cuestiones incómodas o amenazadoras, tales como:

- Insatisfacción con el desempeño.
- Especulación sobre las tácticas ajenas.
- Creencias de que las causas del bajo desempeño no son discutibles.
- Reconocimiento de normas contra el debate abierto de conflictos o puntos de vista.

Estas cuestiones producen:

- Elusión
- Ocultamiento

Que se manifiestan mediante acciones que disculpan y mantienen la elusión y el ocultamiento; entre ellas:

- Culpar a otros, dentro o fuera del grupo.
- Expresar en privado la insatisfacción con el desempeño del grupo.
- Sentir impotencia.
- Distanciarse de las propias posibilidades causales.

Teniendo, entonces, consecuencias que alejan del aprendizaje; algunos ejemplos son:

- Llegar tarde, irse temprano.
- Faltar a las reuniones o estar conectado a la computadora.
- Permanecer activo sintiéndose agotado - solo discutir cuestiones "aburridas".
- Desunir al grupo en la práctica.

Es interesante, como experimento, explorar qué de lo anterior sucede en nuestra organización y complementar la lista con acciones y consecuencias *creativas* que no indican que las personas sean irresponsables o faltas de compromiso. Indican una dinámica que se deriva de una teoría en uso que está inserta en la cultura. Otro ejercicio es identificar los valores centrales que propician las conductas observadas. Así como Lewin dice que no hay nada más práctico que una buena teoría, considero que no hay nada más esclarecedor que un buen diagnóstico.

Aprendizaje Organizacional I

Una teoría es una condición hipotética ideal, de alguna manera estructurada, que condiciona la observación de los fenómenos que nos interesan. Este es el sentido en el que Lewin la usa en la frase que antecede: tener un marco de referencia poderoso nos ayuda a lidiar más efectivamente con las situaciones problemáticas de nuestra vida cotidiana.

[Chris Argyris](#) conocido como el padre del *aprendizaje organizacional* ha planteado una distinción no solo interesante, sino muy relevante para los procesos organizacionales. Por un lado habla de la teoría adoptada que es aquella defendemos explícitamente y, por otra parte, la teoría en uso que, como su nombre lo indica, es aquella que realmente desplegamos en nuestras conductas.

En la organización decimos ser participativos y no lo hacemos; decimos que delegamos y en la práctica no sucede.

Buscando explicar estas discordancias entre lo que se dice y lo que se hace, propone que "las teorías para la acción son gobernadas por una serie de valores que constituyen el marco para las estrategias elegidas." Es decir: existe un programa maestro (nuestra teoría) que se despliega en una serie de estrategias de acción que genera un conjunto de consecuencias.

Desde esta perspectiva, cambiar las estrategias de acción implica un aprendizaje de ciclo simple; por otro lado, el cambio del programa maestro que incluye una serie de valores dominantes, implica un aprendizaje de doble ciclo.

En esta primera parte hablaremos de lo que Argyris llama Teoría-en-uso modelo I (OI). Los cuatro valores centrales de este modelo son:

1. Logre su objetivo.
2. Maximice las ganancias y minimice las pérdidas.
3. Suprima los sentimientos negativos.
4. Compórtese de acuerdo a lo que considera racional.

De estos valores centrales, se derivan un conjunto de estrategias de acción siendo las más comunes:

1. Defienda su posición.
2. Evalúe los pensamientos y acciones de los demás (y sus propios pensamientos y acciones).
3. Atribuya causas a lo que intenta comprender.

Tal vez no sea sorpresivo darnos cuenta que las consecuencias de estas estrategias tienden a ser procesos defensivos que generan confusión que se afirman con el tiempo creando patrones cerrados que se autoreforzan. (Ver columna izquierda).

Lo aquí expresado puede ayudarnos a entender la famosa *resistencia al cambio*, que no es más que una barrera para el aprendizaje. ¿Existe una lógica que vaya más allá de los tradicionales juicios que hacemos?: la gente no quiere ..., son, no ven ..., etc.

Un aspecto que es digno de considerarse es que una persona que quiere cambiar, en forma individual, dentro del marco del modelo OI, será probablemente rechazado porque esta teoría en uso no permitirá un cambio en sus valores dominantes.

Este hecho tiene consecuencias graves para el futuro de la organización ya que perderemos talento que no puede florecer en un ambiente hostil y permanecerán aquellas personas que son "hábilmente incompetentes" ya que aprenden muy bien el juego de no producir resultados reforzando el patrón defensivo.

Un modelo para revelar la manera en que las personas comprenden su mundo cotidiano es la llamada *escala de inferencial* que no es más que un modelo hipotético para el desarrollo de un conjetura.

Aquí les comparto la que Argyris presenta en su libro "Conocimiento para la Acción"

1. Percibir algún dato, conjunto de ellos o situación específica, como una conversación, que podamos identificar con claridad.
2. Razonar sobre el significado de lo observado, no sobre lo que se dice.
3. Descubrir el mensaje real que las personas intentan comunicar con los datos o conversación.
4. Establecer la congruencia de este mensaje con la teoría en uso.
- 5.

Agradezco que envíen sus comentarios a royola@filogenia.net