

Introducción: la creación de relaciones positivas y de organizaciones eficaces

La motivación para escribir este libro ha sido tanto personal como profesional. Desde el punto de vista personal, nunca me ha gustado que me digan las cosas porque sí, sobre todo si son cosas que ya sabía.

El otro día estaba admirando un puñado insólito de setas que habían crecido después de un aguacero intenso, y una señora que estaba paseando a su perro se paró y me dijo en voz muy alta: «Algunas de éstas son venenosas, ¿sabe?» Le contesté: «Sí, lo sé». Entonces ella añadió: «Algunas de éstas podrían matarle, ¿sabe?»

Lo que resultó chocante fue ver cómo su necesidad de contarme algo no sólo me dificultaba contestarle de forma positiva, sino que además me ofendía. Me di cuenta de que su tono y su forma de *decirme* las cosas impedían la creación de una relación positiva y volvían embarazosa una comunicación ulterior. Es posible que aquella mujer tuviera la intención de ayudarme, pero aun así sus palabras me parecieron inútiles y deseé que me hubiera formulado una pregunta, ya fuera al principio o después de que le contesté «Sí, lo sé», en lugar de optar por decirme algo más.

¿Por qué es tan importante aprender a formular mejores preguntas que nos ayuden a forjar relaciones positivas? Porque, dentro de un mundo cada vez más complejo, interdependiente y culturalmente diverso, no podemos albergar la esperanza de comprender a personas procedentes de distintas culturas ocupacionales, profesionales y nacionales, y trabajar con ellas, si no sabemos cómo formular preguntas y forjar relaciones que se basen en el respeto mutuo y en la admisión de que otros saben cosas que quizá debemos aprender para realizar un trabajo.

Pero no todas las preguntas son equivalentes. He llegado a la conclusión de que debemos aprender una forma concreta de preguntar que bauticé como «la pregunta humilde» en mi libro *Helping* (2009), y que se puede definir de esta manera:

***La pregunta humilde* es el arte sutil de conseguir que otros se abran, que formulen preguntas cuya respuesta usted no conoce, de forjar una relación basada en la curiosidad y en el interés por la otra persona.**

Mi motivación profesional para analizar con mayor amplitud la pregunta humilde se desprende de las cosas que he descubierto durante los últimos cincuenta años en los que he trabajado como consultor para diversos tipos de organizaciones. Sobre todo, dentro de las industrias de alto riesgo, en las que los problemas de seguridad son de máxima importancia. He aprendido que las buenas relaciones y la comunicación confiable entre los escalafones jerárquicos son esenciales. Los accidentes de aviación y los de la indus-

tria química, las catástrofes de los transbordadores *Challenger* y *Columbia* de la NASA y el vertido de crudo de British Petroleum tienen un denominador común: que los empleados de bajo rango disponían de información que podría haber evitado el accidente o reducido sus consecuencias, pero o bien esa información no se transmitió a niveles superiores, o los directivos no le prestaron atención o no quisieron actuar en consecuencia. Cuando hablo con altos directivos, siempre me aseguran que están abiertos, que quieren recibir información de sus subordinados y que siempre se la toman en serio. Sin embargo, cuando hablo con los subordinados de esas mismas organizaciones, me dicen que les parece arriesgado dar malas noticias a sus jefes, o que lo han intentado, pero no han recibido respuesta o ni siquiera la impresión de que les han escuchado, de modo que llegaron a la conclusión de que los jefes no agradecían su colaboración, y renunciaron a proporcionársela. Con una frecuencia increíble estos empleados optaron por recurrir a alternativas arriesgadas antes que molestar a sus jefes dándoles noticias potencialmente malas.

Cuando observo lo que sucede en los hospitales, en los quirófanos y en general en el sistema de asistencia sanitaria, descubro que existen los mismos problemas de comunicación, y que a menudo los pacientes pagan las consecuencias. Las enfermeras y los técnicos no se sienten cómodos transmitiendo a los médicos una información negativa, o corrigiendo a un facultativo que está a punto de cometer un error. Los médicos afirman que si los demás fueran «profesionales» les dirían tales cosas, pero en muchos hospitales las enfermeras me cuentan que los médicos se sienten con libertad

de levantarles la voz de forma punitiva, lo cual crea un ambiente que hace que las enfermeras, sin duda alguna, no abran la boca. Los médicos tienen conversaciones unidireccionales con los pacientes, en las que les formulan solamente las preguntas necesarias para elaborar un diagnóstico, y en ocasiones se equivocan al hacerlo porque no formulan suficientes preguntas o porque empiezan de inmediato a decir a los pacientes qué deberían hacer.

Me sorprendió ver que lo que falta en todas estas situaciones es un clima en el que los empleados de bajo nivel se sientan a gusto sacando a colación temas que hay que abordar, información que reduciría la probabilidad de accidentes y, dentro de la asistencia sanitaria, errores que perjudican a los pacientes. ¿Cómo se puede crear un clima en el que las personas expresen sus opiniones, proporcionen información relacionada con la seguridad e incluso corrijan a sus superiores o a aquellos situados en un escalafón más alto cuando éstos estén a punto de cometer un error?

La respuesta contradice algunos aspectos importantes de la cultura estadounidense: *debemos mejorar nuestra capacidad de preguntar y afirmar menos cosas dentro de una cultura que sobrevalora las afirmaciones dogmáticas*. Siempre me ha molestado ver cómo incluso las conversaciones más informales tienden a definirse por lo que *decimos* en vez de por lo que *preguntamos*. Los interlocutores dan por hecho las preguntas, en vez de darles un papel destacado en la obra teatral que es la vida humana. Sin embargo, mi labor docente y mi experiencia como consultor me ha enseñado que lo que forja una relación, lo que resuelve los problemas, lo que impulsa el progreso, es *formular las preguntas*

idóneas. En concreto, los líderes de alto nivel son quienes deben aprender el arte de preguntar con humildad, como primer paso para crear un clima de apertura.

Al poco tiempo de ser consultor aprendí que hacer buenas preguntas era más importante que dar recomendaciones o consejos, y escribí sobre esta idea en mis libros sobre *Process Consultation*.¹ Luego me di cuenta de que dar y recibir ayuda resultaba más útil cuando quien la prestaba formulaba algunas preguntas antes de dar consejos u ofrecer soluciones. De modo que en mi libro *Helping*² escribí sobre lo importante que es preguntar.

Ahora me doy cuenta de que, en realidad, esta distinción entre preguntar y afirmar es fundamental en las relaciones humanas, y que se aplica a todos nosotros constantemente. Lo que optamos por preguntar, cuándo lo hacemos, cuál es nuestra actitud subyacente cuando lo hacemos, son elementos clave para crear relaciones, para la comunicación y para la realización de tareas.

Construir relaciones entre personas es un proceso complejo. Los errores que cometemos en las conversaciones y las cosas que pensamos que deberíamos haber dicho una vez que ya hemos dejado de hablar reflejan nuestra confusión sobre el equilibrio entre las preguntas y los asertos, y nuestra tendencia automática hacia los segundos. Los ingredientes que suelen faltar en la mayoría de conversaciones son la curiosidad y la disposición para formular preguntas cuya respuesta aún no conocemos.

Ya es la hora de echar un vistazo a esta forma de interrogación y de examinar el papel que desempeña en una amplia gama de situaciones, desde conversaciones infor-

males hasta las relativas a tareas complejas, como las que mantiene un equipo quirúrgico que realiza una intervención a corazón abierto. Dentro de un mundo complejo e interdependiente, cada vez son más las tareas semejantes a un balancín o a una carrera de relevos. Defendemos el trabajo en equipo y usamos muchas analogías del mundo del deporte, pero he elegido el balancín y la carrera de relevos para exponer la idea de que a menudo es necesario que *cada uno* ponga de su parte. Para conseguir que todos los participantes arrimen el hombro adecuadamente, es imprescindible una buena comunicación; la buena comunicación requiere crear *una relación de confianza*; y para forjar una relación de confianza es preciso *preguntar con humildad*.

Este libro va destinado al público en general, pero tiene una importancia especial para las personas que ocupan puestos de liderazgo, porque el arte de preguntar se complica más a medida que aumenta el estatus. Nuestra cultura afirma que los líderes deben ser más listos que nadie, señalar la dirección y ejemplificar los valores, y todo esto los predispone a ordenar antes que preguntar. Sin embargo, son los líderes quienes más necesitan el arte de la pregunta humilde, porque las tareas complejas e interdependientes exigirán que forjen relaciones positivas y de confianza con los subordinados, con objeto de fomentar la buena comunicación entre éstos y los directivos. Y si no existe una buena comunicación bidireccional, las organizaciones no pueden ser eficaces ni seguras.

Acerca de este libro

En este libro empezaré definiendo y explicando qué quiero decir con *preguntar con humildad*, en el capítulo 1. Para comprender de verdad la *humildad*, hay que diferenciar entre tres tipos: 1) la humildad que sentimos cuando tratamos con ancianos y dignatarios; 2) la humildad que sentimos en presencia de quienes nos impresionan por sus logros; y 3) la humildad «aquí y ahora», resultante de nuestra dependencia ocasional de alguna otra persona, con miras a realizar un trabajo que es nuestra responsabilidad. Puede que a algunos lectores esto les parezca un ejercicio académico de buscarle tres pies al gato, pero la clave de la pregunta humilde y la creación de relaciones positivas se encuentra en la admisión de este tercer tipo de humildad.

Para explicar plenamente lo que es la pregunta humilde, el capítulo 2 le ofrecerá una serie de ejemplos breves, y en el capítulo 3 veremos cómo esta forma de preguntar cosas difiere de otros tipos de preguntas que podemos formular.

El capítulo 4 expondrá por qué resulta difícil practicar la pregunta humilde dentro de la cultura en la que vivimos, orientada hacia las tareas. Yo la defino como «una cultura de hacer y decir», y sostengo que no sólo valoramos más *decir* que *preguntar*, sino que también nos gusta más *hacer* en lugar de *relacionarnos*, y por lo tanto reducimos nuestra capacidad y nuestro deseo de forjar relaciones. El capítulo 5 postula que cuanto más elevado es nuestro cargo, más difícil se vuelve preguntar con humildad, mientras, al mismo tiempo, más importante es que los líderes aprendan a ser humildes de vez en cuando. Las normas y las presuposicio-

nes de nuestra cultura no sólo hacen que sea complicado preguntar con humildad, sino que la complejidad de nuestro cerebro humano y de las relaciones sociales presentan también ciertas limitaciones y dificultades, que abordaremos en el capítulo 6.

Por último, en el capítulo 7 ofrezco algunas sugerencias para aumentar nuestra capacidad y nuestro deseo de formular preguntas usando la humildad.

1

La pregunta humilde

Cuando las conversaciones se tuercen, cuando otros pasan por alto nuestros consejos más certeros, cuando nos molestan los consejos que recibimos de otros, cuando nuestros subordinados no nos dicen cosas que mejorarían nuestro rendimiento o evitarían caer en determinadas trampas, cuando los debates se convierten en discusiones que, a su vez, acaban en tablas y hieren los sentimientos..., ¿qué es lo que ha ido mal, y qué podríamos haber hecho para obtener mejores resultados?

Un ejemplo claro de esto me lo dio uno de mis alumnos ejecutivos en el MIT Sloan Program, que se preparaba para un examen importante de economía en su estudio, situado en un sótano. Había ordenado explícitamente a su hija de seis años que no le interrumpiese. Cuando más enfrascado estaba en su trabajo, unos golpecitos en la puerta anunciaron la llegada de su hija. Él le dijo, con cierta brusquedad: «¡Creí que te había dicho que no me molestases!» La niña se echó a llorar y se fue corriendo. A la mañana siguiente su mujer le echó en cara que hubiese reprendido a la pequeña. Él se defendió con ardor hasta que su mujer, interrumpiéndole, le dijo: «La mandé a que te dijera buenas noches y a que te preguntase si te apetecía una taza de café para ayudarte a estudiar. ¿Por qué le gritaste en vez de preguntarle por qué había ido a verte?»

¿Cómo podemos mejorar? La respuesta es sencilla, pero su puesta en práctica no lo es. Tendríamos que hacer tres cosas: 1) hablar menos; 2) aprender a formular más preguntas usando el tipo concreto de preguntar con humildad; y 3) aprender a escuchar y a agradecer mejor. Se han escrito cientos de libros sobre la comunicación que han llamado mucho la atención sobre hablar y escuchar. Pero, por extraño que parezca, se ha pasado por alto el arte social de formular preguntas.

No obstante, lo que preguntamos y la forma concreta en que lo hacemos (que describiré como «la pregunta humilde») es, a la postre, el fundamento para construir relaciones de confianza, que facilitan una mejor comunicación y que, por consiguiente, garantizan la colaboración cuando ésta sea necesaria para realizar un trabajo.

Algunas tareas las puede realizar una persona que se dedique a lo suyo. Si esto es así, crear relaciones y mejorar la comunicación puede no ser tan importante. En los deportes de equipo del baloncesto, el fútbol y el *hockey*, el trabajo en equipo es *deseable*, pero no esencial. Pero cuando *todas las partes* deben hacer las cosas bien, cuando existe una interdependencia completa y simultánea, como en un balancín o en una carrera de relevos, las buenas relaciones y la comunicación abierta se convierten en elementos *esenciales*.

¿Cómo fomenta las relaciones el hecho de preguntar?

Todos vivimos en una cultura en la que prima afirmar cosas, y nos cuesta formular preguntas, sobre todo humildemente. ¿Qué tiene de malo decir cosas? La respuesta breve

es de tipo sociológico. *Decir* rebaja a la otra persona. Implica que nuestro interlocutor no sabe de antemano lo que le estoy diciendo, y que debería saberlo. A menudo, cuando alguien me dice algo que no he preguntado, descubro que ya lo sabía, y me pregunto por qué esa persona ha dado por hecho que lo ignoraba. Cuando me dicen cosas que ya sabía o que ya había pensado, como poco me impaciento, y como mucho me ofendo. El hecho de que la otra persona me diga «¡Si sólo intentaba ayudarte! Es que a lo mejor no se te había ocurrido...» no resulta ser ni útil ni alentador.

Por otro lado, el hecho de *preguntar* otorga un poder temporal al otro interlocutor, y me vuelve temporalmente vulnerable. Significa que la otra persona sabe algo que yo necesito o deseo saber. Introduce a la otra persona en la situación y la pone en el asiento del conductor; permite a mi interlocutor ayudarme o perjudicarme y, por consiguiente, abre la puerta para forjar una relación. Si a mí no me importa comunicarme o sustentar una relación con la otra persona, está bien que le diga cosas. Pero si una parte del objetivo de la conversación es *mejorar* la comunicación y forjar una relación, afirmar es más arriesgado que preguntar.

Una conversación que conduzca a una relación tiene que ser equitativa y equilibrada desde el punto de vista sociológico. Si quiero forjar una relación, debo empezar invirtiendo algo en ella. La pregunta humilde consiste en invertir ya de entrada una parte de mi *atención*. Mi pregunta le dice a la otra persona: «Estoy dispuesto a escucharte, y me hago vulnerable ante ti». Obtendré una recompensa por mi inversión si lo que me dice la otra persona es algo que yo desconocía y precisaba saber. Entonces valoraré que me hayan

dicho algo nuevo, y podré empezar a crear una relación a lo largo de ciclos sucesivos en los que me digan algo *como respuesta a una pregunta*.

Mi *confianza* aumenta porque me he hecho vulnerable y la otra persona no se ha aprovechado de ello ni me ha ignorado. La confianza de la otra persona aumenta porque yo he manifestado un interés y he prestado atención a lo que me ha dicho. Por consiguiente, una conversación que construye una relación es un proceso interactivo en el que cada parte invierte algo y, en contrapartida, obtiene algo de valor.

Todo esto sucede dentro de los límites culturales de lo que se considera la buena educación y la cortesía. Los participantes intercambian información y atención en ciclos sucesivos, guiados por sus percepciones de los límites culturales sobre lo que es correcto preguntar y decir dada la circunstancia específica.

¿Por qué no pasa esto habitualmente? ¿Es que no sabemos todos formular preguntas? Por supuesto que pensamos que sabemos hacerlo, pero no somos conscientes de cuánta frecuencia incluso nuestras preguntas son otra forma de afirmación, ya sea retórica o simplemente para comprobar si lo que pensamos es verdad. Tenemos tendencia a decir en vez de preguntar porque vivimos en una cultura pragmática, que busca resolver los problemas, en la que se valora saber cosas y decirles a otros lo que sabemos. También vivimos en una sociedad estructurada, en la que crear relaciones no es tan importante como cumplir objetivos, en la cual es correcto y se espera que el subordinado pregunte más que afirme, mientras que el jefe afirma más y pregunta

menos. Tener que preguntar es un síntoma de debilidad o de ignorancia, de modo que lo evitamos cuanto sea posible.

Sin embargo, cada vez hay más evidencias de que muchas tareas se realizan mejor y con más seguridad si los miembros del equipo, y en especial los jefes, aprenden a forjar relaciones por medio del arte de la pregunta hecha con humildad. Este tipo de preguntas manifiesta interés por la otra persona, indica la voluntad de escuchar y, por consiguiente, dota de un poder temporal al interlocutor. Conlleva un estado temporal de dependencia de otro y, por lo tanto, cierto tipo de *humildad presente*, que debe distinguirse de otros dos tipos de humildad.

Tres tipos de humildad

La humildad, en su sentido más general, consiste en conceder a otras personas un *estatus* superior al que uno reclama para sí. Ser *humillado* significa que a uno le priven públicamente del estatus que se confiere a sí mismo, que le desprecien. En todas las culturas es inaceptable humillar a otra persona, pero las reglas sobre lo que constituye una humillación varían entre una y otra cultura, debido a las diferencias sobre cómo se confiere el estatus. Por consiguiente, para comprender la pregunta humilde debemos distinguir entre tres tipos de humildad, basándonos en tres clases de estatus:

1) *Humildad básica*. Dentro de las sociedades tradicionales, donde el estatus se atribuye en función del nacimiento o de la posición social, la humildad no es una elección, sino una con-

dición. Uno puede aceptarla o sentirse a disgusto con ella, pero no puede cambiarla arbitrariamente. En la mayoría de culturas se confiere un respeto intrínseco a la «clase alta», basado en el estatus con el que uno nace. En las democracias occidentales como Estados Unidos tenemos dudas sobre qué humildad debemos manifestar a las personas que disfrutan de un estatus superior por nacimiento, no obtenido por méritos propios. Pero todas las culturas dictan el grado mínimo de respeto exigido, o la educación y el reconocimiento que los adultos deben manifestarse unos a otros. Todos admitimos que, como seres humanos, nos debemos cierto respeto básico y debemos actuar con cierto grado de cortesía.

2) *Humildad optativa*. En las sociedades en las que el estatus se *adquiere* por medio de los éxitos propios, tendemos a sentirnos humildes en presencia de personas que es evidente que han conseguido más logros que nosotros, a las que admiramos o envidiamos. Esto es *optativo*, porque tenemos la posibilidad de no estar en presencia de otros que nos humillarían debido a sus éxitos. Podemos eludir ese sentimiento de humildad en función de la compañía que elijamos, y al decidir con quién compararnos dentro de nuestros grupos de referencia. Cuando estamos en presencia de alguien cuyos éxitos respetamos, normalmente sabemos cuáles son las normas adecuadas de deferencia y conducta, pero la cultura ocupacional puede alterarlas. Es posible que para saber cuál es el respeto debido a un físico que ha obtenido el Premio Nobel o a un atleta que ha conseguido un oro en los Juegos Olímpicos debemos seguir las indicaciones de personas que pertenecen a esos ámbitos.

3) *Humildad «aquí y ahora»*. Existe un tercer tipo de humildad que es esencial para comprender la pregunta humilde. La humildad «aquí y ahora» es cómo me siento cuando dependo de usted. En este momento mi estatus es inferior al suyo porque sabe algo o puede hacer algo que necesito para realizar cierta tarea u objetivo que he elegido. Usted tiene la capacidad de ayudarme u obstaculizar mi progreso hacia los objetivos que he elegido, porque temporalmente dependo de usted. Aquí también tengo una opción. Puedo evitar las tareas que me hacen depender de otros o puedo negar la dependencia, evitar sentirme humilde, no conseguir lo que necesito y, por consiguiente, no realizar la tarea o sabotearla inconscientemente. Es triste que a menudo las personas prefieran fracasar a admitir su dependencia de otros.

Este tipo de humildad se detecta y se siente fácilmente cuando es usted el subordinado, el alumno o el paciente/cliente, porque la situación en la que se encuentra define el estatus relativo. Resulta menos visible en un equipo formado por iguales, y a menudo pasa totalmente desapercibida para el jefe, quien puede dar por sentado que el poder formal que le otorga su propio cargo garantizará el rendimiento del subordinado. Es posible que el jefe no perciba su dependencia respecto a su subordinado, ya sea porque tiene una visión incorrecta sobre la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo o porque no entienda bien el grado de compromiso que tiene un subordinado con el trabajo en concreto. El jefe puede dar por hecho que si en la descripción del trabajo de un subordinado figura una tarea concreta éste la hará, y no darse cuenta de las numerosas maneras en las que ese subordinado retiene información o se aparta de aquello

para lo que se ha formado. Pero si soy un jefe subido en un balancín o participante en una carrera de relevos, en la que el rendimiento de cada uno es esencial para realizar la tarea, dependo de facto del subordinado, tanto si lo admito como si no. Conseguir que se mueva el balancín y pasar el testigo sólo servirán de algo si todos los participantes, sin tener en cuenta su estatus formal, admiten su dependencia mutua. En estas circunstancias es cuando se vuelve más importante la actividad de preguntar con humildad, realizada por todos los participantes; donde la humildad no se fundamenta en las lagunas a priori de un estatus anterior o en las diferencias en los éxitos previos, sino en una interdependencia reconocida aquí y ahora.

Cuando usted depende de alguien para realizar un trabajo, es esencial que forje una relación con esa persona que le lleve a mantener con ella una comunicación abierta y relacionada con el trabajo. Piense en dos posibilidades. Usted es el líder de la carrera de relevos. *Decirle* a otra persona que extienda la mano izquierda de modo que usted, que es diestro, pueda pasarle fácilmente el testigo, puede dar como resultado un pase correcto o no. Sin embargo, si antes de la carrera usted decide practicar la pregunta humilde, podría preguntarle a su compañero de equipo con qué mano prefiere recoger el testigo. Entonces quizá descubriera que esa persona tiene lesionada la mano izquierda, que no funciona tan bien como la derecha, y que sería mejor pasarle el testigo con *su* izquierda.

Pero ¿es que el subordinado no tendría que haber mencionado ese detalle antes de la carrera? No si dentro de esa cultura es tabú que una persona interpele directamente a

otra que tiene un estatus superior. Si la entrega del testigo es un instrumento que la enfermera le pasa al cirujano, ¿no basta con que éste le *diga* a la enfermera lo que necesita y espere una respuesta adecuada? Normalmente sí, pero ¿qué sucede si a la enfermera la distrae temporalmente un pitido procedente del equipo de monitorización o se confunde debido a un problema lingüístico, que es posible, o cree que el instrumento que le ha pedido el médico es inadecuado? ¿No tendría que decirle a su superior que no le entiende, o es que las fuerzas culturales de la situación son tales que aquél correrá un albur y, quizá, cometerá un error grave? Si dentro de la cultura del quirófano los médicos son dioses y nadie cuestiona lo que dicen o se opone a sus decisiones, esa enfermera guardará silencio incluso cuando exista un posible riesgo de que el paciente salga perjudicado. Lo que quiero decir es que en estos dos ejemplos el jefe y el cirujano dependen de facto de sus subordinados, y por consiguiente deben admitir su humildad «aquí y ahora». El hecho de no hacerlo, su no participación en la pregunta humilde para forjar una relación *antes de la carrera o de la operación*, conduce entonces a un rendimiento bajo, un perjuicio potencial y sentimientos de frustración entre todos los participantes.

Cuando se produce este tipo de situaciones dentro de una cultura en la que están claras las normas sobre la deferencia y la conducta, existe la posibilidad de que las partes se entiendan mutuamente. Pero cuando los miembros del equipo en una tarea interdependiente son más multiculturales, pueden variar tanto el lenguaje como el grado de confianza y el conjunto de las normas conductuales sobre cómo relacionarse con la autoridad. Para dejar esto claro, veamos

un ejemplo hipotético y multicultural en el campo de la medicina, teniendo en mente que estas mismas fuerzas culturales actuarían en un ejemplo comparable de una fuerza laboral dentro de una empresa o en el comité curricular de un centro educativo.

TRES TIPOS DE HUMILDAD: UN EJEMPLO DE UN EQUIPO QUIRÚRGICO

Pensemos en estos tres tipos de humildad en el contexto del quirófano de un hospital británico imaginario, donde se está realizando una intervención compleja. El cirujano es el doctor Roderick Brown, hijo de lord Brown, un cirujano veterano muy respetado que trabaja con la familia real; el anestesiólogo es el doctor Yoshi Tanaka, que acaba de llegar de Japón para realizar su MIR; la enfermera quirúrgica es Amy Grant, una estadounidense que trabaja en el Reino Unido porque su esposo tiene un empleo allí; y el auxiliar de quirófano es Jack Swift, procedente de un barrio marginal de Londres, que ha llegado hasta el punto más alto que podrá alcanzar dentro del hospital.³

Todos los miembros del equipo sentirían cierta *humildad básica* frente al cirujano, el doctor Brown, excepto quizá Amy, que no respeta particularmente el sistema de clases británico. Tanto Amy como el doctor Tanaka sentirían una *humildad optativa* con respecto al doctor Brown, porque entienden el talento que éste tiene con el instrumental quirúrgico. Es probable que Jack sienta esta *humildad optativa* respecto a todos los demás presentes en la sala. Pero es posible que ninguno de ellos sea lo bastante consciente del he-

cho de que todos son *interdependientes* y, por lo tanto, deberán experimentar la *humildad «aquí y ahora»* de vez en cuando y los unos respecto de los otros.

El doctor Brown, el cirujano jefe, puede saber implícitamente, pero sin admitirlo necesariamente de una forma abierta, que él también depende de los otros tres. Bien pudiera darse la situación en la que el cirujano necesite información o que uno de los otros tres en el quirófano, que tienen un estatus inferior al suyo, desempeñe una tarea. Dentro del contexto de la tarea pendiente, puede darse el caso de que una persona que, desde el punto de vista laboral, tiene un estatus más elevado, vea cómo éste se reduce temporalmente en virtud de su dependencia de otros y, por consiguiente, manifieste una *humildad «aquí y ahora»* para garantizar un mejor desempeño de la labor y un resultado más seguro para el paciente.

La persona con un estatus superior a menudo niega o disculpa este tipo de dependencia racionalizándola: «Después de todo, trabajo con profesionales». Con esto quiere decir que todos son competentes, están comprometidos con el objetivo principal, que es curar al paciente, y aceptan sus roles y sus estatus relativos en el quirófano. Supone que no se sienten humillados porque otros les griten una orden o les exijan ayuda. Su «profesionalidad» también da por hecho, normalmente, que ellos no humillarán a la persona con un estatus superior criticándola u ofreciéndole ayuda a menos que aquélla se la solicite. Entonces sobre los hombros de la persona con un estatus más elevado recae la carga de pedir ayuda y *crear el ambiente que permite que se la presten.*

Los problemas o sorpresas situacionales. Si las cosas van bien, seguramente no surgirán problemas por lo que respecta al estatus y a la comunicación abierta. Pero ¿qué pasa si algo se tuerce o sucede alguna cosa inesperada? Por ejemplo, si el doctor Tanaka está a punto de cometer un error grave en el proceso de anestesia, y Amy, la enfermera, se da cuenta, ¿qué debería hacer? ¿Tendría que decírselo? ¿Y cuáles serían las consecuencias de que ella lo dijera? Al ser estadounidense, podría soltárselo al médico y correr el riesgo de que él se sintiera humillado por el hecho de que le corrigiese una enfermera de rango inferior, mujer y estadounidense.

Si el comentario correctivo lo hiciese el doctor Brown, podría ser vergonzante, pero Tanaka podría aceptarlo porque una persona de mayor rango puede corregir legítimamente al médico más novel. Incluso puede que Tanaka lo agradeciera. Quizá Jack detectase el error potencial, pero no se sentiría autorizado a comentarlo. Si Amy o el técnico cometieran el error, es posible que sus superiores les gritasen y los expulsaran del equipo, porque desde el punto de vista del cirujano jefe sería fácil reemplazarlos por alguien más competente.

¿Y si fuera Brown quien estuviera a punto de cometer un error? ¿Se lo diría alguien? El doctor Tanaka ha aprendido en su cultura que uno *nunca* corrige a un superior. Esto podría inducirle incluso a tapar el error de un cirujano para proteger su honor y el de la profesión. Amy se vería sumida en un conflicto, y es posible que dijera algo o que callase, dependiendo de lo psicológicamente segura que se sintiera en esa situación. Su actitud podría fundamentarse en el tipo

de comunicación y relación previas con el doctor Brown y con otros cirujanos varones durante su carrera laboral. Quizá no supiera si Brown se sentiría humillado porque una enfermera le hiciera un comentario o una pregunta correctivos. Además, la humillación es un factor a evitar en la mayoría de culturas, de modo que le costaría decir alguna cosa, a menos que el cirujano y ella hubiesen forjado una relación en la que Amy se sintiera a salvo al decirlo.

Sin duda que Jack no diría nada, pero más adelante, si la operación saliese mal y el paciente resultara perjudicado o muriera innecesariamente, contaría historias terribles del doctor Brown a sus colegas técnicos. Si más tarde este incidente condujera a una investigación oficial, es posible que llamaran a Jack y a Tanaka como testigos. Les podrían preguntar qué observaron, y ellos tendrían que mentir o, en caso de admitir que presenciaron el error, arriesgarse a que les criticaran por no haber hecho nada en aquel momento.

Todo esto sería el resultado de que Brown (el líder) se mostrase insensible a las normas culturales de su entorno que prohíben hablar a personas de rango distinto, y de que no hiciese nada por cambiar esas normas dentro de su equipo quirúrgico. Lo que no figura en este ejemplo, y suele brillar por su ausencia en todo tipo de labores interdependientes, es un mecanismo social que supere los obstáculos para la comunicación entre personas de distintos estatus en los casos en que hay una posibilidad cultural de que alguien se sienta humillado. Para construir este mecanismo social (una relación que facilite la comunicación relevante, orientada a la tarea, abierta entre miembros de distintos estatus), es necesario que los líderes aprendan el arte de preguntar con hu-

mildad. La parte más difícil de este aprendizaje radica en que las personas que tienen cargos de estatus elevados sean humildes en el aquí y el ahora, admitiendo que en muchas circunstancias *dependen de sus subordinados y de otros miembros del equipo que tienen estatus inferiores al propio*.

Este tipo de humildad es difícil de aprender, porque dentro de las culturas orientadas al éxito, donde se admira el conocimiento y la manifestación del mismo, ser humilde aquí y ahora conlleva una pérdida de estatus. Sin embargo, éste es precisamente el tipo de humildad que los líderes, los directivos y los profesionales de todo tipo necesitarán cada vez más en aquellos trabajos cuya condición básica sea la interdependencia mutua. En ocasiones, esto requerirá que los líderes pregunten a su equipo: «¿Lo estoy haciendo correctamente? Díganme si hago algo mal». Esto resulta incluso más difícil de aprender cuando algunos de los miembros del equipo proceden de culturas tradicionales, en las que no es posible superar las fronteras arbitrarias del estatus, y en las que fracasar en el trabajo es preferible a verse humillado o avergonzado.

¿Qué sería necesario para que el doctor Tanaka, Amy e incluso Jack detuvieran al doctor Brown cuando estuviera a punto de cometer un error? Los esfuerzos para definir metas comunes, exigir procedimientos como listas de comprobación y una formación estandarizada son necesarios, pero no suficientes, porque, dada una situación nueva y ambigua, los miembros del equipo volverán a tomar como referencia sus propias normas culturales y harán cosas impredecibles. Un líder de cualquier equipo multicultural que realmente quisiera garantizar la comunicación abierta en lo tocante al

trabajo que tuviera entre manos usaría la pregunta humilde para empezar a forjar una relación con los demás que les hiciera sentirse seguros psicológicamente y capaces de superar el conflicto que pudieran experimentar entre sus deberes y su sentido de la deferencia, definido cultural y profesionalmente.

¿Qué es preguntar?

Habiendo definido ya qué significa la *humildad* en este análisis de la pregunta humilde, debemos plantearnos qué significa *preguntar*. La pregunta también es un concepto complejo. Preguntar es tanto ciencia como arte. Los profesionales de la pregunta, como los encuestadores, llevan décadas investigando cómo formular una pregunta para obtener el tipo de información que buscan. Los terapeutas, consejeros y consultores eficientes han refinado muchísimo el arte de la interrogación. Pero la mayoría de nosotros no se ha planteado cómo deberíamos formular preguntas en el contexto de la vida cotidiana, las conversaciones ordinarias y, lo que es más importante, para realizar una tarea. Cuando a esto le añadimos el acto de formular preguntas que superen las fronteras cultural y del estatus, las cosas se complican muy mucho.

Lo que preguntamos, cómo lo hacemos, dónde y cuándo tiene importancia. Pero la esencia de la pregunta humilde trasciende la interrogación directa. El tipo de pregunta del que hablo se desprende de una *actitud de interés y de curiosidad*. Implica el deseo de forjar una relación que conduzca

a una comunicación más abierta. También supone que uno se haga vulnerable y, por consiguiente, provoca en la otra persona una conducta positiva que le incita a ayudar. Esta actitud se refleja en una gama de conductas ajenas a las preguntas específicas que formulamos. A veces, por medio del lenguaje corporal y el silencio, manifestamos una curiosidad y un grado de interés en la otra persona que la induce a hablar, incluso cuando no hayamos dicho nada.

En su mayor parte, los sentimientos asociados con la humildad «aquí y ahora» constituyen el fundamento de la curiosidad y del interés. Si siento que tengo algo que aprender de usted, o quiero que me hable de sus experiencias o sentimientos porque me intereso por su persona, o necesito que me aporte algo con miras a realizar una tarea, esto me vuelve temporalmente dependiente y vulnerable. Precisamente es esta subordinación temporal la que genera una seguridad psicológica para usted y, por lo tanto, aumenta la probabilidad de que me diga lo que necesito saber y me ayude a realizar el trabajo. Si usted explota la situación y me miente o se aprovecha de mí vendiéndome algo que no necesito o dándome un mal consejo, aprenderé a evitarle en el futuro o, si soy su jefe, a castigarle por ello. Si me dice lo que necesito saber y me ayuda, habremos empezado a forjar una relación positiva.

Dentro de este contexto, la interrogación implica que usted formule preguntas. Pero no preguntas manidas. El dilema de la cultura estadounidense es que en realidad no distinguimos cuidadosamente entre lo que defino como «pregunta humilde» y las preguntas *directivas*, *retóricas*, *vergonzantes* o las afirmaciones con forma de pregunta (que según parece

entusiasman a los periodistas), que son deliberadamente provocativas y pretenden menoscabarle. Si los líderes, los directivos y todo tipo de profesional desean aprender a preguntar con humildad, tendrán que aprender a discriminar cuidadosamente entre las preguntas posibles que pueden formular, y tomar decisiones que forjen la relación. La manera de hacer esto variará en función del entorno, la tarea y las circunstancias locales, como veremos en capítulos posteriores.

En el siguiente capítulo, lo primero que deseo hacer es ofrecerle una amplia gama de ejemplos sobre la pregunta humilde, para dejar claro lo que quiero decir con este concepto y para ejemplificar lo variada que puede ser la conducta dependiendo de la situación y del contexto.