



Libro El poder de pensar en lo imposible

Transforme el negocio de su vida y la vida de su negocio

Colin Crook, Yoram (Jerry) Wind y Robert Gunther
Wharton School Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Esta obra es una introducción elemental al modo en que funciona la mente. Se trata, sin embargo, de una introducción totalmente práctica. Los autores, Yoram (Jerry) Wind y Colin Crook, describen los puntos básicos del funcionamiento de la mente para advertir a los lectores sobre el peligro de dejarse engañar por la apariencia de las cosas. Lo que vemos no es verdaderamente la realidad, sino unos modelos mentales que nosotros mismos construimos. Una vez que entendemos esto, podemos reflexionar sobre la importancia de contrastar nuestros modelos mentales continuamente, tanto para evaluar su congruencia con la realidad como para cambiarlos. Los autores abordan el impacto de los modelos mentales en todas las áreas, desde los negocios hasta la salud personal, apoyándose en ejemplos reales a manera de ilustración (por ejemplo, el vuelco que Oprah Winfrey dio a su vida). Como añadido, la casa editorial incluye un disco compacto con un breve resumen de los principales temas del libro. *BooksInShort* recomienda esta sencilla exposición de ideas; puede ayudarle a pensar sobre el modo en que piensa.

Ideas fundamentales

- Las personas no ven la realidad; más bien, cada persona ve un modelo mental individual de la realidad.
- El modelo mental que usted ve es producto de su educación, experiencia e imaginación.
- Las personas pueden cambiar sus modelos mentales, y es importante desarrollar la capacidad de hacerlo.
- Cuando los modelos mentales ya no coinciden con la realidad, puede ser desastroso.
- El ritmo al cual el mundo está cambiando hace que los modelos mentales individuales pierdan fácilmente su correspondencia con la realidad.
- Reevalúe, reinvente y someta a experimentación sus modelos mentales.
- No descarte o adopte un modelo mental de modo prematuro.
- Valore las posturas extremas y radicales. Aprenda a ver el mundo a través de otros ojos, aunque sólo sea un experimento, a fin de poner a prueba otro modelo mental.
- Cultive la intuición y de vez en cuando suelte las riendas para aprender a confiar en sus instintos.
- Centrarse exclusivamente en un solo objeto puede impedir que vea otros fenómenos extraordinarios. En un experimento, los sujetos que observaban un juego de baloncesto ni siquiera notaron la presencia de un gorila en la cancha.

Resumen

Ver lo que no está delante de sus ojos

La neurociencia nos ha enseñado que las personas no ven la realidad. Ciertamente, el mundo real existe, pero eso no es lo que la gente realmente ve. La acción de ver es un proceso activo. El cerebro humano interpreta estímulos y crea modelos basados en recuerdos y expectativas individuales. En lugar de ver la realidad, las personas ven sus propios modelos mentales y los llaman la realidad.

“Lo que usted ve en una situación dada depende en gran medida de su propio aporte a dicha situación.”

Este descubrimiento es relativamente reciente. Durante varios siglos, los filósofos y científicos pensaban que el acto de ver ocurría en una especie de “teatro

cartesiano,” en honor al filósofo René Descartes, cuya teoría proponía que los sentidos reproducían una imagen fiel de la realidad y la proyectaban en el cerebro. Esta teoría fue sumamente influyente, pero no describía el modo en que realmente funciona el cerebro. De hecho, el estímulo de los sentidos (vista, tacto, sabor, olor y oído) activa unos patrones neuronales que son producto de toda una vida de experiencia e imaginación. Las personas de hecho ven y responden a patrones neuronales. En lugar de ver una proyección de la realidad, los individuos ven un conjunto de imágenes e impresiones que sus propias mentes producen en respuesta a los estímulos. Los individuos ven un mundo creado por ellos mismos y construyen el mundo sobre la base de sus modelos mentales.

“La mayoría de nosotros ve lo que está en nuestras mentes.”

Algunos estudios demuestran que crear una realidad es algo que involucra muchos procesos mentales. Los investigadores en el campo de la psicología han descubierto que muchas personas recuerdan cosas que nunca ocurrieron. La investigadora Elizabeth Loftus le enseñó a un grupo de personas imágenes de Bugs Bunny en Disneylandia. Dado que Bugs Bunny es un personaje de Warner Brothers, y no de Disney, Loftus tuvo que manipular las fotos para lograrlo. Pero cuando le enseñó las fotos a los sujetos de su estudio, un 40% recordó haber estrechado personalmente la mano de Bugs Bunny en Disneylandia. Este experimento puede parecer tonto, pero los recuerdos falsos pueden tener consecuencias muy graves. Más del 90% de las condenas criminales erróneas resultan de errores y recuerdos falsos de testigos oculares. Dado que las personas no recuerdan la realidad sino sus propios modelos mentales de la realidad, es prácticamente imposible que puedan diferenciar entre sus recuerdos y su imaginación.

“Los modelos mentales tropiezan con problemas cuando los cambios en el entorno son tales que los antiguos modelos ya no encajan.”

De modo que las personas ven lo que no está ahí y recuerdan lo que no ha pasado. Sin embargo, el poder de la mente llega mucho más allá. Los seres humanos también pueden ignorar lo que realmente está delante de sus ojos. En un experimento, unos psicólogos enseñaron a un grupo de personas una grabación de un juego de baloncesto y les pidieron que contaran el número de veces que un equipo pasaba el balón. En la mitad del juego pasó algo realmente impresionante. Un gorila caminó hacia el centro de la cancha, golpeó su pecho y se marchó de la cancha. Fue algo realmente asombroso, pero sólo unos pocos sujetos que participaban en el estudio dijeron algo al respecto. La mayoría estaba tan absorta en ver cuántas veces los jugadores se pasaban el balón que ni siquiera se dieron cuenta de la presencia del gorila. Sus cerebros simplemente filtraron el acontecimiento.

El poder de los modelos mentales

Los modelos mentales de los seres humanos tienen serias deficiencias. Las personas no procesan todo lo que ven como información y procesan como información cosas que no ven. Sus experiencias, recuerdos y expectativas singulares influyen en lo que ven (y lo que no ven). Por tanto, aunque las personas vivan juntas en las mismas circunstancias objetivas, es posible que cada una de ellas en realidad habite un mundo único y singular fruto de su propia fabricación, pues sus mentes emplean diferentes patrones para ensamblar las percepciones. Es cierto que la realidad puede ser objetiva, pero su interpretación individual es bastante subjetiva. Su realidad está conformada por sus modelos mentales. Dado que usted mismo crea sus modelos mentales, usted mismo puede cambiarlos. Al hacerlo, puede cambiar su realidad. Contraste sus modelos mentales continuamente para valorar su precisión y pertinencia frente al entorno que le rodea. El entorno cambia; quienes no cambien sus modelos mentales para mantenerse a la par podrían encontrarse en seria desventaja.

“Imagine las nuevas oportunidades que podrían surgir si nos refiriésemos a los barrios pobres de la ciudad como mercados emergentes internos.”

El caso de la milla en cuatro minutos demuestra el poder de los modelos mentales. Antes de que el corredor británico Roger Bannister corriera la milla en cuatro minutos en 1954, todos pensaban que era físicamente imposible. Esta creencia, este modelo mental, era sumamente poderoso. Durante todo el tiempo que los atletas de alto nivel creían imposible correr la milla en cuatro minutos, ninguno logró hacerlo. Cuando Bannister batió la marca, creó un nuevo modelo mental, una nueva realidad. Su fortaleza competitiva más importante era la convicción de que era posible correr una milla en cuatro minutos. Entrenó su cuerpo rigurosamente, pero entrenó su mente con la misma intensidad. Pocos meses después de que Bannister demostrara que era posible correr la milla en cuatro minutos, otro corredor rompió su récord. En un período de tres años, 16 corredores lograron lo que, antes de Bannister, se consideraba una hazaña “físicamente imposible.”

“El primer error es mantenerse fiel al modelo equivocado y quedarse rezagado respecto a los demás.”

Es difícil exagerar el poder de los modelos mentales. En los negocios, la evidencia del poder de los modelos mentales puede constatararse en el éxito de compañías innovadoras como Ryanair, Intel, Apple, IBM Research y otras. Estas compañías retan constantemente las nociones prevalecientes sobre lo posible. Continúan examinando la realidad, rompen viejos modelos y establecen otros nuevos. Ciertamente, puede que su ventaja competitiva más importante sea el modo en que enfocan los modelos mentales. Los modelos mentales no están limitados a una sola compañía. A menudo, un modelo mental puede dominar la totalidad del mundo de los negocios. Cuando estos modelos mentales cambian, se abren nuevos rumbos para sectores completos. Considere algunos de los cambios recientes de los modelos mentales en el mundo de los negocios:

- Anteriormente, los inventarios eran un activo valioso; ahora, son un pasivo que debe ser controlado.
- Anteriormente, los recursos humanos eran un gasto; ahora, el capital humano es un activo.
- Anteriormente, las firmas contabilizaban la tecnología en la cuenta de capital; ahora, la contabilizan como un gasto.
- Anteriormente, la publicación de resultados financieros era periódica; ahora, ocurre continuamente y en tiempo real.

Cómo cambiar de modelo mental

El proceso de cambiar modelos mentales debe superar dos escollos posibles: 1) Mantener un modelo mental anticuado y obsoleto; y 2) Descartar un modelo mental que todavía funciona perfectamente. Como ejemplo del primer caso, basta con analizar cualquier compañía cuya quiebra haya sido atribuible a los cambios tecnológicos. El segundo caso es menos claro y más difícil de identificar, pero puede aplicarse, por ejemplo, a los inversionistas que descartaron el análisis financiero tradicional para aprovechar las oportunidades de los modelos puntocom de la “nueva economía.” Existen dos situaciones en que es obligatorio cambiar de modelo mental:

1. Cuando aferrarse al modelo antiguo conduce a un peligro inminente – El modelo mental de la industria musical se sustentaba hasta hace poco en la generación

de ingresos a partir de la venta de discos compactos y el cobro de los derechos de autor. Los servicios de intercambio de archivos musicales han cambiado el modo en que las personas compran música. El viejo modelo ha perdido vigencia. Los modelos mentales anteriores consideraban el fumar como algo relativamente inofensivo. Las pruebas sobre el peligro del cigarrillo exigieron la adopción de un nuevo modelo mental.

2. Cuando los pequeños cambios en las apariencias revelan un desplazamiento a gran escala de las realidades subyacentes – La necesidad de reevaluar los modelos mentales no siempre es tan drástico. Al contrario, se manifiesta como unas “diferencias apenas perceptibles.” Las personas pueden notar un leve dolor en el pecho o bajón de su energía. Preste atención; estas pequeñas diferencias pueden ser pistas de un cambio importante y quizás fatal en su cuerpo. Las pequeñas fallas o los conatos de fracasos pueden pasar desapercibidos en los negocios; sin embargo, también pueden indicar cambios críticos en el entorno.

“(Oprah) Winfrey recurrió a su problemática niñez y propia transformación de vida para reinventar su programa de entrevistas.”

El mayor obstáculo para la modificación de los modelos mentales es el llamado “cerrojo cognitivo,” esto es, una fijación extrema en un modelo existente que impide ver los problemas del modelo. Para evitar una situación de cerrojo cognitivo, desarrolle unos sistemas de alerta anticipada. Algunas compañías analizan los “conatos de fallas” para prever los problemas antes de que ocurra una catástrofe. Si se producen demasiados “conatos,” quizás sea necesario un nuevo modelo mental. Sin embargo, algunas veces es un error descartar un modelo viejo. Considere estas posibilidades:

- Usos especiales – El modelo ya no es tan eficiente como solía serlo. Sin embargo, pregúntese si: ¿todavía puede ser útil para ciertos objetivos o actividades, o, puede tener un mejor rendimiento que el modelo nuevo en ciertos casos? Por ejemplo, aunque los procesadores de palabras son mucho más eficientes que escribir a mano, algunas organizaciones caritativas escriben a mano las direcciones de los destinatarios cuando solicitan donaciones, pues es más probable que las personas abran un sobre escrito a mano. La escritura a mano, a todas cuentas un modelo viejo, es mejor que las computadoras para dar un toque personal a la correspondencia.
- Archivo – Aunque es confuso y engorroso mantener muchos modelos en estado activo, vale la pena retener los detalles de modelos anteriores en un archivo de manera que pueda recurrir a ellos si surge un problema para el cual pudieran ser apropiados. Evite aceptar exclusivamente lo viejo o lo nuevo.

Un nuevo modo de ver las cosas

Suele ser difícil ver el mundo a través de un nuevo modelo mental. Por este motivo, los extremistas y radicales son recursos muy valiosos. Estas personas muchas veces ven el mundo de una manera diametralmente opuesta a los demás y parecen estar completamente divorciadas de la realidad. Sin embargo, por el mismo hecho de estar tan apartados de la corriente dominante, pueden revelar la posibilidad de un nuevo modelo mental. Las organizaciones harían bien en cuidar a estas personas, sacar el máximo partido de su energía y aprovechar la oportunidad de ver el mundo desde una perspectiva diferente.

“Oprah cambió el modo de pensar de la gente...respecto a sus propias vidas; lo que realmente hizo fue retar sus modelos mentales.”

Para poner a prueba un modelo mental viejo, adopte un enfoque multidisciplinario para la resolución de un problema. Elija un proyecto e involucre a personas de disciplinas diferentes con el objetivo de crear un teatro de operaciones donde los diferentes modelos puedan influir los unos en los otros y retarse mutuamente. A menudo, este tipo de desafío genera innovaciones de gran importancia. Reconozca los peligros que supone el apego a una rutina. Los estudios de marketing demuestran que muchas personas dedican muy poco tiempo a pensar en lo que compran y cómo lo compran. Muchos consumidores simplemente compran una marca de café y no se fijan en otras. Sin embargo, siempre es buena idea romper la rutina, aunque sólo sea para obligarse a ver el mundo de otra manera. La ruptura puede ser algo tan sencillo como comprar otra marca de café, conducir al trabajo por una ruta alterna o cambiar el orden de sus labores diarias.

“Los procesos de adaptación sufren desconexiones cuando un individuo o grupo de individuos cambia de modelo mental a una velocidad diferente de quienes le rodean.”

Cambiar de modelo implica enfrentar obstáculos. En el caso del café, los obstáculos pueden incluir el marketing, la publicidad y los incentivos ofrecidos a quienes fabrican y venden una marca particular. Es recomendable evaluar los métodos y motivos de quienes promocionan un determinado modelo. Conozca por qué y cómo podrían imponerle un cerrojo cognitivo. Planifique diversos escenarios y considere contratar a alguien que actúe como abogado del diablo para oponerse a las propuestas predilectas. Considere las crisis como una oportunidad y explótelas. Dada su naturaleza traumática, las crisis a menudo facilitan el cambio de un modelo viejo por uno nuevo.

“Cultive la capacidad de “soltar las riendas” de forma frecuente y sistemática a fin de escuchar la serena voz de su intuición.”

La realidad no es simple ni objetiva. El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso, de modo que usted debe ser flexible y mostrar su disposición a ver las cosas de otra manera. Piense en lo imposible y entienda que sólo es imposible en el contexto de un modelo mental dado. Durante décadas, correr la milla en cuatro minutos era imposible. De pronto, alguien lo logró. Aplique esta lección, tanto en la vida como en los negocios.

Sobre los autores

Yoram (Jerry) Wind es profesor de marketing y director fundador del Programa de Asociados de Wharton y el Centro SEI de Estudios Avanzados de Gerencia de Wharton School, Universidad de Pensilvania. **Colin Crook**, miembro senior de la cátedra en Wharton, es miembro del consejo consultivo de Rein Capital.
