

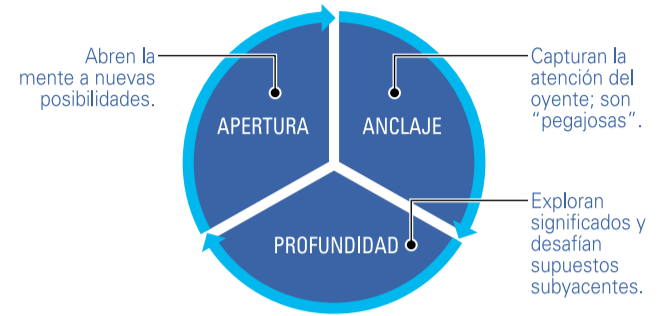


EMPRESAS:

# ¿Quiere potenciar su liderazgo? Haga buenas preguntas

“Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de ello, dedicaría los primeros 55 minutos a buscar la pregunta adecuada, porque una vez que la tenga, podría resolver el problema en menos de cinco minutos” ~ Albert Einstein

## La arquitectura de las preguntas poderosas



Para liderar equipos no sirve el amor por las respuestas

correctas— creencia en la cual hemos sido educados.

Las preguntas son las que crean.

¿Cómo el peor barco de la armada de EE.UU. se convirtió en el mejor? Todo empezó cuando el nuevo líder hizo preguntas poderosas a los tripulantes.

## El poder de las preguntas

En el mundo de los negocios, a pesar de que contamos con un sinnúmero de expertos, excelentes consultores y grandes líderes, vemos que a los ejecutivos se les hace difícil sostener los buenos resultados. Esto se debe a la incapacidad de instalar procesos de aprendizaje efectivos que desarrollen la capacidad adaptativa de la empresa en un entorno cada vez más cambiante y complejo. En esencia, esto sucede porque se comete exactamente el mismo error una y otra vez. ¿Cuál es este error? Nuestro amor por las buenas respuestas y la falta de buenas preguntas.

A lo largo de nuestras vidas, comenzando con el jardín infantil, luego en la escuela y finalmente en la universidad, somos recompensados por proveer las respuestas correctas. Esto hace que a menudo subestimemos, subutilicemos e incluso ignoremos la búsqueda de buenas preguntas. En la empresa, los sistemas de recompensa refuerzan aún más este escenario, pues los líderes

creen que su trabajo consiste en solucionar problemas en lugar de fomentar la curiosidad y el pensamiento innovador. Así, el hacer buenas preguntas es un ejercicio complejo, pues va en contra de las creencias en las que hemos sido educados y sobre las cuales construimos nuestras vidas.

### TRES PASOS NECESARIOS

Para salir de este dilema son necesarios tres pasos que, en algún momento de sus vidas, han dado los líderes extraordinarios:

**1. TOMAR CONCIENCIA DE QUE "VIVIMOS EN LOS MUNDOS QUE NUESTRAS PREGUNTAS CREAN".** El primer paso consiste en darnos cuenta de que nuestra realidad cotidiana se construye a partir de las preguntas que nos hacemos, pues cualquiera sea la pregunta que nos planteemos encontraremos respuestas para ella. Por ejemplo, preguntarse ¿qué podría salir mal hoy? o ¿por

qué la moral de los empleados está tan baja?, creará una realidad completamente distinta a si nos preguntamos: ¿qué haré para sacar lo mejor de mí este día? o ¿cómo podemos crear un ambiente de trabajo positivo?

En el primer caso, nuestras respuestas nos movilizarán hacia un espacio emocional negativo y nos mantendrán ocupados mentalmente en un estrecho espacio de posibilidad. En el segundo caso, es muy probable que nuestras respuestas nos sitúen en un espacio emocional positivo y que estimulen una amplia gama de posibilidades que nos ayudarán a disfrutar, crecer y visualizar nuevas oportunidades.

**2. APRENDER LA ARQUITECTURA BÁSICA DE LAS PREGUNTAS PODEROSAS.** Es decir, preguntas que ayudan a expandir nuestra capacidad de acción. Este paso conlleva el desarrollo de una habilidad esencial para el liderazgo contemporáneo, pues una

pregunta poderosa puede mejorar drásticamente la capacidad de aprendizaje, ejecución e innovación en la empresa.

Una pregunta poderosa contiene tres dimensiones: apertura, anclaje y profundidad (ver figura). La apertura se refiere al poder de la pregunta para abrir nuestra mente a nuevas posibilidades, lo que incluye: generar curiosidad en quién escucha, estimular conversaciones reflexivas y visualizar nuevas oportunidades. Esto se logra mediante una formulación que fomente la indagación en vez de la descripción. Por ejemplo, será más poderosa una pregunta que comience con “cómo” o “por qué” en vez de “cuándo”, “dónde” o “quién”.

El anclaje se refiere al poder para capturar la atención y generar energía en el oyente, pues esto permite que la pregunta sea “pegajosa”; es decir, que se quede entre los participantes y evoque nuevas preguntas. Así, una pregunta será más poderosa si se adecúa al contexto y las características del oyente.

Finalmente, la profundidad se refiere al poder de la pregunta para explorar significados y desafiar supuestos subyacentes. Este es el elemento más complejo de trabajar, pues apela a una comprensión profunda del fenómeno que está indagando y a la manera de construir sentido en el ámbito social.

Por ejemplo, contrastemos ¿qué hicimos mal y quién es el responsable? con ¿qué podemos aprender de lo que sucedió y qué posibilidades se abren ahora? La primera pregunta asume error y culpa; es una apuesta segura que quien responda se sentirá a la defensiva. La segunda, en cambio, fomenta la reflexión y es mucho más probable que funcione mejor para estimular el aprendizaje y la colaboración.

**3. ELEGIR HACER PREGUNTAS PODEROSAS Y ABANDONAR EL PLACER DE BUSCAR LA RESPUESTA CORRECTA.** Este paso involucra la práctica consciente y deliberada de hacer preguntas

poderosas... hasta convertirla en un hábito. El desarrollo de esta capacidad tiene un impacto vital en el desarrollo del liderazgo, pues está asociada a lo que la connotada psicóloga Carol Dweck llama mentalidad de crecimiento; es decir, la creencia de que las habilidades y la inteligencia siempre pueden desarrollarse.

La mentalidad de crecimiento también se le conoce como la “actitud del éxito”, pues este tipo de mentalidad está asociada a mejores desempeños académicos, mayores logros en la etapa adulta y más altos niveles de bienestar en la vida.

En la empresa, Carol Dweck ha documentado cómo la mentalidad de crecimiento ha estado presente en los grandes líderes ejecutivos (por ejemplo, Jack Welch y Anne Mulcahy), siendo la maestría en el arte de hacer preguntas poderosas una habilidad transversal en ellos, para desplegar el talento de sus dirigidos, fomentar el aprendizaje organizacional y desarrollar estrategias exitosas.

## Líderes que cambian la historia... a través de preguntas poderosas

Veamos, bajo el prisma de la arquitectura de las preguntas poderosas, dos casos de líderes excepcionales que han hecho historia gracias a la formulación de preguntas poderosas.

El capitán Michael Abrashoff, por ejemplo, es famoso por utilizar tres preguntas que revirtieron las operaciones del USS Benfold (uno de los buques más modernos de la Armada de EE.UU.), que pasó de ser el peor a ocupar el primer lugar. ¿Cómo logró este desempeño espectacular y se transformó en un referente de liderazgo?

Casi inmediatamente después de tomar el mando, tuvo entrevistas personales con cada uno de sus 300 tripulantes, donde realizó las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que más te gusta de este barco? ¿Y, lo que menos? ¿Qué cambiarías si pudieras?

Si analizamos la arquitectura de sus preguntas, podemos encontrar las claves del éxito de su liderazgo. Primero, sus preguntas permitieron abrir la mente de los empleados para considerar una perspectiva distinta en relación con la desesperanza y la culpabi-

lización que reinaba en el buque —**apertura**. Segundo, fueron preguntas que calaron hondo en la tripulación porque se adaptaron muy bien al contexto que vivía el buque, haciéndose cargo tanto del problema como de las aspiraciones de los tripulantes —**anclaje**. Tercero, desafiaban el supuesto de que un comandante debe dar órdenes y dirigir. En vez de ello, había un líder que se sentaba a escuchar, recoger opiniones y mejorar a partir del conocimiento de los tripulantes—**profundidad**. Como resultado, los tripulantes

se movilizaron emocionalmente, se responsabilizaron y luego tomaron acciones innovadoras que transformaron al USS Benfold en un caso de liderazgo excepcional. La gestión de Abrashoff permitió, entre otras cosas, ahorrar US\$ 1,4 millones por desempeño operacional y US\$ 1,6 millones por retención de talento.

Fernando Fischmann, creador de Crystal Lagoons, es un ejemplo nacional del poder de las preguntas. Hoy todo el mundo conoce sus transparentes lagunas, pero ¿cómo llegó ahí? En nuestra

opinión, construyó una pregunta poderosa. Todo partió con un proyecto inmobiliario al que quiso ponerle una gran laguna para diferenciarse de otros. Inicialmente, como la mayoría de las lagunas artificiales, el agua se puso verde y turbia, pero no encontró una tecnología —en todo el mundo— para resolver el problema.

En vez de aceptar esa realidad, se preguntó: ¿Cómo se podría filtrar esta cantidad de agua a un costo razonable? Como bioquímico, se puso a investigar y, después de 6 años, logró desarrollar

la tecnología necesaria. Si analizamos la arquitectura de su pregunta, podemos ver que tenía los tres elementos clave: (1) apertura, pues abrió su mente a alternativas, no aceptando que “si no lo han hecho es porque no se puede”; (2) anclaje, pues desplegó su interés como bioquímico en investigar y probar, generando, además, interés en otras personas e instituciones; (3) profundidad, ya que desafió el supuesto sobre la envergadura de masas de agua posibles de filtrar a un costo viable.

