

MODELOS MENTALES NUESTRA MANERA DE VER EL MUNDO

*El pensamiento sistémico es integrador,
tanto en el análisis de las situaciones
como en las conclusiones
que nacen a partir de allí,
proponiendo soluciones
en las cuales se tienen que considerar
diversos elementos y relaciones
que conforman la estructura
de lo que se define como «sistema»,
así como también de todo aquello
que conforma
el entorno del sistema definido.*
Instituto Andino de Sistemas IAS

Los modelos mentales son imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo.

A partir de nuestros modelos mentales se determina lo que vemos, éstos modifican de manera sutil e imperceptible la realidad que vemos. Vale aquí preguntarnos ¿qué es la realidad? O mejor aún, ¿mi realidad es la misma de las otras personas? Quizás no encontremos respuesta a estos interrogantes, no es ese tampoco el propósito de este capítulo, pero sí debemos tener claro, que nuestros modelos mentales delimitan la realidad que percibimos, de allí, que ante un mismo acontecimiento, dos personas puedan describirlo de manera diferente. Además, y para tener muy presente, los modelos mentales también modelan nuestros actos¹.

¹ O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona. 1998.

Ante la pregunta del por qué hablar de modelos mentales en un documento sobre pensamiento sistémico, podemos decir tal como lo establece Senge, al trabajar con pensamiento sistémico, muchos conceptos entran en conflicto con nuestros modelos mentales; si no suspendemos el juicio para verificar nuestras actitudes, reaccionaremos diciendo que eso es interesante, pero en el fondo carece de importancia².

Ante la pregunta *¿Qué son los modelos mentales?* Podemos contestar recogiendo y ampliando algunas ideas presentadas por O'Connor³:

- Nuestros modelos mentales son presuposiciones, estrategias, perspectivas, ideas fijas muy arraigadas en nosotros, que se encuentran en nuestra mente (de allí que los llamemos mentales) y los construimos a partir de nuestra experiencia (por eso hablamos de modelos).

- Son nuestras ideas generales que dan forma a nuestros pensamientos y actos y nos llevan a esperar determinados resultados. Por eso, es común que siempre abordemos las situaciones de la misma manera, o esperemos siempre los mismos resultados ante determinadas acciones, pero como ya se ha dicho en partes anteriores, en el pensamiento sistémico no aprendemos de la experiencia, y no existe la relación lineal entre causa y efecto.

- Son los mapas que aplicamos a nuestras exploraciones, extraídos de lo que nos pareció satisfactorio en experiencias pasadas. De hecho, aquí existe un problema muy delicado, ya que generalmente tenemos procesos selectivos en nuestra memoria, que nos lleva a recordar solamente los hechos que o han sido muy buenos o muy malos y tendemos a generalizar a partir de estos⁴.

.....

- Puede que no los mencionemos, pero sí que los practicamos. Es claro, que no hablamos de nuestros modelos mentales, especialmente, porque no tenemos una conciencia de ellos, simplemente están en nosotros, nos acompañan; pero no tomamos el tiempo para reflexionarlos, comprenderlos y cuestionarlos. Pero es incuestionable el hecho que todos los tenemos.

² Senge. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Argentina. 1990.

³ O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona, 1998.

⁴ Cuando se vea cómo se construyen los modelos mentales, se ampliará más acerca de la generalización.

•Nos pertenecen, pero cambian y evolucionan con las experiencias. Los defendemos de los ataques de las demás personas, están arraigados en nosotros. Son la manera que tenemos de ver el mundo. Los elaboramos a partir de las costumbres sociales, de la cultura y de las ideas de adultos importantes para nosotros durante la infancia. Después seguimos formándolos y manteniéndolos, según nuestra experiencia en la vida, de cuatro formas:

.....

1. Por eliminación

En este proceso, seleccionamos y filtramos los estímulos según nuestro estado de ánimo, nuestros intereses, nuestras preocupaciones y nuestro estado general de lucidez. Tomamos lo que queremos, y dejamos de lado lo demás, haciendo cuenta que no existe. Un ejemplo de esto es el punto ciego que poseemos, en el cual la retina no recibe luz y por tanto, no podemos apreciar los objetos que se encuentran ubicados en nuestro punto ciego.

Es por eso frecuente escuchar: ¿Acaso no ves lo que sucede? ¿Estas tan ciego para no ver que la compañía está perdiendo ventas? ¿Cómo pudo no ver lo que estaba sucediendo? Y muchas otras frases que se escuchan tanto en contextos empresariales como familiares. Estos, son ejemplos de eliminación, y pueden llegar a ser graves, cuando la parte eliminada es importante para tomar decisiones o definir rutas de acción.

.....

2. Por construcción

Aquí se presenta lo opuesto a la eliminación. En este proceso, vemos algo que no existe, construimos una imagen o concepto a partir de estímulos recibidos, pero que en la realidad no se relacionan.

La ambigüedad lleva a la construcción, interpretamos la ambigüedad encontrando patrones y significados diversos a los hechos más oscuros y aleatorios. En este caso, el mundo responde a determinados patrones y tiene un sentido. Tendemos a establecer un vínculo entre la causa probable y el posible efecto, sin que dicho vínculo exista o sea cierto.

En la figura 16 encontramos un ejemplo de ambigüedad. La dualidad, la ambigüedad están presentes en la realidad y cotidianidad, nuestros modelos nos llevan a escoger un camino frente a la gran alternativa de caminos posibles.



Figura 16⁵. ¿Qué vemos aquí? Una joven elegante o una vieja desaliñada.

La figura 17 por su parte, ejemplifica nuestra capacidad de construir realidades inexistentes.



Figura 17. El triángulo de Kaniza. ¿Realmente existe un triángulo blanco?

⁵ Esta imagen es muy famosa y se encuentra en gran variedad de textos y páginas dedicadas a ilusiones ópticas e imágenes con trampa. En este caso, fue tomada de www.quecurioso.com.ar. Junio 27 de 2005.

¿Por qué vemos el triángulo blanco en la figura 17? Porque vemos lo que esperamos ver, porque estamos acostumbrados a verlo y por lo tanto es lo que queremos ver. Vemos el triángulo porque lo construimos nosotros.

.....

3. Por Distorsión

Aunque difiere de los anteriores porque ni elimina ni construye, sí se presenta un proceso especial en este caso, en el cual se cambia la experiencia amplificando unas partes y disminuyendo otras. Nos enfocamos en lo que más nos interesa y en ello volcamos toda nuestra atención, mientras que lo que no es de interés lo relegamos a un nivel sin importancia. Esto puede llevar a que nos despistemos.

Un ejemplo clásico de distorsión son los celos, en los cuales la persona se centra más en unos detalles que en otros, lo cual puede llevar a conjeturas equivocadas y a consecuencias desagradables.

A continuación se presentan algunas figuras con ejemplos de distorsión. Dichas figuras nos llevan a concluir, que nuestros sentidos no son cien por cien confiables.

.....

4. Por generalización

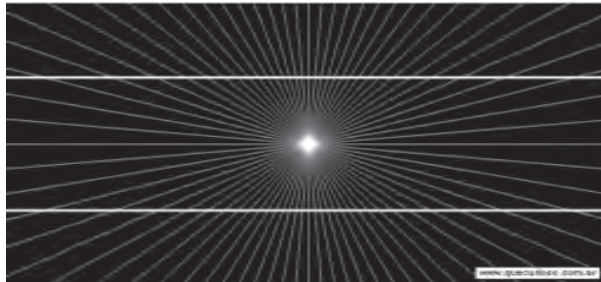


Figura 18. La figura de Hering. ¿Son paralelas las líneas horizontales?

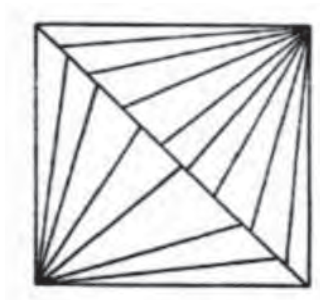


Figura 19. ¿Es o no un cuadrado perfecto?

Se da este caso, cuando tomamos una experiencia como representativa de un grupo de experiencias y definimos ésta como la consecuencia normal y esperada, aunque esto no siempre sea cierto.

A partir de las generalizaciones que hacemos, reconocemos algo que ya conocemos y entonces sabemos cómo manejarlo. Sin esta capacidad partiríamos cada vez de cero, por lo cual es necesario. El riesgo presente en las generalizaciones está en hacerlo basados en información atemporal o en hechos aislados que no representan realmente la generalidad.

Generalizamos cada vez que empleamos palabras como: siempre, nunca, todos, todo el mundo y nadie. El riesgo está en tomar como representativo un ejemplo equivocado, generalizarlo a otros muchos ejemplos y negarnos luego a aceptar cualquier prueba de lo contrario.

Es importante detenernos antes de empezar a generalizar y reflexionar si efectivamente los hechos o eventos que estamos tomando de referencia son suficientes y apropiados para emitir una generalización a partir de ellos.

O'Connor⁶ presenta este interesante acertijo que nos muestra lo peligroso de las generalizaciones mal hechas.

Un hombre que vive junto a la vía del tren tiene la costumbre de pasearse por un puente y ver pasar los trenes desde allí todos los días. Por aquellas vías pasan tanto trenes de pasajeros como de mercancías. El hombre no está nunca más de unos cuantos minutos sobre el puente y anota después si ha visto un tren de pasajeros o un tren de mercancías. A lo largo de un año, se da cuenta de que el 90% de los trenes que ha visto son de mercancías. La conclusión lógica sería que pasan por allí más trenes de carga que de pasajeros. Sin embargo, cuando comenta con el personal de la estación la falta de trenes de pasajeros, descubre sorprendido que todos los días pasan por allí el mismo número de trenes de pasajeros que de mercancías. Si las visitas del hombre al puente son aleatorias, ¿cómo es posible que vea siempre un número desproporcionado de trenes de mercancías?

¿Puede el lector contestar esta pregunta? Medite un poco y encuentre el por qué ~~de la equivocación de nuestro hombre~~⁷.

⁶O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona. 1998.

LOS MODELOS MENTALES COMO SISTEMA

Como ya se ha dicho, los sistemas pueden ser abstractos. De hecho, nuestros modelos mentales conforman un sistema. Nuestro sistema de creencias. Y es importante para nosotros abordar su estudio desde la perspectiva sistémica. Para ello, vale la pena hacernos algunos interrogantes.

¿PARA QUÉ LOS MODELOS MENTALES?

El fin último de las personas es su bienestar. Su satisfacción en todos los planos (personal, laboral, familiar) por ello, nos interesa tener un conjunto de modelos mentales que sean realistas y útiles y nos aporten bienestar y felicidad para nosotros mismos y los demás, en la mayor medida posible.

Vale la pena detenernos y pensar alrededor de los dos adjetivos utilizados aquí para hacer referencia al sistema de modelos mentales que debemos tener: realistas y útiles. Realistas, porque lo importante es que dichos modelos nos permitan desenvolvernos en el mundo real de manera efectiva y exitosa; y útiles, porque es fundamental que estos modelos nos aporten, contribuyan con nuestro diario vivir. Por tanto, es interesante reflexionar un poco alrededor de nuestros modelos actuales, e interrogarnos sobre qué tan realistas y útiles en verdad son.

¿CÓMO PODEMOS EXAMINAR NUESTRO SISTEMA DE CREENCIAS Y REMODELARLO?

Aunque no es una tarea sencilla, debemos emprenderla con seriedad, tenemos que examinar nuestros modelos con imparcialidad, contemplándolos como un sistema y eligiendo los que queremos adoptar, en lugar de aferrarnos sin más a los que ya tenemos. Como ya se ha mencionado, nuestros modelos están arraigados en nosotros y queremos conservarlos a toda costa, pero si lo que queremos es avanzar en nuestro proceso⁸, debemos desprendernos de aquellos modelos que obstaculizan el crecimiento y no permiten que logremos trascender nuestro avanzar.

¿CÓMO MODIFICAMOS NUESTROS MODELOS MENTALES?

Se ha dicho con frecuencia que un hábito sólo se reemplaza con otro hábito, o que un paradigma solamente puede ser desplazado por otro paradigma. Por tanto, para poder

⁷ La solución al acertijo se encuentra al final de este capítulo. Sin embargo, la invitación es a resolverlo antes de consultarla.

⁸ Vale esta referencia tanto para una persona como para una organización.

modificar nuestros modelos mentales, debemos identificar cómo la realimentación de refuerzo apoya nuestras creencias y cómo la realimentación de compensación mantiene sin cambio el sistema, de manera que podamos conservar los modelos que son útiles y reemplazar aquellos que no lo son.

Un paso previo entonces será definir las cualidades de los modelos mentales que queremos, que como se ha venido diciendo, deben ser realistas y que aporten felicidad para mí y los demás.

MODELOS MENTALES LIMITADORES

Hay dos variantes de modelos mentales: los que dificultan la vida al llevarnos a situaciones de parálisis y los que la facilitan al servir para resolver los problemas. Lo que se busca entonces, es cambiar los primeros y fortalecer los otros.

He aquí cómo identificar algunas trampas que nos pueden llevar a la parálisis:

-
- Lista de dificultades
- La columna de la mano izquierda
- Escuchar el lenguaje

Vale la pena revisarlos de manera más detallada con el objeto de poder identificar cuáles son los modelos mentales que están impidiendo nuestro máximo potencial.

LISTA DE DIFICULTADES

La mejor manera de descartar los modelos mentales limitadores es ser muy claros con respecto a lo que queremos. Para ello, debemos formular el objetivo que esperamos alcanzar y preguntarnos:

-
- ¿Qué me impide lograrlo?
- ¿Cuáles son los factores más importantes que me impiden conseguir lo que quiero en esta situación?

A partir de las respuestas, se pueden identificar los modelos mentales limitadores. Lo primero es considerar que las dificultades están creadas por nosotros y no son reales. Por tanto, es importante cuestionar las respuestas y definir ¿Hasta qué punto es realmente un problema? ¿Qué tendría que ocurrir para que no fuera un problema?

Cuando las respuestas a estos interrogantes se examinan de manera detenida, se pueden identificar aquellas que se encuentran asociadas a limitaciones, bien sea por falta de habilidades o recursos tanto propias como de otros. Y es aquí, donde es posible identificar los modelos mentales limitadores.

La invitación, es a realizar este ejercicio. Inicie con un objetivo no muy elevado y examine con detenimiento cuáles son las razones que según usted no le permiten alcanzar dicho objetivo, cuestionelas y encontrará que muchas de ellas existen sólo en su mente. *Ánimo.*

LA COLUMNA DE LA MANO IZQUIERDA

Esta es otra técnica que resulta útil en el proceso de identificar modelos mentales limitadores. Es una técnica poderosa para ver cómo funcionan nuestros modelos mentales en condiciones particulares.

Es buena cuando se tiene un problema con otra persona en una relación personal o comercial. Esta técnica funciona de la siguiente manera:

-
1. Recuerde alguna conversación frustrante que haya tenido con dicha persona.
 2. Tome una hoja de papel y escriba en el margen derecho lo que usted dijo.
 3. En el margen izquierdo escriba lo que usted pensaba, independientemente de
 - lo que la persona dijera o hiciera.
 4. Revise lo que ha escrito en el margen izquierdo y pregúntese:
 - ¿Qué tipo de creencias surgirían de estos pensamientos?
 - ¿Qué fue lo que me impidió que dijera aquello?
 - ¿Qué me sugiere esto acerca de mis creencias en esta situación?

Lo que estará haciendo en ese momento, es examinando sus modelos mentales y con la práctica encontrará cuáles de éstos son los que le limitan e impiden que desarrolle relaciones efectivas. Con esta técnica no se pretende resolver la situación directamente, pero le aseguro que dicha información será valiosa para su conocimiento sobre sus modelos mentales. La idea, es tomar conciencia de las creencias limitadoras que mantienen un problema. Muchas veces, esto es suficiente para encontrar la solución. ¡De verdad que vale la pena probar!

ESCUCHAR EL LENGUAJE

Los modelos mentales limitadores actúan como reglas y se revelan a través de determinadas palabras y frases claves. Es importante entonces prestar atención a lo que se dice, se escribe, lo que dicen los demás y, a nuestro dialogo interior.

Debemos escuchar los juicios. Un juicio es un enunciado autoritario respecto a una realidad de segundo orden, el mundo del significado, no el de los hechos físicos.

Realmente pocos juicios son verdad en todas las ocasiones. Por ello, debemos cuestionar cualquier juicio y preguntarnos ¿Es realmente aplicable? Hay tres maneras de cuestionar los juicios. Cuando escuchemos uno, preguntemos:

-
- ¿Quién lo dice?
- ¿Entonces, qué?.....
- ¿Por qué no?

En las relaciones jerárquicas, cuando los juicios son enunciados por alguien de un nivel superior, no quiere decir que sean incuestionables, de hecho, para lograr mejoramiento real a nivel organizacional, todos estos modelos erróneos deben ser removidos. Lo que sí debe tenerse en cuenta, es que el cuestionamiento no debe plantearse como un ataque o una señal de anarquía. Simplemente es un paso en el proceso de mejora continua.

Con respecto al lenguaje, aparecen también dos términos de cuidado, ello son deber y tener. Estos son términos que demuestran que se está aplicando una regla, y ésta puede ser un modelo mental limitador. Cuando escuchemos el «deber» y el «tener» preguntemos (respetuosamente por supuesto): ¿qué pasaría si no lo hago? La respuesta a este interrogante nos puede poner frente a frente con un modelo mental limitador.

Otro punto importante y que debe manejarse con cautela, son los enunciados precedidos de la palabra «obviamente», ya que pueden estar ocultando un modelo mental erróneo. En muchas ocasiones dicha palabra sirve como certificado de certeza, y lo que se dice precedido del obviamente es prácticamente incuestionable. ¿Pero será esto cierto?

Otros aspectos del lenguaje que pueden estar ocultando modelos mentales limitadores son los universales: todos, siempre, nunca. Generalmente es común escuchar en el ambiente empresarial frases como:

- Siempre lo hemos hecho así.....
- Todo el mundo lo hace así.....
- Nadie se ha opuesto nunca

Estos universales, restringen las posibilidades de elegir y la búsqueda de nuevas opciones. Por eso, cada vez que los escuche, pregunte si existe alguna excepción, y generalmente la habrá.

LOS MODELOS MENTALES COMO PUNTO DE PALANCA

Ya se ha dicho que el efecto palanca es uno de los principios sistémicos más importantes, al permitir efectos significativos en el sistema mediante esfuerzos sencillos pero bien ubicados. En los modelos mentales podemos encontrar un gran efecto de palanca.

Para utilizar este efecto palanca, debemos tener claro que una empresa se estructura en torno a los modelos mentales de las personas que la dirigen. La estructura del sistema puede originar problemas, pero para resolver cualquier conflicto de carácter empresarial será preciso cuestionar los modelos mentales de las personas que llevan la empresa; más que cuestionarlos, lo importante es descubrir los modelos limitadores y reemplazarlos por modelos mentales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Suele ocurrir que el cambio de modelo mental es el punto de palanca a partir del cual se desencadena toda una serie de transformaciones.

Podemos afirmar con respecto a esto, que si al momento de solucionar un problema no se realiza un cambio en los modelos mentales, no habremos resuelto realmente el problema. Podremos estar cayendo en aquellas soluciones rápidas que a la postre fallan.

¿CÓMO CONSEGUIR MODELOS MENTALES LIMITADORES?

Quizás sea una pregunta capciosa, pero es interesante dado que muchas veces funcionamos mejor al saber qué no debemos hacer. Por lo tanto, todos los puntos que a continuación se presentan tienen como objetivo el lograr que no los realicemos nunca⁹.

- Insistiendo que nuestras ideas son lo que la realidad es «realmente». Ya se ha manifestado, que los modelos mentales definen nuestra realidad, por tanto, ~~no es posible definir~~ qué es la realidad, ya que todos estamos influenciados por

⁹ Será un universal, pero la idea es no tener modelos mentales limitadores en ningún momento.

nuestros modelos y en ese caso no podríamos definir quién posee la verdad absoluta frente a ello.

- Teniendo un número limitado de intereses que nos llevará a prescindir de un montón de experiencias. Frente a esto, el privarnos de muchas experiencias nos llevará a no tener más de una visión de la realidad y será menos complejo analizar las situaciones pues siempre las abordaremos desde el mismo punto de vista.
- Siendo incapaces de tolerar la ambigüedad y queriendo alcanzar cuanto antes las conclusiones. No existirá el gris. Todo será blanco o negro. No habrá lugar a la duda frente a una decisión, siempre existirá un único camino que tomar.
- Recurriendo a un fondo de explicaciones inventadas cada vez que una persona o algún acontecimiento se comporten de una manera distinta de lo que esperábamos. Si no obtenemos la realimentación rápidamente, lo mejor entonces será crearla no importa si es o no verdad.
- Utilizando un montón de operadores modales sin cuestionarlos (deber, tener, no poder, no deber). Y con base en estos, definir normas inquebrantables e inquestionables.
- Utilizando muchos universales. De manera que vivamos en generalidades, donde todo cumple un comportamiento establecido y no existe lugar a excepciones de la regla.
- Estando dispuestos a generalizar a partir de un ejemplo. Un ejemplo será suficiente para concluir y definir nuestra realidad. Tomaremos decisiones a partir de la primera impresión.
- Sirviéndonos de múltiples experiencias unilaterales y sin enfoque temporal como prueba de nuestras ideas. Igual que en el acertijo de los trenes, no importará el enfoque temporal en el momento de concluir frente a un aspecto¹⁰.
- Culpano de las fallas a los demás. Olvidándonos por completo de la visión sistémica y buscando en el exterior las responsabilidades de nuestras acciones.

¹⁰ He aquí una pista muy importante para lograr la solución del acertijo.

- Pensando en secuencias lineales: causa-efecto. Creyendo que todo lo que se hace ahora tiene una consecuencia inmediata y percible.
- No mostrando curiosidad por nada. No hay nada nuevo que aprender. Ya tenemos la información y los conocimientos suficientes para enfrentar este mundo complejo.
- No actualizando nunca nuestras creencias a la luz de la experiencia. No hace falta realizarle mantenimiento a nuestros modelos. Son suficientes los que traemos desde nuestra infancia. El mundo es igual ahora que cuando empezamos a descubrirlo.

De seguro, que con esta forma de enfrentar la realidad y comportarnos ante las diversas situaciones que se nos presenten, lograremos un sistema de modelos mentales que nos limiten e impidan nuestro desarrollo. Ahora bien, si lo que realmente queremos es obtener un conjunto de modelos mentales sistémicos, podemos pasar al siguiente apartado.

¿CÓMO CONSEGUIR MODELOS MENTALES SISTÉMICOS?

- Admitiendo que nuestros propios modelos mentales son los mejores asesores con los que contamos en el presente y estando dispuestos a mejorarlos. Todo es susceptible de mejorarse. Más aún cuando se trata de nuestros modelos mentales y la manera como nos aproximamos a la realidad.
- Teniendo un amplio abanico de intereses. Lo cual permitirá mayor conocimiento y mejor comprensión de los fenómenos del mundo en el que habitamos.
- Estando cómodos con la ambigüedad. Sabiendo que la ambigüedad está presente en la vida. Es condición natural del ser humano. Siempre existirá más de un camino para escoger.
- Teniendo curiosidad por las experiencias que parezcan contradecir nuestros modelos mentales y prestándoles especial atención. Si dicha experiencia nos puede llevar a cuestionar nuestro modelo, debemos reflexionar alrededor de ella y descifrarla de manera tal que logremos concluir si nuestro modelo está o no acertado y si debemos por ello modificarlo o reemplazarlo.

..... •
Previendo un horizonte temporal amplio para encontrar realimentación. Debemos tener claridad que como elementos del sistema, todo lo que hacemos hoy tiene consecuencias para los demás y para nosotros; aunque dichas consecuencias no sean inmediatas, debemos tratar de avizorarlas con el objetivo de replantear nuestras acciones antes de llevarlas a cabo.

.....
• Ante un problema, teniendo en cuenta al mismo tiempo nuestras presuposiciones respecto a la situación y la situación misma. Muchas veces el problema solamente está en quien lo enfrenta. Una cosa es la situación y otra la manera como se reacciona ante ella. Vale la pena detenernos y analizar con que estamos lidiando, con una realidad o con una idea acerca de dicha realidad.

.....
• Viendo el sentido propio de las relaciones y los acontecimientos.

.....
• Buscando bucles y círculos de causa y efecto, en los que un efecto pueda ser la causa de otro efecto. Considerando que existen tanto la realimentación como la proalimentación, y que estas están siempre presentes en nuestra vida.

ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR CON MODELOS MENTALES

Quando se trabaja con los modelos mentales, el problema no radica en que sean atinados o erróneos. El problema existe cuándo los modelos están por debajo del nivel de conciencia. Es decir, cuando no los tenemos presentes, no somos concientes que poseemos dichos modelos y que es a partir de ellos que construimos nuestra realidad.

Industrias enteras pueden desarrollar discrepancias entre los modelos mentales y la realidad, lo cual ha llegado incluso a convertirse en la razón de extinción de dicha industria, ya que al tener una visión errónea del comportamiento del mercado, se toman decisiones que atentan contra la supervivencia organizacional.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales, conspira contra los esfuerzos para desarrollar el pensamiento sistémico.

La inercia de los modelos mentales profundamente arraigados, puede sofocar aun los mejores conceptos sistémicos

Hay dos tipos de actitudes esenciales en el trabajo con los modelos mentales¹¹:

La reflexión: que consiste en disminuir el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos. Tomar conciencia de aquellos patrones que están rigiendo nuestra conducta y modelando nuestra vida.

Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los brincos de abstracción.

Un brinco de abstracción se presenta cuando nuestra mente se mueve tan rápido, que pasamos velozmente a las generalizaciones sin verificarlas. Construimos castillos en el aire. Así, es fácil que estemos generando sentimientos sobre situaciones que sólo existen en nuestra cabeza y que hemos inventado a partir de hechos inconexos. Es muy importante identificar estos brincos para no cometer errores ni realizar juicios sin fundamento.

Los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás, y oyen lo que esperan que digan los demás. Al igual que en el triángulo de Kaniza, sólo que en este caso no vemos lo que queremos ver sino que oímos lo que queremos oír. Dado esto, se tiene poca tolerancia para las interpretaciones múltiples, de manera que solamente «ven» su propia interpretación.

Es por esto, que es muy importante cultivar la reflexión como estrategia para el trabajo con los modelos mentales tanto a nivel individual como grupal.

La indagación: la cual consiste en entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procuramos conocer las premisas de los demás. Explorar las raíces del comportamiento de los otros y permitir que ellos exploren las nuestras.

Generalmente en las organizaciones se ha dado mérito a las personas por su capacidad de argumentar y convencer, pero pocas veces se reconoce la capacidad de preguntar, la cual es fundamental para desarrollar un proceso de indagación efectivo.

Cuando se enfrentan los problemas, es necesario conocer las causas, lo que está pasando en las personas, lo que están pensando.

¹¹ Senge Peter, Ch. Robertes, R.B.Ross, B. Smith y A. Kleiner. La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, España. 1995.

La indagación pura puede ser contraproducente, porque casi siempre tenemos un punto de vista, al margen de que creamos que es el único acertado. Por esto, lo recomendable, es lo que se denomina indagación recíproca, es decir expresar de manera explícita las ideas y someterlas al examen público, con lo cual se crea una atmósfera de confianza y genuina vulnerabilidad en el equipo de trabajo, permitiéndose así que se avance en el análisis de los modelos mentales.

No solo indagamos el razonamiento que respalda los puntos de vista ajenos sino que exponemos los nuestros de manera que se revelen nuestros supuestos y razonamientos, invitando a los demás para indagar sobre ellos. La meta no es ganar, es obtener la mejor argumentación, lo cual es todo un reto. Puede ser muy difícil en una organización muy política que no está abierta a la indagación genuina.

La práctica de estas dos técnicas permitirá que la organización y sus integrantes logren revelar sus modelos mentales y a partir de allí, adquieran modelos que permitan lograr los objetivos trazados.

En la práctica no podemos vivir sin añadir sentidos o extraer conclusiones. Pero podemos mejorar nuestra comunicación haciendo lo siguiente:

-
 - Adquirir mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (**reflexión**).
-
 - Volver nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para los demás (**argumentación**).
-
 - Indagando el pensamiento y el razonamiento de los demás (**indagación**).

Se requiere mucha perseverancia para dominar esta disciplina, quizá porque muy pocas personas han aprendido a incorporar la indagación y la reflexión en sus pensamientos, emociones y conducta cotidiana, pero no quiere decir ello que no sea posible. Sea ésta una invitación para alcanzarlo.

Como conclusión a lo expuesto en este apartado podemos decir:

-
 - Así como el pensamiento lineal domina la mayoría de los modelos mentales

hoy utilizados para decisiones críticas, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.

-
- A medida que ponemos al desnudo nuestros modelos mentales dominantes, comenzaremos a pensar en un modo de construir la organización de tal manera que respalde el nuevo modelo empresarial. El pensamiento sistémico puede ser un paso natural en este proceso.

RESPUESTA AL ACERTIJO DE LOS TRENES¹²

El hombre ve sólo una pequeña parte del sistema y proyecta su limitada experiencia sobre el sistema entero. Si viera nueve veces más trenes de mercancías que de pasajeros, ¿significaría entonces que hay nueve veces más trenes de carga? No. ¿Qué es lo que impide ver todos los trenes de pasajeros? Es el factor tiempo. Los trenes de pasajeros pasan seis minutos después de un tren de mercancías. Las posibilidades de que el hombre llegue al puente después de que haya pasado un tren de pasajeros y antes de que pase un tren de mercancías son de nueve sobre una, porque durante 54 minutos de cada hora, el siguiente tren en aparecer es de mercancías. Es previsible que pase un tren de pasajeros sólo durante seis minutos de cada hora. Al ver el cuadro entero la respuesta aparece lógica.

¹² O'Connor Joseph y McDermott Ian. Introducción al Pensamiento Sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas. Ediciones Urano, Barcelona. 1998.