

Modelos Mentales y Empresa: *La Agonía de la Ciega Certeza*

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

Al incorporarse a una empresa o a un nuevo puesto es usual, al preguntar con genuina curiosidad sobre algún proceso de atención al cliente o la forma de hacer algo, recibir la tajante respuesta “porque hemos determinado que es la mejor manera; por eso siempre se hace así”. Desde luego nuestra pregunta no era tan ingenua. En nuestro subconsciente por un momento visualizamos una forma distinta de hacerlo pero la respuesta, pesada como una loza, aplasta nuestras inquietudes reformistas y pensamos “primero tengo que aprender”.

Aunque parezca dramático, esta escena podría pasar como una versión sofisticada del experimento donde varios simios en una jaula son bañados con agua a presión cada vez que uno de ellos trata de alcanzar los plátanos situados en lo alto de un tubo en el medio de la jaula. Después de algunos intentos seguidos del traumático baño, los simios golpean a cualquiera que ose subir por el tubo. Aún después de suspender el baño y reemplazar a intervalos uno a uno los simios por integrantes nuevos, ninguno se atreve a intentar alcanzar la fruta. La paradoja radica en que ninguno de los que propinan las golpizas ha recibido el baño; sólo ha quedado el modelo mental “nunca subas o dejes subir a otro simio por el tubo”.

En la jaula mental de las empresas, reprimir al nuevo gerente o empleado puede ser un desperdicio de valiosas

oportunidades para mejorar o desarrollar aproximaciones distintas en los negocios. Sin embargo, los modelos mentales que actúan como filtros compartidos acerca de la realidad de la empresa incluyendo la autopercepción, el mercado y a los competidores pueden ser tremendamente nocivos y poner en riesgo el negocio. Como en la parábola de la rana hervida—mencionada en el libro *La Quinta Disciplina*—donde una rana que es arrojada a una olla de agua hirviendo saltará fuera de ella de inmediato. Mientras que otra rana acomodada en otra olla con agua a temperatura ambiente no se alarmará con el calentamiento lento y progresivo y morirá plácidamente sancochada sin siquiera intentar saltar fuera.

Las empresas, en una forma similar y trágica, suelen ser insensibles a cambios progresivos y lentos y sólo muestran capacidad de reacción frente a eventos o cambios drásticos y traumáticos. Este bloqueo mental se produce porque tenemos supuestos y modelos profundamente arraigados, generalizaciones, imágenes o historias previas de éxito que influyen nuestra visión del mundo, del entorno y guían nuestras acciones.

Estos modelos mentales hicieron que los relojeros suizos no fueran los primeros en comercializar los relojes de cuarzo que habían inventado y que Korea haya sido subestimada como potencia

tecnológica. Surgen como un instrumento de supervivencia y por tanto tienen efectos positivos, como permitir que conduzcamos nuestro automóvil por una ruta congestionada, atentos a todos los estímulos del entorno y reaccionando con una rapidez inusitada, eficiente y con un mínimo esfuerzo.

A nivel individual, los modelos mentales determinan la corrección de nuestros pensamientos, la conveniencia y validez social y moral de nuestras decisiones. Nos ayudan a relacionarnos, sobre todo con personas que comparten nuestros supuestos y puntos de vista y a lidiar defensivamente con los opositores para obtener “una correcta interpretación de la realidad”.

Son muy fuertes y arraigados porque son tácitos, implícitos, dado que están establecidos y operan más allá del fondo de nuestra conciencia. Han crecido al abrigo y organización de nuestras experiencias y, usándolas como referencias, nos ayudan a navegar en nuestra vida diaria haciendo las veces de un mapa.

Esta analogía con un mapa es crucial para evitar que los modelos mentales no sean un lastre mortal para las empresas y sus ejecutivos. Un buen mapa te dará mucha información pero no te asegurará llegar al destino deseado, eso dependerá de la habilidad para reaccionar en la realidad de los negocios, para adaptarse y sortear obstáculos que no figuran. Una confianza ciega en el mapa puede determinar el naufragio de la empresa o del proyecto si no se usan otros instrumentos de navegación complementarios como ejemplos “sonar y los radares”.

Como en otras culturas, los peruanos tenemos también modelos mentales muy arraigados. Mapas detallados sobre, por ejemplo, las bondades de ser “un país único en turismo”; sin embargo, el grave riesgo de ser “único” no puede ser sólo una referencia a Macchu Picchu que tiene, como todos sabemos, una capacidad de carga limitada. Tampoco podemos esgrimir el modelo mental “somos una potencia pesquera mundial”, cuando “potencia” significa flota pesquera industrial sobredimensionada y una biomasa en precario equilibrio; o el muy vigente “el Perú tiene una ubicación geográfica privilegiada”, cuando algunos puertos del Atlántico seguirán siendo más competitivos económicamente a pesar de la carretera Transoceánica.

Los modelos mentales, como los mapas, deben ser corroborados o replanteados en la práctica, en el terreno. Para que ello suceda, lo primero es tomar conciencia de los mismos, saber que existen y que influyen en nuestro comportamiento. Esta tarea debe ser dirigida por los líderes empresariales y ser un ejemplo de apertura.

Por otro lado, es importante lo que señala el mismo Senge, referente a que los cambios de supuestos o modelos compartidos de empresa, clientes y competidores solo se pueden dar mediante la experiencia y el aprendizaje institucional—no solo por consigna.

En procesos de consultoría en algunas empresas, ante la solicitud de hacer explícitos los modelos mentales más arraigados en las dimensiones empresa, mercado y competencia, las respuestas más frecuentes son “somos una empresa líder”, “los clientes se enfocan en precio” y “la competencia tiene productos o servicios de menor calidad”. Estos

supuestos, a pequeña escala, son una repetición de trampas creadas por nuestra propia percepción que nos vuelven impermeables y rígidos con nuestras propias imperfecciones y provocan una sensación de estabilidad forzada originada por la tentación de la certeza que puede terminar siendo la agonía de la ceguera.

Quizás por ello, un agudo sentido del humor y los chistes sean una buena receta para atacar modelos establecidos, porque cuestionan nuestros supuestos entre principio y final. Ese cuestionamiento es muy sano y relevante; tan relevante como el del explorador que se ponía zapatillas ante la cercanía de un león, en medio del miedo burlón de su compañero que le decía: “tú crees que si el león nos ataca vamos a correr más rápido que él”, a lo que responde el primero “no, he descubierto que sólo tengo que correr más rápido que tú”.

Recuerde, no se tome tan en serio sus propios modelos mentales ni los de su empresa; no vaya a ser que—como un mapa de antigua edición—le jueguen una mala pasada.