

ROMPIENDO LAS FRONTERAS DEL PENSAMIENTO



Compilación:
Rogelio Carrillo Penso



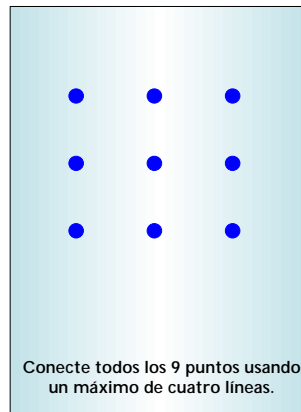
La agilidad mental es esencial cuando nos encontramos en encrucijadas como las actuales. Las ideas y los eventos están modelando las instituciones sociales y económicas. La globalización reta al otrora Estado-Nación. Las industrias están siendo redefinidas por el poder de la tecnología de la información. Una relación más íntima entre proveedores y clientes hacen nebulosas las diferencias operacionales entre organizaciones legalmente distintas. Nuevas realidades en el sitio de trabajo y cambios en los aspectos demográficos de la fuerza laboral están cambiando las relaciones implícitas acerca de lo que los empleados y empleadores se deben unos a otros.

La dependencia de las empresas de una corriente adecuada de recursos naturales y humanos trae a la agenda interna de las empresas cosas que una vez fueron externas: tales como problemas, familiares, educacionales y ambientales.

A todos los niveles, la sabiduría convencional, las diferencias y los

agrupamientos están siendo retados. Intentar conducir los negocios mientras los sistemas están cambiando o redefiniéndose pone una gran presión sobre nuestra mente –al tener que visualizar posibilidades fuera del conocimiento convencional, a imaginar acciones que traspasan las fronteras tradicionales, a anticipar repercusiones que se aprovechan de la interdependencias, hacer nuevas conexiones o inventar combinaciones distintas. Aquellos que carecen de la flexibilidad mental para pensar más allá de las fronteras de lo convencional encontrarán que cada vez se hace más difícil subsistir, mucho menos prosperar.

Consideremos el gráfico anexo. Hemos ubicado nueve puntos en tres filas y tres columnas. Trate de conectar todos los puntos con cuatro líneas, sin levantar la pluma del papel.



Si Ud. se mantiene dentro de los límites definidos por los puntos, como la mayoría de las personas siente que debe hacerlo, el problema no puede ser resuelto. Una solución solo es posible si nos movemos **fuera** de los límites aparentes.

Ahora, trate de unir todos los puntos con **tres líneas**. ¿Imposible? No si Ud. elimina otra de las limitaciones: aumente el tamaño de los puntos y el problema está resuelto.

Pensar fuera de las fronteras, fuera de la caja, o pensamiento integrado es el acto empresarial por excelencia. Podríamos llamarlo “Creatividad Empresarial” o “Pensamiento Holístico.” Ver los problemas y las oportunidades en forma integrada es verlos como un todo relacionado con un todo mayor, en lugar de dividir la información y la experiencia en pequeñas partes asignadas a categorías distintas que nunca se tocan unas a otras. Hacer nebulosas esas fronteras y retar la segmentación permite que emerjan nuevas alternativas y posibilidades; es como torcer un caleidoscopio para ver la cantidad ilimitada de patrones que pueden ser creados del mismo grupo de fragmentos.

Ellen Langer, sicóloga de la Universidad de Harvard acuñó el término “**mindfulness**” para destacar la habilidad de darnos cuenta de las alternativas que se nos presentan, de prestar atención a la esencia y al potencial de las cosas en lugar de ser cegados o inhibidos por la forma en que las clasificamos. La investigación ha asociado el pensamiento integrado con niveles superiores de organización e innovación, creatividad personal y hasta con una vida más larga.

La habilidad de repensar categorías y trascender fronteras es esencial en todos los aspectos de las prácticas de negocio de hoy. Para comenzar, muchas empresas

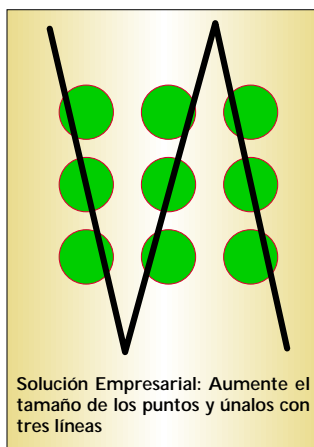
decisión que nos lleva a dividir el mundo en cierta forma– ellas se tornan en realidades cuando los patrones sociales vienen a reforzar las paredes imaginarias, y cuando las que una vez fueron alternativas entre las que podíamos escoger se tornan hábitos de costumbre.

Por supuesto, algunas barreras son más concretas que otras –como pueden ser los soldados con ametralladoras cuidando el muro de Berlín– o regulaciones que impiden a las empresas de servicio telefónico de Estados Unidos que también sean manufactureras. Pero la historia nos enseña que no debemos asumir que tales limitaciones son permanentes. Para cada barrera, parece existir un individuo paciente y emprendedor que eventualmente consigue la forma de evitarla –para luego crear una nueva barrera a su alrededor que le permita defender su posición.

Desarrollar la destreza de pensar más allá de las restricciones existentes no debe equipararse con la actitud narcisista de *“vernors el ombligo.”* Los Gurus de la nueva era están incorporándose en la ola del mejoramiento mental con las actuales versiones del pensamiento positivo. La meditación trascendental está avasallando en la industria sueca. Los expertos británicos en creatividad son las estrellas en los seminarios europeos. Pero cuando un grupo de servicio en una empresa dedica más tiempo de lo razonable en un ejercicio de *“visualización”* con los ojos cerrados durante una reunión;

o cuando un grupo de gerentes de Banco lucha por tomar notas usando un proceso de *“mapeado mental”*, los excépticos comienzan a cuestionar el “valor” recibido.

Bajo el disfraz de la liberación mental, la gente puede ser desviada a otro tipo de conformismo mental.



La atención de los individuos puede volverse hacia adentro, hacia ellos, cuando en realidad debería estar enfocada hacia en el mercado o en los clientes.

Los programas que buscan comenzar con la intención de cambiar las actitudes personales en lugar de resolver problemas tangibles por lo general fracasan, como lo atestiguan Michael Beer, Russell Eisenhart, y Bert Spector en su artículo aparecido en el ejemplar de Noviembre-Diciembre de 1990 del HBR *“Porqué los Programas de Cambio no Producen Cambios”*.

La preocupación acerca de la psicología del individuo es un problema muy real en las empresas norteamericanas. A lo largo de su historia, los intentos en Estados

Unidos para resolver problemas económicos y sociales han evolucionado en cultos de auto ayuda. Los occidentales deberíamos ser cautelosos ante ejercicios mentales que carezcan de enfoque y de contenido.

Algunos ejecutivos japoneses podrán meditar, *pero ellos conocen muy bien sus números y sus mercados.*

Lo que es verdaderamente importante hoy en día es la habilidad de *“pensar juntos, no solos.”* Pensar imaginativamente sobre cosas que tengan substancia, incorporando perspectivas diversas y abordando aspectos que estén más allá de lo convencional, creando nuevos conceptos y desarrollando nuevas interacciones.

En una reunión en Singapur, el presidente de una empresa petrolera inglesa estaba a punto de revelar a gerentes de 37 países el secreto de lo que se requiere para tener éxito en una economía global. La audiencia ya estaba preparada para oír la acostumbrada perorata de estar predispuesto hacia la acción y poner a la gente primero.

“Cerebro” dijo cuando inició su discurso. *“Lo que necesitan es usar el cerebro.”* Y se sentó.

Una predisposición hacia la acción es importante en un mundo que se mueve cada día más rápido hacia el cambio. Pero una mayor prioridad es la predisposición para usar el cerebro.