

No sin solución

Cómo pueden las prácticas organizacionales compensar las deficiencias individuales

Investigación de Richard Larrick and Joshua Klayman

Más de 30 años de investigación en psicología cognitiva han resultado en una mezcla de estudios acerca del juicio y razonamiento humanos. Algunos investigadores se han maravillado de lo que el cerebro humano puede lograr. Otros han concluido que el razonamiento humano está seriamente afectado por fallas, parcialidades y deficiencias. ¿Cómo podemos explicar las discrepancias aparentes entre la literatura pesimista acerca de las deficiencias humanas y la evidencia optimista acerca de los logros humanos? Como lo pusiera un escéptico, “si es que somos tan estúpidos, ¿cómo pudimos llegar a la luna?”.

Richard Larrick y Joshua Klayman, profesores del programa de administración y comportamiento organizacional de la Universidad de Chicago, y el ex miembro de la facultad de la Universidad de Chicago Chip Heath, ahora en Duke University, proponen una solución a esta paradoja. Ellos responderían al escéptico observando que los individuos no llegaron a la luna, fue la NASA quien lo logró.

En otras palabras, los autores creen que a pesar de que los pensadores individuales tienen fallas, una organización puede proveer a sus empleados con “reparaciones cognitivas” – prácticas institucionalizadas que reparan las maneras torcidas en las cuales piensa la gente – que ayudan a combatir parcialidades potencialmente serias en el juicio individual.

Según Klayman, “como resultado, la organización protege a terceros dentro y fuera de la compañía de sufrir las consecuencias del pensamiento imperfecto de un individuo”.

Mientras que la mayoría de las prácticas organizacionales de hoy se enfocan en reparaciones emocionales – incentivos que hacen que la gente trabaje más duro – la mayoría de las organizaciones pasan por alto las reparaciones cognitivas, o puede que usen las reparaciones cognitivas en forma ineficiente.

Según Larrick, “las organizaciones están acostumbradas a pensar acerca de complejas reparaciones desde ‘arriba-hacia-abajo’, tales como usar consultores externos que trabajen en conjunto con la gerencia superior en diseñar e implementar una mejora desde arriba. Lo que decimos es que hay muchas reparaciones que pueden ser igualmente efectivas en corregir el pensamiento errado de los empleados. Estas reparaciones pueden ser extremadamente simples y diseñadas por los empleados dentro de la compañía. Las corporaciones pueden estar pasando por alto una rica fuente de innovación”.

Cortocircuitos en el software humano

La investigación psicológica indica que los individuos no son los aprendedores ideales; ellos piensan y actúan en formas que reducen su habilidad para aprender de forma

efectiva. Muchos estudios han documentado que la gente saca conclusiones demasiado rápido, usando evidencia poco confiable o presupuestos no examinados.

Por ejemplo, los individuos a menudo recopilan evidencia parcial para explicar el éxito o el fracaso porque su búsqueda favorece la evidencia que los hace sentir bien acerca de sí mismos. Las investigaciones muestran que los individuos típicamente concluyen que su éxito resulta de factores internos estables (tales como sus habilidades), pero que sus fracasos resultan de factores externos inestables (comúnmente llamados “mala suerte”).

¿Cómo pueden reparar las organizaciones estos sesgos individuales? Algunas reparaciones cognitivas pueden ser muy simples. Los corredores de Wall Street están advertidos: “no confundir cerebro con un mercado en alza”. Esta frase sucinta invita a los corredores a considerar la base del éxito en el mercado, y también les hace más difícil el auto congratularse con explicaciones parciales acerca de su éxito.

Los autores explican que las reparaciones cognitivas no están limitadas al eslogan de la compañía, aunque el eslogan sea pegajoso y fácil de recordar. Las organizaciones también desarrollan técnicas y prácticas que ayudan a los individuos a pensar en forma más clara. Por ejemplo, los investigadores notan que los individuos tienden a detener la búsqueda de la causa de un problema tan pronto como encuentran una explicación plausible. Una reparación organizacional para esta tendencia general es conocida como los “Cinco ¿Por Qué?”. Los trabajadores de Toyota aprendieron a preguntar “¿Por Qué?” cinco veces antes de detener la generación de hipótesis para resolver un problema. Cuando lo hicieron, fue más probable que ellos encontraran la causa de fondo más que una superficial. Por ejemplo: (1) ¿Por qué se detuvo la máquina? Porque se quemó el fusible debido a una sobre carga (2) ¿Por qué hubo una sobrecarga? Porque la lubricación de los rodamientos era inadecuada (3) ¿Por qué era la lubricación de los rodamientos inadecuada? Porque la bomba de aceite no estaba funcionando bien...etc. etc.

En general, cuando los individuos preguntan “¿por qué?” la primera vez, es probable que desarrollen respuestas que invoquen a un evento reciente. “¿Por qué?” subsiguientes ayudan a los individuos a pensar más profundamente acerca de los problemas de fondo que pueden repetirse.

Las formas habituales de pensar acerca de los eventos, puede llevar también a un entendimiento limitado de los problemas. Mucha familiaridad con un evento puede, por lo tanto, engequecer a la gente acerca de nuevas ideas.

Una forma de reparar el pensamiento limitado en una organización involucra el reunir a individuos con una gran variedad de perspectivas. Un buen ejemplo de esto es dado por Bridgestone Tire, que conduce “observaciones kokai” para generar hipótesis alternativas para mejorar las prácticas de trabajo. Durante una observación kokai, un grupo de hasta una docena de personas de diferentes áreas de la compañía se reúnen por unas pocas horas para ver a otros trabajar. En una observación de cuatro horas, una docena de personas identificó 63 peligros potenciales con una nueva máquina.

En un ejemplo similar, cuando Motorola creó equipos para evaluar nuevos productos, no se le permitió a los empleados que participaban en un producto el pertenecer a un grupo con un producto similar. Esta prohibición limitó el grupo de miembros potenciales de un

grupo de manera costosa, pero mediante descartar de forma consciente la experiencia previa, Motorola permitió a los nuevos grupos el desarrollar recomendaciones independientes de las de los grupos anteriores. Al mismo tiempo, Motorola evitó el perder el conocimiento de los antiguos “veteranos” al usarlos para revisar el trabajo del nuevo grupo.

Otras reparaciones involucran prácticas corporativas que fomentan el desarrollo de nuevas ideas. Disney instituyó el “Gong Show” en el cual los empleados presentaban nuevas ideas en una agrupación que les daba retroalimentación inmediata por parte de colegas de todos los niveles de la corporación.

Según Klayman, “esto fomenta a las personas a discutir sus ideas abiertamente, en vez de sentir que sus recomendaciones no son de ninguna utilidad para la administración. Puede que los ejecutivos que no se den cuenta de la variedad de ideas que existen en sus propias compañías – desde ideas de los empleados en la línea de montaje hasta ideas de los ingenieros de tecnología”.

Encontrando la mejor reparación

Según Larrick, “las reparaciones cognitivas difieren en un par de formas fundamentales. Algunas son más generales que otras y pueden ser aplicadas a lo largo de varias industrias, mientras que otras son muy específicas y generadas dentro de la compañía. Y a pesar de que algunas derivan de disciplinas académicas formales como economía o estadísticas, muchas involucran procesos informales”.

Para llegar a ser exitosa, una reparación cognitiva tiene que no sólo ser efectiva, sino que también tiene que ser aceptada dentro de la organización y ser usada en forma activa. Para identificar a las mejores reparaciones, los autores describen dimensiones que pueden afectar los costos y beneficios de cada tipo de reparación cognitiva, aumentando o disminuyendo su éxito. Dimensiones importantes incluyen las siguientes:

Simple versus complejo

Las reparaciones simples, tales como el eslogan de la compañía o procedimientos correctivos cortos, tienen profundas ventajas sobre las reparaciones complejas tales como análisis financiero o estadístico formal. Las reparaciones simples son más fáciles de recordar e implementar que las reparaciones complejas y pueden ser transmitidas de persona a persona con menor distorsión. Sin embargo, el sacrificio entre reparaciones simples y complejas es un sacrificio entre facilidad de uso y precisión. Por ejemplo, un aforismo tal como “no confundir cerebro con un mercado en alza”, sugiere la dirección correcta para ajustar el juicio personal, pero no provee guías acerca de cuánto exactamente debe uno desacreditar los logros personales. Para estimar en forma precisa el crédito debido al cerebro versus al mercado, un individuo tendría que realizar un proceso de reparación más complejo.

Dominio específico versus dominio general

Las reparaciones de dominio específico son ajustadas en forma minuciosa para un contexto o industria específica, tal como el eslogan “no confundir cerebro con un mercado en alza”. Las reparaciones de dominio general, tales como los “Cinco ¿Por Qué?”, son

más abstractas, y pueden ser aplicadas a través de la mayoría de las industrias. Mientras que ambos tipos de reparaciones tienen beneficios, las reglas de dominio específico tienen la ventaja. Los individuos encuentran más fácil reconocer la relevancia de la regla de dominio específico porque la situación en sí misma les recuerda acerca de la regla (mercado de valores/mercado en alza). Además, los individuos encuentran que es más fácil aplicar las reglas de dominio específico a sus trabajos. El eslogan acerca de los cerebros y mercados en alza es de más fácil uso para los vendedores de Wall Street que para los administradores de tienda de Main Street, a pesar que el concepto subyacente de la reparación es relevante para los dos grupos.

Arriba-hacia-abajo versus abajo-hacia-arriba

Las reparaciones cognitivas pueden originarse tanto desde arriba-hacia-abajo como desde abajo-hacia-arriba dentro de una organización. Típicamente, las reparaciones desde arriba-hacia-abajo están diseñadas e implementadas por los gerentes y expertos externos. Las reparaciones desde abajo-hacia-arriba aparecen a través de la observación informal y son frecuentemente descubiertas por la gente que hace el trabajo. La fuente de reparación es importante porque es probable que afecte su forma y efectividad. Las reparaciones arriba-hacia-abajo pueden ser percibidas con suspicacia u hostilidad porque se originan fuera de la organización o porque son impuestas desde arriba. Los trabajadores en la línea de montaje pueden tener dudas de que terceros entiendan su situación lo suficientemente bien para poder hacer sugerencias inteligentes. A menudo, cuando los gerentes sugieren reparaciones, éstas aparentan implicar que los empleados se han estado desempeñando en forma pobre.

Las reparaciones abajo-hacia-arriba, tales como eslogan o procedimientos creados por los empleados, se beneficiarán a menudo de un origen local. Las reparaciones locales tienen una historia significativa que las hace memorables y atractivas, y pueden ser más aceptables si los miembros de la organización las ven como sus propias invenciones. Tal como los abogados se sienten autorizados a contar chistes de abogados, los miembros de las organizaciones se sienten autorizados a desarrollar reparaciones autocríticas y a expresar su estatus interno mediante su uso. Además, las reparaciones locales evocan un mayor sentido de propiedad; al mismo tiempo que llaman la atención sobre una potencial deficiencia, también le dan crédito a su usuario por resolverla.

De acuerdo con su investigación acerca de las ventajas y desventajas de varias reparaciones cognitivas, los autores creen que muchas de las reparaciones más exitosas serán simples, de dominio específico, administradas socialmente (la reparación trabaja mejor porque los individuos interactúan con otros) y que hayan evolucionado desde abajo-hacia-arriba en vez de desde arriba-hacia-abajo. Esta conclusión es intrigante porque describe que las reparaciones difieren fuertemente de aquellas que son recomendadas en la literatura académica sobre análisis de decisiones, estadísticas y economía.

Según Klayman, “no creemos que las reparaciones cognitivas vayan a superar todos los problemas individuales. Como los procesos mentales que ellas reparan, las reparaciones cognitivas son pragmáticas y muchas veces eficientes, pero también aproximadas e inexactas. Además, muchas veces hay instancias cuando la intervención organizacional empeora las cosas. Pero los gerentes que piensan explícitamente acerca de las reparaciones cognitivas estarán en una mejor posición para acoger mejoras en sus organizaciones”.

Las reparaciones cognitivas exitosas pueden estar en uso en una organización, pero su efectividad se mantendrá inapreciada o subutilizada. Para poder reconocer estas reparaciones y fomentar su uso, un ejecutivo tiene que empezar apreciando las deficiencias en el aprendizaje individual documentado por los psicólogos. Los gerentes que entienden estas limitaciones pueden entonces buscar prácticas para abordarlos.

Según Klayman, “los gerentes piensan acerca de los factores tales como sistemas de incentivos y tecnologías de la información como herramientas para acoger el aprendizaje y la innovación. Nosotros creemos que las reparaciones cognitivas serán una adición útil esta caja de herramientas”.

Joshua Klayman es profesor de ciencias del comportamiento en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago. Richard Larrick es profesor asistente de ciencias del comportamiento en la misma escuela.