

## MODELOS MENTALES. POR QUÉ FRACASAN LAS MEJORES IDEAS

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes no se traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas. Un experimento piloto demuestra que un nuevo enfoque genera mejores resultados, pero ese enfoque jamás se difunde.

Estamos cada vez más convencidos que este “trecho entre el dicho y el hecho” no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aun de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales, el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

No podemos llevar en la mente ni una organización, ni una familia ni una comunidad. En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias. Los filósofos han comentado los modelos mentales durante siglos, desde la alegoría de la caverna de Platón.

Nuestros “modelos mentales” no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino de actuar. Chris Argyris de Harvard, quien ha trabajado con modelos mentales y aprendizaje organizacional durante treinta años, lo expresa de esta manera: “Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen) sí se comportan en congruencia con sus teorías-en-uso (los modelos mentales)”.

Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones como “las personas son indignas de confianza”, o teorías complejas, tales como mis supuestos acerca de por qué los miembros de mi familia se conducen de tal manera. Pero lo más importante es que los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos. Si creemos que las personas son indignas de confianza, no actuamos como si hubiéramos creído lo contrario.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.

Industrias enteras pueden desarrollar discrepancias crónicas entre los modelos mentales y la realidad. En algunos sentidos, las industrias cerradas son especialmente vulnerables, porque las compañías que las integran basan sus pautas en la observación mutua. Ese anticuado reforzamiento de modelos mentales aconteció en muchas industrias manufactureras norteamericanas, no sólo en la automotriz, en los años 60 y 70. Hoy, muchos modelos mentales igualmente anacrónicos predominan en muchas industrias de servicios, que todavía brindan una calidad mediocre so pretexto de controlar costes.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico. A finales de los años 60, un importante fabricante de bienes industriales de los Estados Unidos, el mayor en su industria, descubrió que perdía participación en el mercado. Con la esperanza de analizar la situación, los directivos acudieron a un equipo de especialistas en "dinámica de sistemas" del MIT. Basándose en modelos informáticos, el equipo llegó a la conclusión de que los problemas nacían del modo en que los ejecutivos manejaban los inventarios y la producción. Como les costaba mucho almacenar sus voluminosos y caros productos, los managers de producción mantenían inventarios reducidos y limitaban la producción cuando se reducían los pedidos. El resultado era una distribución lenta y poco confiable, aun cuando la capacidad de producción era adecuada. Las simulaciones informáticas del equipo predecían que los repartos se demorarían más durante los momentos de declinación que durante los auges, una predicción que contradecía el saber convencional, pero que resultó acertada.

Impresionados, los directivos implementaron una nueva política basada en las recomendaciones de ese análisis. De allí en adelante, cuando cayeran los pedidos, mantendrían las tasas de producción e intentarían mejorar la distribución. Durante la recesión de 1970, el experimento funcionó; gracias a repartos más rápidos y más compras repetidas de clientes satisfechos, la firma aumentó su participación en el mercado. Los managers estaban tan complacidos que organizaron su propio grupo de dinámica de sistemas. Pero las nuevas políticas nunca se adoptaron con fervor, y la mejora fue temporaria. Durante la siguiente recuperación, los managers dejaron de preocuparse por el servicio de entregas. Cuatro años después, cuando se produjo la recesión inducida por la OPEC, regresaron a su política original de reducir drásticamente la producción.

¿Por qué desechar un experimento feliz? Porque había modelos mentales profundamente encastrados en las tradiciones de los directivos. Cada manager de producción sabía que no había modo más seguro de desbaratar su carrera que ser responsabilizado por acumular bienes sin vender en el depósito. Generaciones de directivos habían predicado el evangelio del control de inventarios. A pesar del nuevo experimento, el viejo modelo mental gozaba de excelente salud.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados pueden sofocar los mejores conceptos sistémicos. Esta ha sido una amarga lección para muchos autores de nuevas herramientas de administración, no sólo para los apologistas del pensamiento sistémico.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje, estancando a compañías e industrias en prácticas anticuadas, ¿por qué no pueden también acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

## LAS "ENFERMEDADES BÁSICAS DE LA JERARQUÍA"

"En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar -dice Bill O'Brien de Hanover-. En la organización inteligente, el nuevo 'dogma' consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Según Argyris y sus colegas, nos atascamos en "rutinas defensivas" que aíslan nuestros modelos mentales de todo examen, y en consecuencia desarrollamos una "incompetencia calificada", un maravilloso oximoron

que Argyris usa para describir a la mayoría de los “educandos” adultos, quienes son “muy hábiles para protegerse del dolor y la amenaza representados por las situaciones de aprendizaje”, pero en consecuencia no logran cómo producir los resultados que de veras desean.

Aunque había leído muchos escritos de Chris Argyris, yo no estaba preparado para lo que aprendí cuando por primera vez le vi practicar su enfoque en un taller informal con media docena de miembros de nuestro equipo de investigación del MIT. Argyris pidió a cada uno de nosotros que narrásemos un conflicto con un cliente, colega o pariente. No sólo debíamos recordar lo que decíamos, sino lo que pensábamos y callábamos. Cuando Chris comenzó a trabajar con estos casos, de inmediato resultó manifiesto que nosotros contribuíamos al conflicto con nuestros propios pensamientos, pues realizábamos generalizaciones simplistas acerca de los demás y éstas determinaban nuestras palabras y nuestra conducta. Aún así, nunca comunicábamos nuestras generalizaciones. Yo podía decir: “Joe cree que soy incompetente”, pero nunca se lo preguntaba directamente a Joe. Simplemente me esforzaba continuamente para parecer respetable a ojos de Joe. O bien decía: “Mi jefe es impaciente y cree en soluciones expeditivas”, así que procuraba presentarle soluciones simples aunque no creía que atacaran realmente el núcleo de las dificultades.

Al cabo de unos minutos, noté que el nivel de atención y “presencia” del grupo se elevaba varios puntos, no tanto merced al carisma personal de Argyris, sino a su pericia para hacer aflorar esas generalizaciones. Al transcurrir la tarde, todos fuimos inducidos a ver (a veces por primera vez en nuestra vida) sutiles patrones de razonamiento que respaldaban nuestra conducta, y a entender que esos patrones continuamente nos ponían en apuros. Nunca había recibido una demostración tan gráfica de la influencia de mis modelos mentales sobre mi conducta y mis percepciones. Pero, aún más interesante, resultó claro que con el adiestramiento adecuado yo podía ser aún más consciente de mis modelos mentales y su modo de operar. Esto era estimulante.

En algunos casos, el trabajo de Argyris revelaba farsas dolorosamente obvias que todos habíamos llegado a aceptar. Chris imponía pautas increíblemente exigentes de auténtica apertura, obligándonos a ver nuestros pensamientos y a no decir patrañas. Además, no sólo abogaba por “decir todo a todos”, sino que ejemplificaba las habilidades necesarias para abordar problemas dificultosos de tal manera que todos aprendiesen. Esto era un territorio nuevo e importante si deseábamos vivir nuestros valores centrales de apertura y mérito”.

Lee Bolman, un colega de Argyris desarrolló un seminario de tres días sobre “Mérito, apertura y descentralización”, destinado a presentar a los managers de Hanover las ideas y prácticas básicas de la ciencia de la acción. Casi toda la gerencia superior y media de Hanover ha asistido a estos seminarios en los últimos diez años. El propósito de los seminarios consiste en promover estos tres valores básicos exponiendo las aptitudes necesarias para ponerlos en práctica. La primera tarea de los managers es lograr que la gente comprenda qué significa practicar el mérito, la apertura y el localismo en una organización inteligente. En las organizaciones tradicionales, mérito significa hacer lo que desea el jefe, apertura significa decirle al jefe lo que quiere oír, descentralización significa hacer el trabajo sucio que el jefe no quiere hacer. Nos aguarda un largo trabajo para lograr que la gente comprenda las cosas de otro modo”.

El primer día se revisan los conceptos, principios y aptitudes básicas de la ciencia de la acción. La mayoría de los asistentes lo consideran esclarecedor pero no experimentan un sacudón. Al final del día 1 la respuesta típica es: “Sí, desde luego, estoy de acuerdo con esto. Siempre me esfuerzo por ser inquisitivo”. Las luces se encienden en el día 2, cuando Stimson y sus colegas graban en video a los managers que procuran aplicar sus habilidades en ejercicios de role-playing. Antes de los ejercicios, los managers identifican habilidades

sobre las cuales desean trabajar. Por ejemplo, un manager quizá desee trabajar en “equilibrio entre la indagación y persuasión” (adoptar una posición pero también averiguar los puntos de vista ajenos con una actitud abierta). Pero al cabo de pocos minutos de role-playing, el mismo manager señala con el dedo subordinado y predica en vez de escuchar. “Cuando todos miran juntos las grabaciones –dice Stimson-, a menudo causa gracia ver en qué medida nuestra conducta se desvía de lo que decimos que hacemos. La gente comprende que poner en práctica las aptitudes de la ciencia de la acción requiere mucho más que un cabeceo de asentimiento”

El efecto sobre la comprensión de los modelos mentales es profundo. La mayoría de los managers declara que por primera vez en la vida entienden que sólo tendrán supuestos, nunca “verdades”, que siempre vemos el mundo a través de modelos mentales y que los modelos mentales son siempre incompletos y, especialmente en la cultura occidental, crónicamente asistémicos. Aunque Beckett no brinda herramientas para trabajar con modelos mentales, como lo hace Argyris, siembra una potente semilla que deja a la gente más abierta para ver los inevitables prejuicios de su manera de pensar. Beckett también introduce principios básicos del pensamiento sistémico. Enfatiza la distinción entre “pensar en procesos” y ver sólo “instantáneas”, y plantea el pensamiento sistémico como una alternativa filosófica ante el difundido “reduccionismo” de la cultura occidental: la búsqueda de respuestas simples para problemas complejos.

## CREDO DE HANOVER SOBRE MODELOS MENTALES

1. La eficacia de un líder se relaciona con la continua mejora de sus modelos mentales.
2. No impongas a los demás un modelo mental predilecto. Los modelos mentales deben conducir a decisiones autónomas para funcionar mejor.
3. Las decisiones autónomas redundan en convicciones más profundas y una implementación más efectiva.
4. Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse a ámbitos o circunstancias cambiantes.
5. Los miembros del directorio interno rara vez necesitan tomar decisiones directas. El papel de ellos consiste en ayudar al manager general mediante la verificación o afinamiento del modelo mental del manager general.
6. Los modelos mentales múltiples introducen perspectivas múltiples.
7. Los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual.
8. El objetivo no es la congruencia dentro del grupo.
9. Cuando el proceso funciona, conduce a la congruencia.
10. La valía de los líderes se mide por su aportación a los modelos mentales de otros.

*La Quinta Disciplina*  
Peter M. Senge