



leader
summaries

Pensar de Forma Imposible

Contenido

Introducción.

Pag 1

El poder y los límites de los modelos mentales.

Pag 2

Conservar la relevancia de los modelos mentales.

Pag 4

Transforme su mundo.

Pag 5

Actuar de una forma rápida y eficiente.

Pag 6

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: The Power of Impossible Thinking: Transforming the Business of your Life and the Life of your Business

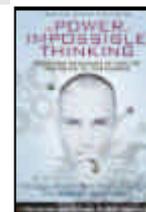
Autor: Jerry Wind y Colin Crook

Fecha de Publicación: Julio 2.004

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 352

ISBN: 0131425021



EL AUTOR: Jerry Wind es profesor de marketing y director-fundador tanto del programa Compañeros en e-Business como del centro SEI de Estudios Avanzados de Dirección de la prestigiosa Wharton School. Wind es un renombrado experto mundial en marketing y autor de quince libros, entre los que se encuentra Convergence Marketing, una obra que ha merecido una nominación para el premio American Marketing Association Berry Award. Ha realizado labores de consultoría para algunas empresas de la lista Fortune 500, para multinacionales de otros países y otras empresas en sectores que van desde el financiero al de los bienes de consumo.

Colin Crook es senior fellow de The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, presidente del Comité de Tecnologías de la Información de Wharton y miembro de la junta de dirección del Centro de Aplicaciones para Sistemas Adaptativos. Anteriormente también trabajó como Director General de Tecnología de Citicorp.

Introducción

Una de nuestras alucinaciones permanentes es la convicción de que el mundo que vemos es el mundo real. Según estudios neurocientíficos, descartamos la mayor parte de los estímulos sensoriales que recibimos, utilizamos tan sólo una pequeña parte de la información de la que disponemos y nuestras mentes se encargan de recrear el resto. En otras palabras: lo que vemos no es lo que vemos, sino lo que pensamos

que vemos. Y, además, lo que pensamos es lo que vemos.

Investigadores sobre el tema mostraron a una serie de individuos el vídeo de un partido de tenis y les pidieron que contaran cuántas veces lanzaban la bola los jugadores que llevaban puesta una camiseta blanca. Embebidos como estaban en la contabilización de los golpes, la mayoría no se dio cuenta de que un enorme gorila negro se paseaba al fondo de la imagen y se paraba en el medio a golpearse el

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

pecho. A otro grupo de personas no les extrañó en lo más mínimo una foto trucada del conejo más famoso e irreverente de la Warner Bros, Bugs Bunny, estrechando las manos del público asistente a un parque temático de Disney. De hecho, el 40% de los mismos recordaba haber estrechado la mano a Bugs Bunny en Disneylandia. Una hazaña a todas luces imposible. Estos experimentos demuestran que no nos podemos fiar de nuestros sentidos, pues en ocasiones no percibimos el cuadro completo y en ocasiones creemos todo lo que vemos.

Nuestros esquemas mentales nos predisponen para ver el mundo de una manera determinada y actuar siguiendo unas líneas de acción perfectamente demarcadas. Nuestro empeño de ir siempre en línea recta nos hace desperdiciar o rechazar oportunidades toda vez que ignoramos la acción que se desarrolla en la tangente. En definitiva, somos víctimas de unos modelos mentales rígidos y estrechos que solamente revisamos cuando nos vemos obligados a hacerlo. No comprendemos que si lográramos observar el mundo desde otras perspectivas, se abrirían ante nosotros nuevas posibilidades: esas que han aprovechado empresas como la línea aérea Southwest Airlines, que ha sabido romper moldes y huir de los esquemas impuestos en el campo de la aviación comercial.

Los modelos mentales moldean nuestra actuación en todas las facetas de nuestras vidas, tanto en el plano personal como en el profesional, tanto en el plano individual como en el social y político. Nuestros esquemas de pensamiento nos limitan a la hora de avanzar; por ello, los autores postulan que es necesario aprender a reconocerlos y utilizarlos sabiamente para potenciar nuestros logros. *The Power of Impossible Thinking: Transforming the Business of your Life and the Life of your Business* (El Poder de Pensar de Forma Imposible: Transformar el Negocio de su vida y la Vida de su Negocio) es un libro que abre ante nosotros un mundo de posibilidades al proporcionarnos las herramientas necesarias para

realizar un viaje interior en busca de las verdades del mundo exterior.

El poder y los límites de los modelos mentales

Con un peso aproximado de kilo y medio, el cerebro humano es un órgano complejo cuyo funcionamiento ahora atisbamos a comprender gracias a los avances tecnológicos, aunque durante mucho tiempo ha sido un misterioso desconocido. De los estudios neurocientíficos se desprende que el significado que otorgamos al mundo circundante depende en cierta medida de lo que vemos, pero se basa sobre todo en nuestros patrones mentales. Se diría que la mente decide ignorar a propósito una parte del mundo exterior, por lo que desde el inicio la información que recibimos es incompleta. Tal vez usted crea que el mundo se refleja en su mente con la misma exactitud con la que una cámara de vídeo proyecta imágenes grabadas, pero no es así.

Nuestros cerebros cambian con el paso del tiempo a medida que las neuronas mueren y se regeneran estableciendo conexiones entre sí. El cerebro selecciona ciertas conexiones reforzándolas o debilitándolas para forjar las complejas estructuras neuronales que determinan nuestro pensamiento. Estos modelos mentales van tomando forma mediante la educación que recibimos, la formación, la influencia de las personas que nos rodean (profesores, superiores, mentores, familia, amigos y demás), las recompensas e incentivos que encontramos en la vida y nuestra experiencia personal.

Algunos de nuestros modelos mentales son amplios y compartidos por todo un país, partido político o grupo religioso, mientras que otros son específicos como, por ejemplo, el modelo de evacuación de un edificio en caso de incendio. Si el mundo exterior fuera estático, podríamos vivir felizmente sin tener que plantearnos la existencia de dichos modelos mentales. Incluso aunque no lo es, con frecuencia no

vemos la necesidad de cambiar nuestros modelos mentales hasta que llega el momento crítico porque hemos recibido una amonestación, se ha roto una relación o tenemos algún problema de salud. Entonces empezamos a cuestionarnos qué es lo que tenemos que cambiar, cuando en realidad no hace falta que se produzca una crisis para cuestionarse la validez de un modelo mental. En todo momento somos dueños de nuestra forma de ver el mundo, pero no siempre somos conscientes de que podemos elegir el modo de observarlo.

Hasta 1969, poner el pie en la luna era ciencia ficción y hasta 1954, correr una milla en cuatro minutos era algo que sobrepasaba el entendimiento humano. Logros así son la materia de la que están hechos los sueños. Sin embargo, Neil Armstrong fue el primero en pasear por la luna y Roger Bannister derribó la barrera de los cuatro minutos al correr una milla en 3 minutos y 59,4 segundos. Bannister no sólo había entrenado su cuerpo, sino también su mente. Antes y después del récord, las condiciones físicas de los atletas eran las mismas: lo que la ruptura del récord había cambiado eran los esquemas mentales. Si hasta entonces todos habían pensado que era imposible, bastaba con demostrar que era posible para comenzar a pensar de otra manera y seguir reduciendo el tiempo.

De la misma manera, nuestros modelos mentales limitan o expanden nuestro universo. El verdadero reto es identificar esos modelos para poder seguir poniendo a prueba sus límites. Un ejemplo de esos límites cambiantes es el de la guerra de precios en que se enzarzaron las grandes líneas aéreas y que ha llevado a algunas de ellas al borde de la quiebra. ¿Hasta dónde pueden descender los precios? En opinión del consejero delegado de Ryanair, Michael O'Leary, en el futuro volar será gratis. Apoyándose en datos extraídos de las promociones de Ryanair, que ha regalado miles de asientos gratuitos a bordo de sus aviones, O'Leary declaró que, para 2004, uno de cada diez vuelos será

gratuito y la cifra continuará aumentando en años sucesivos. Podríamos concluir que O'Leary desvaría, pero los resultados obtenidos por Ryanair a mediados de 2003 desdichan este juicio. En esa fecha el margen de beneficios de Ryanair alcanzó el 31%, frente al 3,8% de British Airways y al 8,6% de Southwest Airlines. Dado el éxito de su revolucionario modelo mental, es más adecuado considerar que O'Leary está rompiendo con las formas convencionales de pensar en materia de política de precios y valor de las líneas aéreas. Un modelo que Ryanair ha puesto en práctica es el "multiplex", que consiste en sacar beneficio no de los billetes, sino de los servicios complementarios que se ofrecen a bordo: televisión vía satélite, juegos e Internet, entre otros. O'Leary incluso profetiza que, algún día, las ciudades y empresas que deseen hacerse con el dólar turístico se encargarán de sufragar los vuelos de los turistas. Más allá de la necesidad de cambiar como consecuencia del rápido avance tecnológico, las empresas tienen ante sí muchas posibilidades de cambiar su modelo mental. Muchos componentes clave de la empresa están sufriendo una revisión fundamental con la consiguiente transformación de sus estructuras de pensamiento. He aquí unos ejemplos: el inventario que se custodiaba en el almacén era visto como un activo, pero con el surgimiento de la entrega "just-in-time" se podría considerar una carga; así, el énfasis ha cambiado de mantener sólidos inventarios a mantener una cadena de aprovisionamiento tan ágil como sea posible. Asimismo, se consideraba que el personal era un gasto para la empresa; sin embargo, en la actualidad se ha convertido en su activo más importante. Por su parte, la tecnología estaba considerada como un bien capital, pero con la rapidez del cambio tecnológico sería más adecuado considerarla como un gasto. Por último, los informes que antes se sometían trimestral o anualmente, ahora se pueden realizar en tiempo real. Todo ello no quiere decir que un acercamiento sea mejor que el

otro, pues ambos son modelos que se adaptan bien a su tiempo y circunstancia.

Por otra parte, nuestros modelos mentales son tan poderosos y persistentes que, aunque ya no expliquen lo que está sucediendo, nos empeñamos en hacer que nuestras experiencias encajen en sus moldes, lo cual resulta peligroso: igual que los nuevos modelos mentales impulsan a las empresas, los viejos pueden retenerlas e impedir que avancen. Un ejemplo de ello es el mercado de la música online. Aunque las discográficas sigan afanándose en proteger su propiedad intelectual, los consumidores no sienten afinidad con este modelo por cuestiones no sólo de precio, sino también de comodidad y rapidez en el acceso. Sin embargo, el modelo mental del antiguo orden intenta contener las nuevas corrientes y, aunque el sector discográfico ha reconocido la existencia de una revolución latente, su reacción ha sido débil y ha estado condicionada por el miedo, que le ha llevado a seguir aferrándose a sus viejos modelos mentales.

Asimismo, existen ideas que se adelantaron a su época, lo que unido a los elevados costes de los primeros productos que se lanzan al mercado, hacen que fracasen. La prueba definitiva de los nuevos productos es su utilidad final en comparación con otros ya existentes, especialmente cuando introduce un nuevo modelo mental. La convergencia de varias funciones en ingeniosos aparatos (teléfono móvil con cámara, televisión-teléfono, organizador personal con funciones telefónicas y un largo etcétera) proporciona un valioso ejemplo a este respecto.

En resumen, aunque los antiguos modelos pueden hacernos perder oportunidades, hay que tener en cuenta también que cambiar modelos mentales puede ahogar la expansión de nuevas ideas. Por tanto, nuestros modelos mentales sobre cuestiones empresariales como crecimiento o gobierno corporativo, conducirían a diferentes estrategias para nuestra organización. El punto de inicio para transformar nuestro universo es nuestra

forma de pensar en él, es decir, reconocer nuestros patrones mentales. Comprender que la mayoría de lo que pensamos y vemos en un momento dado procede del interior y no del exterior. Con ello, habremos dado un gran paso adelante.

Conservar la relevancia de los modelos mentales

La empresa británica General Electric Company (GEC) -que no guarda relación alguna con la estadounidense GE- era una máquina de hacer dinero que dominaba los campos de la electrónica, energía y defensa del Reino Unido. Hasta 1996, Lord Arnold Weinstock había seguido una táctica de crecimiento lento aplicando una estrategia conservadora y un modelo mecánico. Cuando Lord Georges Simpson tomó las riendas en 1996, el camino se bifurcaba ante sus pies y debía elegir entre seguir la senda de su predecesor o emprender la suya propia. A menudo, las encrucijadas en el camino constituyen el momento decisivo y aquel en el que se comenten los más fatales errores: el más frecuente es seguir un viejo modelo y quedar atrás; el segundo gran error es apostar por el caballo equivocado abandonando un modelo cuyas posibilidades aún no se han agotado. Simpson se embarcó en una aventura más agresiva y arriesgada que su predecesor, pero su fracaso pronto puso de manifiesto que había apoyado sus decisiones en una serie de asunciones equivocadas. La empresa había apostado fuertemente por el mercado de las telecomunicaciones y su sueño se convirtió en pesadilla cuando, a finales de los 90, éste fue absorbido por un agujero negro por el que también desaparecieron muchas otras empresas. Los más de 2.000 millones de libras en reservas que GEC había acumulado a la llegada de Simpson, dieron paso a un cráter de 4.000 millones de libras en deudas. A pesar de que todos los indicios apuntaban a que Simpson iba por mal camino, este se había obcecado en seguir la senda hasta el final y

ello le condujo a su autodestrucción.

Esto último es una prueba de que existen fuerzas psicológicas que impulsan a las personas a seguir un curso de acción más allá de lo que resulta racional. La tendencia a profundizar en un compromiso ruinoso es también patente en la arena política: un ejemplo de ello lo proporciona el empeño estadounidense de controlar la situación en Vietnam durante la tristemente famosa guerra homónima. Las inversiones anteriormente realizadas dificultaban una retirada que, finalmente, resultó inevitable. La escalada del conflicto es uno de los factores que nublan el juicio a la hora de tomar la decisión de dar marcha atrás. En una situación competitiva, al principio prevalece el deseo de hacer dinero o de evitar futuras pérdidas, pero son después el deseo de recuperar las pérdidas o de desbancar al enemigo las motivaciones que pasan a primer plano. Mientras que algunas empresas parecen apresurarse a seguir nuevos modelos, otras resultan arrasadas por no moverse, por no lograr comprender que ha llegado el momento de cambiar de modelo mental. Existen momentos en los que hay que hacerlo, como cuando el antiguo modelo entra en crisis o cuando percibimos pequeñas variaciones que, al principio, tratamos de normalizar para que se ajusten al modelo anterior y encajen en nuestros moldes. Así, una persona podría hacer caso omiso de un dolor de pecho o de la falta de fuerzas hasta que estos avisos se convirtieran en serios problemas de salud. A menudo, estos pequeños problemas no son más que la punta del iceberg que hay que saber reconocer para darles la importancia que se merecen, pues nos indican la conveniencia de cambiar de modelo mental. Parte del desafío de percibir estas pequeñas variaciones radica en el "cierre cognitivo" que nos impulsa a observar el mundo desde una sola perspectiva y filtrar toda información que no encaje con dicho modelo, es decir, rechazar todo lo que nos resulta incomprensible o se sale de nuestros esquemas. Una de las

maneras de evitarlo es crear sistemas para identificar cambios concretos del entorno, ya que la mayoría de los errores fatales puede evitarse si son detectados al comienzo, antes de que crezcan como bolas de nieve que ruedan por una pendiente.

Una de las vías que tienen las empresas para obtener una visión fresca del mundo es observar sus productos desde los ojos del cliente. También conviene estar alerta de las modas pasajeras que son como espejismos en el horizonte, ya que cuando las personas abandonan sus viejos modelos mentales se vuelven susceptibles a la atracción que aquéllas producen, como le sucedió a Simpson.

Por otra parte, al evaluar nuevos modelos mentales debemos llevar a cabo un análisis riguroso de los mismos. Ante todo, debemos conocernos a nosotros mismos, ya que según nuestra experiencia nos enfrentaremos a diferentes trampas al cambiar de modelo. Los inexpertos no dudan en lanzarse al vacío, mientras que los expertos se muestran demasiado cautos y se aferran al antiguo modelo. Por su parte, la flexibilidad y la apertura mental de que hacen gala los jóvenes y las empresas que inician su andadura puede llevarlos a ir saltando de flor en flor, es decir, a ir de moda en moda siempre en busca de los últimos modelos por el mero hecho de que son nuevos. A los individuos no les queda más remedio que evolucionar con el paso del tiempo, pues es ley de vida, y para sobrevivir en un mundo altamente competitivo las empresas no tienen otra alternativa que reinventarse continuamente. Los autores advierten de la crisis de los cuarenta, que afecta a individuos y empresas por igual: personas y empresas evitan realizar cambios durante mucho tiempo y luego los realizan de forma repentina, a menudo con consecuencias adversas. Así, algunos abandonan su matrimonio para volver a salir de copas como en su juventud o dejan de lado una carrera profesional estable para iniciar su propia empresa. Es como dar un salto en la oscuridad. Si bien es cierto que los

saltos son necesarios para evolucionar, no tienen ni por qué producirse ni llevarse a cabo en la oscuridad. Podemos experimentar de forma creativa y continua, algo que los autores denominan "experimentación adaptativa".

Dado que nuestros modelos mentales determinan nuestra realidad, nuestra comprensión de los mismos es la que determina nuestras oportunidades de éxito y fracaso. Por ello, resulta importante aprender a construir puentes entre los viejos y los nuevos modelos mentales, realizando una experimentación adaptativa y manejando el reto de la complejidad. Ante todo, debemos tener presente que el cambio de paradigmas es una avenida de doble sentido, en la que podemos subir y bajar de tranvía e invertir el sentido con tan sólo cambiar de acera. Así, un modelo antiguo como es la radio convive con otro más moderno como la televisión, los relojes analógicos con los digitales, las líneas aéreas con descuento con las líneas aéreas conservadoras o la medicina tradicional con las terapias alternativas. Los modelos marginales podrían convertirse en modelos dominantes si se demuestra su mayor utilidad frente a modelos establecidos o, al menos, podrían llegar a ser el modelo dominante en determinados segmentos de población.

Sin embargo, no todos los cambios son profundos. Algunos se quedan en la superficie, como el cambio de nombre de San Petersburgo por Leningrado durante la época soviética. Aunque este cambio de nombre obedecía a un cambio político de corte "progresista", los viejos monumentos erigidos en época del Zar Pedro el Grande seguían en pie. Tras la caída del régimen soviético, los habitantes de la ciudad consultados en referéndum se decantaron por devolverle el nombre originario. De ello podemos concluir que algunos cambios de paradigma son temporales.

Por otra parte, también podemos desarrollar nuevos modelos para hacer frente a retos futuros. La ciencia ficción se nutre de este campo, pero también la investiga-

ción tecnológica aporta su granito de arena. Así, por ejemplo, ya no son sólo los investigadores, sino también las empresas automovilísticas, las que abogan por el hidrógeno como sustituto del petróleo. Se prevé que en unos decenios el hidrógeno sea la principal fuente de energía en el mundo, lo cual tendrá consecuencias no sólo para la economía global sino también en el terreno político.

Para aprender a mirar en ambas direcciones, los autores hacen una serie de recomendaciones: utilizar como guías a personas que pueden comunicar dos mundos, buscar nuevos usos para los viejos modelos, considerar el coste de mantener activo un modelo antiguo frente al coste de sustituirlo, no deshacerse de los viejos modelos sino guardarlos en un cajón para poder reciclarlos, evitar los extremos para encontrar un "happy medium", crear un inventario de posibles modelos nuevos, aunar varias perspectivas, crear una caja de herramientas propia en la que introducir los modelos que nos son más útiles y, por último, aprender a sentirse cómodo trabajando con varios modelos que coexisten y proporcionan niveles de utilidad distintos. Necesitará usted un proceso sistemático para reunir todos estos modelos mentales. Una organización a la que le inquieta aprender se apoya en sus conocimientos pasados para acumular nueva sabiduría a través de sus experimentos y, a la vez, está al corriente de los adelantos tanto dentro como fuera de la empresa.

Por otra parte, para aprender a ver el mundo desde otros ángulos, los autores sugieren que nos hagamos eco de las opiniones radicales, que salgamos en viajes de descubrimiento y exploración como el viaje a Ecuador en el que Darwin recogió información que más tarde le llevaría a formular la teoría de la evolución de las especies, observar los asuntos desde una perspectiva interdisciplinaria, no acomodarse a la rutina, reconocer las barreras, practicar nuestras habilidades en situaciones extremas para así poder rendir mejor en situaciones normales, sumergirse gradualmente en los

nuevos modelos, destruir el viejo modelo y dejar vía libre a la gente para que rellene el hueco con sus ideas, visionar futuros múltiples y, por último, hacer de abogado del diablo defendiendo el punto de vista contrario.

Una vez que hemos logrado observar las cosas desde una perspectiva diferente, hay que darles sentido buscando su significado en la complejidad. Los seres humanos organizan el conocimiento de diferentes formas: así, una enciclopedia es redactada por expertos, mientras que en la "wikipedia" (véase www.wikipedia.com) son los propios usuarios quienes aportan sus conocimientos. Independientemente de ello, resulta evidente que el flujo de datos ha aumentado y fluye de tal modo que ya no podemos asimilar más información y, aún menos, darle sentido. En otras palabras, acumular datos es sencillo, lo complicado es interpretarlos de forma creativa. De hecho, ya se comienza a hablar del "síndrome de la fatiga informativa". Para navegar en este universo de información, los autores recomiendan que utilicemos el zoom para acercarnos a la fracción de información significativa (zooming in) y que luego nos alejemos para tener una visión coherente del todo (zooming out). Es un proceso similar al que se sigue cuando se observa un cuadro de la escuela puntillista. De hecho, ambos acercamientos pueden utilizarse al mismo tiempo, como en "Extreme Program" (XP), en el que dos programadores trabajan juntos en el mismo ordenador para crear software, centrándose uno en los detalles y otro en el cuadro general. Aunque este modus operandi pueda parecer poco eficiente, pues dos personas están realizando el trabajo de una sola, sus defensores argumentan que así se logra diseñar software mejor y más rápido.

Por otra parte, no debemos menospreciar la importancia de realizar continuamente "I + D de la mente". Thomas Edison observaba que el genio se compone en un 1% de "inspiración" y en un 99% de "perspiración", haciendo referencia a la necesidad de emprender un proceso

de experimentación dinámico y continuo: llevando a cabo experimentos planificados, experimentos espontáneos que nos brinda la vida y no nos tomamos el tiempo de analizar y, por último, experimentos adaptativos que consisten en la prueba y ajuste continuos. A veces necesitamos realizar un cambio drástico y, en tales casos, resulta más saludable experimentar con nuevos modelos antes de llevarlo a cabo. Debemos tener en cuenta que la experimentación no está libre de riesgos, como los de concentrarse en los resultados a corto plazo e ignorar los que son a largo plazo, la falta de un control apropiado sobre las variables o la falta de objetividad de los resultados. Los autores proponen algunas técnicas de I + D como la realización de post mortems, es decir, reuniones semanales en las que el equipo pueda debatir las complicaciones o consecuencias negativas de sus acciones, tal y como hacen los cirujanos después de una operación o los futbolistas después de un partido. Otra técnica consiste en utilizar simuladores que pueden ser informáticos, pero que también pueden presentarse en forma de role play. Asimismo, podemos poner a prueba el modelo actual probándolo como si se tratara de una hipótesis. Por otra parte, los autores enfatizan la necesidad de buscar un momento y un lugar para realizar experimentos, de sellar un compromiso consciente y de colaborar con otras personas con la finalidad de obtener mejores resultados.

Transforme su mundo

Al igual que las estructuras socialistas y capitalistas durante la Guerra Fría, las empresas construyen una infraestructura de procesos e inversiones sobre los que descansa un modelo mental. La dificultad de dismantelar estructuras político-militares y estructuras económicas es también similar. En las líneas que siguen examinaremos los retos que se presentan y las estrategias que podemos utilizar para lograrlo. Por una parte, los viejos modelos

mentales son difíciles de superar, pues forman parte definitoria de la personalidad y renunciar a ellos equivale a renunciar a una parte de uno mismo. Por la otra, existe una red de inversiones y relaciones externas construidas en torno a un modelo dado que cambian muy lentamente. Por ejemplo, los modelos mentales de la Iglesia Católica Romana cambian cada mil años. No obstante, algunas de las estructuras heredadas de una época anterior se pueden transformar y adaptar a los nuevos modelos mentales, como sucede con instituciones como las monarquías occidentales, que en la actualidad son tan sólo representativas.

El cambio de modelos puede formar parte de la evolución natural, aunque también puede darse en forma de revolución. Algunas personas adoptan nuevos modelos por influencia de un líder carismático que les proporciona un nuevo modelo mental y una infraestructura sobre la que se apoya el mismo. Las sectas a menudo atraen a sus adeptos de esta manera. Los líderes reconocen que no basta con cambiar la forma de pensar, sino que también es necesario disponer de una estructura. El programa de los "Siete Hábitos" de Stephen Covey no se limita a exponer la teoría, sino que también es respaldado por reuniones en grupo, software y organizadores con los que la gente puede reorganizar su vida en torno a una nueva forma de pensar.

Independientemente del camino que elijamos para poner en práctica un nuevo modelo mental en nuestras vidas, casi siempre debemos renunciar a algo y no se trata solamente de una forma de pensar. La conversión resulta más sencilla si realizamos un acercamiento sistemático al cambio. Para dismantelar el viejo orden y construir infraestructuras sobre las que sustentar el nuevo modelo, los autores nos recomiendan en primer lugar que identifiquemos cómo las expectativas de otros nos atan a un modelo dado: ejemplifican este punto con el caso de Starbucks, que adoptó un patrón de crecimiento continuo porque la bolsa esperaba que siguiese cre-

ciendo. En segundo lugar, nos recomiendan que comprendamos cómo las infraestructuras nos atan a un modo operandi determinado. En tercer lugar, nos previenen del peligro de hacer inversiones irreversibles en un modelo y nos aconsejan comenzar con pequeños cambios que afecten las percepciones y acciones en el sistema en sentido amplio, como hizo el alcalde Giuliani al reorganizar el departamento de policía de Nueva York. Recomiendan también que realicemos un análisis de medidas y datos "duros" (cuantitativos) y que demos publicidad a la información, incorporándola de forma que cualquiera se pueda servir de ella. Por último, nos exhortan a que cambiemos de estrategia si existe una mejor, que estemos dispuestos a derrumbar los muros que simbolizan las viejas estructuras de pensamiento, como sucedió con la caída del muro de Berlín, y a que fomentemos la confianza.

Por otra parte, para cambiar los esquemas mentales de la gente que le rodea, debe identificar las diferencias que le separan de esas personas y buscar maneras de conectar. Uno de los ejemplos arquetípicos es la fractura entre el mundo de las humanidades y el de las ciencias, una división que gradualmente va conectándose mediante la colaboración. Así, las cuestiones éticas que han surgido por los avances médicos en clonación humana se debaten no sólo en términos científicos, sino también en términos filosóficos y teológicos, entre otros. De la misma manera, las resonancias magnéticas se están utilizando para observar la actividad cerebral sobre la que antes sólo se podía especular en términos psicológicos.

Los autores presentan tres formas básicas de conectar las divisiones adaptativas. En primer lugar, consideran que debemos identificar nuestras propias desconexiones adaptativas: aislando nuestros modelos mentales en situaciones concretas, contando con una cartera de modelos variados entre los que elegir (por ejemplo, algunas empresas contratan a expertos en medio ambiente en sus campañas

publicitarias), prestando atención a lo que los demás dicen sobre nosotros y evitando las posturas radicales. En segundo lugar, nos aconsejan conectar las partes divididas mediante el diálogo, poniendo énfasis en la mayor utilidad de un modelo, cambiando la cultura empresarial, entrando por la ventana si no nos abren la puerta -como hizo Deming en Japón con el TQM- o, incluso, precipitando una crisis de la que surjan los deseos de unión, como sucedió tras la Segunda Guerra Mundial con las Naciones Unidas. En tercer lugar, los autores proponen un proceso para conectar en tres fases: comunicarse, compartir elementos valiosos y establecer una visión conjunta.

Actuar de una forma rápida y eficiente

Actuar supone tomar decisiones y hacerlo de forma rápida, soportando un cierto estrés y acuciados por el paso veloz del tiempo, luchando contra la incertidumbre y paliando la falta de información con nuestros conocimientos en la materia. Las personas que conocen en profundidad un tema determinado saben encontrar el significado de una situación relacionada con el mismo mucho antes que el resto de la gente, aunque posean menos información. Existen dos formas de tomar decisiones: una es analítica y la otra intuitiva. Si tuviésemos toda la eternidad para decidir qué pasos dar, podríamos analizar infinidad de elementos; sin embargo, a menudo encontramos limitaciones temporales que nos obligan a decidir con rapidez y entonces confiamos en nuestra intuición. En su vertiente positiva, la intuición nos invita a realizar saltos creativos. En su vertiente negativa, por el contrario, presenta varias debilidades como el peligro de tomar la decisión equivocada o la dificultad de comunicarse y coordinarse con otras personas. A menudo la intuición se asocia a determinados individuos que hacen gala de ella: es esa gente que "tiene olfato" o se sabe guiar por un "sen-

timiento visceral". Pero las dotes intuitivas también se pueden desarrollar realizando un esfuerzo deliberado. Los autores nos proponen lo siguiente para fomentar nuestra capacidad de intuición: practicar la intuición solamente en nuestra área de especialidad, aprender a confiar en nuestro olfato, practicar continuamente, establecer relaciones con la comunidad de expertos en el tema que nos ocupa, poner a prueba nuestra intención periódicamente, mantener al día nuestra intuición e incertidumbre, cultivar el desapego y, por último, combinar la intuición con el análisis.

Cada día tenemos que tomar cientos de decisiones en las que debemos dotar de significado al mundo que nos rodea, de forma rápida y sin contar con la información necesaria. Los modelos que adoptemos pueden tener importantes consecuencias en nuestro mundo, ya que nuestros modelos mentales dan forma a nuestro mundo y nuestras acciones. De hecho, los modelos mentales pueden hacer que grupos de gente en el seno de la sociedad sean pobres e ignorantes, mientras que otros ascienden con rapidez.

En el plano personal, para empezar, recibimos continuamente información sobre lo que debemos hacer respecto a nuestra dieta y a nuestra salud. Continuamente aparecen

estudios sobre los beneficios y males de cientos de productos, por lo que decidir no es nada sencillo. Los autores apuntan los siguientes pasos a modo de guía: buscar nuevos modelos a través de revistas o charlando con amigos para conocer acercamientos alternativos, manejar varios modelos -por ejemplo medicina tradicional y terapias alternativas-, estar al tanto para cambiar de acercamiento llegado el momento, navegar a través de la complejidad, conocer nuestros propios modelos y realizar nuestros propios experimentos y, por último, identificar las estructuras que potencian los viejos modelos.

En el plano empresarial, el estallido de la burbuja de las punto com nos ha proporcionado importantes lecciones, como la necesidad de comprender los modelos, saber cuándo cambiar de caballo, reconocer que los cambios de paradigma son una calle de doble sentido, buscar nuevas formas de ver, realizar experimentos, unir las desconexiones adaptativas, tener en cuenta las infraestructuras y confiar en nuestra intuición.

Finalmente, en el plano social el terrorismo internacional ha cambiado la forma de observar el derecho de los individuos a la privacidad desde otras perspectivas. En sociedades donde la gente guarda celosamente su intimidad, muchos

están dispuestos a renunciar a este privilegio con la finalidad de proteger la sociedad y fomentar la ley y el orden. Ante una amenaza de la talla del terrorismo, este es un precio que se resignan a pagar. En este plano, la gran cuestión radica en nuestra capacidad de clasificar modelos opuestos y manejar los conflictos de forma que fomenten una mejor calidad de vida, para lo que hay que sopesar la utilidad de los diferentes modelos, fomentar el diálogo y reconocer que existen diferentes perspectivas.

Conclusión

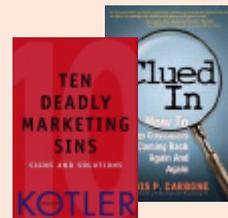
Vivimos juntos en mundos separados. Todos otorgamos un significado a las cosas de manera similar, pero al mismo tiempo cada uno aporta una interpretación individual y subjetiva. Nuestros modelos mentales influyen en todos los aspectos de nuestras vidas, por ello necesitamos comprender su poder, poner a prueba su utilidad, sustituirlos cuando han perdido su validez y evitar aquellos que nos resultan contraproducentes por no adaptarse a nuestra forma de pensar. Con ello podremos transformar nuestro mundo y mejorar nuestras perspectivas.

Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries por sólo **149 Euros ó 195 Dólares USA**

Recibiré cada semana un nuevo libro resumido y tendré acceso gratuito a la Biblioteca de libros ya resumidos



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

DATOS PERSONALES

Tratamiento _____ Nombre _____ Apellidos _____

Empresa _____ Puesto / Cargo _____

Email _____ Fecha de nacimiento _____

Dirección _____ Colonia/Departamento _____

Población _____ Región/Estado _____

Código Postal _____ País _____ Teléfono _____

DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social _____ NIF / RFC / RUT / RUC / CUIT _____

Dirección _____ Colonia/Departamento _____

Población _____ Región/Estado _____

Código Postal _____ País _____ Teléfono _____

DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)

_____ Tarjeta bancaria:

_____ Mastercard _____ Visa _____ AmericanExpress

Nombre del titular _____

Número de tarjeta _____

Fecha de caducidad _____

Firma y fecha:

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com

Faxes en Europa:

 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751

 Alemania: (+49) 0611 203 202

Faxes en América del Norte:

 USA: (+1) 646 219 8101

 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841