

**Comentarios sobre:**

# **EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS GRANDES DECISIONES**

CINCUENTA MODELOS PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

**Mikael Krogerus Román Tscháppeler**

Traducción de Sigrid Guitart Con ilustraciones de Philip Earnhart

## **SUMARIO**

Instrucciones de uso <sup>1</sup>4

### **CÓMO MEJORAR UNO MISMO**

La matriz Eisenhower: Cómo trabajar de forma más eficiente 5

El análisis SWOT: Cómo encontrar la solución correcta 6

La caja de BCG: Cómo evaluar costes y beneficio 8

La matriz de la cartera de proyecto: Cómo mantener una perspectiva general 9

El modelo John Whitmore: ¿Perseguimos el objetivo apropiado? 11

El modelo de la goma elástica: Cómo enfrentarse a un dilema 12

El modelo de las opiniones: Enfrentarse a los cumplidos y las críticas de los demás 13

El modelo del árbol genealógico: Los contactos que uno debería mantener 14

La caja morfológica y la técnica SCAMPER: Por qué hay que ser estructurado para ser creativo

El modelo de regalo de Esquire: Cuánto gastar en regalos 16

El modelo de las consecuencias: Por qué es importante tomar decisiones de inmediato 17

---

<sup>1</sup> Los números de página son orientativos ya que corresponden al libro original de distinto formato

El modelo de resolución de conflictos: Cómo resolver un conflicto con elegancia	18
El modelo de la encrucijada:Cuál es el siguiente paso	19
<b>¿CÓMO COMPRENDERSE MEJOR A UNO MISMO?</b>	
El modelo del estado de flujo: Qué nos hace felices	22
La ventana Johari: Qué saben los demás de nosotros	23
El modelo de disonancia cognitiva: Por qué la gente fuma si sabe que es perjudicial	24
La matriz de la música: Lo que los gustos musicales dicen de uno mismo	26
El modelo inconcebible: En qué crees que no puedas probar	26
El modelo Uffe Elbak: Cómo llegar a conocerse a uno mismo	27
El modelo de la moda: Cómo vestimos	29
El modelo de la energía: ¿Vivimos el aquí y el ahora?	30
El modelo Super-Memo: Cómo recordar lo que hemos aprendido	31
La brújula política: Qué simbolizan los partidos políticos	32
El modelo del rendimiento personal: Cómo saber si deberíamos cambiar de trabajo	33
El modelo de la cimentación: Para decidir nuestro futuro, primero debemos entender nuestro pasado	34
La posible trampa personal: Por qué es mejor no esperar nada	35
El modelo de equilibrio trabajo-vida privada: Por qué el trabajo es considerado como unas segundas vacaciones	37
El modelo de las señales sutiles: Por qué los matices son importantes	38
El modelo de la red como objetivo: Qué dicen tus amigos de ti	39
El modelo del conocimiento superficial: Todo lo que uno no necesita saber	40
<b>CÓMO ENTENDER MEJOR A LOS DEMÁS</b>	
El modelo del queso suizo: Cómo se producen los errores	41
Las pirámides de Maslow: Lo que realmente necesitamos, lo que realmente queremos	42
Pensar de forma creativa: Cómo dar con ideas brillantes	43
Los modelos Sinus Milieu y Bourdieu: Dónde pertenece uno	44
El modelo de aprendizaje de doble bucle: Cómo aprender de nuestros errores	46
El modelo AI: ¿Qué actitud adoptas en un debate?	48

El modelo del mundo es un pañuelo: Qué pequeño es el mundo en realidad	49
El principio de Pareto: Por qué el 80% de los resultados se consigue con el 20% de la aportación	
El modelo de la larga cola ( <i>long-tail</i> ): Cómo internet está transformando la economía	51
El simulacro de Montecarlo: Por qué sólo podemos aproximarnos a un resultado definitivo	52
El modelo del cisne negro: Por qué nuestras experiencias no nos hacen más sabios	53
La brecha; el modelo de difusión: Por qué todo el mundo tiene un iPod	53
El modelo de la caja negra: Por qué la fe está reemplazando el conocimiento	54
El modelo del estatus: Cómo reconocer a un ganador	56
El dilema del preso: Cuándo merece la pena confiar en alguien	57

### **CÓMO MEJORAR A LOS DEMÁS**

El modelo del trabajo en equipo de Drexler-Sibbet: Cómo convertir un grupo en un equipo	59
El modelo de equipo: ¿Tu equipo puede con el trabajo?	60
El modelo del hueco de mercado: Cómo reconocer una idea lucrativa	61
El modelo Hersey-Blanchard (liderazgo situacional): Cómo dirigir con éxito a nuestros empleados	
El modelo de interpretar un papel (Belbin y De Bono): Cómo cambiar nuestro propio punto de vista	
El modelo de optimización de resultados: Por qué la impresora siempre se estropea justo antes de una fecha tope	66
El fin de los modelos: Por Karin Frick, directora de investigación del Gottlieb Duttweiler Institute	67

### **AHORA TE TOCA A TI**

Clase de dibujo 1: Por qué deberías dibujar mientras hablas	69
Clase de dibujo 2: Cómo causar una buena impresión con pequeños trucos	70

### **APÉNDICES**

Bibliografía /Créditos de las ilustraciones/ Nota final / Agradecimientos / Los autores	72
---	----

Tras el contenido del libro original se ha añadido el Anexo: Comentarios y otras técnicas útiles. Este anexo no está contenido en el libro original

## INSTRUCCIONES DE USO

### POR QUÉ LEER ESTE LIBRO

Este libro se ha escrito para todos aquellos que tengan que tratar con gente a diario. Tanto si uno es profesor, catedrático, piloto o gerente, se enfrentará una y otra vez a la misma pregunta: ¿cómo tomar la decisión acertada? ¿Cómo puedo motivarme a mí mismo o a mi equipo? ¿Cómo puedo cambiar las cosas? ¿Cómo puedo trabajar de una forma más eficiente? Y en un ámbito más personal: ¿qué dicen mis amigos de mí? ¿Vivo el aquí y el ahora? ¿Qué quiero?.

### LO QUE UNO ENCONTRARÁ EN ESTE LIBRO

Los mejores cincuenta modelos de toma de decisiones -conocidos y menos conocidos- que ayudarán al lector a abordar estas preguntas se describen en prácticas explicaciones y con diagramas. No cabe esperar respuestas categóricas; hay que estar dispuesto a ponerse a prueba. Habrá que reflexionar. El lector adquirirá el tipo de conocimiento con el que puede impresionar a amigos y compañeros de trabajo: ¿qué es un cisne negro? ¿Qué es «la larga cola»? ¿Qué es el principio de Pareto? ¿Por qué siempre lo olvidamos todo? ¿Cómo debería comportarme en situaciones conflictivas?

### CÓMO USAR ESTE LIBRO

El lector se encuentra ante un cuaderno de ejercicios, y puede copiar los modelos, rellenarlos, tacharlos, desarrollarlos y mejorarlos. Si necesita prepararse para una presentación o va a realizar una evaluación de rendimiento anual; si se enfrenta a una decisión difícil o está ante un conflicto que se alarga desde hace tiempo; o incluso si quiere volver a examinar su idea de negocio o conocerse mejor, este libro le orientará.

### ¿QUÉ ES UN MODELO DE TOMA DE DECISIONES?

Los modelos de este libro cumplen con los siguientes criterios:

- Simplifican: no abarcan todos los aspectos de la realidad, sino sólo aquellos que parecen relevantes.
- Son pragmáticos: se centran en lo que es útil.
- Resumen: son síntesis de interrelaciones complejas.
- Son visuales: mediante imágenes y diagramas, expresan conceptos que resultan difíciles de explicar con palabras.

- Organizan: proporcionan una estructura y crean un sistema de clasificación.
- Son métodos: no ofrecen respuestas sino que plantean preguntas; las respuestas aparecen una vez que se han usado los modelos, es decir, cuando éstos ya se han rellenado y han sido trabajados.

En el apéndice el lector encontrará las fuentes de dichos modelos, así como referencias de libros y páginas web. Los modelos que no incluyen fuentes han sido desarrollados por los autores.

## ¿POR QUÉ NECESITAMOS MODELOS DE TOMA DE DECISIONES?

Cuando nos enfrentamos al caos, buscamos maneras de estructurarlo, de ver a través de él o al menos de tener una visión de conjunto. Los modelos nos ayudan a reducir la complejidad de una situación, ya que nos ayudan a dejar a un lado lo superfluo para concentrarnos en lo que es importante. A los críticos les gusta señalar que los modelos no reflejan la realidad. Y es cierto, pero es erróneo afirmar que nos obligan a pensar de una forma determinada. Los modelos no definen sobre qué o cómo deberíamos pensar, sino que son el resultado de un activo proceso mental.

Este libro se puede leer a la estadounidense o a la europea. Los norteamericanos tienden a un enfoque de prueba y error: hacen algo, fracasan, aprenden de sus errores, desarrollan teorías y lo intentan de nuevo. Si el lector se identifica con este enfoque, puede empezar por «Cómo mejorar uno mismo». Los europeos suelen empezar adquiriendo teorías, y luego hacen algo. Si fracasan, analizan, mejoran y repiten. Si este enfoque se adapta más a nuestro estilo, debemos empezar por «Cómo comprenderse mejor a uno mismo»

*Cada modelo es tan bueno como la persona que lo usa.*

## COMO MEJORAR UNO MISMO

### LA MATRIZ EISENHOWER

#### CÓMO TRABAJAR DE FORMA MÁS EFICIENTE

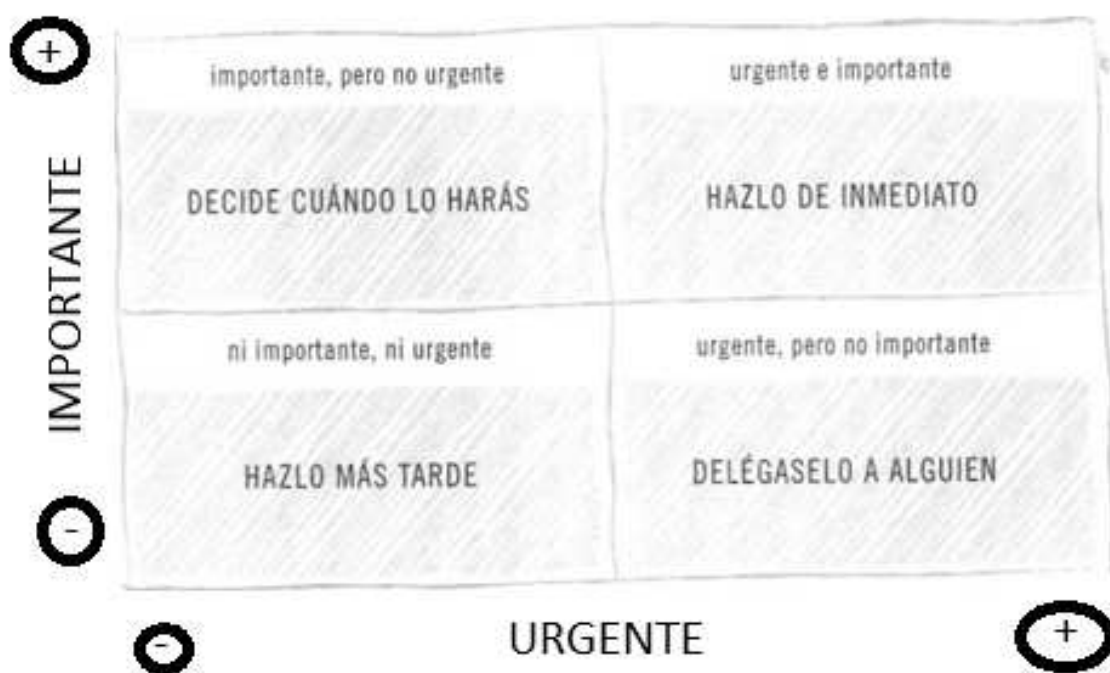
Se cree que el presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower dijo una vez: «Las decisiones más urgentes rara vez son las más importantes». Eisenhower se consideraba un experto de la gestión del tiempo, estaba convencido de que tenía la capacidad de hacerlo todo cuando debía hacerse. Con el método Eisenhower, aprenderá a diferenciar entre lo que es importante y lo que es urgente.

Sea cual sea la tarea que tengamos sobre nuestra mesa, hay que empezar por desglosarla según el método Eisenhower (véase modelo en la página siguiente), y luego decidir cómo proceder. A menudo nos obcecamos en el campo de lo «urgente e importante», en las cosas que debemos tratar de inmediato. Uno debe preguntarse: ¿cuándo me ocuparé de las cosas que son

importantes pero no urgentes? ¿Cuándo buscaré tiempo para ocuparme de las tareas importantes antes de que éstas se conviertan en urgentes? Estamos en el terreno de las decisiones estratégicas a largo plazo.

Otro método para organizar mejor el tiempo se atribuye al multimillonario Warren Buffett. Se trata de hacer una lista con todo lo que uno quiera hacer un día determinado. Se empieza con la primera tarea de la lista y sólo se puede pasar a la siguiente una vez terminada la primera. Cuando terminamos una, la tachamos.

*Más vale tarde que nunca. Pero es mejor que nunca sea tarde.*



## EL ANÁLISIS SWOT

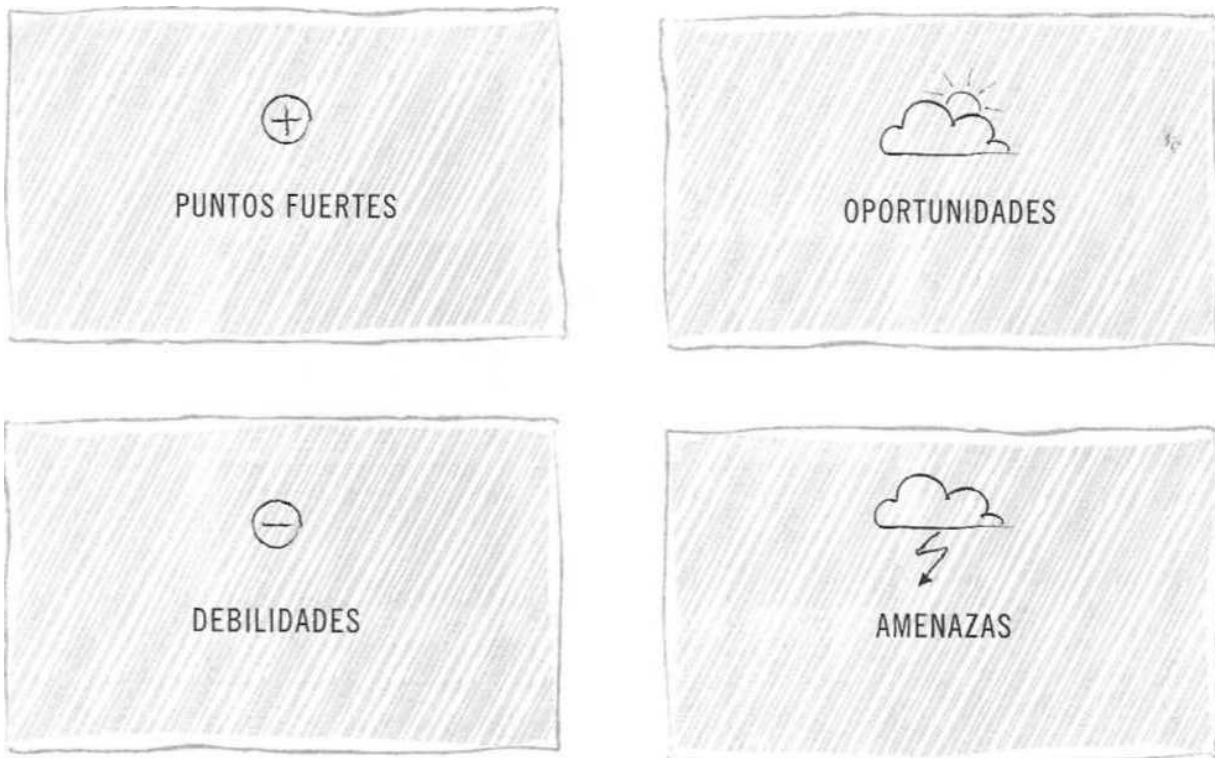
### CÓMO ENCONTRAR LA SOLUCIÓN CORRECTA

Con el análisis SWOT (por sus siglas en inglés), se evalúan los puntos fuertes [Strengths], las debilidades [Weaknesses], las oportunidades {Opportunities} y las amenazas {Threats} identificadas en un proyecto. La técnica se basa en un estudio de los años sesenta de la Universidad de Stanford, que analizó datos de las empresas que formaban parte de Fortune 500. Dicho estudio halló una discrepancia del 35% entre los objetivos de las empresas y lo que se llevaba a cabo realmente. El problema no era que los empleados fueran incompetentes, sino que los objetivos eran demasiado ambiguos. Muchos trabajadores ni siquiera sabían por qué hacían lo

que hacían. El SWOT se desarrolló a partir de los resultados de ese estudio, para que las personas involucradas en un proyecto consiguieran entenderlo mejor.

Vale la pena tomarse un tiempo para pensar en cada paso del análisis SWOT en lugar de limitarse a rellenarlo a toda prisa. ¿Cómo podemos hacer hincapié en nuestros puntos fuertes y compensar (o disimular) nuestras debilidades? ¿Cómo podemos maximizar las oportunidades? ¿Cómo podemos protegernos de las amenazas?

Lo interesante del análisis SWOT es su versatilidad: puede aplicarse con éxito tanto en los negocios como en las decisiones personales.



Piensa en algún proyecto importante de tu vida y en cómo habrías rellenado el diagrama SWOT en aquel momento. Compáralo con cómo lo harías a día de hoy.

*Existe una solución pero no se ajusta al problema.*

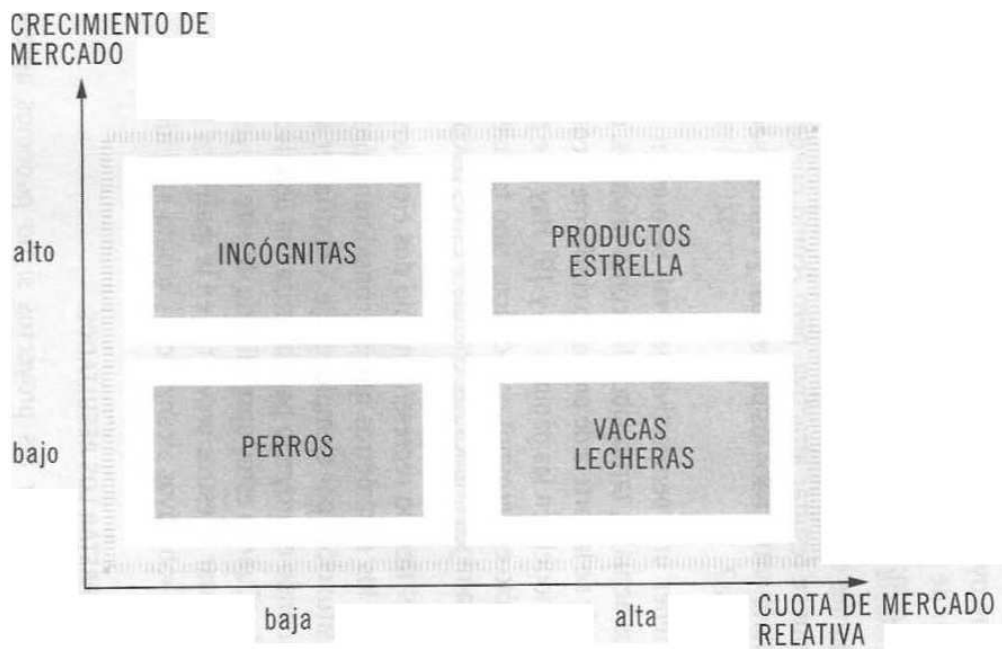
## LA CAJA DE BCG

### CÓMO EVALUAR COSTES Y BENEFICIOS

En la década de los setenta, Boston Consulting Group desarrolló un método para determinar el valor de las Inversiones en la cartera de una empresa. La matriz de cuatro campos distingue entre cuatro tipos de inversiones:

- Vacas lecheras: tienen una importante cuota de mercado pero una tasa de crecimiento baja, lo cual significa que no cuestan mucho dinero pero que prometen una rentabilidad alta. Veredicto de los expertos: sacarles el máximo.
- Productos estrella: tienen una importante cuota de mercado y una tasa de crecimiento alta. Pero su crecimiento devora dinero. La esperanza es que los productos estrella se conviertan en vacas lecheras. Veredicto de los expertos: invertir.
- Incógnitas: también llamados «niños problemáticos», tienen un alto potencial de crecimiento pero poca cuota de mercado. Con mucho apoyo (financiero) y persuasión pueden convertirse en productos estrella. Veredicto de los expertos: una decisión difícil.
- Perros: son unidades de negocio con una participación baja en un mercado saturado. Sólo deben conservarse si tienen algún valor aparte del financiero (por ejemplo un proyecto personal o que favorezca a un amigo). Veredicto de los expertos: liquidar.

*Los multimillonarios son personas que empezaron tan sólo como millonarios. Jerry Lewis*



Organiza tus productos financieros, inversiones o proyectos en la matriz. Los ejes indican el potencial de crecimiento y la cuota de mercado.



# LA MATRIZ DE LA CARTERA DE PROYECTO

## CÓMO MANTENER UNA PERSPECTIVA GENERAL

Si el lector hace juegos malabares con varios proyectos simultáneamente, entonces es un «tipo barra» (/). El término lo acuñó la escritora neoyorquina Marci Alboher y describe un número cada vez mayor de personas que no pueden dar una respuesta única a la pregunta: «¿Y tú a qué te dedicas?».

Supongamos que uno es profesor/músico/diseñador web. La variedad puede resultar atractiva, pero ¿cómo puede mantenerse el equilibrio entre todos los proyectos? ¿Y cómo asegurarse unos ingresos fijos?

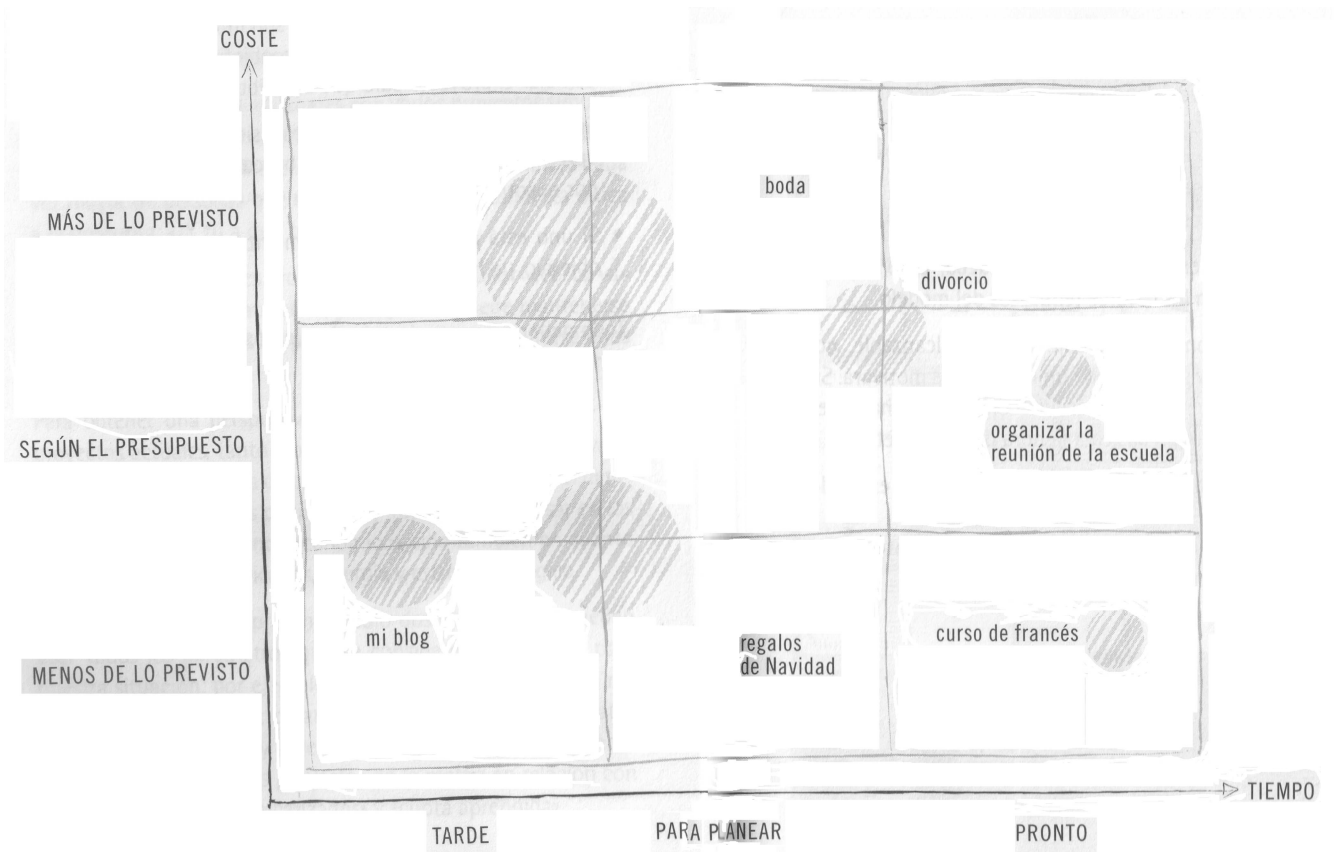
Para obtener una perspectiva general, se pueden clasificar los proyectos actuales, tanto laborales como privados, con la ayuda de la matriz de la cartera de proyecto conforme al coste y al tiempo (véase modelo en las páginas 18 y 19). Hay que pensar en los costes no sólo en términos económicos, sino también en cuanto a recursos: amigos implicados, energía y estrés psicológico.

El coste y el tiempo representan sólo dos ejemplos. Se pueden usar todos los parámetros que se consideren apropiados para nuestra situación: por ejemplo, el eje X podría ser «¿Cuánto me está ayudando el proyecto para alcanzar mi objetivo principal?», y el eje Y, «¿Cuánto estoy aprendiendo de este proyecto?». Ahora debemos situar nuestros proyectos en la matriz en relación con los dos ejes: «objetivos alcanzados» y «cuota aprendida».

## CÓMO INTERPRETAR LOS RESULTADOS

- Debemos rechazar los proyectos si no podemos aprender nada de ellos y si no se ajustan a nuestra perspectiva general.
- Los proyectos de los que podemos aprender pero que no se corresponden con nuestra visión son interesantes, aunque no nos ayudarán a alcanzar nuestro objetivo. Hay que intentar cambiar el proyecto para que contribuya a nuestra visión.
- Si un proyecto se ajusta a nuestra visión, pero no nos permite aprender nada nuevo, debemos buscar a alguien que lo haga por nosotros.
- Si uno está aprendiendo algo mientras está alcanzando su objetivo, ¡le ha tocado el gordo!

*Todo debería hacerse lo más simple posible. Pero no más simple. **Albert Einstein***



Organiza tus proyectos actuales en la matriz: ¿cumples con el presupuesto y las fechas?

## EL MODELO JOHN WHITMORE

### ¿PERSEGUIMOS EL OBJETIVO APROPIADO?

Si uno se fija objetivos, debería distinguir entre los objetivos finales y los de ejecución. Un objetivo final podría ser: «Quiero correr un maratón»; un objetivo de ejecución sería el que nos ayuda a alcanzar ese objetivo, por ejemplo: «Haré *footing* durante treinta minutos cada mañana».

Anota tu objetivo en un papel y comprueba, paso a paso, si guarda relación con los catorce requisitos del modelo.

Algunas observaciones: si un objetivo es inalcanzable, no se puede hacer nada, y si no supone un reto no nos motivará. Si los catorce pasos nos resultan demasiado complicados, hay que recordar la siguiente regla básica a la hora de fijar objetivos:

KISS - Keep It Simple, Stupid! (¡Simplifica las cosas, estúpido!)

*Asegúrese de concluir sus proyectos adecuadamente, incluso aquellos que no tienen éxito.*

<b>S</b>	<b>SPECIFIC</b> (concreto)	<b>EL OBJETIVO CORRECTO</b>		<b>C</b>	<b>CHALLENGING</b> (que suponga un reto legal)
<b>M</b>	<b>MEASURABLE</b> (cuantificable)	<b>P</b>	<b>POSITIVELY STATED</b> (formulado en positivo)	<b>L</b>	<b>LEGAL</b> (legal)
<b>A</b>	<b>ATTAINABLE</b> (factible)	<b>U</b>	<b>UNDERSTOOD</b> (tácito)	<b>E</b>	<b>ENVIRONMENTALLY SOUND</b> (ecológico)
<b>R</b>	<b>REALISTIC</b> (realista)	<b>R</b>	<b>RELEVANT</b> (pertinente)	<b>A</b>	<b>AGREED</b> (acordado)
<b>T</b>	<b>TIME PHASED</b> (programado en el tiempo)	<b>E</b>	<b>ETHICAL</b> (ético)	<b>R</b>	<b>RECORDED</b> (por escrito)

Una vez fijado un objetivo, debes comprobar si guarda relación con estos catorce requisitos.

## EL MODELO DE LA GOMA ELÁSTICA

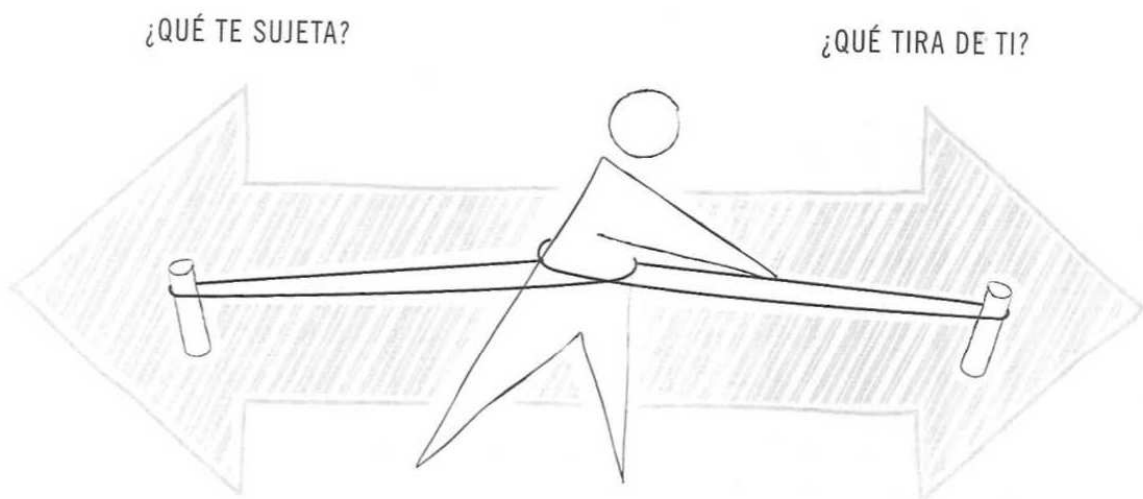
### CÓMO ENFRENTARSE A UN DILEMA

¿La situación nos resulta familiar? Un amigo, compañero de trabajo o cliente necesita tomar una decisión que podría cambiar su futuro de forma irrevocable: por ejemplo, cambiar de profesión, mudarse a otra ciudad o acogerse a una jubilación anticipada. Los argumentos a favor y en contra están a la par. ¿Cómo podemos ayudarlos con el dilema?

Copia el modelo de la goma elástica, y haz que las personas se pregunten: ¿qué me sujeta?  
¿Qué tira de mí?

A primera vista el método parece ser una simple variación de la clásica pregunta: «¿Cuáles son los pros y los contras?». La diferencia es que «¿Qué me sujeta?» y «¿Qué tira de mí?» son preguntas positivas y reflejan una situación con dos alternativas atractivas.

*Tras cualquier decisión, incluso la equivocada, llega la paz. Rita Mae Brown*



Si tienes que decidir entre dos buenas opciones, debes preguntarte qué te sujeta y qué tira de ti.

## EL MODELO DE LAS OPINIONES

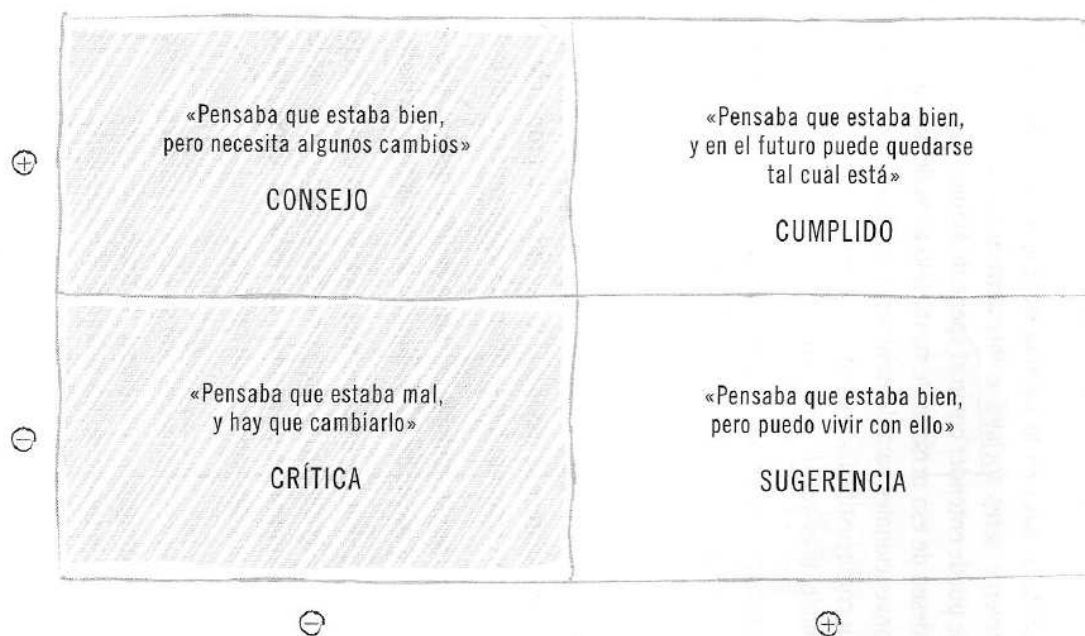
### ENFRENTARSE A LOS CUMPLIDOS Y LAS CRÍTICAS DE LOS DEMAS

El intercambio de opiniones es uno de los procesos más difíciles y delicados de los grupos. Es fácil herir con una crítica, pero los falsos cumplidos tampoco sirven. A menudo los cumplidos nos vuelven demasiado displicentes, mientras que las críticas dañan nuestra autoestima y pueden llevarnos a elecciones poco sensatas.

Por ello, la pregunta unidimensional «¿Qué te pareció bien, qué te pareció mal?» no es necesariamente útil. En cuanto a lo que uno puede aprender de los comentarios, es mejor preguntarse a uno mismo «¿Qué puedo hacer con estas críticas?». En otras palabras, ver qué puede dejarse tal y como está, y qué debe cambiar.

No se trata sólo de determinar lo que no ha funcionado, sino también de decidir si hay que reaccionar y cómo. El modelo nos ayudará a catalogar las opiniones que recibimos a fin de establecer claramente un plan de acción. También es importante preguntarse: «¿Qué acierto o fracaso se debió en realidad a la suerte?». ¿Ganaste el partido porque la bola entró en la portería por casualidad? ¿Lo mereces?

*Presta atención a tus pensamientos, porque se convierten en palabras. Presta atención a tus palabras, porque se convierten en acciones. Presta atención a tus acciones, porque se convierten en hábitos. Presta atención a tus hábitos, porque se convierten en tu carácter. Presta atención a tu carácter, porque es tu destino. De el Talmud*



Organiza las observaciones que has recibido en la matriz. ¿Qué consejo quieres seguir?  
¿Qué críticas te empujan a actuar? ¿Qué sugerencias puedes ignorar?

# EL MODELO DEL ÁRBOL GENEALÓGICO

## LOS CONTACTOS QUE UNO DEBERÍA MANTENER

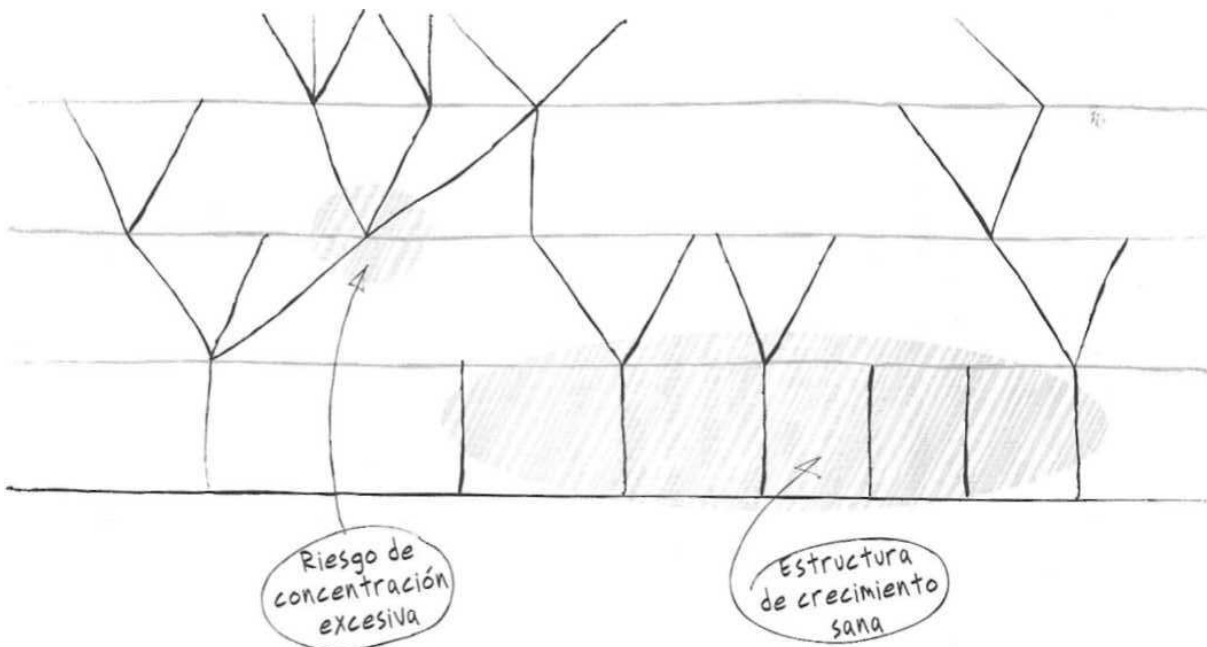
Este modelo se basa en la premisa de que los humanos somos esencialmente seres sociales e interactivos. La fidelidad a una marca se puede entender como el apego de alguien a una etiqueta, y el deseo de esa persona de contárselo a los demás. Los modelos convencionales para determinar la fidelidad de marca suelen servir como justificación de un gasto o de decisiones que ya se han tomado, más que de una evaluación objetiva de estrategias.

Un punto de partida más simple y constructivo para determinar la lealtad de marca es averiguar qué piensan nuestros clientes. En lugar de un complicado cuestionario, en este modelo al cliente se le hace una única pregunta: «¿Quién le recomendó este producto, y a quién se lo recomendaría?». Según las respuestas se definen tres grupos de encuestados: los impulsores, los clientes satisfechos pasivos y los críticos. La proporción de impulsores con respecto a los críticos es el barómetro del éxito.

Dibuja una cartera de clientes en forma de árbol genealógico. Así verás cómo o a través de quién alguien se convierte en cliente.

Cuanto más árboles se dibujen, más diversa será una estructura o cartera de clientes. Las ramas con más ramificaciones necesitan más mantenimiento. Suponen un riesgo de concentración excesiva y se pueden romper con facilidad.

*¿No tienes clientes? Entonces piensa cómo está estructurado tu círculo de amigos y conocidos. ¿A través de quién conociste a la mayoría de los amigos?  
¿Conservas la amistad con esa persona?*



Dibuja el árbol genealógico de tus amigos y conocidos: ¿a través de quién conoces a tus amigos?  
O dibuja el árbol de tus clientes: ¿a través de cuáles has llegado a la mayoría de tus clientes?

# LA CAJA MORFOLÓGICA Y LA TÉCNICA SCAMPER

## POR QUÉ HAY QUE SER ESTRUCTURADO PARA SER CREATIVO

La innovación puede suponer hacer algo totalmente nuevo, pero también puede significar hacer una combinación novedosa de cosas ya existentes. Pero ¿cómo conseguirlo?

El concepto de morfología proviene del estudio de las estructuras y configuraciones biológicas. En los años treinta, el físico suizo Fritz Zwicky diseñó en el Instituto de Tecnología de California un método de resolución de problemas usando lo que él llamaba «cajas morfológicas», en el que se desarrolla una nueva entidad mediante la combinación de los atributos de una serie de entidades existentes. Este método, que en un principio Zwicky aplicó a la tecnología de motores a reacción, también empezó a usarse en estrategias de marketing y en el desarrollo de nuevas ideas.

## CÓMO FUNCIONA

Para el desarrollo y diseño de un coche nuevo, por ejemplo, se señalan todos los parámetros relevantes (por ejemplo, el tipo de vehículo, el grupo objetivo) y a cada parámetro se le asignan tantos atributos como sea posible. Esto requiere experiencia e imaginación, ya que el objetivo es crear algo nuevo a partir de algo que ya existe. El resultado, en este caso, es una tabla de dos dimensiones (aunque una caja morfológica puede tener hasta cuatro).

La siguiente fase exige una lluvia de ideas: el coche debe ser un todoterreno, digamos, pero también ha de resultar energéticamente eficiente y barato de fabricar. ¿Qué atributos se ajustan a estos requisitos? Los atributos elegidos se conectan con una línea. Esta nueva configuración de atributos puede constituir la base de una evaluación del vehículo que uno desea.

Además de las cajas morfológicas, la lista de control SCAMPER, desarrollada por Bob Eberle, también nos ayudará a reconfigurar una idea o producto ya existentes. Las siguientes siete preguntas clave están sacadas de un cuestionario creado por Alex Os-born, fundador de la agencia de publicidad BBDO:

- ¿Sustituir? Sustituir personas, componentes, materiales.
- ¿Combinar? Combinar con otras funciones o cosas.
- ¿Adaptar? Adaptar funciones o aspectos visuales.
- ¿Modificar? Modificar el tamaño, la forma, la textura o la acústica.
- ¿Dar otros usos? Usos distintos, nuevos, combinados.
- ¿Eliminar? Reducir, simplificar, eliminar cualquier cosa su-perflua.
- ¿Invertir? Usar a la inversa, transformar, revertir.

*El cometido no es tanto «ver lo que nadie ha visto todavía», sino pensar lo que nadie ha pensado pero todo el mundo ve. **Arthur Schopenhauer***

CONFIGURACIÓN	CONFIGURACIÓN 1	CONFIGURACIÓN 2	CONFIGURACIÓN 3	CONFIGURACIÓN 4	CONFIGURACIÓN 5	CONFIGURACIÓN 6
PARÁMETROS						
DISEÑO (VISTA FRONTAL)	agresivo	anguloso <i>(new edge)</i>	estilizado	ligero	deportivo	atlético
RENDIMIENTO, MOTOR	gasolina 100-200 CV	gasolina 200-300 CV	diésel	híbrido	hidrógeno	eléctrico
PLAZAS/CAPACIDAD	2	4	5	6	6+	6+ con asientos reclinables
TIPO DE VEHÍCULO	limusina	monovolumen	todoterrano	familiar	cupé	<i>pick-up</i>
ESTILO	seguro	moderno	simpático	descarado	«francés»	«americano»
CARACTERÍSTICAS, RECURSOS DE MARKETING	DVD (cooperación con Blockbuster)	descarga de música de empresas en línea integrada	veles para tinear el coche	acuerdo con National Rail para servicios interurbanos	pintura nueva a elegir todos los años	nevera, incluso <i>kitchenette</i>
GRUPO OBJETIVO	HNWIs* High Net Worth Individuals	DINKs* Double Income No Kids	FRUMPIEs* Farmer Radical Veward Moving People	LOHAS* Lifestyle Of Health And Sustainability	WOOPIEs* Well Off Older People	MILKIEs* Modest Introverted Luxury Keeper

\* *HNWIs* = individuos de valor neto elevado; *DINKs* = parejas con doble ingreso y sin hijos; *FRUMPIEs* = individuos obsesionados con ascender; *LOHAS* = personas con un estilo de vida saludable y sostenible; *WOOPIEs* = gente acomodada de mediana edad; *MILKIEs* = introvertidos y modestos acostumbrados al lujo.

## EL MODELO DE REGALO DE ESQUIRE

### CUÁNTO GASTAR EN REGALOS

Hacer regalos es como un campo de minas. Un regalo impersonal o barato puede hacer que el destinatario se sienta infravalorado, y crear una situación incómoda tanto para la persona que entrega el regalo como para la que lo recibe. El sencillo modelo de la revista Esquire tiene dos ejes:

- ¿Cuánto tiempo hace que conocemos a la persona a la que vamos a hacerle el regalo?
- ¿Cuánto dinero deberíamos gastar en el obsequio?

### DOS REGLAS GENERALES

1/Ser generoso es mejor que ser mísero (no hay que dejarse engañar por la frase «No era necesario»). 2/Se debe comprar algo que a uno le gustaría que le regalasen.

*Tengo gustos simples. Me siento satisfecho con lo mejor. Oscar Wiide*



## EL MODELO DE LAS CONSECUENCIAS

### POR QUÉ ES IMPORTANTE TOMAR DECISIONES DE INMEDIATO

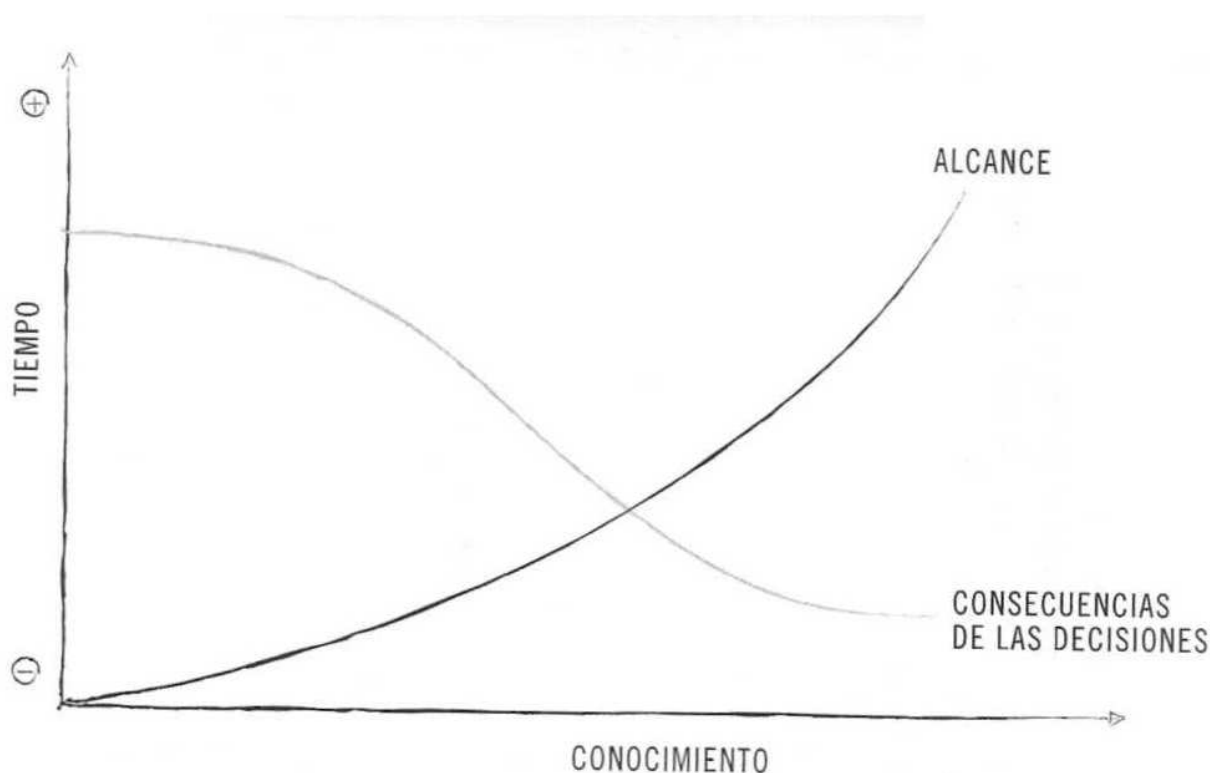
A menudo estamos obligados a tomar decisiones basándonos en información limitada o ambigua. Al principio de un proyecto, por ejemplo, cuando los pequeños detalles todavía deben aclararse, debemos ser atrevidos con la toma de decisiones, sobre todo porque estas determinaciones tempranas tienen consecuencias a más largo plazo. Hacia el final de un proyecto sabemos más y tenemos menos dudas, pero para entonces ya no queda casi nada esencial que decidir.

La cuestión más importante, por lo tanto, es cómo salvar el abismo entre duda y decisión.

¡Atención! Solemos posponer las decisiones porque tenemos dudas. Pero no decidir nada ya es una decisión. Cuando uno retrasa una decisión, a menudo se trata de una decisión inconsciente, que no se comunica. Esta situación lleva a la incertidumbre en un equipo. Así que si queremos tomar una decisión más adelante, debemos asegurarnos de comunicarlo de forma clara.

Con este modelo, los teóricos daneses de la organización Kristian Kreiner y Soren Christensen nos animan a ser valientes, y a tomar decisiones basándonos en la mínima información.

*Lamentamos sólo las cosas que no hemos hecho. Marcel Proust*



El modelo muestra cómo el alcance de las consecuencias de nuestras decisiones está relacionado con nuestro grado de conocimiento.

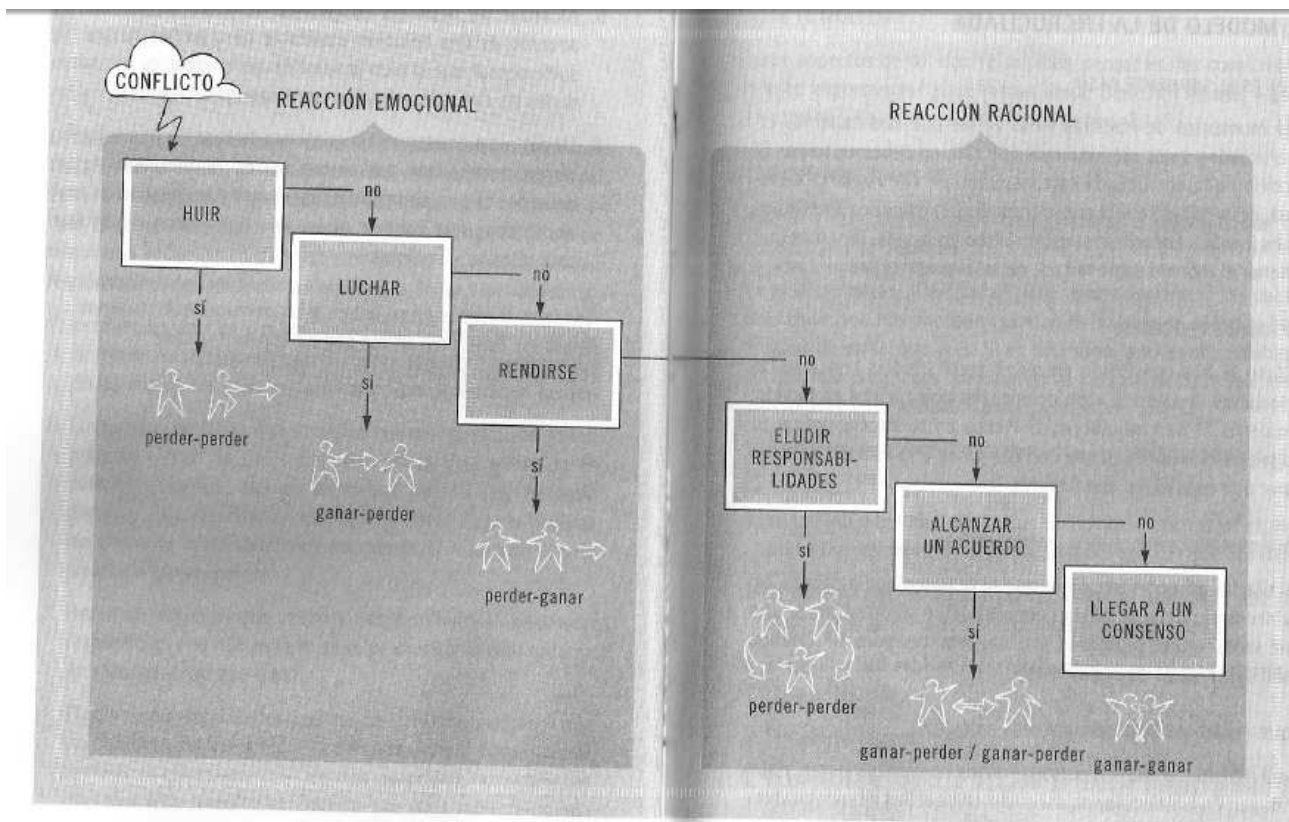
# EL MODELO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

## CÓMO RESOLVER UN CONFLICTO CON ELEGANCIA

Los psicólogos están de acuerdo en que los conflictos tienen que tratarse para evitar el estancamiento y la recriminación, así como para restablecer la estabilidad y la comunicación. La cuestión es cómo hacerlo. En principio, hay seis modos distintos de tratar una situación conflictiva: escapar, luchar, rendirse, eludir responsabilidades, alcanzar un acuerdo o llegar a un consenso.

1. Escapar. Escapar es lo mismo que evitar. El conflicto no se trata, y la situación permanece. Se da por supuesto que ninguna de las dos partes gana nada. Es una situación perder-perder.
2. Luchar. Las personas que se ocupan de un conflicto de forma agresiva tienen un único objetivo: ganar. Pero ganar no es suficiente, ya que alguien tiene que perder. Este enfoque consiste en conquistar al oponente, y hacer valer la postura de uno ante la resistencia de los demás. El resultado es una situación ganar-perder.
3. Rendirse. Aquellos que ceden en un conflicto, lo resuelven retirándose, o lo que es lo mismo, perdiendo. El resultado es una situación perder-ganar.
4. Eludir responsabilidades. Los que se sienten abrumados por un conflicto suelen delegar la decisión -y por consiguiente también la confrontación- en otra autoridad, normalmente más alta. Ésta resuelve el conflicto por ellos, aunque no necesariamente de forma sensata, ni a favor del que delega. Existe el riesgo de que ambas partes pierdan (situación perder-perder).
5. Alcanzar un acuerdo. En función de cómo se perciba, un acuerdo es una solución aceptable para ambas partes. Se suele pensar que si bien la solución no es ideal, es razonable dadas las circunstancias (ganar-perder/ganar-perder).
6. Llegar a un consenso. Un consenso se basa en una solución nueva desarrollada por ambas partes. A diferencia de un acuerdo, es una situación ganar-ganar para las dos, porque nadie tiene que echarse atrás, sino que ambas desarrollan una «tercera vía» juntas.

*Nuestros fracasos no se deben a las derrotas que sufrimos sino a los conflictos en los que no tomamos parte. **Graffiti en un centro juvenil de Berna, Suiza***



Este modelo muestra las seis reacciones típicas ante un conflicto.  
 ¿Con qué reacción te identificas? ¿Y tu adversario?

## EL MODELO DE LA ENCRUCIJADA

### CUÁL ES EL SIGUIENTE PASO

Hay momentos de nuestras vidas en los que nos hallamos en encrucijadas, y nos preguntamos qué camino debemos tomar. El modelo de la encrucijada está inspirado en *The Personal Compass*, desarrollado por la consultoría de San Francisco The Grove, y nos ayuda a encontrar nuestro rumbo en la vida. Tenemos que rellenar el modelo sobre la base de las siguientes preguntas:

#### ¿DE DÓNDE PROCEDES?

¿Cómo te has convertido en quien eres? ¿Cuáles han sido las principales decisiones, acontecimientos y obstáculos en tu vida, y quiénes te han influido más? Piensa en tu educación, en tu hogar, en el entorno donde creciste y haz una lista de palabras clave que consideres importantes.

## ¿QUÉ TE PARECE REALMENTE IMPORTANTE?

Escribe las primeras tres cosas que se te pasen por la cabeza. No es necesario detallar ni ser concreto, ¿Qué valores tienes? ¿En qué crees? ¿Qué principios son importantes para ti? Cuando todo sale mal, ¿a qué te aferras?

## ¿QUÉ PERSONAS SON IMPORTANTES PARA TI?

Aquí deberías pensar en personas cuyas opiniones valoras, y que influyen en tus decisiones, así como en aquellas a quienes afectan tus decisiones. Piensa también en las personas que te gustan y a las que temes.

## ¿QUÉ TE MOLESTA?

¿Qué aspectos de tu vida te impiden pensar en las cosas realmente importantes? ¿Qué fechas límite tienes en mente, y qué te estorba? ¿Qué tienes que hacer y cuándo?

## ¿DE QUÉ TIENES MIEDO?

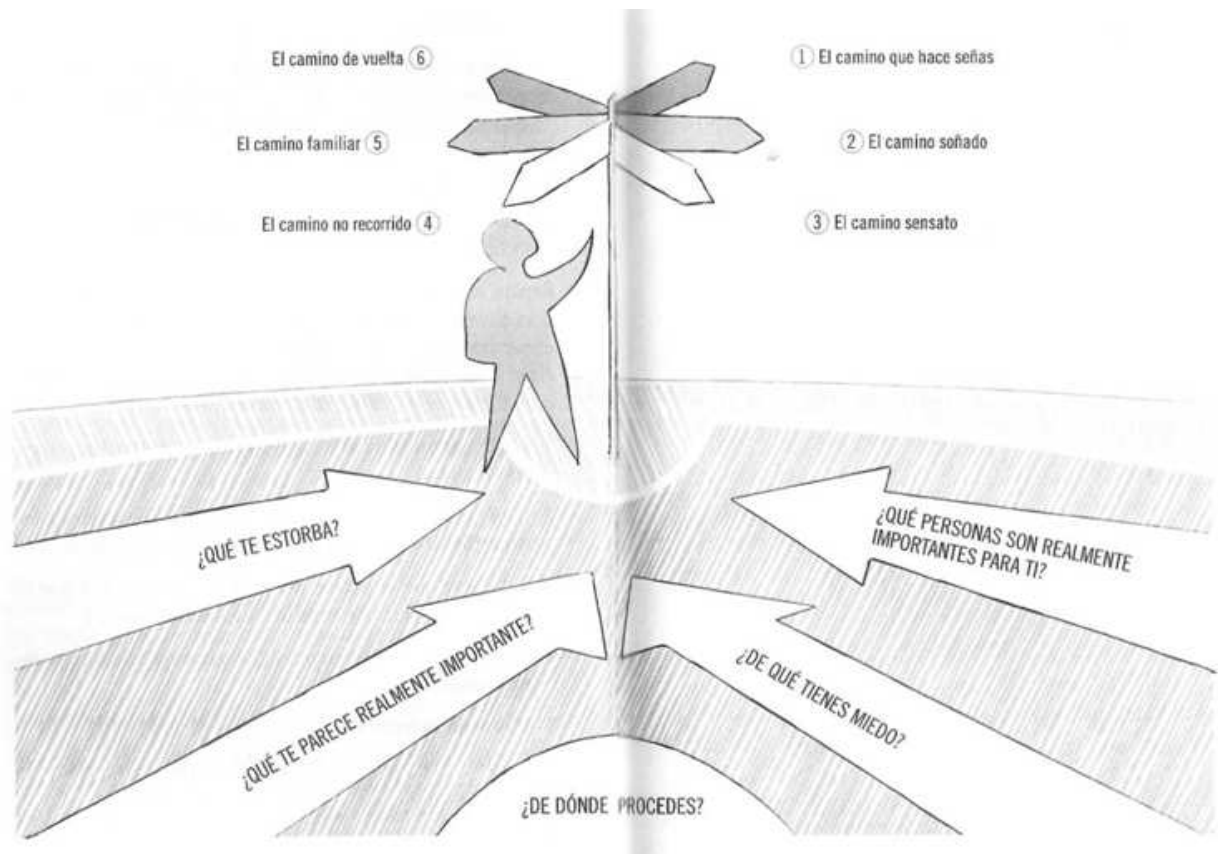
Haz una lista de las cosas, circunstancias o personas que te preocupan y te debilitan.

Repasa tus notas. ¿Qué falta? ¿Qué temas aparecen? Las palabras clave que has anotado cuentan la historia de cómo te has convertido en lo que eres. Si es necesario, anota más palabras clave y más preguntas. Ahora observa los caminos que se abren ante ti. Hay seis ejemplos; imagina cada uno de ellos:

1. El camino que hace señas; ¿hay algo que siempre hayas querido intentar?
2. El camino que imaginas en tus sueños más inverosímiles, independientemente de si es asequible o no. ¿En qué sueñas?
3. El camino que te parece más sensato, el que crees que te sugeriría la gente que tiene una opinión que valoras.
4. El camino que no has recorrido; uno que no habías considerado antes.
5. El camino ya recorrido.
6. El camino de vuelta, a un lugar en el que anteriormente te sentías seguro.

Tú decides.

*¿Cuándo fue la última vez que hiciste algo por primera vez?*



*Responde las preguntas solo o con un buen amigo. Luego imagina qué camino tomarías.*

# CÓMO COMPRENDERSE MEJOR A UNO MISMO

## EL MODELO DEL ESTADO DE FLUJO

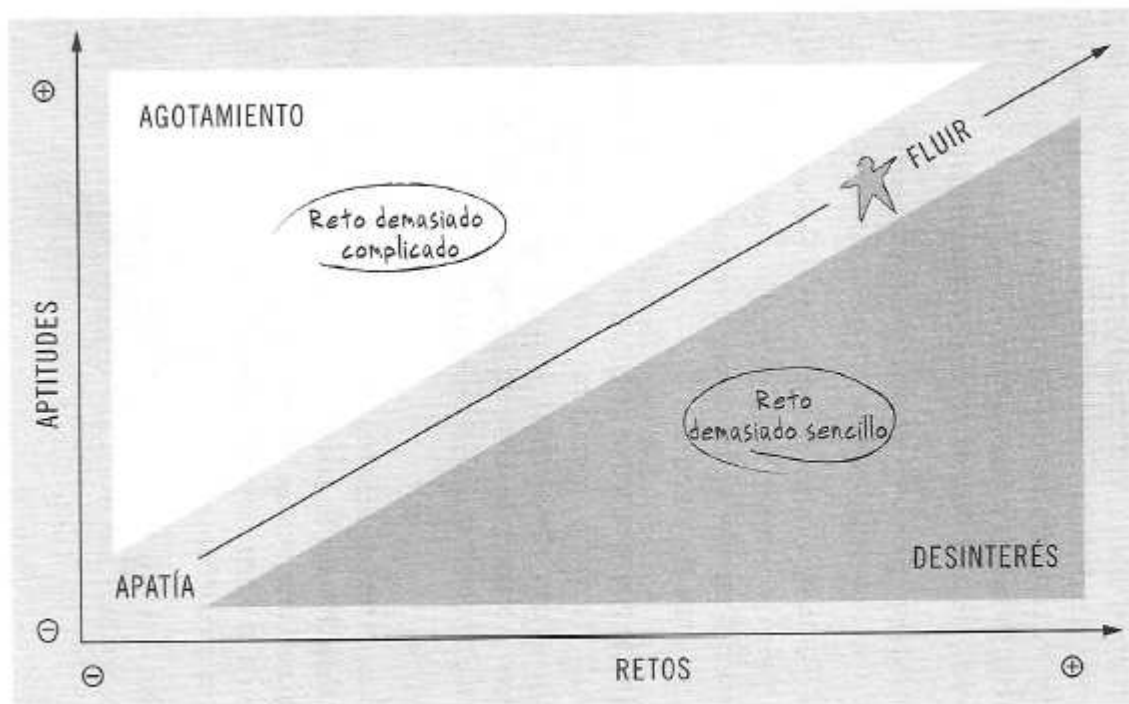
### ¿QUÉ NOS HACE FELICES?

Hace más de dos mil años, Aristóteles llegó a la conclusión de que lo que un individuo desea por encima de todo es ser feliz. En 1961, el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi escribió: «Mientras que la felicidad se persigue en sí misma, todos los demás objetivos -salud, belleza, dinero o poder- se valoran en la medida en que confiamos que nos harán felices». Csíkszentmihályi buscó un término que describiera el estado de sentirse feliz. Y lo llamó «fluir». Pero ¿cuándo nos hallamos en «estado de flujo»? Tras entrevistar a más de mil personas sobre qué las hacía felices, descubrió que todas las respuestas tenían cinco cosas en común. La felicidad o el «flujo» se produce cuando estamos:

- sumamente centrados en una actividad
- de nuestra elección, que
- no es un reto demasiado sencillo (desinterés) ni demasiado complicado (agotamiento), que tiene
- un objetivo claro, y que recibe
- respuesta inmediata.

Csíkszentmihályi descubrió que los individuos que «fluyen» no sólo experimentan una profunda sensación de satisfacción, sino que también pierden la noción del tiempo y se olvidan por completo de ellos mismos por el hecho de estar totalmente inmersos en lo que están haciendo. Los músicos, deportistas, actores, médicos y artistas describen lo felices que se sienten cuando están absortos en una actividad a menudo agotadora, lo cual contradice por completo la opinión general de que la felicidad tiene que ver con el relax.

*¿Qué te impide ser feliz?*



El modelo tiene dos ejes: el nivel del reto y el nivel de nuestras aptitudes. Debes anotar en el gráfico los tres últimos retos a los que te has enfrentado y cómo te has sentido ante ellos.

## LA VENTANA JOHARI

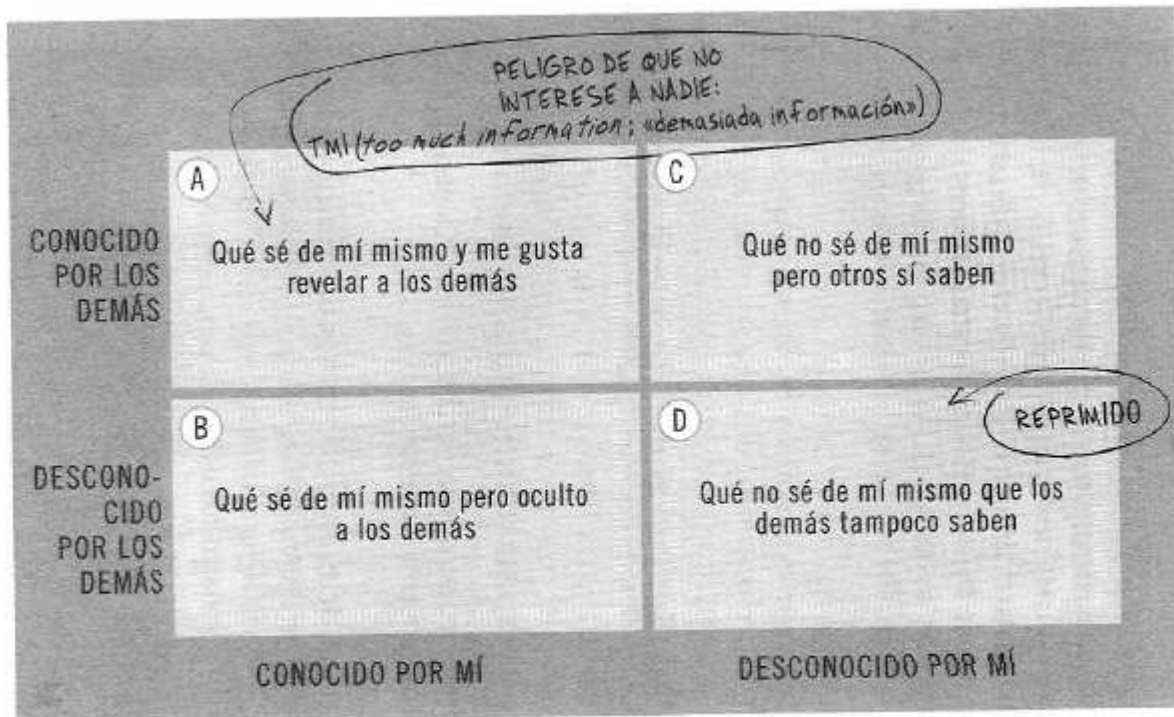
### QUÉ SABEN LOS DEMÁS DE NOSOTROS

No podemos «captar» nuestra propia personalidad, pero podemos ser conscientes de la parte de ella que mostramos al mundo exterior. La ventana Johari es uno de los modelos más interesantes para describir la interacción humana. Una «ventana» con cuatro cristales divide la percepción personal en cuatro partes:

- A. Este cuadrante describe características y experiencias de las que somos conscientes y que nos gusta contar a los demás.
- B. Este cuadrante «oculto» describe cosas que sabemos de nosotros mismos pero decidimos no revelar a los demás. Su dimensión disminuye a medida que construimos una relación de confianza con los otros.
- C. Hay cosas que no sabemos de nosotros mismos pero que a los demás les resultan obvias. Y hay cosas que creemos que expresamos con transparencia, pero que los otros interpretan de forma totalmente diferente. En este cuadrante, el intercambio de opiniones puede ser esclarecedor, aunque también hiriente.

D. Hay aspectos de nosotros mismos que desconocemos, al igual que los demás. Somos más complejos y multifacéticos de lo que imaginamos. De vez en cuando algo desconocido aflora a la superficie desde nuestro inconsciente, por ejemplo, en un sueño.

Elige adjetivos (divertido, informal, etcétera) que consideres que te describen bien. Luego deja que los demás elijan adjetivos para describirte. A continuación introduce los adjetivos en el panel pertinente de la ventana.



¿Qué saben los demás de ti que tú no sabes? La ventana Johari proporciona un modelo de percepción personal.

## EL MODELO DE DISONANCIA COGNITIVA

### POR QUÉ LA GENTE FUMA SI SABE QUE ES PERJUDICIAL

A menudo hay un abismo entre lo que pensamos y lo que hacemos: cuando hacemos algo a sabiendas de que es inmoral, desacertado o estúpido, sentimos remordimientos. El psicólogo León Festinger usaba el término «disonancia cognitiva» para describir nuestro estado de ánimo cuando nuestras acciones no son consecuentes con las opiniones; por ejemplo, cuando pegamos una bofetada a un niño a pesar de condenar la violencia infantil.

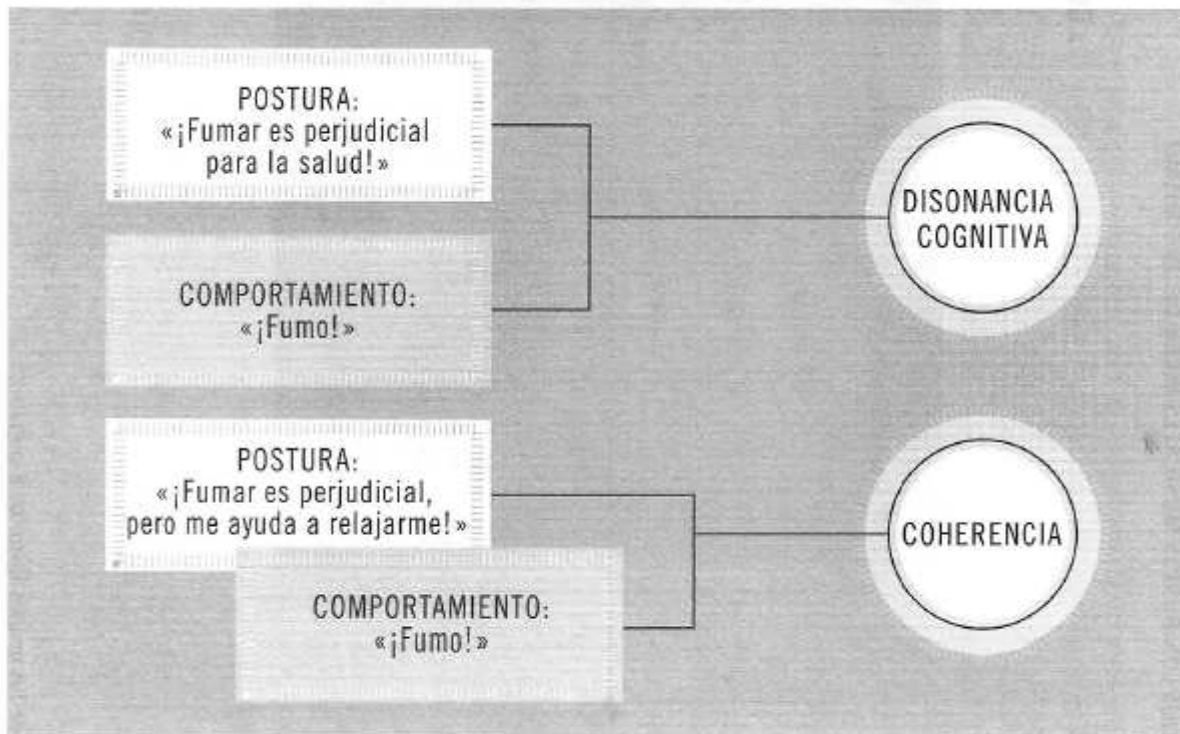
Pero ¿por qué nos resulta tan difícil admitir nuestros errores? ¿Por qué llegamos al extremo de defender nuestras acciones cuando nos enfrentamos a sus desaciertos? En lugar de pedir perdón, nos embarcamos en una de las cualidades humanas más reprobables: la auto justificación. Esta conducta actúa como un mecanismo de protección que nos permite dormir por la noche y nos libra



de la duda. Vemos sólo lo que queremos ver, e ignoramos cualquier cosa que contradiga nuestra opinión. Buscamos argumentos que refuercen nuestra postura.

Pero ¿cómo podemos vencer esta disonancia? Cambiando nuestro comportamiento o nuestra postura.

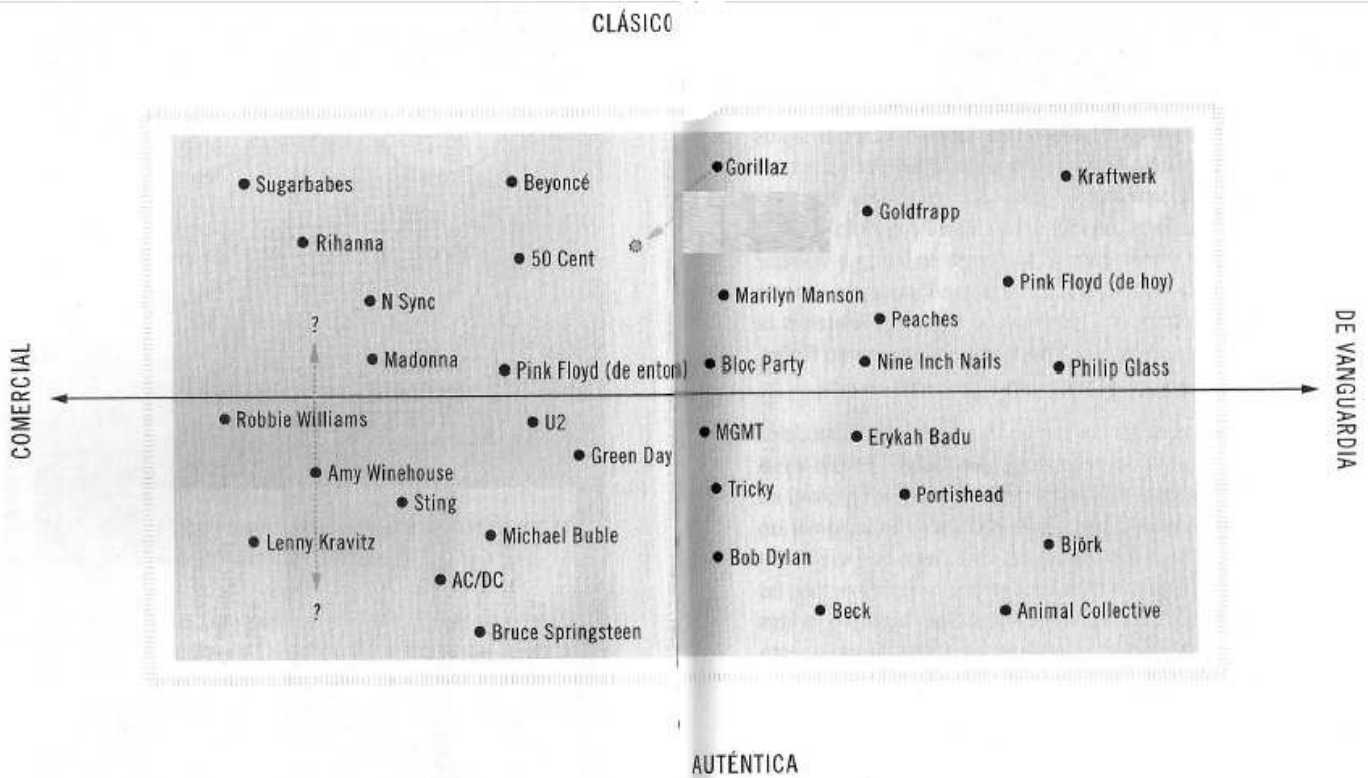
*Una gran nación es como un gran hombre: cuando comete un error, se da cuenta de ello. Una vez se ha dado cuenta, lo admite. Una vez lo ha admitido, lo enmienda. Considera a aquellos que señalan sus defectos como sus maestros más benévolos. **Lao Zi***



¿Cuándo fuiste consciente de una disonancia cognitiva por última vez? ¿Y de una de tu pareja?

## LA MATRIZ DE MUSICA

LO QUE LOS GUSTOS MUSICALES DICEN DE UNO MISMO



## EL MODELO INCONCEBIBLE

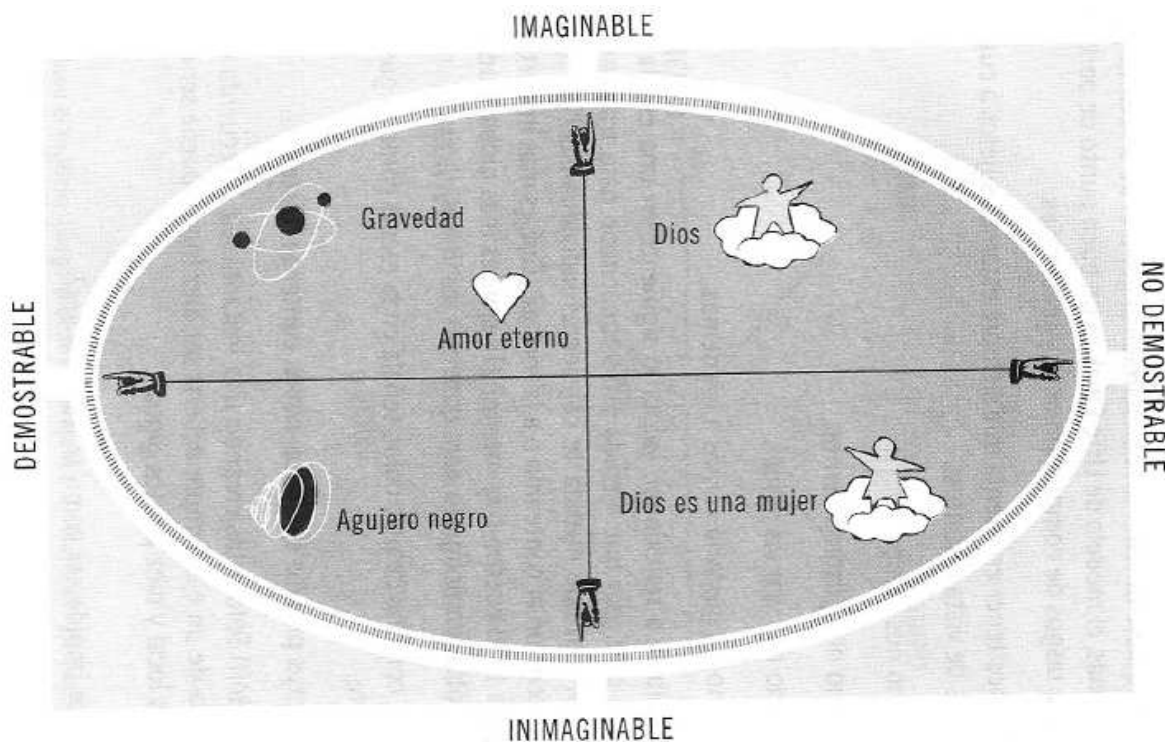
EN QUE CREES QUE NO PUEDES PROBAR

Los modelos explican cómo está conectado todo, cómo deberíamos actuar y qué deberíamos o no deberíamos hacer. Pero ¿nos impiden ver las cosas como son en realidad?.

Ya en el siglo XVIII, Adam Smith advirtió sobre el hecho de dejarse llevar por la pasión por los sistemas abstractos, y dos siglos después, Albert Einstein recibió un premio Nobel por reconocer que los modelos y sistemas «lógicos» son en última instancia una cuestión de fe. El historiador de la ciencia y filósofo Thomas Kuhn sostuvo que por lo general la ciencia se limita a trabajar para corroborar su modelo, y reacciona con ignorancia cuando -como suele suceder- los modelos no se corresponden a la realidad. Esta percepción quizá no le valiera un premio Nobel, pero le consiguió una cátedra en una universidad de élite.

A menudo creemos de forma tan contundente en los modelos que adquieren el estatus de realidad. Un buen ejemplo es la prueba ontológica de la existencia de Dios, que Kant exploró en su filosofía. Kant sostenía que si somos capaces de imaginar un ser tan perfecto como Dios, entonces éste tiene que existir. En nuestra vida cotidiana también encontramos situaciones en las que aceptamos modelos como «realidad»: por ejemplo, si nos dicen que la humanidad está llena de codicia y egoísmo, esto puede ser interiorizado e (inconscientemente) imitado.

*Odio la realidad, pero continúa siendo el mejor lugar donde conseguir un buen bistec. **Woody Alien***



¿En qué crees a pesar de no entender los indicios? ¿Y en qué crees a pesar de no existir pruebas que lo confirmen?

## EL MODELO UFFE ELBAK

### CÓMO LLEGAR A CONOCERSE A UNO MISMO

Si uno quiere obtener un conocimiento general de sí mismo y de los demás, el modelo de Uffe Elbak es un buen punto de partida. Revela rasgos de comportamiento y tendencias.

Debemos tener en cuenta que siempre estamos sujetos a cuatro puntos de vista distintos:

- Cómo nos vemos.
- Cómo nos gustaría vernos.
- Cómo nos ven los demás.

- Cómo les gustaría vernos a los demás.

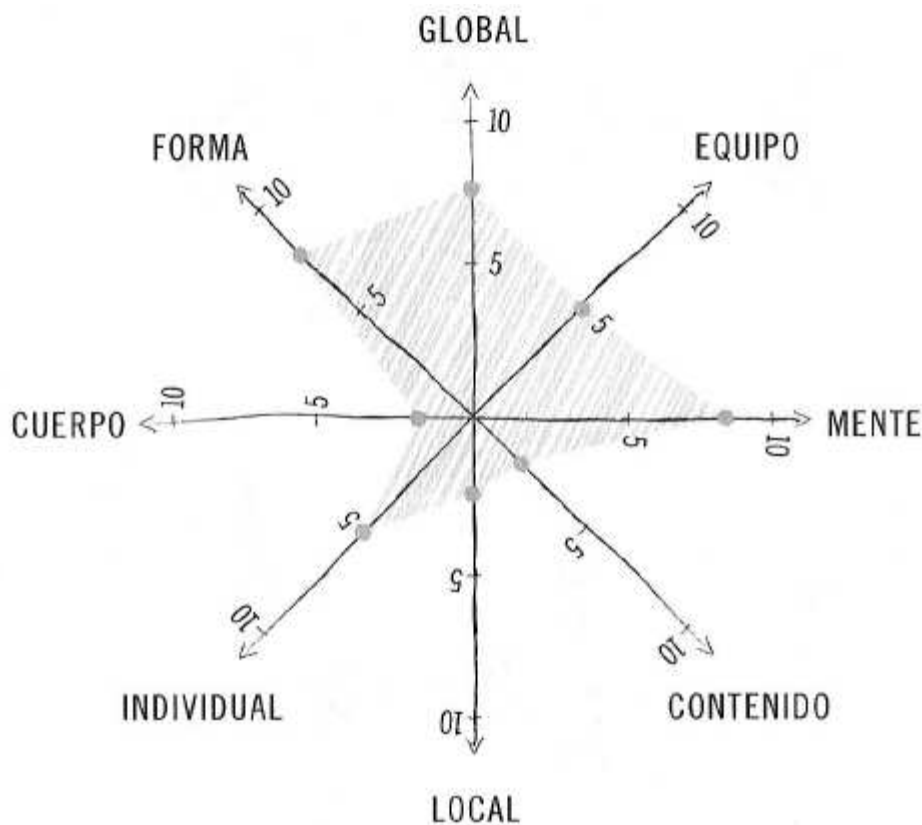
Sin pararte a reflexionar, valora lo siguiente en una escala del uno al diez. ¿En qué medida estás capacitado para trabajar en equipo? ¿En qué medida te consideras individualista? ¿Prestas más atención al contenido o a la forma? ¿Qué es más importante para ti: el cuerpo o la mente? ¿Te sientes más global que local? Utiliza un bolígrafo para conectar las líneas.

Ahora, con uno de otro color, señala en la escala cómo te gustaría verte.

Define tus propios ejes (rico-pobre, contento-triste...).

¡Atención! Sólo estás creando una instantánea. Y recuerda que la suma de un eje siempre debería ser diez (no se puede ser diez puntos local y diez puntos global).

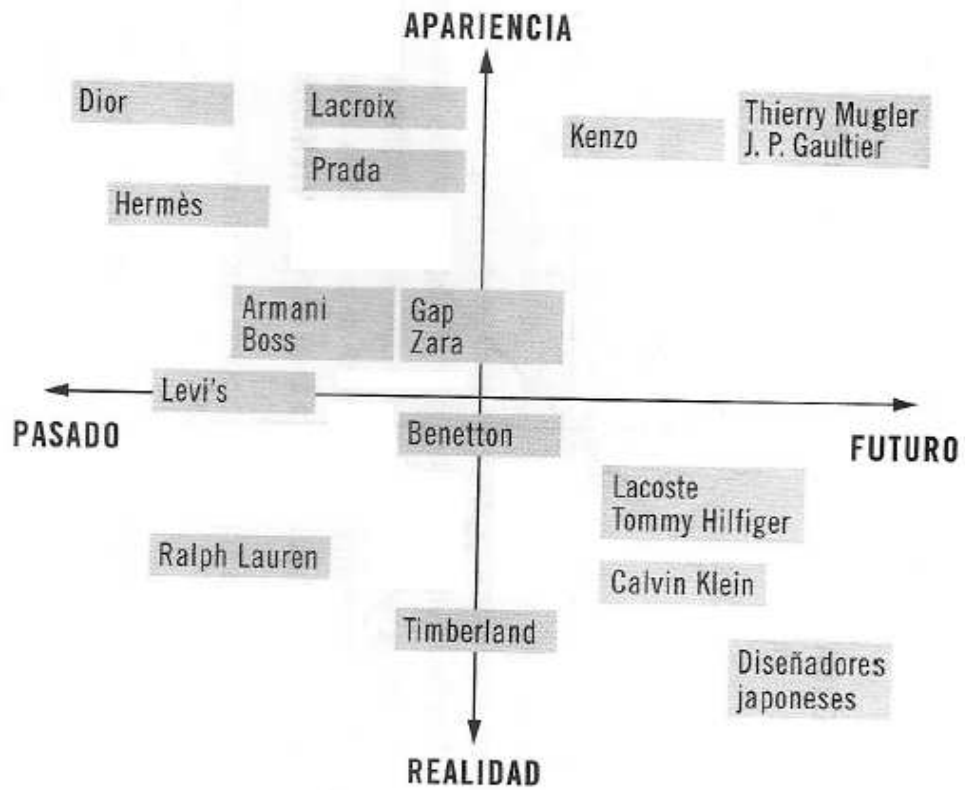
*¿Qué te impide ser como te gustaría ser?*



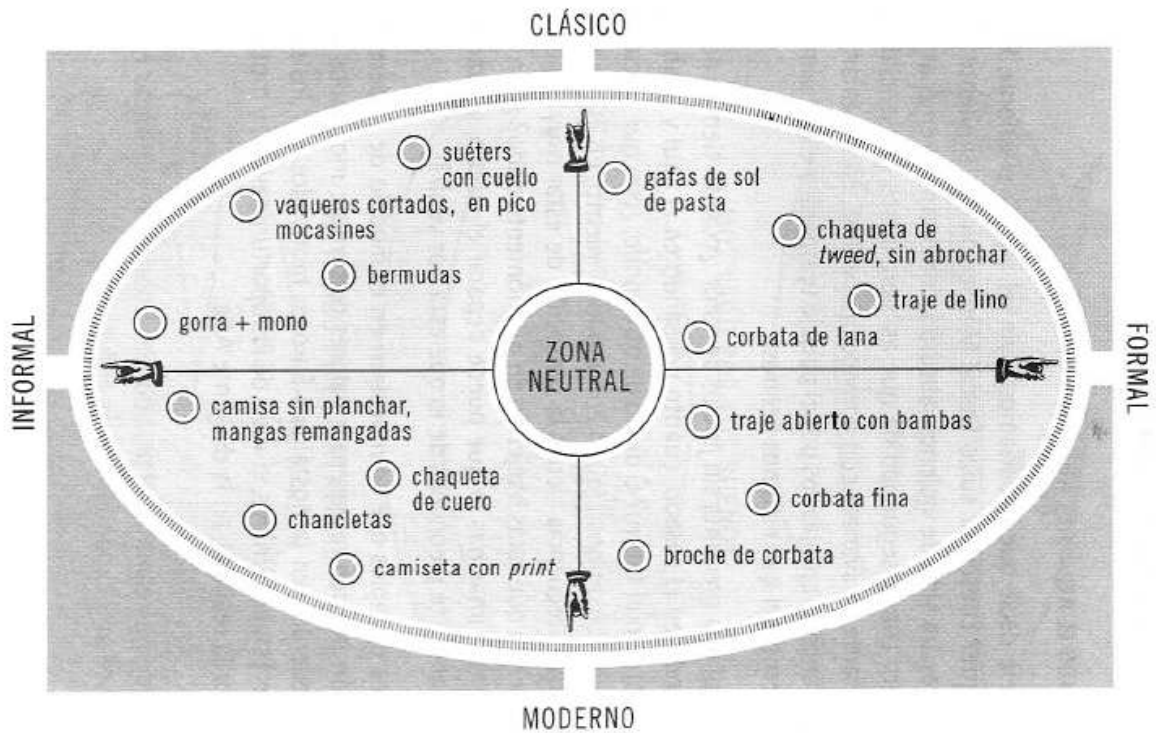
Rellena el modelo. Luego pide a tu pareja o a un buen amigo que lo rellene por ti. Compara los resultados.

# EL MODELO DE LA MODA

Cómo vestimos



El escritor Eric Sommier creó este modelo en el que emplaza marcas de ropa conocidas.



El arte de vestirse sin tener que ir elegante.

## EL MODELO DE LA ENERGÍA

### ¿VIVIMOS EL AQUÍ Y EL AHORA?

Se suele decir que deberíamos vivir «el aquí y el ahora». Pero ¿por qué? El escritor suizo Pascal Mercier dice lo siguiente: «Es un error, un acto de violencia absurdo, concentrarse en el aquí y el ahora con la seguridad de que así percibimos lo esencial. Lo importante es avanzar con convicción y calma, con el talante y la melancolía apropiados por el paisaje temporal y espacialmente interno del que estamos hechos».



Determina cuánto tiempo dedicas al pasado, al presente y al futuro.

He aquí una pregunta sin juicios de valor: ¿cuánto tiempo pasas pensando en el pasado, cuánto pensando en el aquí y el ahora, y cuánto en el futuro? o dicho de otro modo, ¿con qué frecuencia piensas, con nostalgia o con agradecimiento, en el pasado? ¿Con qué frecuencia tienes la sensación de estar muy concentrado en lo que estás haciendo en un momento dado? ¿Con qué frecuencia imaginas lo que puede deparar el futuro, y cuántas veces al día te preocupas de lo que está por venir?

Los tres ejemplos que se muestran en el modelo de la derecha también pueden representar valores culturales: motivados por los recuerdos, en la nostálgica Europa; motivados por los sueños, en Estados Unidos, el «país de las oportunidades»; y motivados por la realidad, en la diligente Asia.

*No podemos cambiar el pasado.  
Pero podemos estropear el presente  
preocupándonos por el futuro.*

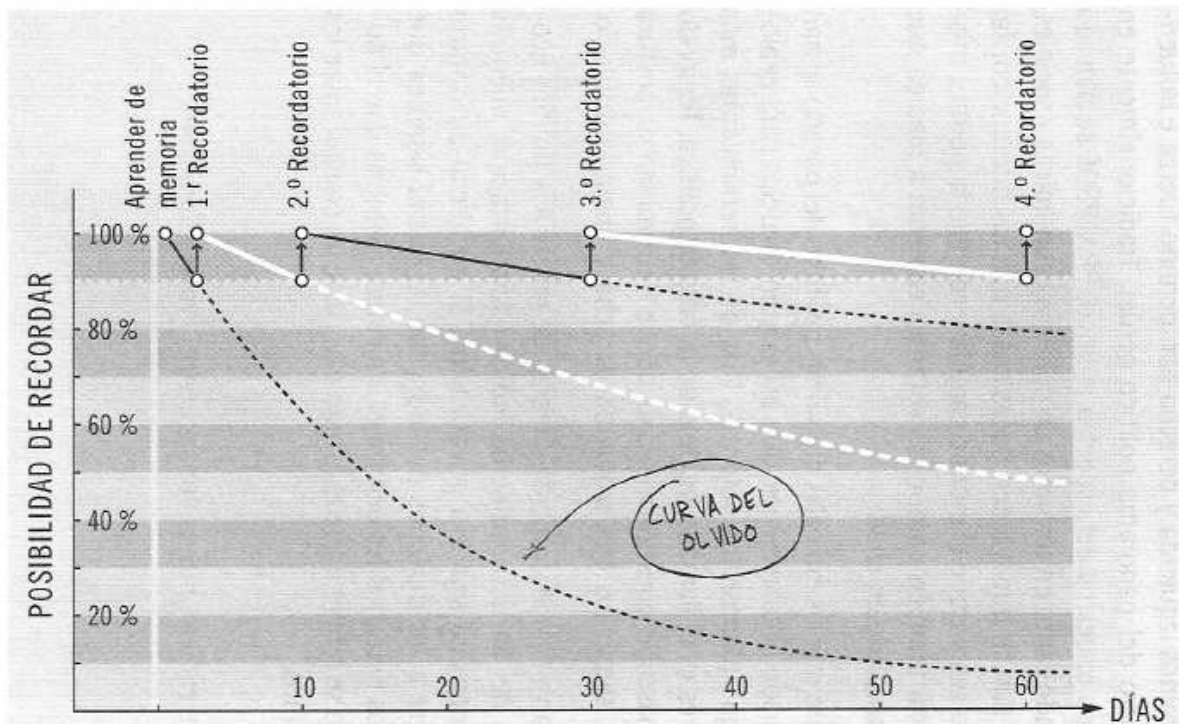
## EL MODELO SUPER-MEMO

### CÓMO RECORDAR LO QUE HEMOS APRENDIDO

La memoria a largo plazo tiene dos componentes: la capacidad de reproducir y la estabilidad. La capacidad de reproducir determina la facilidad con la que recordamos algo, y depende de lo cerca que «nade» la información de la superficie de nuestra conciencia. La estabilidad, por otro lado, tiene que ver con la profundidad con que esté anclada la información en nuestro cerebro. Algunos recuerdos poseen un alto grado de estabilidad, pero un grado bajo de reproducción. Intenta recordar un número de teléfono antiguo; es muy posible que no puedas. Pero si lo ves escrito, lo reconocerás inmediatamente.

Imagina que estás aprendiendo chino. Has aprendido una palabra y la has memorizado. Sin practicar, con el tiempo, cada vez será más difícil recordarla. El tiempo que se tarda en olvidarla por completo se puede calcular, y lo ideal sería recordar la palabra cuando estamos en el proceso de olvidarla. Cuanto más nos recuerden la palabra, más tiempo nos acordaremos de ella. Este programa de aprendizaje se llama Super-Memo y lo desarrolló el investigador polaco Piotr Wozniak.

*No se trata de lo que sabemos, sino de lo que recordamos. Jan Cox*



Tras aprender algo, lo ideal sería refrescarlo en nuestra memoria en los siguientes intervalos: uno, diez, treinta y sesenta días después.

## LA BRÚJULA POLÍTICA

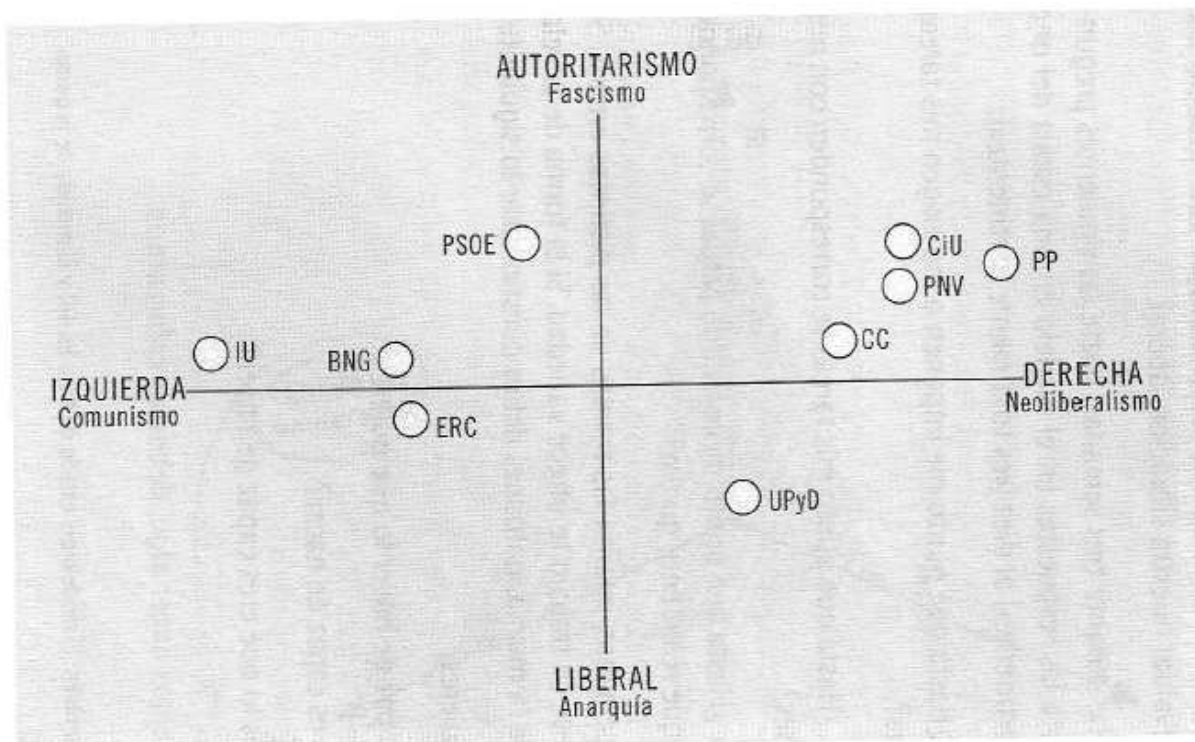
### QUÉ SIMBOLIZAN LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Los términos izquierda y derecha han perdido fuerza e influencia dentro del panorama político actual. Tradicionalmente en extremos opuestos del espectro político, PP y PSOE se han ido acercando tanto en términos de políticas económicas y sociales, que ya parece que queden pocas cosas que los diferencien. Tal vez esto sea porque el mundo cambia y con ello la política misma, quizá también porque los votantes cambian a medida que van avanzando en edad.

Está claro que las radicales divisiones políticas del pasado se han difuminado notablemente, aun así existen modelos para explorar lo que piensan los votantes. Una de las herramientas más populares es el llamado modelo de la brújula política. Teniendo como base un cuestionario uno puede determinar su postura política según los ejes izquierda-derecha y liberal-autoritario.

Importante: el eje izquierda-derecha se refiere a la política económica del partido. Izquierda indica nacionalización, mientras que la derecha significa privatización. El eje liberal-autoritario se refiere a los derechos del individuo. El liberal significa que todos los derechos residen en el individuo, mientras que el autoritario se refiere a que el Estado mantiene un control sobre los ciudadanos.

*Siempre radical, nunca consecuente. **Walter Benjamín***



Análisis del panorama político de España según los partidos con representación en el Congreso de los Diputados. Plantéate dónde te sitúas. ¿Dónde te situabas hace diez años?



## EL MODELO DEL RENDIMIENTO PERSONAL

### CÓMO SABER SI DEBERÍAMOS CAMBIAR DE TRABAJO

Mucha gente está descontenta con su trabajo. Pero ¿cómo se puede medir la insatisfacción en el trabajo? Este modelo nos ayuda a evaluar nuestra situación laboral.

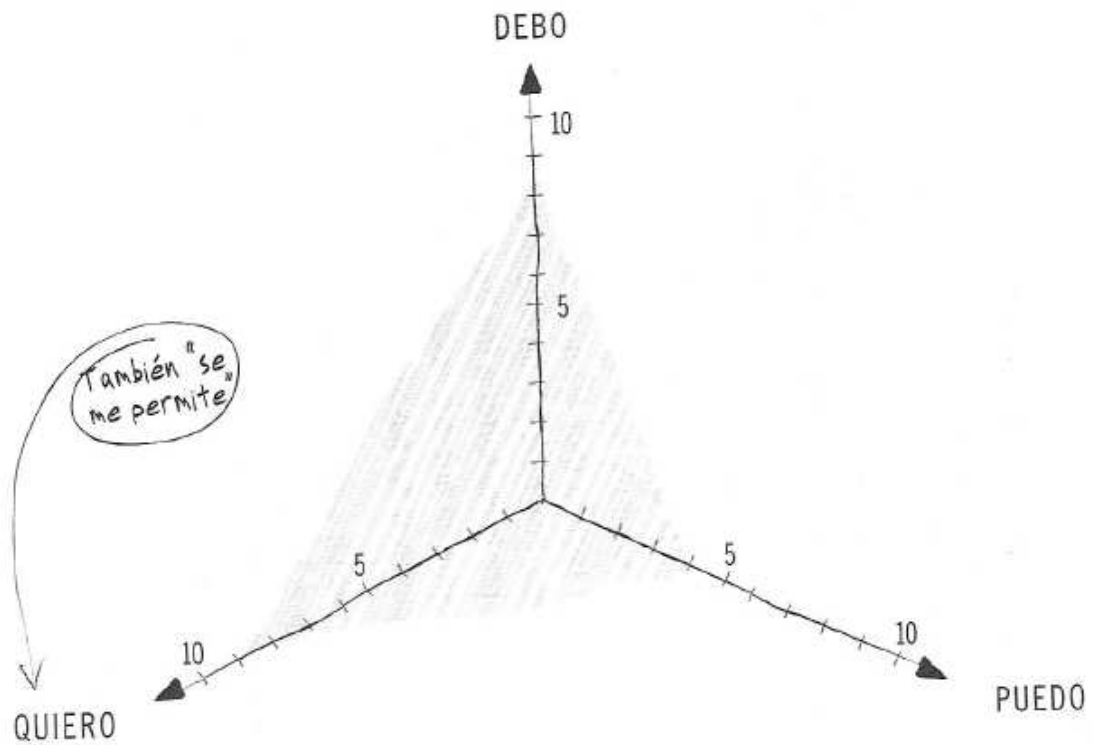
Cada noche durante tres semanas, hazte las siguientes preguntas, y anota las respuestas en el modelo en una escala del uno («no es pertinente») al diez («es totalmente pertinente»):

- Debo. ¿Hasta qué punto me imponen o me exigen mis tareas actuales?
- Puedo. ¿Hasta qué punto mis tareas se corresponden con mis aptitudes?
- Quiero. ¿Hasta qué punto mi cometido actual se corresponde con lo que realmente quiero?

Tras tres semanas, analiza las formas de las distintas «velas». Si te «mueves», tu trabajo te ofrece variedad. Si la forma de la vela es siempre la misma, entonces debes cuestionarte lo siguiente:

- ¿Qué quieres?
- ¿Eres capaz de hacer lo que quieres?
- ¿Qué eres capaz de hacer?
- ¿Quieres lo que eres capaz de hacer?

*Si no podemos hacer algo, debemos esforzarnos.*



¿Hasta qué punto te imponen tus tareas actuales? ¿Hasta qué punto se corresponden con tus aptitudes, y hasta qué punto se corresponden con lo que quieres?

## EL MODELO DE LA CIMENTACIÓN

PARA DECIDIR NUESTRO FUTURO, PRIMERO DEBEMOS ENTENDER NUESTRO PASADO

Cuando se trata de decisiones estratégicas, solemos centrarnos en el futuro. Nuestros sueños se proyectan en el futuro, y nuestras esperanzas se supeditan a alcanzar esos sueños.

Pero ¿por qué? Quizá porque pensamos que podemos influir en nuestro futuro. Sin embargo, acostumbramos a olvidar que todo futuro tiene un pasado, y que nuestro pasado es la base sobre la que se construye nuestro futuro.

He aquí la razón por la que la pregunta fundamental no es «¿Cómo imagino mi futuro?», sino «¿Cómo creo una conexión, un puente, entre el pasado (por ejemplo, de un proyecto) y el futuro?». Este modelo, inspirado por un sistema de planificación visual desarrollado por la consultoría The Grove, ayuda a entender qué era importante en nuestro pasado y podemos olvidar, y qué deberíamos conservar del pasado en el futuro.

Funciona así: defines un marco temporal -por ejemplo, el año pasado, los años de colegio, tu matrimonio, o el intervalo que va desde la creación de una empresa hasta la actualidad- y te remontas al principio de esa época, solo o en grupo. Luego añades lo siguiente a la cronología:

- Las personas implicadas.

- Tus objetivos (entonces).
- Los éxitos.
- Los obstáculos que superaste.
- Lo que aprendiste.

El modelo completado revela la importancia que le confieres a tu pasado.

*La memoria es el único paraíso del que no se nos puede expulsar. Jean Paul*

Elige un marco temporal y anota lo siguiente: ¿qué objetivos tenías? ¿Qué aprendiste? ¿Qué obstáculos superaste? ¿Qué éxitos obtuviste? ¿Qué personas desempeñaron un papel importante?

## LA POSIBLE TRAMPA PERSONAL

### POR QUÉ ES MEJOR NO ESPERAR NADA

«Un chico tan prometedor»; cualquiera que haya oído decir esto de él puede imaginar qué se esconde tras la posible trampa personal: toda una vida esforzándose para cumplir con las expectativas.

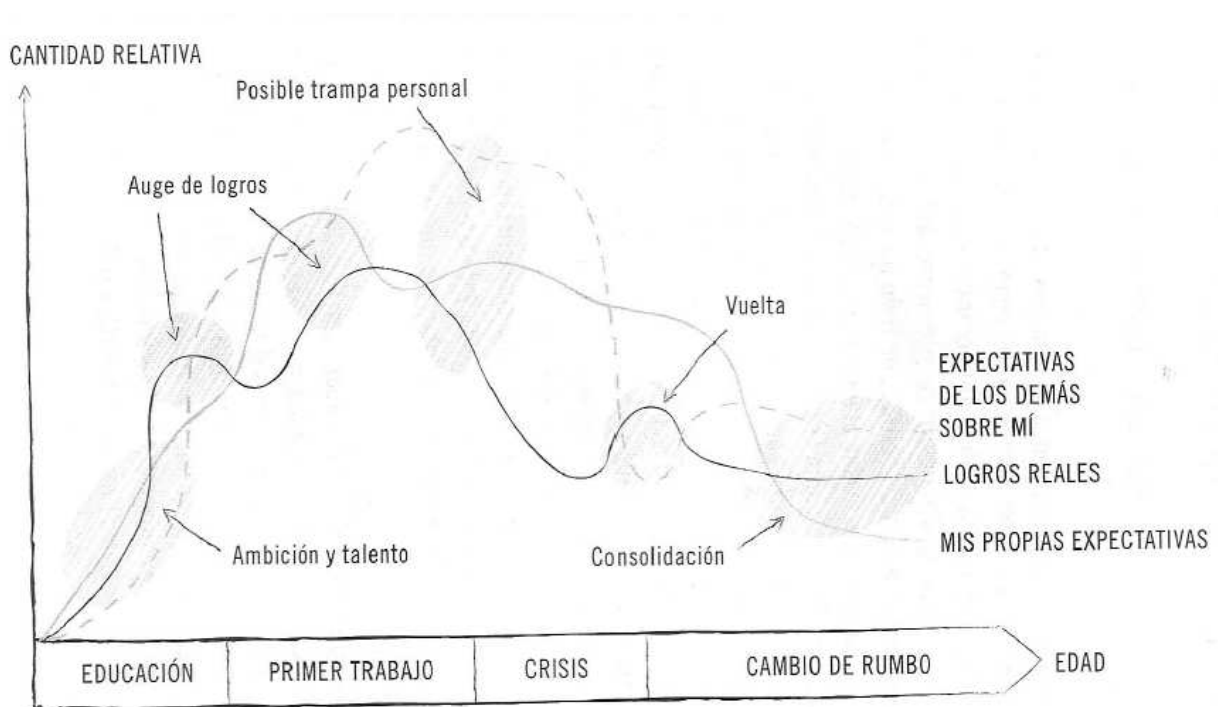
Es la maldición de una persona con talento. «Sólo necesita averiguar lo que realmente quiere», dice la gente. Sus defectos se pasan por alto y se admiran sus éxitos por la facilidad con la que los consigue. Al principio, se aprovecha de su atractiva aunque fatídica combinación de talento y cansina. Claro está, hasta que los estúpidos se vuelven trabajadores: entonces debe contemplar desde la banda como precisamente las personas que en su día le miraban con envidia, le superan.

La posible trampa personal se puede trazar con precisión. El modelo consta de tres curvas:

- Mis propias expectativas.
- Expectativas de los demás sobre mí.
- Mis logros reales.

La trampa se pone en marcha cuando las expectativas que los demás tienen de ti y tus logros reales divergen demasiado. Por lo general, una persona con talento sigue adelante hasta que llega a un punto crítico. La forma de resistir es prometer 80 y dar 120.

*¿Estás preparado para esperar menos de ti de lo que crees que otros esperan?*



El modelo muestra tres curvas: mis propias expectativas, las expectativas de los demás y mis logros. Cuando las tres divergen demasiado, uno cae en la posible trampa personal.

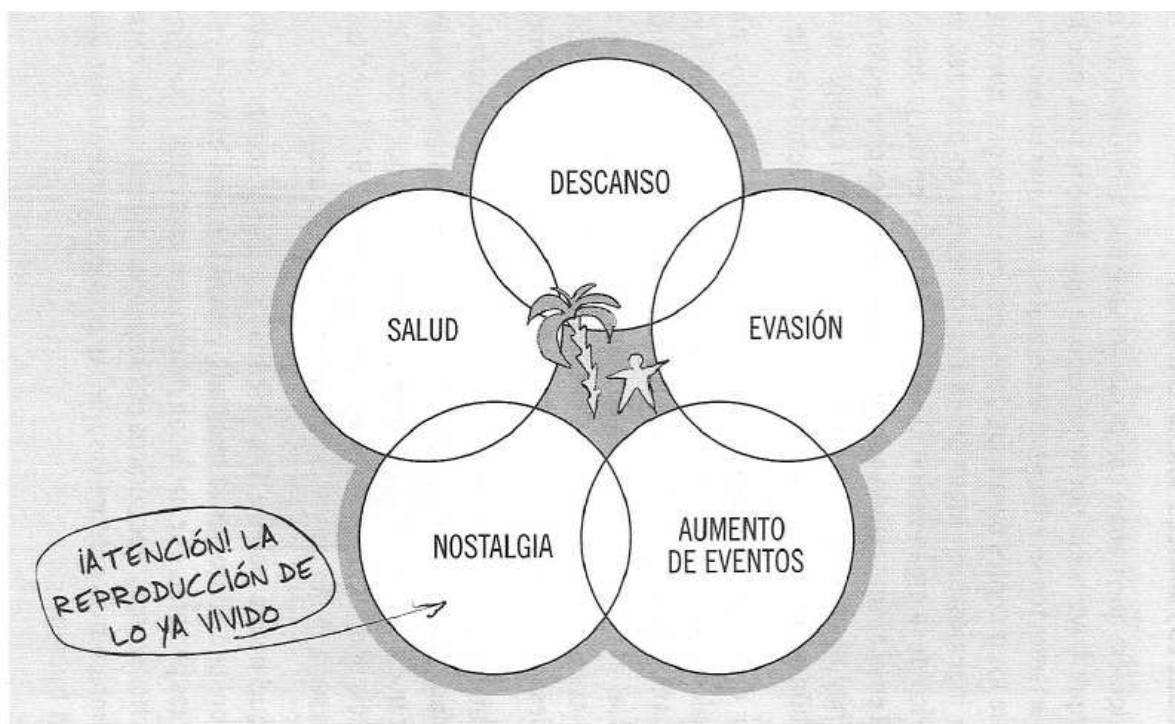
## EL MODELO DE EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA PRIVADA

### POR QUÉ EL TRABAJO ES CONSIDERADO COMO UNAS SEGUNDAS VACACIONES

El equilibrio entre el trabajo y la vida privada, la relación y el valor que existen entre ambos, no es cuantificable. Lo que un ejecutivo puede valorar como equilibrado, quizá para su pareja no lo sea. Las vacaciones frecuentemente son consideradas como una recompensa al sacrificio de todo un año, concepto en el que subyace la idea de que el empresario explota al empleado por medio del trabajo. Holm Friebe y Sascha Lobo explican en su decálogo de supervivencia para autónomos y trabajadores flexibles cómo se concibe actualmente una actividad diaria repleta de proyectos. Hacer una separación entre el trabajo, el tiempo libre y las vacaciones ya no es posible. El objetivo del trabajador autónomo no es ganar dinero sino la alternativa que le permite gozar de las ventajas de un trabajo independiente y acorde con su vida privada. Trabajamos siempre y en todos los ámbitos, para sobrellevarlo, únicamente necesitamos convencernos constantemente de que nuestros ideales de vida y de trabajo coinciden. El anhelo de emprenderlo todo contribuye a nuestra propia explotación.

Compare su motivación en el trabajo con el dibujo de la página siguiente. Quizá descubra que sus expectativas con respecto al tiempo de ocio y al de trabajo de casi no se distinguen. ¿Qué es lo que esperamos obtener de una ocupación ideal? Un entorno saludable, un buen equilibrio trabajo-vida privada, acabar con el estrés familiar, un progreso en nuestra carrera profesional... Quizá también revivir el recuerdo nostálgico, hace cuatro años, de un tiempo supuestamente mejor.

*El trabajo es la pérdida de la clase bebedora. Oscar Wilde*



El modelo muestra las cinco expectativas ideales en el período de vacaciones. ¿Qué espera de su trabajo ideal? Comparar.

## EL MODELO DE LAS SEÑALES SUTILES

### POR QUÉ LOS MATICES SON IMPORTANTES

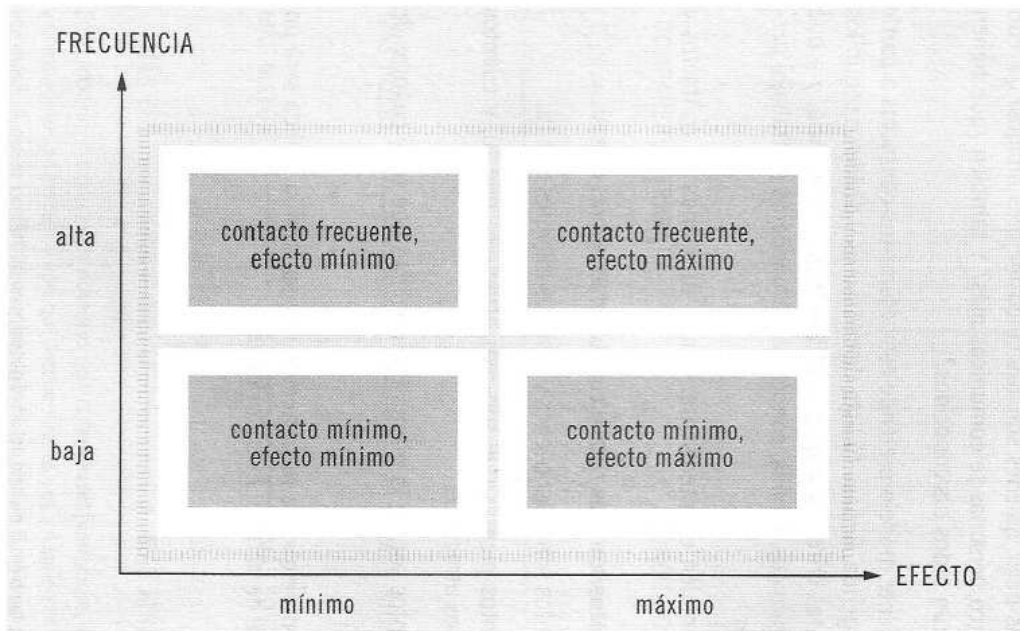
Cualquiera que trabaje con personas sabe que la información no siempre fluye hacia donde se supone que debería fluir, que los departamentos se enfrentan unos a otros en lugar de apoyarse, y que los gerentes basan sus decisiones en estrategias que suenan ingeniosas en lugar de en hechos reales. En palabras del teórico de la organización Elliott Jaques: «Hoy en día la gestión está en el mismo estado que las ciencias naturales en el siglo XVII. No hay ni un solo concepto bien arraigado en el campo de la gestión sobre el cual poder construir una teoría demostrable».

¿Por qué algunos equipos funcionan bien juntos y otros no? ¿Cuáles son las diferencias sutiles entre las estructuras que funcionan y las que no funcionan? No lo sabemos. Lo que sí sabemos, gracias al periodista Mark Buchanan, es que la comunicación es esencial para un entorno laboral saludable, y que la comunicación se desarrolla a dos niveles: lo que decimos, y cómo lo decimos.

El Laboratorio de Medios de Comunicación del MIT analizó a equipos de un banco para encontrar las respuestas a: ¿quién dice qué a quién? ¿Quién se mueve, cuándo, con qué frecuencia y hacia dónde? ¿En qué tono de voz se dirige A a B? ¿Quién está estresado, quién parece estar quemado por el trabajo?

Lo que podría parecer Gran Hermano se llama reality mining (recogida de datos de la realidad), y en el caso del banco reveló que las personas que hablaban mucho con los demás y que leían muchos correos electrónicos por lo general parecían más felices y también más productivas que las personas concentradas sólo en el trabajo.

*¿Con quién hablas más? ¿La opinión de quién valoras más?*



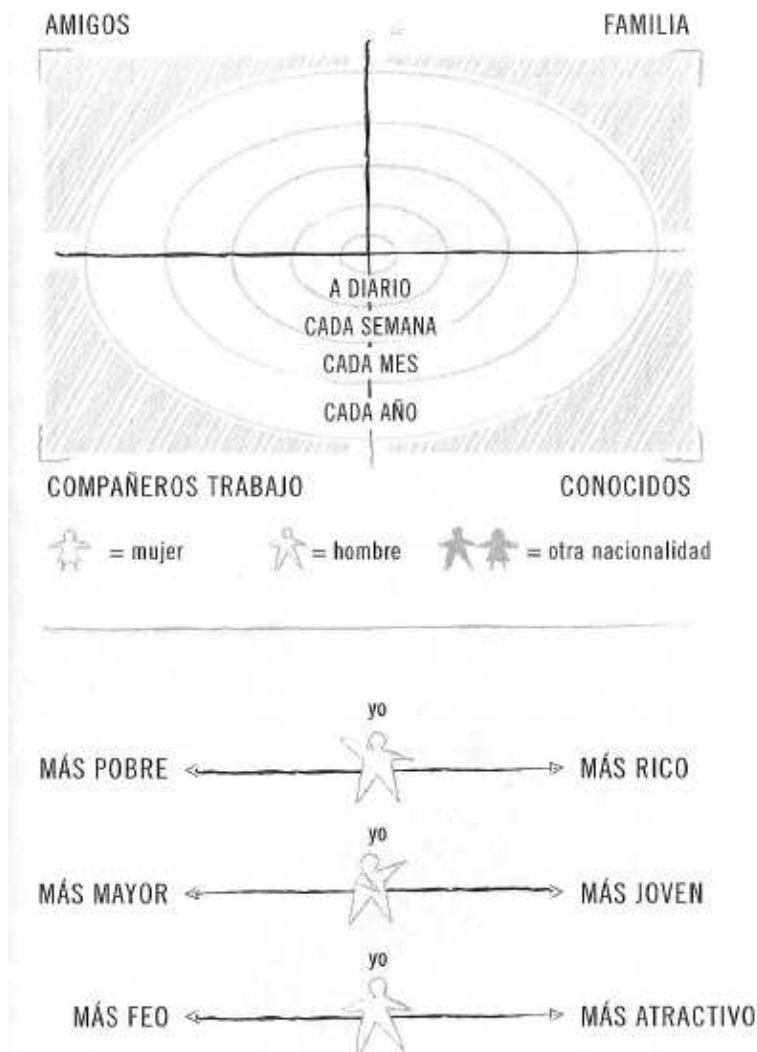
¿Con quién hablas y con qué frecuencia? ¿Cuáles son las consecuencias de vuestras conversaciones? Organiza las conversaciones con tus compañeros de trabajo en la matriz.

## EL MODELO DE LA RED COMO OBJETIVO

### QUÉ DICEN TUS AMIGOS DE TI

¿Podrías decir quiénes son tus cinco mejores amigos? ¿Y con qué cinco personas te comunicas más? Y también ¿qué tienen en común todos tus conocidos?

El siguiente modelo pretende estructurar tus contactos a partir de tu agenda. Repasa tu lista de contactos y divídelos según los siguientes criterios: a quién ves y con qué frecuencia, y a qué grupo (amigos, familia, conocidos, compañeros de trabajo) pertenecen.



En el modelo, introduce los nombres de tus familiares, conocidos, amigos y compañeros de trabajo y con qué frecuencia los ves. ¿A quién te gustaría ver más? ¿A quién preferirías ver menos?

Esto también es interesante: repasa tu agenda de contactos y anota:

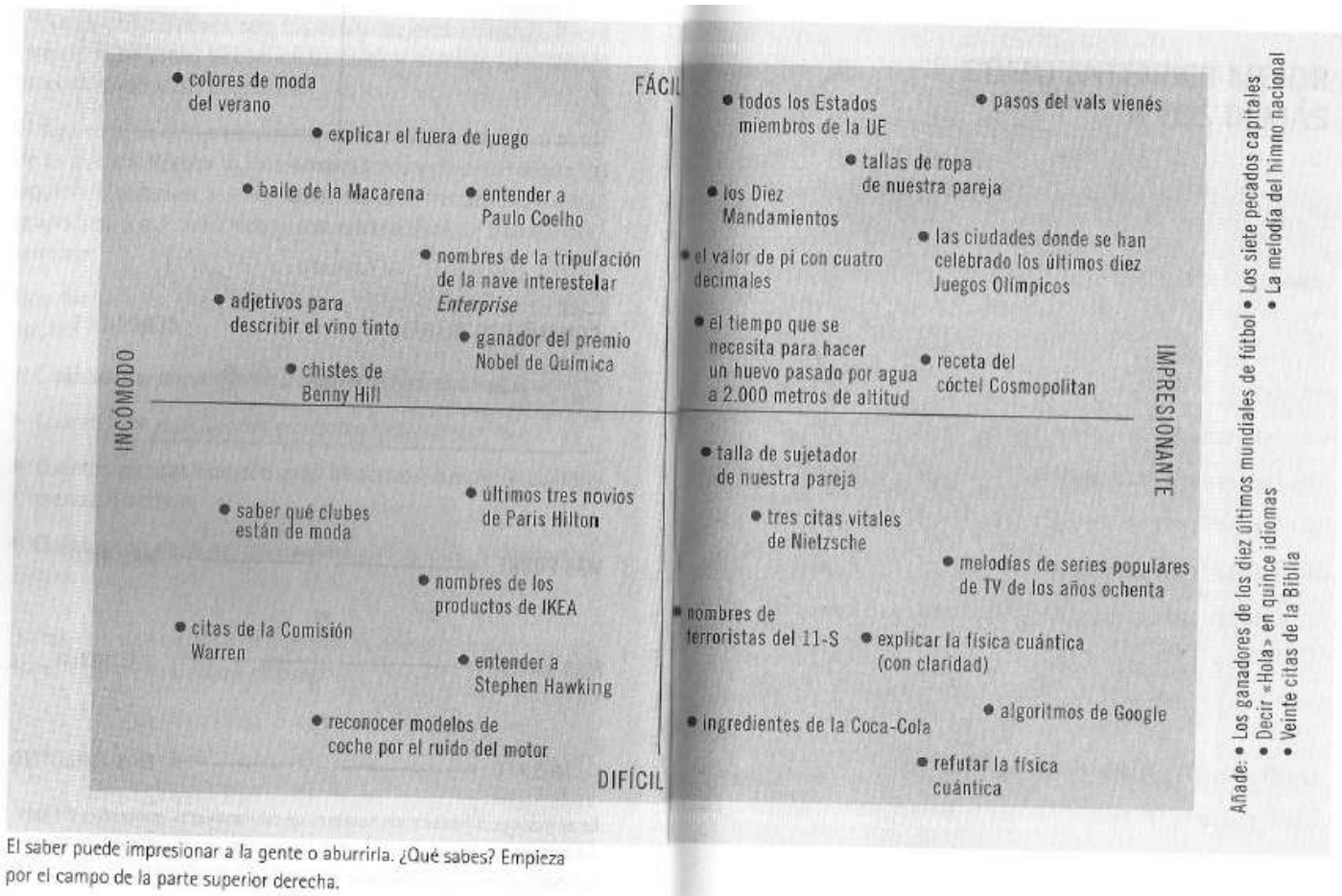
Esto también es interesante: repasa tu agenda de contactos y anota:

- Cuántos son más jóvenes y cuántos mayores que tú.
- Cuántos piensas que son más atractivos que tú, y cuántos menos atractivos.
- Cuántos son de la misma nacionalidad que tú, y cuántos de otra.

*Un hombre que no pasa tiempo con su familia, nunca será un hombre de verdad. **Don Corleone***

# EL MODELO DEL CONOCIMIENTO SUPERFICIAL

Todo lo que uno no necesita saber





# CÓMO ENTENDER MEJOR A LOS DEMÁS

## EL MODELO DEL QUESO SUIZO

### CÓMO SE PRODUCEN LOS ERRORES

Todo el mundo comete errores. Algunos aprenden de ellos, mientras que otros los vuelven a cometer. He aquí lo que hay que saber sobre los errores.

Existen diferentes tipos de errores:

- Errores reales: se producen cuando se lleva a cabo el proceso equivocado.
- Lapsus de memoria: se producen cuando se olvida parte de un proceso.
- Descuidos: se producen cuando se lleva a cabo el proceso correcto pero de forma errónea.

Los errores se producen a varios niveles:

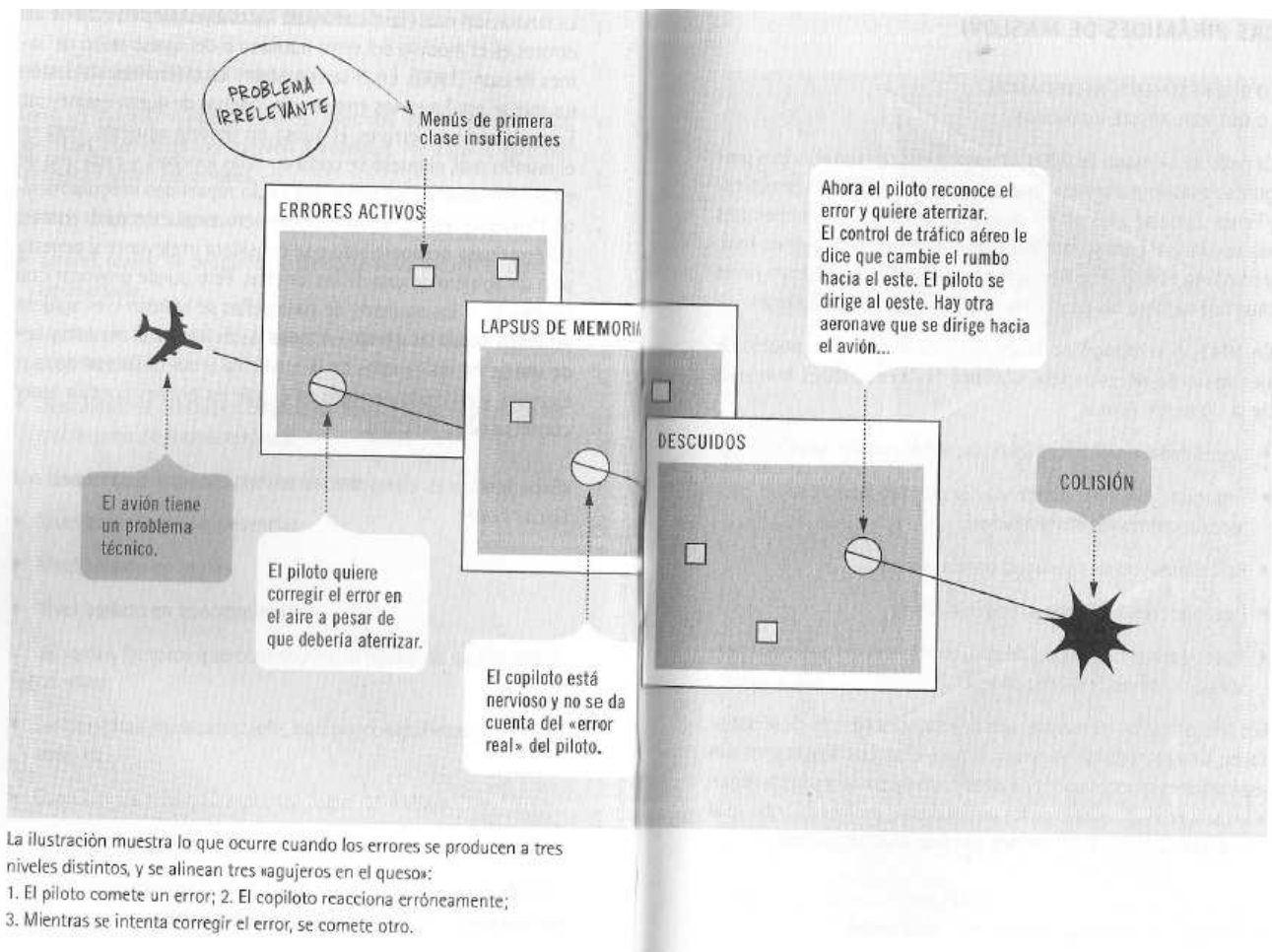
- Nivel basado en competencias.
- Nivel basado en reglas.
- Nivel basado en conocimientos.

Y hay varios factores que contribuyen al hecho de que se cometan errores:

- Las personas implicadas: jefe, equipo, compañeros de trabajo, amigos.
- Condiciones técnicas: material, lugar de trabajo.
- Elementos organizativos: tarea que se debe realizar, fechas.
- Influencias externas: época, clima económico, estado de ánimo, meteorología.

La ilustración más clarificadora de las causas y los efectos de los errores es el modelo del error humano o del queso suizo de James Reason (1990). En él se comparan los diferentes niveles en los que se producen los errores con lonchas de queso emmental. En un mundo sin errores, el queso no tendría agujeros. Pero en el mundo real, el queso se corta en finas lonchas, y cada una de ellas tiene muchos agujeros que están repartidos ¡irregularmente. Pensemos en los agujeros como en conductos para errores. Un error pasa desapercibido o se considera irrelevante si penetra sólo un agujero de una de las lonchas. Pero puede provocar una catástrofe si los agujeros de todas ellas se alinean y el agujero atraviesa todas las demás en todas las defensas. El modelo puede usarse en los campos de la medicina y del tráfico aéreo, por ejemplo, y en cualquier otro en el que los errores puedan tener consecuencias fatídicas.

*«Experiencia» es como todo el mundo clama a sus errores. **Oscar Wilde***



## LAS PIRÁMIDES DE MASLOW

### LO QUE REALMENTE NECESITAMOS, LO QUE REALMENTE QUEREMOS

La película alemana de 2003 Hierankl empieza con «las tres preguntas más importantes» que son: ¿Tienes relaciones sexuales? ¿Tienes familia? ¿Tienes estimulación intelectual? Obtener tres «sí» equivale al paraíso; dos «sí» es lo que se necesita para ser feliz, y sólo uno es lo que se necesita para sobrevivir. La película no es muy buena, pero las preguntas que plantea son interesantes.

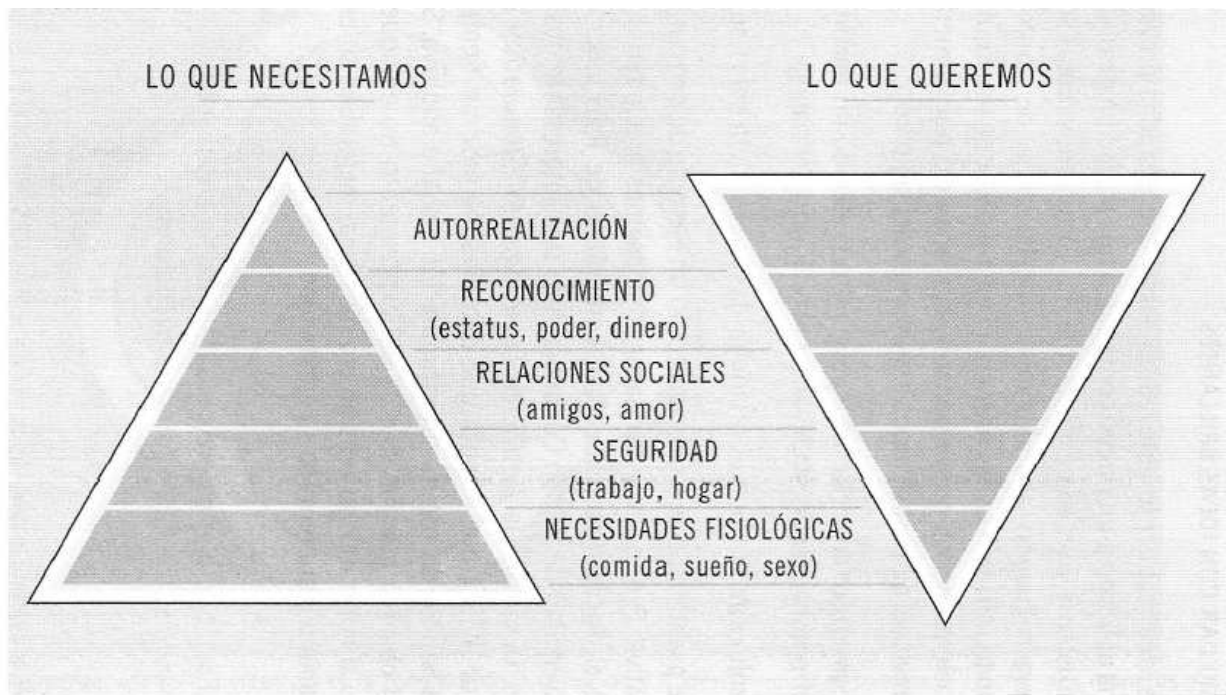
En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó un modelo de «jerarquía de necesidades». Clasificó las necesidades humanas de la siguiente forma:

- Necesidades fisiológicas (comida, sueño, cobijo, sexo).
- Seguridad (un lugar donde vivir, seguridad laboral, salud, protección contra las adversidades).
- Relaciones sociales (amigos, pareja, amor).

- Reconocimiento (estatus, poder, dinero).
- Autorrealización (individualidad, conciencia del potencial personal, así como fe y trascendencia).

Los tres primeros elementos son necesidades básicas. Si se satisfacen, una persona ya no piensa más en ellas. Los dos últimos son aspiraciones o necesidades de desarrollo personal y nunca llegan a satisfacerse. El modelo de las pirámides se vuelve interesante al comparar nuestras aspiraciones con nuestras necesidades.

*Regla general para el mundo occidental: las cosas que más deseamos son las cosas que menos necesitamos.*



Crea tus propias pirámides de necesidades básicas: ¿qué tienes? ¿Qué quieres?

## PENSAR DE FORMA CREATIVA

### CÓMO DAR CON IDEAS BRILLANTES

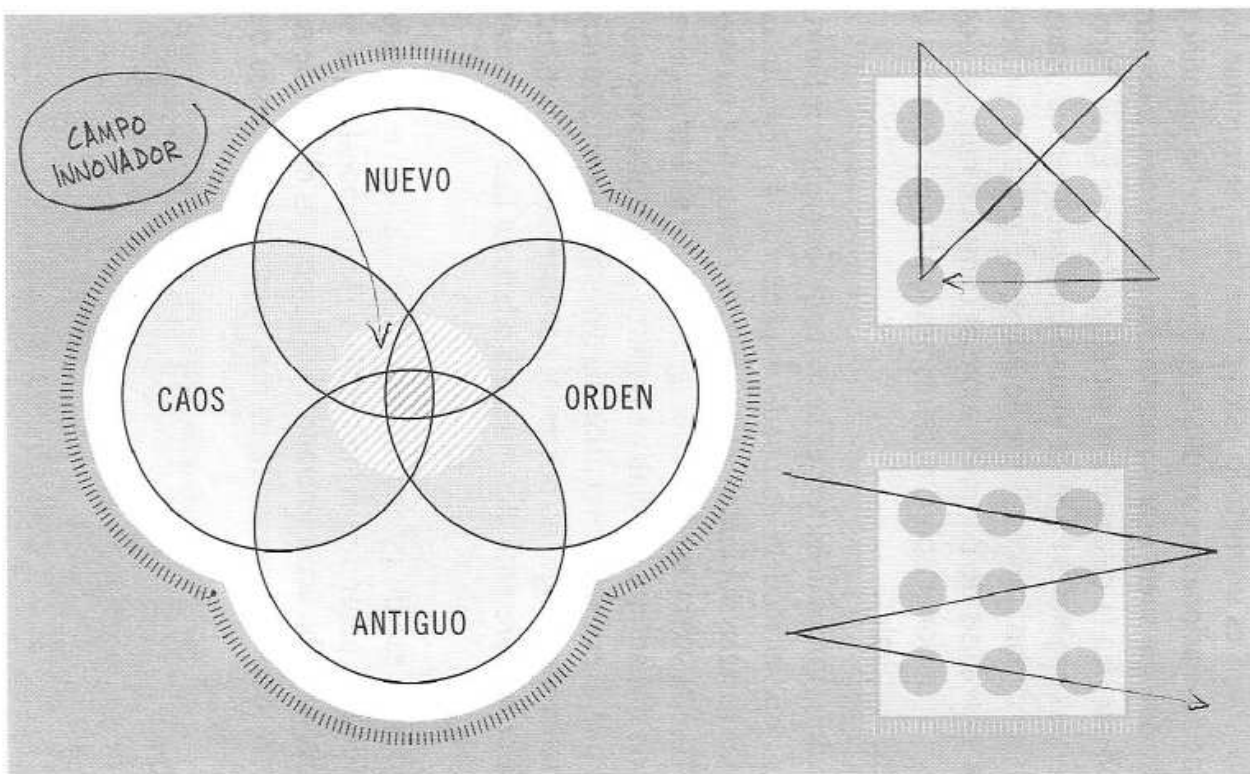
Una idea realmente innovadora -más que una idea previa que se ha aplicado a un nuevo contexto, o una variación de una idea ya existente- resulta excepcional. Las ideas innovadoras suelen emerger cuando abandonamos nuestra zona de confort, o cuando infringimos las normas. El ejemplo que se usa aquí es el «problema de los nueve puntos», que apareció por primera vez en revistas de pasatiempos a principios del siglo xx.

**El cometido:** conectar los nueve puntos usando un máximo de cuatro líneas rectas sin levantar el bolígrafo del papel.

**La solución:** el truco es prolongar las líneas fuera del cuadrado.

Este pasatiempo se suele usar como un ejemplo de pensamiento creativo. Pero no hay que sacar conclusiones precipitadas, porque el doctor Peter Suedfeld, catedrático de Psicología de la Universidad de British Columbia, hizo una interesante observación. Desarrolló la *Restricted Environmental Stimulation Technique* (REST), que implica que una persona pase un tiempo en una habitación oscura sin estimulación visual o auditiva. Suedfeld observó que los sujetos del experimento no enloquecían, sino al contrario: su tensión era más baja, mejoraban su estado de ánimo y aumentaba su creatividad.

*Una persona que quiere pensar de forma creativa saldrá ganando sí piensa de forma convencional.*



Izquierda: «de forma creativa» es la zona donde lo conocido y lo desconocido se solapan. Derecha: dos maneras de conectar los nueve puntos con cuatro líneas.

## LOS MODELOS SINUS MILIEU Y BOURDIEU

### DÓNDE PERTENECE UNO

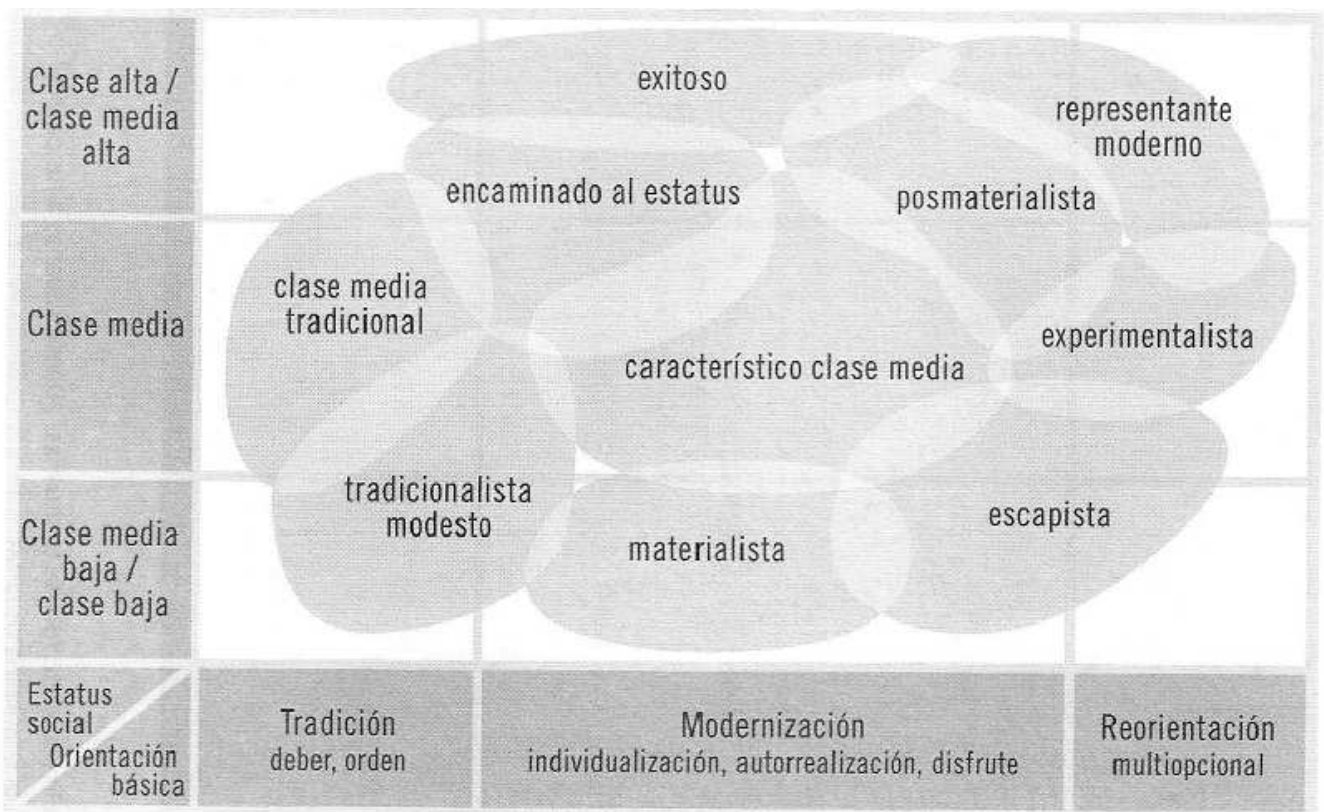
El Sinus Milieu es un método psicográfico para determinar las distintas asociaciones socioculturales con las que se identifica un individuo. Se suele usar en marketing para definir a

grupos objetivo. La idea la desarrolló el sociólogo francés Emile Durkheim. En las páginas 94 y 95 se incluye una versión poco usada de otro sociólogo francés, Pierre Bourdieu, en forma de modelo de ejes. El análisis de Bourdieu sobre el consumo cultural nos induce a reflexionar sobre nuestras arraigadas preferencias y prácticas culturales.

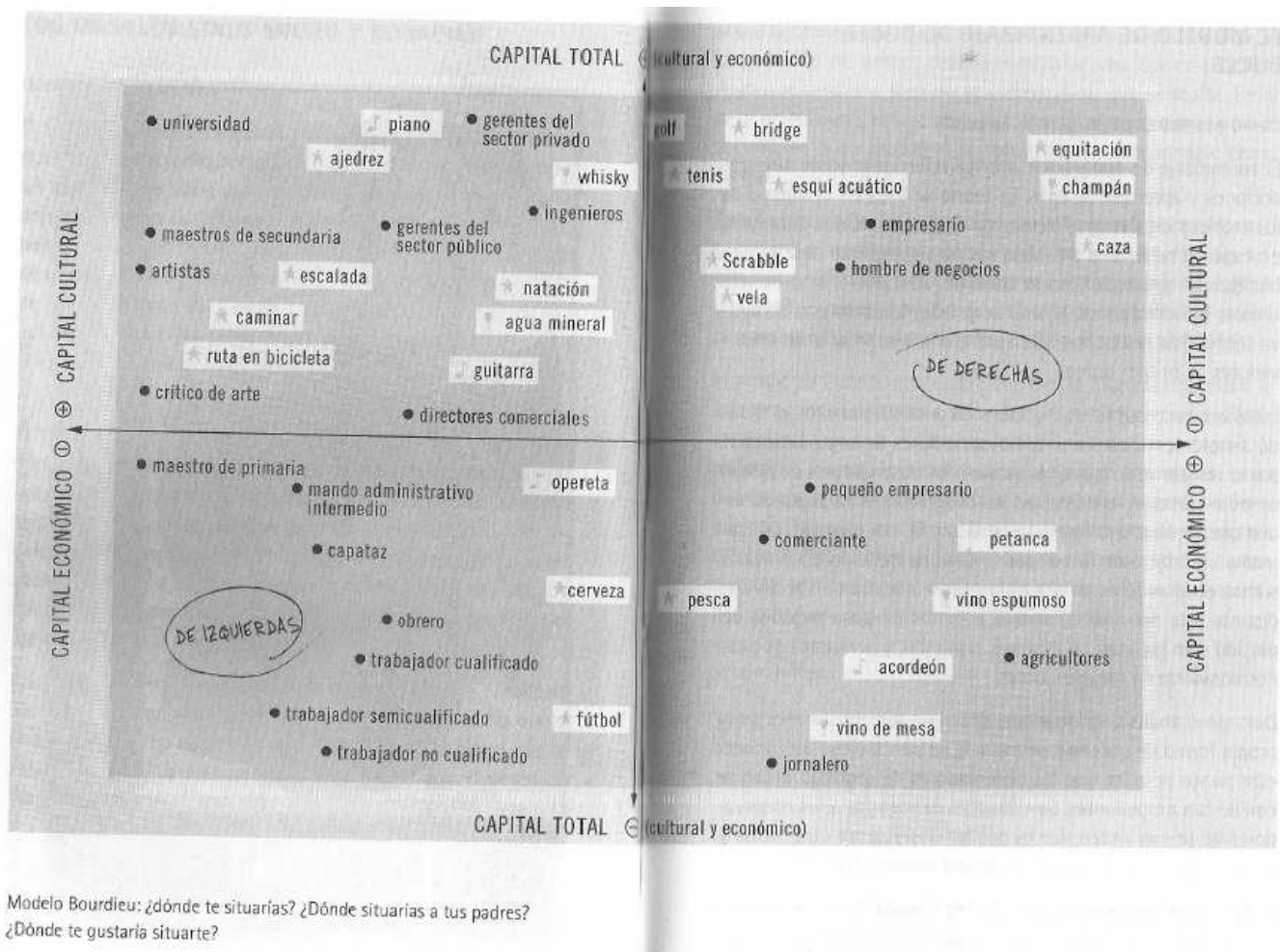
A menudo se critica la estrechez de miras de los grupos de Sinus. Es cierto que el modelo no puede responder a la pregunta «a dónde pertenezco si mi padre era conductor de autobús, mi madre una hippy, yo soy un diseñador de moda y en mi tiempo libre salgo con mis amigos del club de golf». La popularidad del modelo se puede explicar por el principio del estancamiento: si nos acostumbramos a algo, no queremos cambiar nuestros hábitos, aunque se nos presente algo nuevo o diferente que podría ser mejor.

Casi todos los estudios y análisis de mercado utilizan el modelo Sinus Milieu, a pesar de sus limitaciones. Nos demuestra que si una mayoría se ha acostumbrado a un sistema, es difícil que se establezca otro. La costumbre es más fuerte que el deseo de mejorar.

*Nuestros orígenes son nuestro futuro. **Martín Heidegger***



¿Dónde te situarías? ¿Dónde situarías a tus padres? ¿Dónde te gustaría situarte?



## EL MODELO DE APRENDIZAJE DE DOBLE BUCLE

### CÓMO APRENDER DE NUESTROS ERRORES

El aprendizaje de doble bucle implica reflexionar sobre nuestras acciones y aprender de ellas. La teoría se basa en el trabajo de los teóricos de sistemas Heinz von Foerster y Niklas Luhmann, en especial en la idea de «observación de segundo orden». Hablando con propiedad, no se trata de un modelo, sino de una técnica para pedantes. ¿Cómo se puede dominar esta atractiva técnica? Sencillo: hay que aprender a examinar a los observadores de primer orden.

Éstos ven las cosas tal como aparecen ante sí. Para ellos, el mundo simplemente está ahí. Los observadores de segundo orden, por el contrario, atribuyen /o que ven los observadores de primer orden a cómo lo ven. Es decir, los observadores de segundo orden obedecen a una forma de analizar. Si, por ejemplo, criticamos a un árbitro de fútbol por tomar una decisión equivocada, somos observadores de segundo orden: nuestra perspectiva es distinta a la del árbitro, porque estamos un paso alejados del partido y en realidad no estamos al mando, y pensamos que eso nos convierte en mejores jueces.

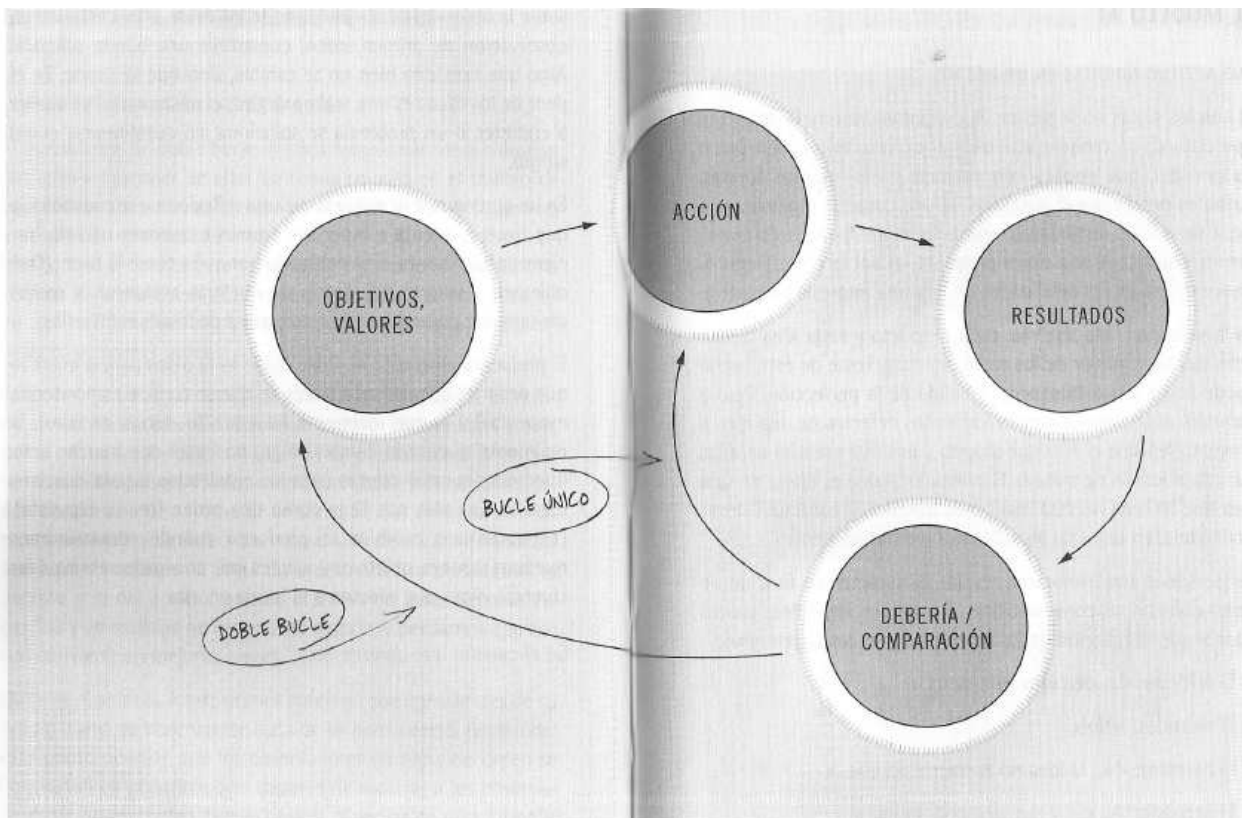
Durante el análisis, los de primer orden no son conscientes de su propia forma de observar; se trata de su punto ciego. Reconocer este punto permite que los observadores de segundo orden se conviertan en pedantes. Son capaces de mostrar a los observadores de primer orden que es posible observar de otra forma y, por consiguiente, ver las cosas de una manera distinta.

El psicólogo Chris Argyris y el filósofo Donald Schön desarrollaron el aprendizaje de doble bucle a partir de estas ideas teóricas sobre la observación. En el mejor de los casos, el bucle único (la observación de primer orden) constituye una buena práctica. Algo que funciona bien no se cambia, sino que se repite. En el peor de los casos es una mala práctica; el mismo error se vuelve a cometer, o un problema se soluciona sin cuestionarse como surgió.

En un aprendizaje de doble bucle uno reflexiona y se cuestiona lo que hace, e intenta romper sus propios esquemas, no sólo haciendo algo distinto, sino pensando por qué y cómo lo hace. ¿Qué objetivos y valores hay detrás de nuestras acciones? Si somos plenamente conscientes de éstos, quizá podamos cambiarlos.

El problema inherente al doble bucle es la discrepancia entre lo que decimos que vamos a hacer (lo que se conoce como «teoría expuesta») y lo que realmente hacemos (o «teoría en uso»). Si realmente queremos cambiar algo, no basta con marcar unas directrices o crear pautas para los empleados o para nosotros mismos. Eso sólo nos llega como una orden (teoría expuesta). Los auténticos cambios se producen cuando reexaminamos nuestras razones, objetivos y valores más arraigados. He aquí las «fuerzas vivas» que afectan a la teoría en uso.

*Sé el cambio que quieres ver.*



¿Cuándo fue la última vez que rompiste un esquema corriente e hiciste algo realmente diferente? ¿Qué esquema te gustaría romper? ¿Qué es lo que te lo impide?



## EL MODELO AI

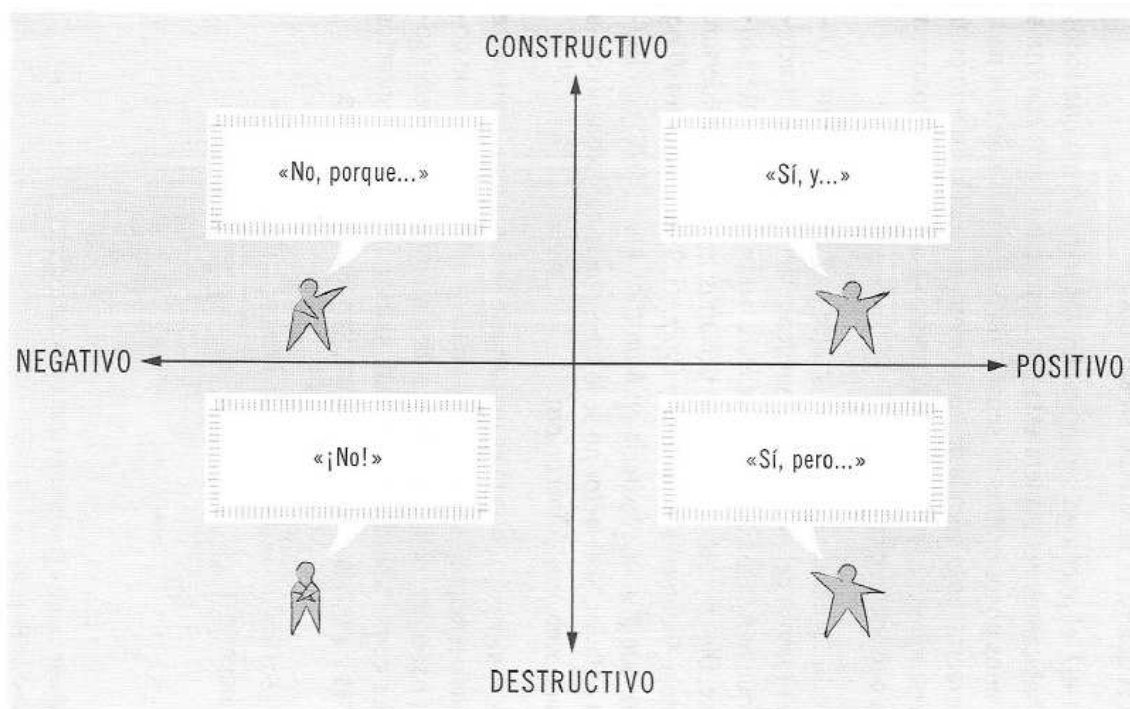
### QUÉ ACTITUD ADOPTAS EN UN DEBATE

Al son las siglas en inglés de Appreciative Inquiry (Indagación Apreciativa), un modelo atribuido al experto en gestión David Cooperrider, que implica concentrarse en los puntos fuertes, atributos positivos y el potencial de una empresa o persona, en lugar de en sus debilidades. «¿Qué funciona bien en este momento?» sustituye a la típica pregunta «¿Cuál es el problema?». Concentrarse en las debilidades genera una impresión negativa.

Cada persona, cada sistema, cada producto y cada idea tienen defectos. En el mejor de los casos, ser consciente de este hecho puede llevar a una búsqueda decidida de la perfección. Pero a menudo, concentrarse demasiado en los defectos de una idea o proyecto reprime el enfoque abierto y positivo esencial para las buenas prácticas de trabajo. El principio básico es fijarse en una idea que todavía no está madurada del todo y continuar desarrollándola, en lugar de abandonarla prematuramente.

Las personas acostumbran a revelar su carácter en función de cómo enfocan las conversaciones. Se pueden identificar cuatro tipos según la reacción de los individuos ante las sugerencias:

- El crítico: «La idea es buena, pero...».
- El dictador: «¡No!».
- El maestro: «No, la idea no es buena porque...».
- El pensador AI: «Sí, y también podríamos...».



La próxima vez que estés en un debate en grupo, toma nota de cómo presenta sus argumentos cada persona.



## EL MODELO DEL MUNDO ES UN PAÑUELO

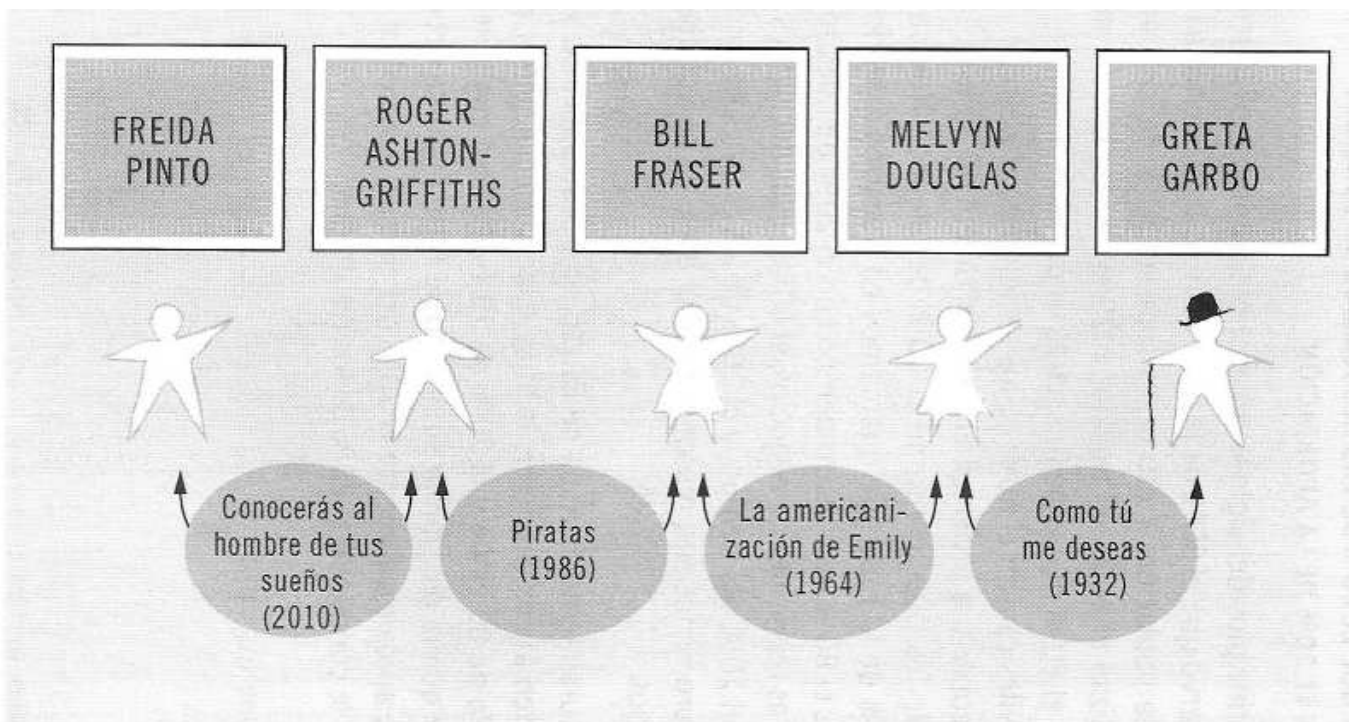
### QUÉ PEQUEÑO ES EL MUNDO EN REALIDAD

En 1967, el psicólogo social Stanley Milgram afirmó que todos los habitantes del planeta estamos conectados unos con otros por unos pocos grados de separación; un máximo de seis para ser exactos. En la década de los noventa, el modelo experimentó un resurgimiento como juego: «Conozco a alguien que conoce a otra persona que conoce a...».

De esta forma uno puede conectarse con prácticamente cualquier famoso del mundo, o se pueden relacionar todos los actores que han salido en alguna película. Sorprendentemente, Lawrence Olliver está a sólo dos peldaños de Pamela Anderson. Pamela Anderson salía en Snap Dragón (1993) con James Wing Woo, que a su vez aparecía en Marathón Man (1976) con Laurence Olliver. Si el lector no se lo cree, puede comprobarlo en la página web oracleofbacon.org.

El fenómeno del mundo es un pañuelo se hace más interesante cuando hablamos de marketing viral: ¿a quién conoces que podría hacer correr la voz sobre tu idea o producto? Las redes sociales como LinkedIn y Facebook muestran cuántos contactos tienes y a través de cuántos otros contactos los conoces.

*No se trata de lo que podamos ofrecer, sino de a quién conocemos.*



¿Cuántos grados crees que te separan de Greta Garbo?

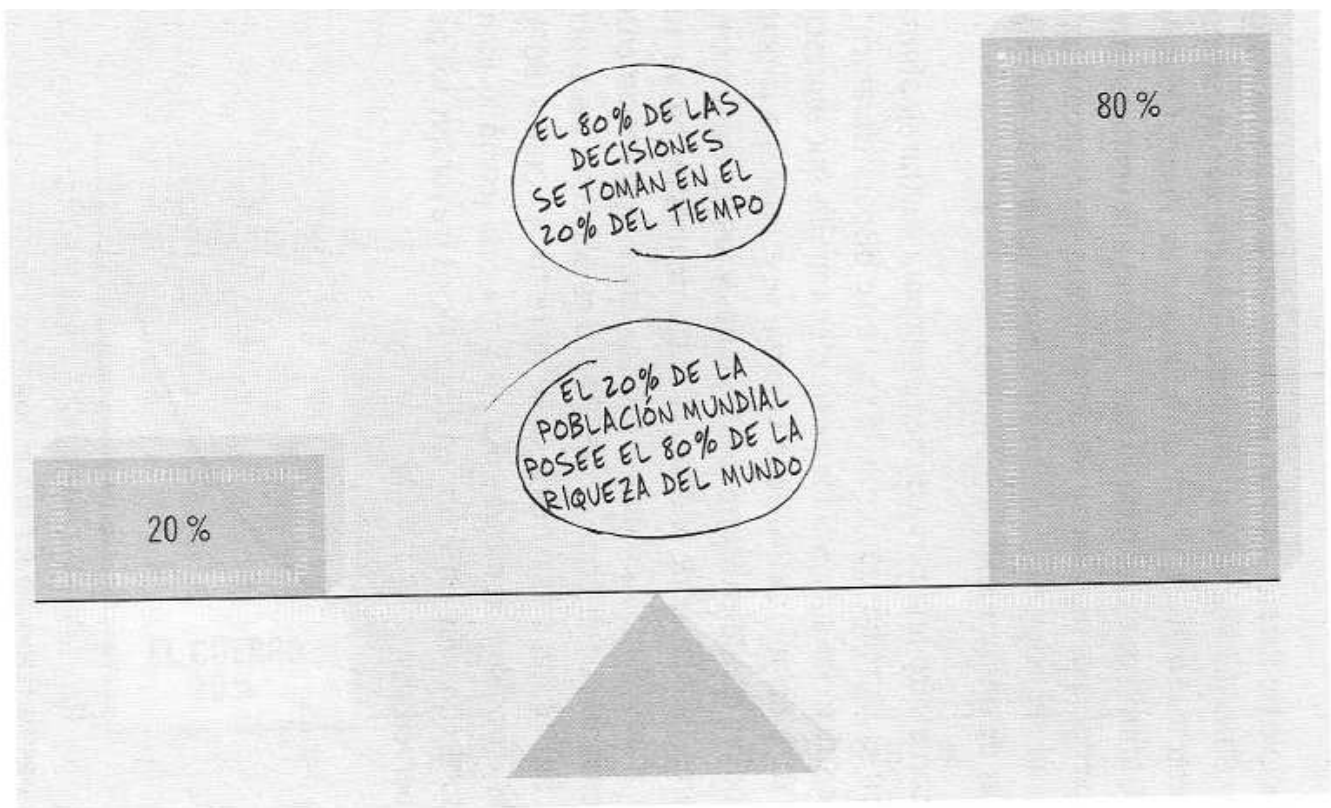
## EL PRINCIPIO DE PARETO

### POR QUÉ EL 80% DE LOS RESULTADOS SE CONSIGUE CON EL 20% DE LA APORTACIÓN

A principios del siglo xx, el economista italiano Vilfredo Pareto observó que el 80% de la riqueza de Italia pertenecía a un 20% de la población. Y eso no es todo: el 20% de los trabajadores realizan el 80% del trabajo; el 20% de los delincuentes cometen el 80% de los delitos; el 20% de los conductores de automóviles causan el 80% de los accidentes; el 20% de los fondos de cobertura invierten el 80% del dinero; el 20% de la clientela de los pubs consume el 80% del alcohol. Nos ponemos el 20% de la ropa que guardamos en nuestros armarios y pasamos el 80% de nuestro tiempo con el 20% de nuestros amigos. En las reuniones de negocios, el 80% de las decisiones se toman en el 20% del tiempo, y el 20% de los clientes de una empresa de productos son responsables del 80% de su volumen de negocios.

Naturalmente, la regla de Pareto no puede aplicarse a todo (los matemáticos prefieren la más exacta «regla 64/4», porque el 80% de 80 es 64 y el 20% de 20 es 4). Pero cualquier persona que quiera programar su tiempo de forma óptima debería saber que aproximadamente el 20% del tiempo que dedica a una tarea le conducirá al 80% de los resultados.

*Es menos difícil.*



El principio de Pareto describe el fenómeno estadístico en el que una pequeña cantidad de valores elevados contribuyen más al total que un gran número de valores bajos.

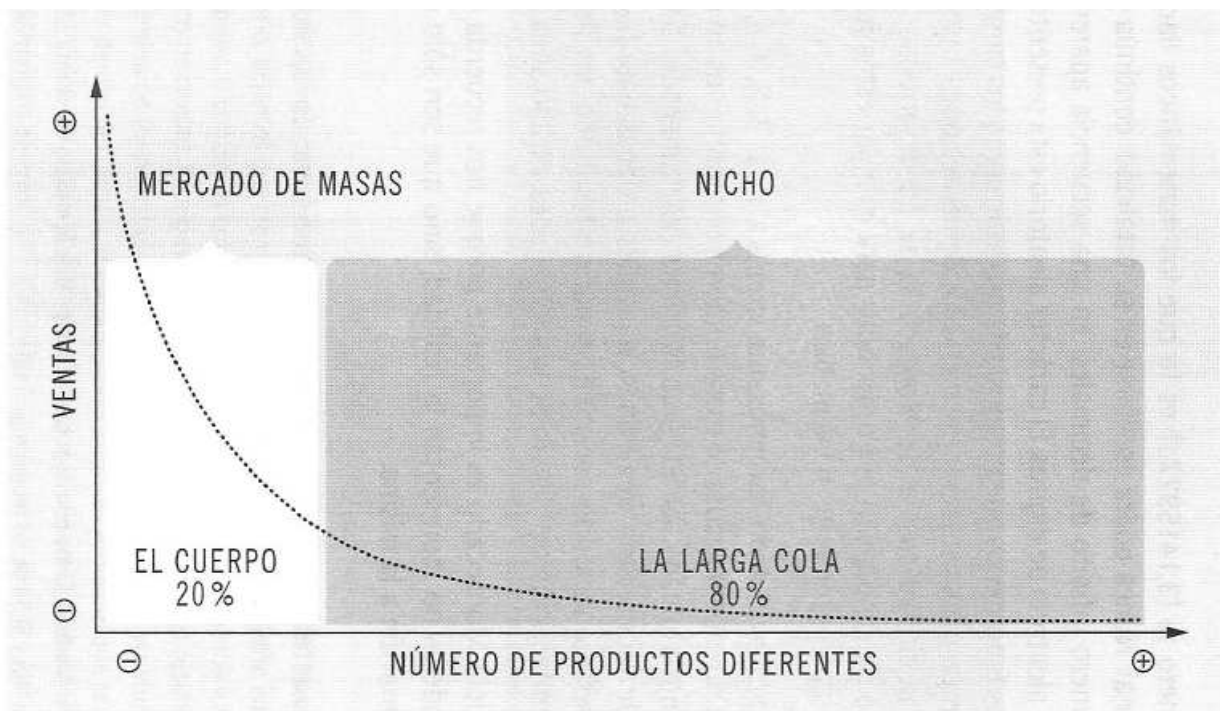
## EL MODELO DE LA LARGA COLA (LONG-TAIL)

### CÓMO INTERNET ESTÁ TRANSFORMANDO LA ECONOMÍA

El principio de Pareto -la idea de que el 20% de productos genera el 80% del volumen de negocios- puede que no siempre sea correcto. En 2004, el jefe de redacción de Wired, Chris Anderson, afirmó que casi todo lo que se pone a la venta en internet se vende, por muy raro o innecesario que sea el producto. Al parecer el negocio se está inclinando hacia donde hay variedad, en lugar de uniformidad.

Anderson utilizó una curva de demanda para ilustrar su afirmación. En el extremo izquierdo, la curva se dispara claramente. Aquí se sitúan los supervenias y éxitos de taquilla que representan el 20% del mercado. Luego la curva se estabiliza a la derecha. Aquí es donde encontramos los libros y las películas menos populares. Esta parte de la curva es bastante más ancha, ya que abarca muchos más productos que la cima. Instintivamente, uno pensaría que el principio de Pareto es correcto: los supervenias (20%) son más rentables que «el resto de ventas» (80%). Pero las cifras sugieren otra cosa: la larga cola (como lo llama Anderson), consigue un volumen de negocios mayor que los pocos supervenias.

*Menos o más.*



El mercado de masas quiere superventas, pero también existe demanda de nichos especializados. La demanda individual quizá sea baja, pero colectivamente los productos especializados tienen más valor que los superventas.

## EL SIMULACRO DE MONTECARLO

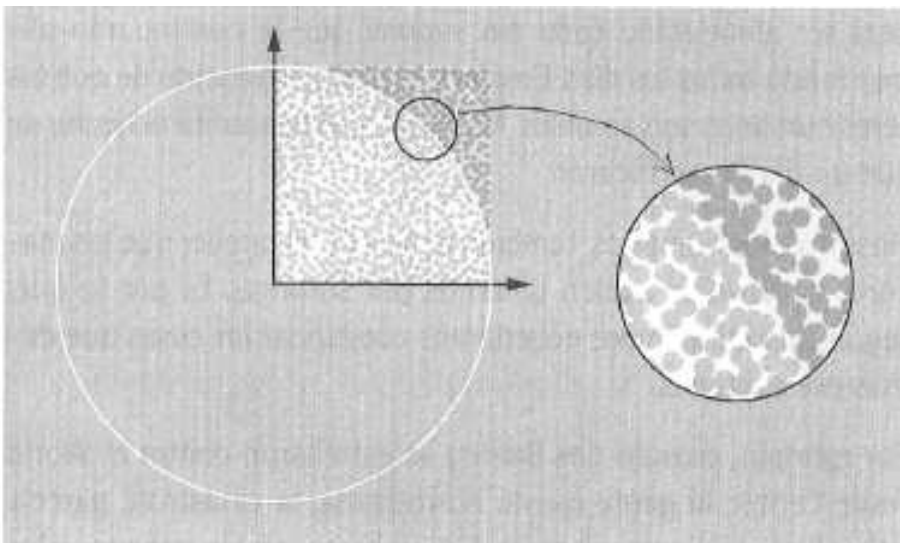
### POR QUÉ SÓLO PODEMOS APROXIMARNOS A UN RESULTADO DEFINITIVO

El número pi (3,1415927...) es lo que los matemáticos llaman Irracional. Nunca podrá escribirse en su totalidad: continúa con un número infinito de decimales, en una secuencia aparentemente aleatoria de dígitos. El carácter aleatorio está presente en muchos fenómenos que nos gustaría predecir, como los cambios del tiempo o las oscilaciones en el valor de las acciones. Inspirado en la ciudad-casino de Montecarlo, se ha desarrollado un método de simulación por ordenador para calcular estos fenómenos aparentemente incalculables.

Si lanzamos un dado, sabemos que vamos a sacar 1, 2, 3, 4, 5 o 6. Pero no sabemos cuál de estos números obtendríamos en una tirada determinada. Así es como funciona exactamente el simulacro de Montecarlo: realizando múltiples pruebas basadas en un muestreo aleatorio para determinar un resultado, mediante una combinación de cálculo de probabilidades y estadística.

El modelo Montecarlo es importante porque nos recuerda que los modelos no representan la realidad, sino que son sólo una aproximación a la misma.

*Si sé exactamente lo que voy a hacer, ¿qué tiene de bueno hacerlo? **Pablo Picasso***



En este ejemplo, queremos predecir dónde va a caer un punto. Para hacerlo, dejamos que cientos de puntos «caigan» aleatoriamente en el cuadrado, y contamos cuántos han ido a parar dentro y cuántos fuera del cuarto de círculo. Repetimos el proceso varias veces. Nuestro resultado se determina de forma estadística (si la mayoría de los puntos acostumbran a caer dentro del círculo, podemos predecir que es probable que sea donde aterrice nuestro punto en el futuro), pero continúa existiendo cierto margen de error.

## EL MODELO DEL CISNE NEGRO

### POR QUÉ NUESTRAS EXPERIENCIAS NO NOS HACEN MÁS SABIOS

He aquí tres preguntas para una persona reflexiva: ¿cómo sabemos lo que sabemos? ¿El pasado nos ayuda a predecir el futuro? ¿Por qué nunca esperamos los sucesos imprevistos?

En 1912, Bertrand Russell resumió en su libro *Los problemas de la filosofía* las respuestas a las tres preguntas: un pollo que espera ser alimentado cada día supone que le continuarán alimentando todos los días. Empieza a estar convencido de que los seres humanos son amables. Nada en su vida apunta al hecho de que un día lo sacrificarán.

Nosotros, los humanos, también debemos reconocer que las mayores catástrofes suelen pillarnos por sorpresa. Es por lo que, según Russell, siempre deberíamos cuestionar las cosas que damos por sentadas.

Por ejemplo, cuando dos Boeing se estrellaron contra el World Trade Center, la gente quedó horrorizada; la catástrofe parecía haber llegado sin previo aviso. Sin embargo, en las semanas y los meses que siguieron al 11 de setiembre, parecía que prácticamente todo apuntaba a ese atentado.

El escritor libanés Nassim Nicholas Taleb llama a este fenómeno —nuestra incapacidad de predecir el futuro a partir del pasado— «el cisne negro». En el mundo occidental siempre se había supuesto que todos los cisnes eran blancos, hasta que los naturalistas del siglo XVII descubrieron una raza de cisnes negros. Lo que había sido inimaginable hasta entonces, de repente era algo real.

La tesis de Taleb sobre el cisne negro realmente no es un modelo, sino un rechazo del principio de la causa y el efecto. Y nos recuerda que tendemos a aferrarnos con más fuerza a los pilares que vemos que se tambalean.

*¿Cuáles han sido los cisnes negros -sucesos inesperados- de tu vida, y cuándo ocurrieron?*

## LA BRECHA; EL MODELO DE LA DIFUSIÓN

### POR QUÉ TODO EL MUNDO TIENE UN IPOD

¿Por qué ciertas ideas —incluso algunas ridículas— se afianzan y se convierten en tendencias, mientras que otras prosperan brevemente antes de desvanecerse y desaparecer del dominio público?

Los sociólogos describen la manera en que una idea o producto pegadizo se hace popular como «difusión». Uno de los estudios de difusión más famosos es un análisis de Bruce Ryan y Neal Gross sobre la difusión del maíz híbrido en la década de los treinta en Greene County, Iowa. La

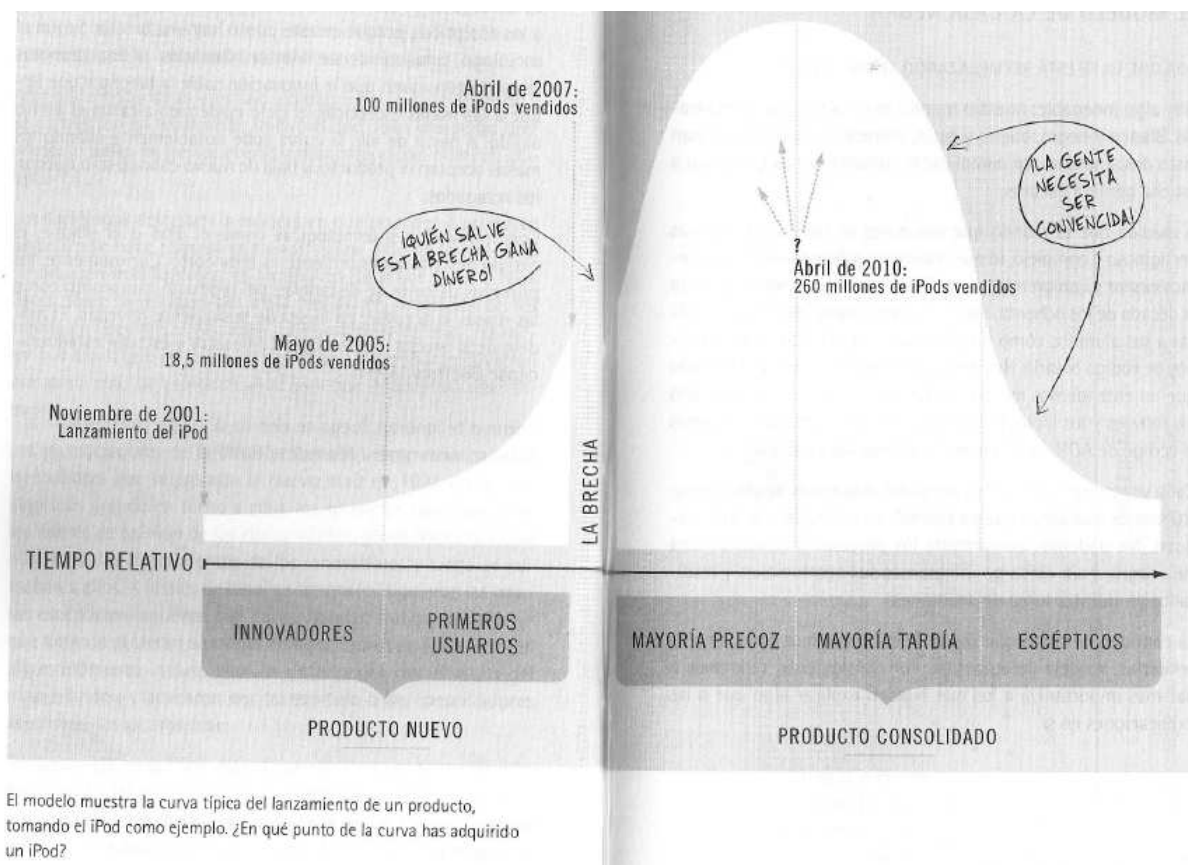
nueva clase de maíz era mejor que la antigua en todos los aspectos y, sin embargo, tuvieron que pasar más de veintidós años para que se aceptara abiertamente.

Los investigadores de la difusión llamaron «innovadores» a los agricultores que se pasaron al nuevo maíz en 1928 y al grupo algo más grande en torno a ellos, los «primeros usuarios». Eran los líderes de opinión de las comunidades, gente respetable que observaba los experimentos de los innovadores y luego se sumaban a ellos. A finales de los años treinta los siguieron las «masas escépticas», aquellos que nunca habrían cambiado nada sin que antes lo pusieran a prueba los agricultores de éxito. Pero en algún momento incluso ellos se «infectaron» con el «virus del maíz híbrido», y acabaron por transmitirlo a los conservadores acérrimos, los «rezagados».

Traducido en un gráfico, este desarrollo toma la forma de una curva típica del avance de una epidemia. Sube, gradualmente al principio, luego alcanza el punto álgido de un producto recién lanzado, cuando muchos productos fracasan. El momento crítico de toda innovación es la transición de los primeros usuarios a los escépticos, porque en este punto hay una brecha. Según el sociólogo estadounidense Morton Grodzins, si los primeros usuarios consiguen que la innovación salve la brecha y que llegue a las masas escépticas, el ciclo epidémico alcanza el punto álgido. A partir de allí, la curva sube notablemente cuando las masas aceptan el producto, y baja de nuevo cuando sólo quedan los rezagados.

Con innovaciones tecnológicas como el iPod o el iPhone, el círculo descrito anteriormente es muy corto. Curiosamente, los primeros usuarios se distancian del producto tan pronto como las masas lo aceptan, en busca de la siguiente novedad. El modelo de la brecha lo introdujo el consultor y escritor estadounidense Geoffrey Moore.

*Primero te ignoran, luego se ríen de ti, luego se enfrentan a ti, y entonces ganas. Mahatma Gandhi*



## EL MODELO DE LA CAJA NEGRA

### POR QUÉ LA FE ESTÁ REEMPLAZANDO EL CONOCIMIENTO

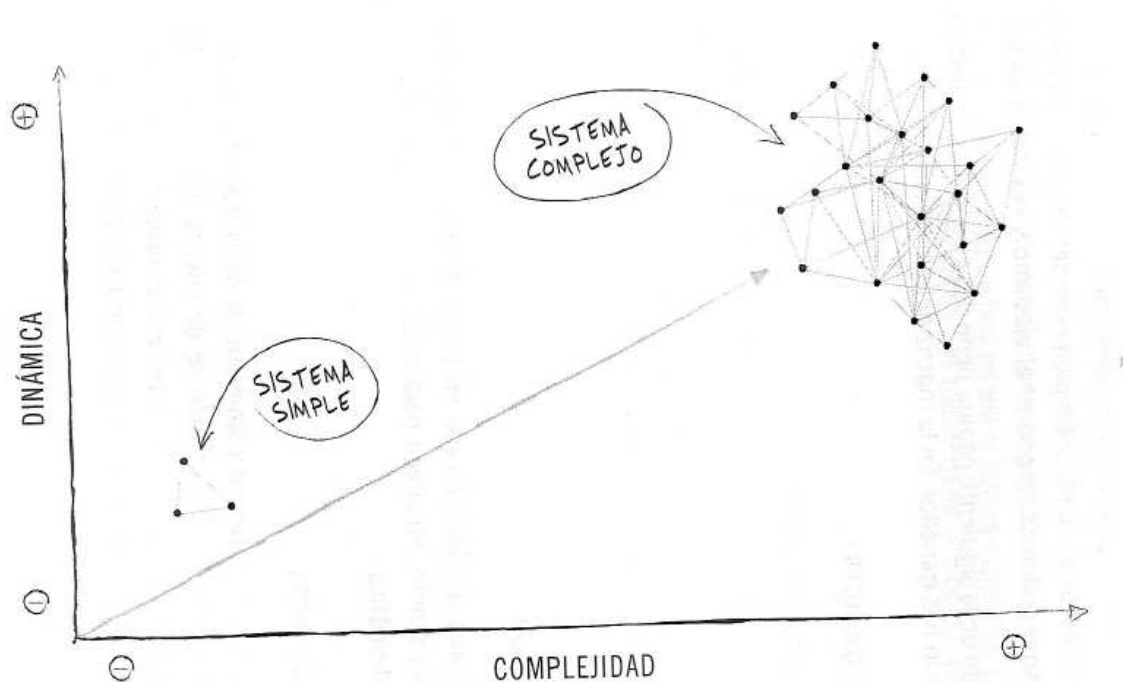
Hay algo innegable: nuestro mundo es cada vez más complicado. Blanco y negro, bueno y malo, correcto e incorrecto se han visto desbancados por complicadas construcciones que dejan a mucha gente a oscuras.

A medida que el mundo que nos rodea se hace cada vez más vertiginoso y complejo, lo que realmente sabemos —lo que podemos captar y comprender en realidad- no deja de mermar. Hasta la década de los ochenta, los profesores todavía intentaban explicar a sus alumnos cómo funcionaban los ordenadores, en términos de código binario. Hoy en día, se da más o menos por sentado que no entendemos muchas de las cosas que nos rodean, como los móviles y los iPods. E incluso si alguien intentara explicarnos el código de ADN, probablemente estaríamos perdidos.

Cada vez tenemos a nuestro alrededor más «cajas negras», construcciones complejas que no entendemos aunque nos las expliquen. No podemos comprender los procesos internos de una caja negra, y sin embargo integramos sus aportaciones y resultados en nuestra toma de decisiones.

La cantidad de cosas que sencillamente debemos creer, sin entenderlas, no deja de aumentar. Por consiguiente, tendemos a dar más importancia a los que pueden explicar algo que a las explicaciones en sí.

*En el futuro lo normal será convencer a la gente con imágenes y emociones más que con argumentos.*



La velocidad y complejidad de un proceso aumentan una respecto a la otra. A menudo somos incapaces de asimilar explicaciones cada vez más complejas.

## EL MODELO DEL ESTATUS

### CÓMO RECONOCER A UN GANADOR

Todos tenemos aspiraciones sociales, tanto si uno quiere haber nacido rodeado de lujos, o simplemente ser un poco más rico. Pero ¿cómo podemos reconocer el clasismo y el estatus social?

El modelo de la siguiente página tiene dos ejes: «cómo lo gastas» y «cómo lo has ganado». En la matriz definimos cuatro tipos:

### DINERO CON SOLERA

La élite establecida se caracteriza por su obstinada adhesión a los convencionalismos de la vieja escuela ante un mundo cambiante. Conducen dos Rolls-Royce idénticos porque de otro modo podrían parecer demasiado fanfarrones. Donan millones a organizaciones benéficas para aliviar su conciencia. Hay algo de ridículo en ellos.

### HIJOS DE PAPÁ

Suenan como un disco rayado en busca de una identidad que nunca han tenido. No sirven para nada. Hay que ignorarlos de forma sistemática.

### LOS NUEVOS RICOS

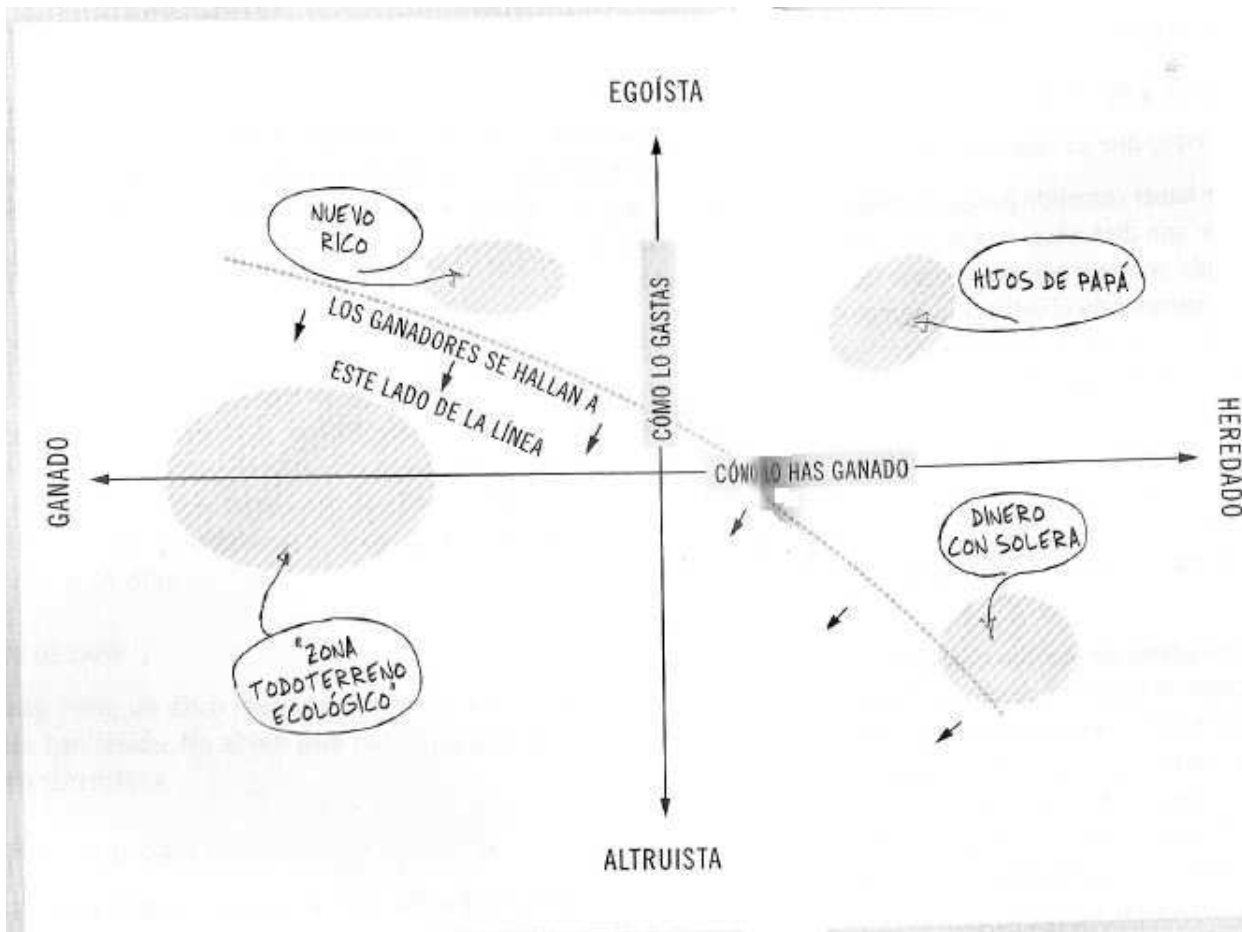
Gastan su dinero a diestro y siniestro, de la forma más notoria posible para que todo el mundo se dé cuenta. El símbolo de estatus de este grupo es un todoterreno enorme. Sin embargo, su propensión a la histeria sugiere que todo podría terminar pronto.

### LOS CONDUCTORES DE TODOTERRENOS VERDES

Los profesionales creativos, con un estilo de vida saludable y todoterrenos ecológicos, promulgan una globalización alternativa en la que el bien vence al mal. Pero este estilo de vida sostenible está más motivado por el beneficio personal que por la mala conciencia. Los conductores de todoterrenos verdes no renuncian al lujo, porque hoy en día el lujo es ecológico. La metáfora de esta nueva élite es el todoterreno ecológico: es un lujo sostenible.

*Los pobres quieren ser ricos, los ricos quieren ser felices, los solteros querrían estar casados, y los casados querrían estar muertos. **Ann Landers***





## EL DILEMA DEL PRESO

### CUÁNDO MERECE LA PENA CONFIAR EN ALGUIEN

Como dice el refrán: «Cría cuervos y te sacarán los ojos».

Pero ¿es cierto? He aquí un acertijo que da una respuesta.

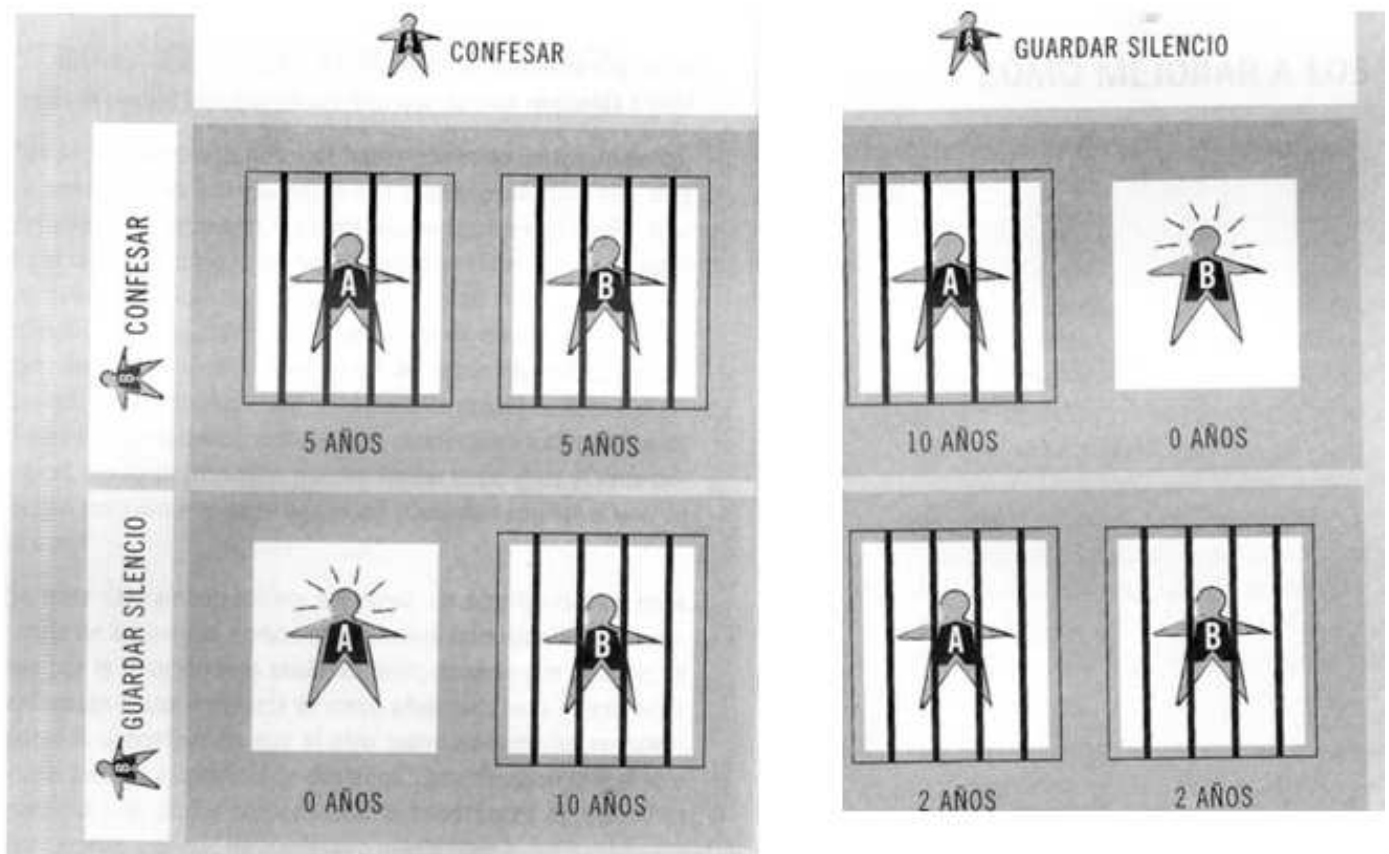
Dos presos son sospechosos de haber cometido juntos un delito. La pena máxima por ese delito son diez años. Ambos han sido detenidos por separado, y a cada uno se le ofrece el mismo trato: si uno confiesa que los dos cometieron el delito y su cómplice guarda silencio, los cargos contra él se retirarán, pero su cómplice deberá cumplir los diez años de condena. Si ambos guardan silencio, sólo habrá pruebas circunstanciales, lo cual bastará para meterlos entre rejas durante dos años. Pero si confiesan los dos el delito, ambos serán condenados a cinco años de cárcel. Los sospechosos no pueden hablar entre ellos. ¿Cómo deberían reaccionar al interrogatorio? ¿Deberían confiar el uno en el otro?

Se trata del llamado dilema del preso, un acertijo clásico en la teoría de los juegos. Ambos sospechosos salen perdiendo si optan por la solución más obvia, es decir, ponerse por delante; se enfrentan a una sentencia de cinco años cada uno. Salen mejor parados si confían en que el otro guardará silencio; entonces están ante una condena de dos años. Cabe destacar que si sólo

confiesa uno de los sospechosos, la condena es de diez años para el otro y el que ha confesado queda libre.

En 1979, el científico político Robert Axelrod organizó un torneo en el que catorce colegas académicos jugaron doscientas rondas del dilema del preso unos contra otros, con el fin de conseguir la mejor estrategia. Descubrió que en la primera vuelta es mejor cooperar con tu cómplice (es decir, confiar en él). En la segunda vuelta, hay que hacer lo que nuestro cómplice hizo en la vuelta anterior. Al imitar sus pasos, él seguirá los nuestros.

*No se puede dar un apretón de manos con el puño cerrado. Indira Gandhi*



Os están procesando a ti y a tu cómplice. Si sólo confiesas tú, él cumplirá una condena de diez años. Si ambos guardáis silencio, cumpliréis dos años de condena. Si ambos confesáis, cumpliréis cinco. No podéis hablar entre vosotros. ¿Cómo reaccionarías?

# CÓMO MEJORAR A LOS DEMÁS

## EL MODELO DEL TRABAJO EN EQUIPO DE DREXLER-SIBBET

### CÓMO CONVERTIR UN GRUPO EN UN EQUIPO

Existen cientos de modelos y estrategias que tratan sobre el rendimiento de los equipos. Uno de los mejores, y también de los más sencillos, lo desarrollaron Alan Drexler y David Sibbet, fundadores de la consultora The Grove. El modelo ilustra siete fases distintas por las que suelen pasar las personas que participan en proyectos.

Hay que seguir las flechas en el modelo de las páginas 130 y 131. En cada fase hay una pregunta que nos planteamos en ese momento: al principio del proyecto, «¿Por qué estoy aquí?»; a la mitad, «¿Cómo lo haremos?»; y al final, «¿Por qué continuar?». También hay varios adjetivos que suelen describir los sentimientos de los participantes durante esa fase: tanto los sentimientos que experimentan mientras están trabajando en ella, como los sentimientos que experimentan una vez esa fase se ha completado con éxito. Muchas de las fases parecen obvias y triviales, pero la experiencia demuestra que todos los grupos pasan por cada una de ellas. Si nos saltamos una, más adelante habrá que retroceder.

Si uno lidera un equipo, debería presentar el modelo al principio del proyecto. Una vez éste se ha empezado, debe preguntar a los integrantes a intervalos regulares:

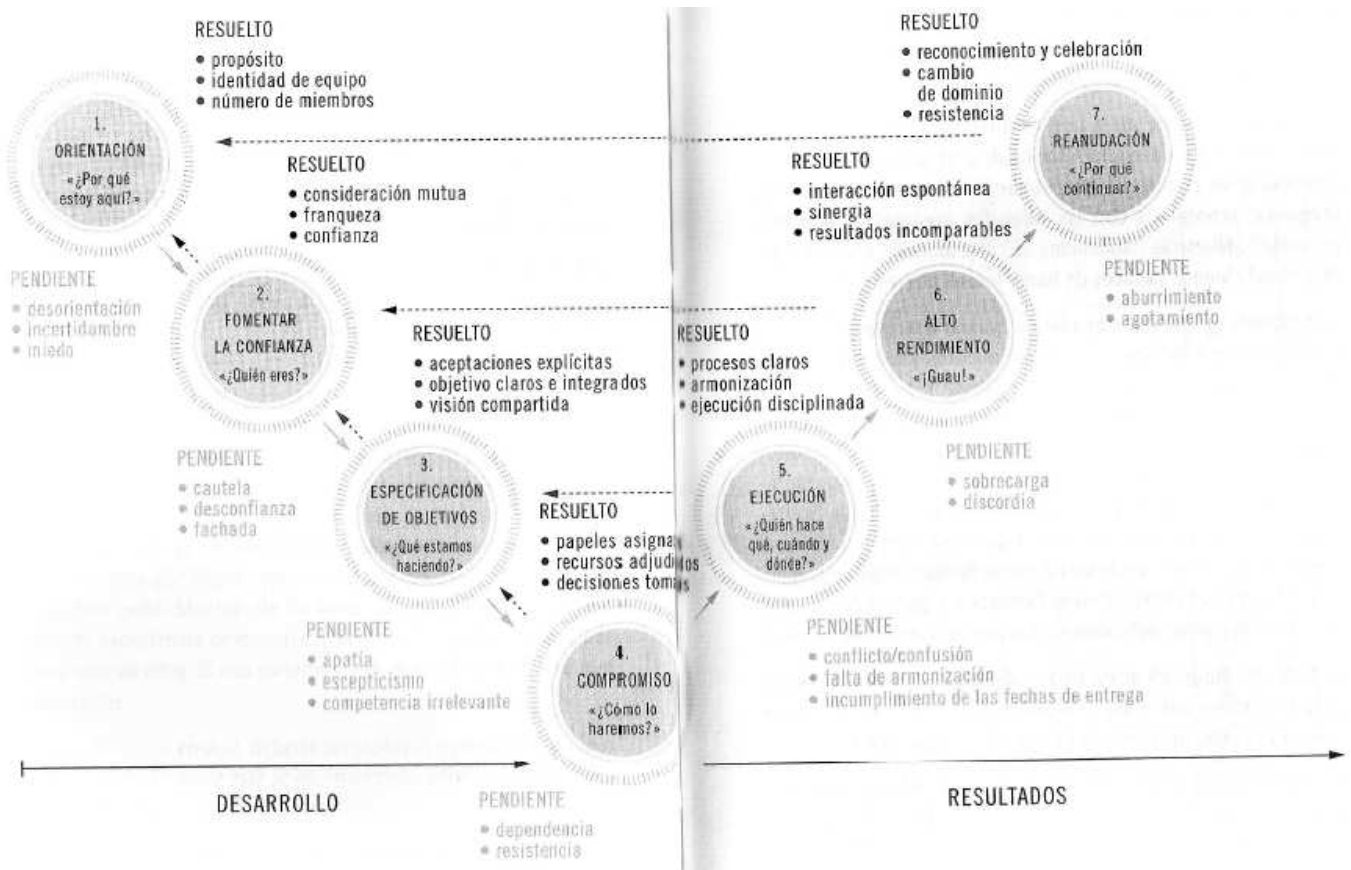
- ¿En qué punto (o fase del proyecto) estás?
- ¿Qué necesitas para pasar a la siguiente fase?

Si uno no está seguro de la fase en la que se encuentra actualmente su equipo, puede consultar los adjetivos asociados a cada una en el modelo y preguntarse qué adjetivos puede aplicarse personalmente, y también cuáles son aplicables al equipo.

No hay que temer al posible hecho de despertar sentimientos negativos entre el grupo. Un conflicto abierto es mejor que uno que se va alimentando y que no queda resuelto durante varias fases y nos obliga, en las últimas etapas, a tratar asuntos que ya se deberían haber manejado anteriormente.

¡Atención! No hay que intentar alinear estrictamente el equipo al modelo. El modelo sólo es una ayuda para orientarse: es una brújula, no una guía.

*Los grupos sólo avanzan cuando uno de los integrantes se atreve a dar el primer paso. Como líder, uno debe estar dispuesto a ser el primero que puede cometer errores.*



El modelo del trabajo en equipo muestra siete fases por las que pasan todos los grupos cuando llevan a cabo un proyecto.

## EL MODELO DE EQUIPO

### ¿TU EQUIPO PUEDE CON EL TRABAJO?

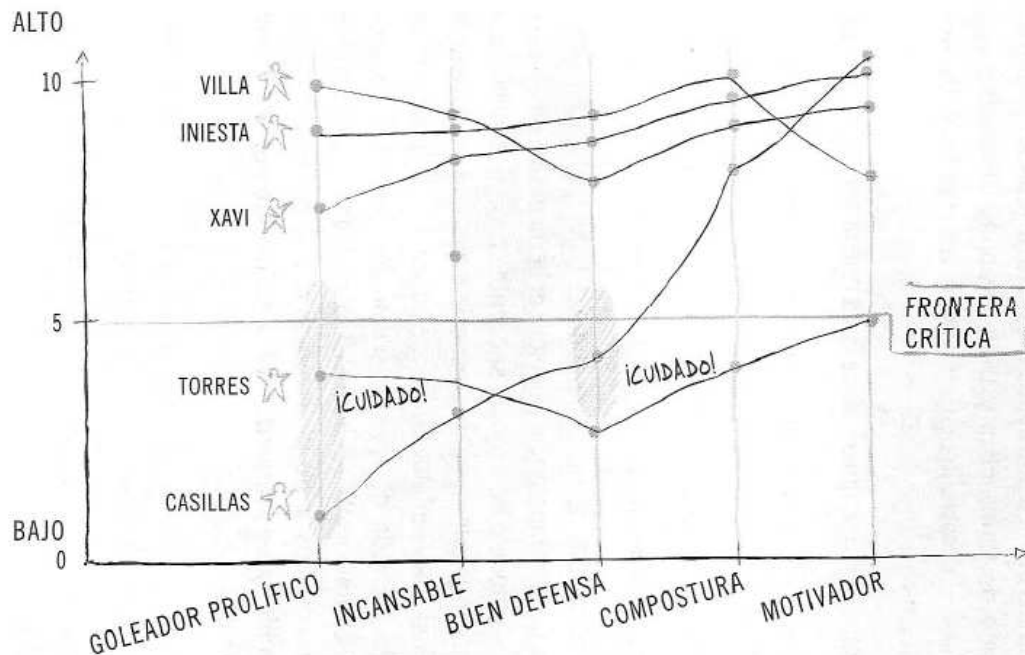
Independientemente de si uno es director de una guardería o seleccionador de un equipo nacional, o de si quiere crear una empresa o un comité para recaudar fondos, se hará la misma pregunta: ¿contamos con las personas apropiadas para este proyecto? ¿Nuestras habilidades se corresponden con nuestros objetivos? ¿Somos capaces de hacer lo que queremos hacer?

Este modelo de equipo te ayudará a evaluar a tu grupo. Empieza por definir las habilidades, los conocimientos y los recursos que consideras que son importantes para llevar a cabo el proyecto. Anota las habilidades que son imprescindibles para ese cometido. Distingue entre las aptitudes sociales (lealtad, motivación, integridad...) y las profesionales (informática, aptitudes empresariales e idiomas). Para cada habilidad, define dónde sitúas la frontera crítica en una escala del cero al diez. Por ejemplo, un nivel aceptable de francés puede ser un cinco. Ahora evalúa a tus «participantes» según estos criterios. Conecta los puntos con una línea. ¿Cuáles son las debilidades y los puntos fuertes del equipo?

La posterior autoevaluación de los miembros del equipo resulta incluso más reveladora que el propio modelo. Un buen equipo es aquel que puede juzgar sus habilidades correctamente.

¡Atención! La auténtica fuerza se halla en las diferencias, no en las semejanzas.

*El mejor directivo es aquel que actúa con sensatez a la hora de elegir buenos hombres que se ocupen de sus quehaceres, y con suficiente autocontrol para no inmiscuirse mientras lo hacen. Theodore Roosevelt*



(Basado en la actuación del equipo de España en el Mundial 2010.) Crea nuevos criterios aplicables a los objetivos de tu equipo y evalúa a cada integrante conforme a éstos. Luego pide a sus miembros que se autoevalúen. ¿Qué diferencias hay entre las curvas?

## EL MODELO DEL HUECO DE MERCADO

### CÓMO RECONOCER UNA IDEA LUCRATIVA

El objetivo de un negocio nuevo es descubrir y ocupar un hueco de mercado. Pero ¿cuál es la mejor manera de proceder? El modelo del hueco de mercado ayuda mediante la representación de un mercado de forma clara y tridimensional. Dibuja tres ejes para calcular el desarrollo de tu mercado, tus clientes y tus productos futuros.

Supongamos que uno quiere lanzar una nueva revista; entonces:

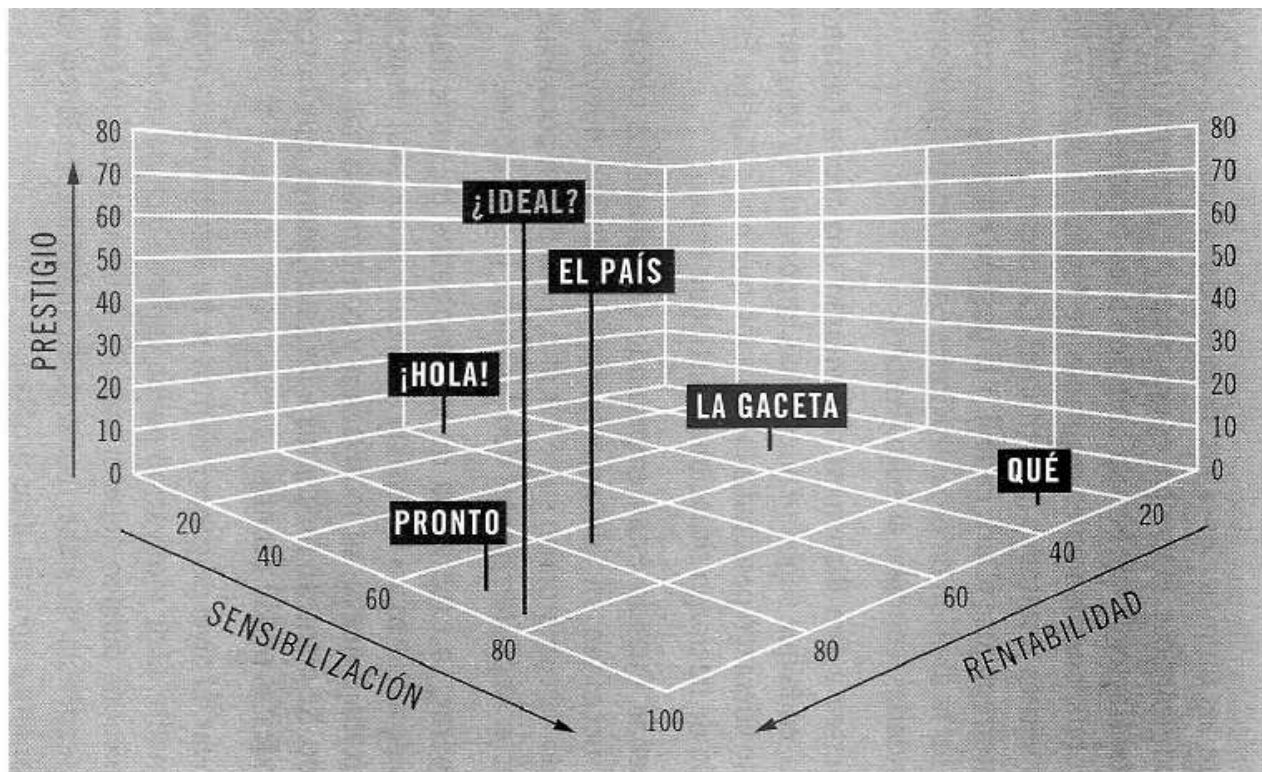
- El eje X es la rentabilidad: ¿cómo de económico es nuestro producto?
- El eje Y es el prestigio: ¿cómo de conocido es el producto?
- El eje Z es la sensibilización: ¿cómo de «visible» es el producto?

Sitúa los productos de tus competidores en el gráfico. En campos con mucha competencia uno sólo debería entrar en el mercado con su modelo de negocio si cuenta con el potencial para ser un *category killer* (empresa especializada en una categoría de artículos). Por ejemplo, Cuore fue capaz de conquistar el ya concurrido mercado de revistas semanales para mujeres mediante la

combinación de las más sofisticadas noticias sobre moda con cotilleos sobre los famosos más populares. Hay que buscar un nicho, un segmento que se ha pasado por alto y que todavía no está ocupado.

¡Atención! Si un segmento está totalmente vacío, se debería comprobar si existe algún tipo de demanda.

*Posicionarse es como perforar en busca de petróleo. Estar cerca no basta.*



Este modelo te ayuda a identificar huecos de mercado: sitúa a tus competidores conforme a los tres ejes (por ejemplo: prestigio, rentabilidad, sensibilización). ¿Existe un nicho?

## **EL MODELO HERSEY-BLANCHARD (LIDERAZGO SITUACIONAL)**

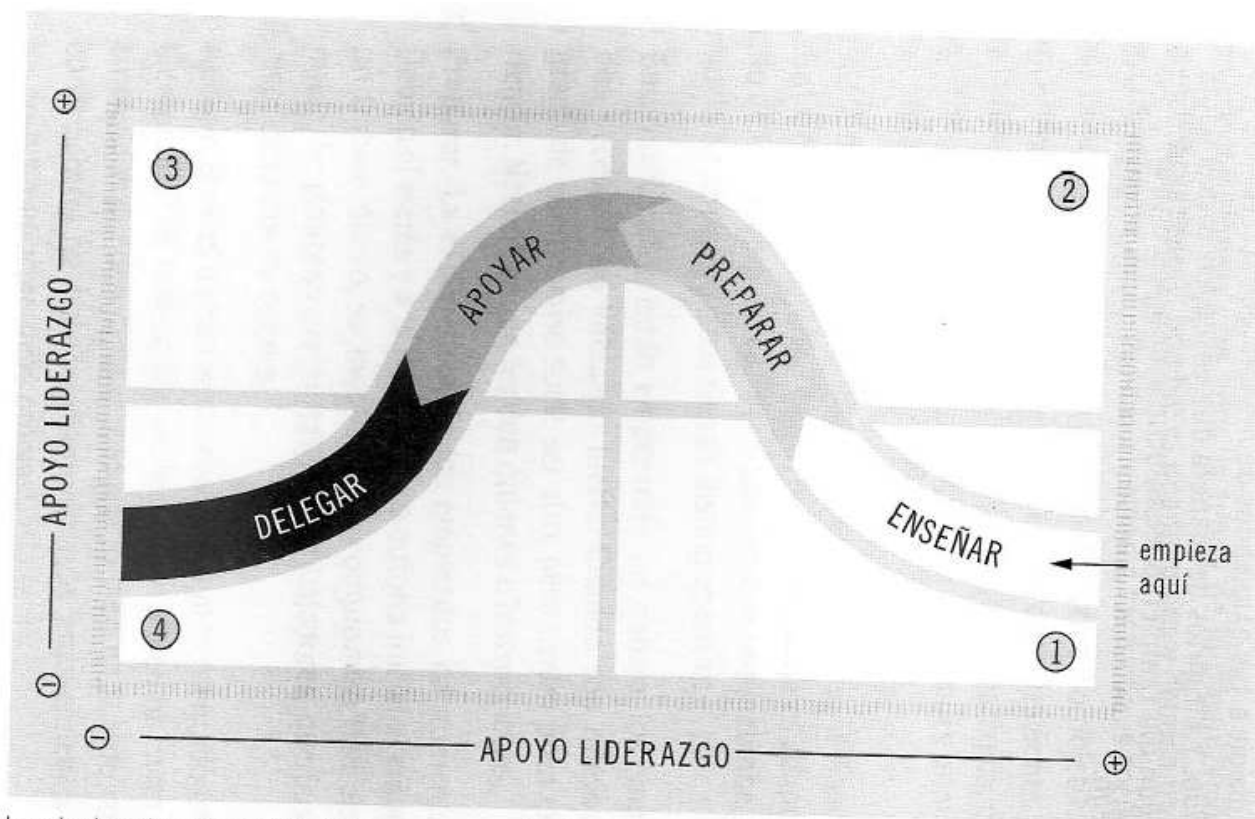
### **CÓMO DIRIGIR CON ÉXITO A NUESTROS EMPLEADOS**

Durante los últimos cien años, la teoría de la organización ha ido modificándose. El hombre es una máquina y debería tratarse como tal (Taylor, Ford). Prestar atención a los factores sociales y unas condiciones laborales reguladas de forma no objetiva llevan a mejores resultados (Hawthorne). Las organizaciones pueden autorregularse (Clark, Farley). Y la gestión estratégica, como puede ser la división de organizaciones en actividades primarias y secundarias, conduce al éxito (Porter).

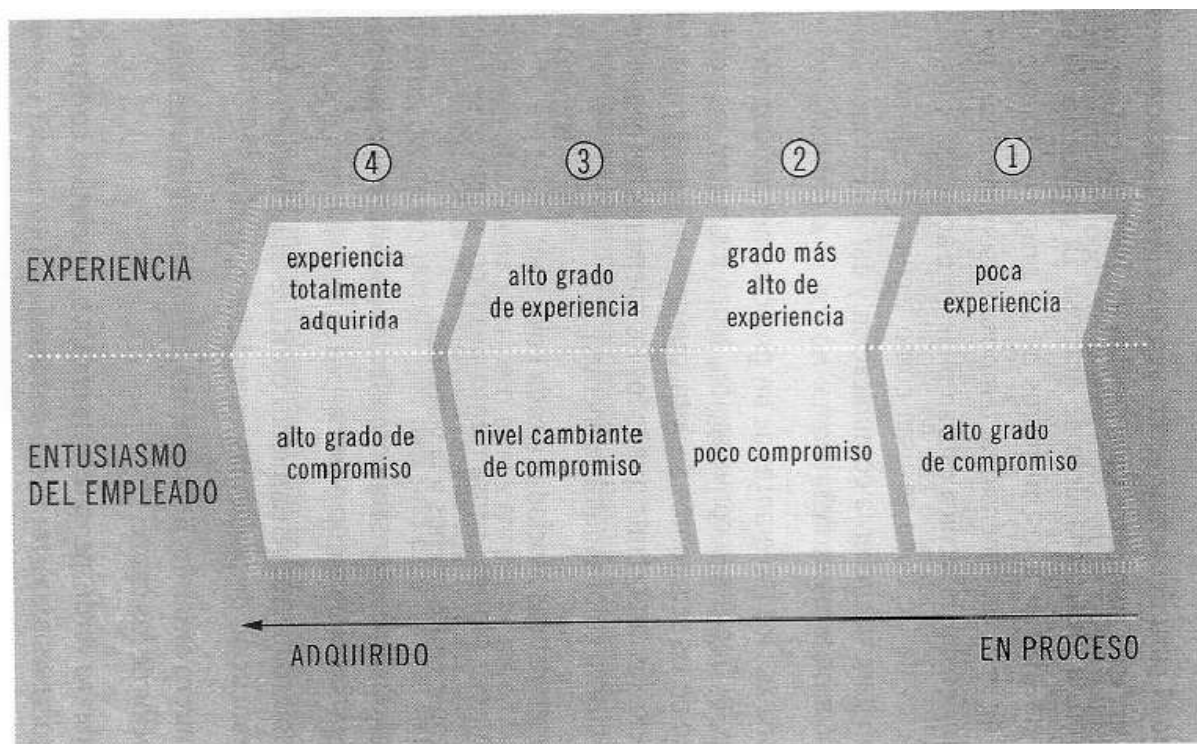
Paul Hersey y Ken Blanchard presentaron una teoría bastante distinta, en la que sugerían que lo más importante es adaptar el estilo de liderazgo personal a la situación que nos incumbe. Este «modelo de liderazgo situacional» distingue entre:

1. Enseñar. Cuando están empezando un trabajo, los empleados necesitan un liderazgo fuerte. Cuando son nuevos, su grado de compromiso suele ser alto, pero tienen poca experiencia. Necesitan que les den órdenes e Instrucciones.
2. Preparar. La experiencia de los empleados ha aumentado. Debido al estrés y a la pérdida de la euforia inicial al empezar un trabajo nuevo, su motivación y compromiso han disminuido. Se plantean preguntas a los trabajadores, que buscan respuestas por su cuenta.
3. Apoyar. El nivel de conocimientos se ha incrementado notablemente. El de motivación puede variar: o bien ha caído (los empleados pueden dejar el trabajo), o bien ha subido como consecuencia de haber conseguido más independencia (se los anima a aportar ideas propias).
4. Delegar. Los empleados controlan plenamente su trabajo. El nivel de motivación es alto. Dirigen sus propios proyectos y equipos.

*Debes dirigir a tus empleados de manera que tú resultes superfluo. Y dirigirlos de manera que cosechen éxitos, para que algún día también puedan ocupar una posición de liderazgo.*



Lee de derecha a izquierda. A los nuevos empleados primero hay que enseñarles, luego prepararles, después apoyarles y, finalmente, delegarles tareas.



Lee de derecha a izquierda. Proporción de competencia respecto a la ética laboral en un eje temporal.

## EL MODELO DE INTERPRETAR UN PAPEL (BELBIN Y DE BONO)

### CÓMO CAMBIAR NUESTRO PROPIO PUNTO DE VISTA

Cuando el gurú del pensamiento creativo Edward de Bono presentó sus «seis sombreros para pensar» en 1986, los críticos desecharon la idea tachándola de graciosa. La propuesta de De Bono era asignar a los miembros de un grupo de trabajo un punto de vista unidimensional temporal o «sombrero para pensar». Hoy en día, la técnica está ampliamente aceptada, y los seis sombreros de De Bono se usan como técnica de equipo o de reunión para favorecer la comunicación y dar un enfoque lúdico—co/serio a un tema de debate.

Funciona así: los integrantes de un grupo comentan una idea o estrategia. Durante la conversación, todos los miembros adoptan uno de los seis puntos de vista, que se refleja en el color del sombrero. (Es importante que todos los miembros del grupo lleven el mismo color simultáneamente.)

Las características asociadas a cada color son:

- Sombrero blanco: pensamiento analítico, objetivo; se hace hincapié en los hechos y la viabilidad.
- Sombrero rojo: pensamiento afectivo, sentimientos subjetivos, percepciones y opiniones.
- Sombrero negro: pensamiento crítico, evaluación de riesgos, identificación de problemas, escepticismo, crítica.
- Sombrero amarillo: pensamiento optimista, conjeturas sobre el mejor de los casos.



- Sombrero verde: pensamiento creativo, asociativo, constructivo; nuevas ideas, tormenta de ideas.
- Sombrero azul: pensamiento estructurado; visión de conjunto del proceso, perspectiva general. ¡Atención! En las reuniones debe haber un moderador para garantizar que los miembros del equipo no se aparten de los papeles asignados.

Los equipos homogéneos, por ejemplo, en los que los miembros tienen opiniones y rasgos de carácter parecidos, no funcionan tan bien. En la década de los setenta, Meredith Belbin estudió a individuos e interpretaciones de papeles y su influencia en los procesos grupales. Basándose en sus observaciones, identificó nueve perfiles distintos:

- Encaminado a la acción: emprendedor, ejecutor, perfeccionista.
- Encaminado a la comunicación: coordinador, capacitado para trabajar en equipo, pionero.
- Encaminado al conocimiento: innovador, observador, especialista.

Si tienes una buena idea pero temes encontrar resistencia, intenta conducir la conversación de manera que los otros integrantes del grupo piensen que han sido ellos los que han dado con esa idea. Cuantas más personas piensen que han generado una idea, con más pasión lucharán para que ésta sea implantada. Si nadie reivindica haber dado con la idea, ¡quizá no fuera tan buena!

PAPEL EN EL EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	CARÁCTER	DEFECTO TOLERABLE
Inventor	introduce ideas nuevas	pensamiento poco ortodoxo	distraído
Investigador de recursos	investiga posibilidades, desarrolla contactos	comunicativo, extrovertido	demasiado optimista
Coordinador	promueve el proceso de toma de decisiones, delega	independiente, responsable	parece manipulador
Impulsor	supera obstáculos	dinámico, trabaja bien bajo presión	impaciente, provocador
Supervisor	estudia la viabilidad	sensato, estratega, crítico	poco inspirado
Trabajador de equipo	mejora la comunicación, hace que las cosas avancen	cooperador, diplomático	indeciso
Implementador	pone las ideas en práctica	disciplinado, leal, eficiente	inflexible
Finalizador	garantiza resultados óptimos	conciencioso, cumple con los plazos	tímido, reacio a delegar
Especialista	aporta conocimientos específicos	independiente, comprometido	se pierde en los detalles

# EL MODELO DE OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS

POR QUÉ LA IMPRESORA SIEMPRE SE ESTROPEA JUSTO ANTES DE UNA FECHA TOPE

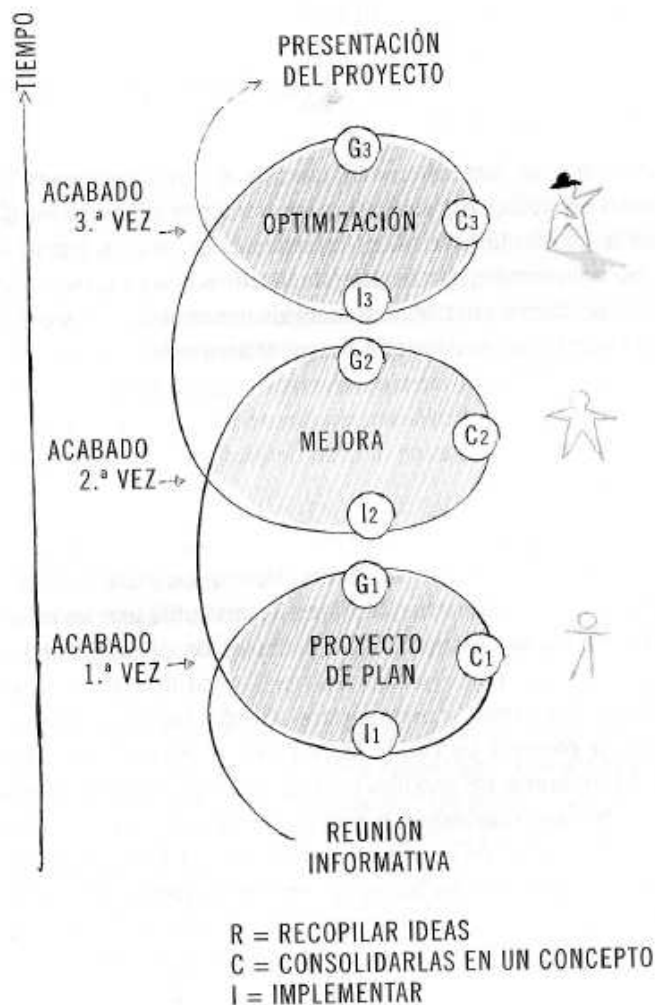
Hay infinidad de modelos y métodos sobre la gestión de proyectos. Muchos se basan en la premisa de que hay una cantidad determinada de tiempo durante el que se ha de llevar a cabo un proyecto. Generalmente, dentro de ese tiempo, las ideas se recopilan (R) y se consolidan (C), y se selecciona un concepto, que se implementa (I). En la vida real todos sabemos que nunca tenemos suficiente tiempo. Y el poco del que disponemos, se ve reducido por sucesos imprevistos, como

una impresora que se estropea justo en el momento en que necesitamos usarla.

El modelo de la optimización de resultados divide el tiempo del que disponemos en tres secuencias (bucles) de igual duración, lo cual obliga al gestor de un proyecto a completarlo tres veces. La idea es mejorar los resultados en cada bucle sucesivo de trabajo. Este método no sólo lleva a una mejora en la calidad de la producción, sino también a un resultado final más exitoso: al final de un proyecto, en lugar de alegrarse solamente por haberlo terminado, el equipo al completo tiene una triple sensación de logro.

Para llevar a cabo esta estrategia hay que ser riguroso: se ha de trabajar de forma que cada secuencia se complete antes de emprender la siguiente. Si no es así, este modelo pierde su dinámica.

Con procesos de desarrollo, es importante separar claramente las tres fases: recopilación, consolidación e implementación.



Para conseguir un resultado óptimo, uno debería diseñar su proyecto de manera que se «terminara» tres veces. Tras la tercera, está realmente terminado.

## ¿EL FIN DE LOS MODELOS?

POR KARIN FRICK, DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN DEL GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

El número de factores que influyen en nuestras decisiones, incluso en situaciones sencillas, supera nuestra imaginación. Sin embargo, desde hace años, los sistemas de gestión tratan de rebajar la complejidad reduciendo las situaciones a un sólo modelo de cuatro variables. Los modelos presentados en este libro son útiles si las circunstancias son relativamente estables, pero pueden resultar erróneos en sistemas más complejos por la sugerencia de un orden lineal ahí donde no lo hay. Estamos trabajando con modelos de la Edad de Piedra en la era de la alta tecnología.

La utilización de determinadas herramientas influye enormemente en la manera de procesar la información y tomar decisiones. Una de las herramientas directivas más utilizadas de los últimos años son los programas de hojas de cálculo, como el MS-Excel, que han revolucionado el sistema de trabajo en los planes de finanzas y presupuestos. «Si sólo tienes un martillo, todo te parecerá un clavo». Mark Twain no estaba equivocado con su máxima: los sistemas generan su propia realidad. El modelo de cuatro variables y la hoja de cálculo MS-Excel muestran al usuario una nueva perspectiva, una forma diferente de organizar y de replantear las tareas. La forma de gestionar un negocio ha cambiado drásticamente; igual que el telescopio cambió la percepción del universo, los sistemas de gestión y las hojas de cálculo han sido el origen de las nuevas herramientas que actualmente se ofrecen a las empresas. Pero la realidad es más compleja de lo que parecía.

¿Por qué aun trabajamos con métodos de la Edad de Piedra? Frederic Vester, ya en los años setenta, popularizó el arte del pensamiento interconectado. A partir de ese momento se sucedió la publicación de bestsellers sobre gestión de sistemas complejos. En los años ochenta, Dietrich Dorner, con su libro *Logik des Misslingens* (Lógica del fracaso). En los años noventa, Kevin Kelly, con *Out of Control* (Fuera de control). En 2007, *The Black Swan Theory* (La teoría del cisne negro), de Nassim Nicholas Taleb. Desde hace años, tratar la complejidad, el caos, el concepto de los sistemas, y las teorías de organización forma parte del aprendizaje indispensable para todo ejecutivo. Aun así, las estrategias y planificaciones actuales están orientadas principalmente en la lógica de los asientos de entradas-salidas de la época de la industrialización. ¿Por qué?

En muchas ocasiones se afirma que la gestión se realiza de forma equivocada. En realidad, quizá se deba a la falta de herramientas adecuadas. Si se trata de obtener datos más precisos para escoger las estrategias apropiadas, probablemente sea más importante obtener los utensilios idóneos que una buena predisposición.

La situación actual de los sistemas de gestión se encuentra a un nivel, más o menos, igual al que se encontraba la medicina antes de la invención de los rayos X o la TAC. Los médicos únicamente podían palpar los síntomas en la superficie por lo que el tratamiento era rudimentario e impreciso. Con el desarrollo de nuevas técnicas médicas se hacían cada vez intervenciones más precisas. En un futuro no muy lejano será posible tratar las enfermedades en su origen a través de la genética. A partir de los análisis, fruto de la investigación genética, se vislumbran nuevas conclusiones aplicables a la gestión. Los mismos programas desarrollados para descodificar

informaciones genéticas y la detección precoz de enfermedades ayudarán, en un futuro, a descifrar modelos de comportamiento de compradores y otros flujos de información, Ian Ayres, en su libro *Super Crunchers*, explica que hoy ya es posible.

El economista Orley Ashenfelter, por ejemplo, hace un pronóstico de la calidad de los vinos de Burdeos mediante datos estadísticos del tiempo meteorológico en la zona del cultivo, y acierta más que el gurú del vino, Robert Parker, que cuenta con intuición, paladar y experiencia.

Los clientes de la empresa de tarjetas de crédito Capital One reciben respuestas generadas por ordenador, basadas únicamente en la probabilidad y antes de formular su pregunta; sólo después se abre el menú de la pantalla. (Se dice que VISA es capaz de vaticinar divorcios en función de los datos extraídos de los gastos con las tarjetas de crédito.)

Los casinos Harrah's pueden predecir cuándo el cliente se acerca a su límite de pérdida tolerable. El programa informático muestra una alerta y se pone en marcha un embajador de la fortuna para hacerle un regalo a tiempo al perdedor, provocando que éste se confíe de nuevo para que vuelva a perder su dinero.

Actualmente, las consecuencias que originan muchas decisiones se ensayan virtualmente antes de aplicarlas en los mercados reales. Casi todas las determinaciones que tomamos, como compras o elecciones, quedan registradas mediante tags RFID con los que se pueden obtener datos acerca de las personas o los productos. De esta manera, las empresas pueden observar con datos reales cómo funciona su negocio: de dónde son sus clientes o colaboradores, que están haciendo actualmente y qué inquietudes manifiestan.

Los ejecutivos, en un futuro, utilizarán herramientas de predicción en lugar de modelos, como hemos mencionado anteriormente. No obstante, el problema que existe en la actualidad es que no se entienden con exactitud los datos que proporcionan estos programas. Las fórmulas y modelos que explican el funcionamiento del mundo son una caja negra que sólo entienden unos pocos expertos. Sin embargo, el simple usuario debe confiar en este sistema sin llegar a entenderlo completamente. Nosotros, sin saber qué datos calculan los modelos de gestión, podemos probarlos con datos reales de clientes y mercados, medirlos y ajustarlos. De esta manera establecemos con mayor exactitud la dinámica del comportamiento de los mercados que con los modelos estáticos de antes.

¿Esto quiere decir que usted puede olvidar todos los modelos que ha aprendido con este libro? No. La aplicación de los modelos de antaño no se debe subestimar. Nos ayudan en un mundo caótico a ordenar, reducir y establecer puntos clave. Quienes sepan qué modelos emplear, aunque reflejen sólo una parte simplificada de la realidad, pueden sacar un buen provecho de ellos.







Puede añadir en el resto de página sus propios modelos:

# APÉNDICES

## BIBLIOGRAFÍA

Becker, Udo: *The Continuum Encyclopedia of Symbols*, Continuum, 2000. Versión castellana de J. A. Bravo, *Enciclopedia de los símbolos*, Ediciones Robinbook, S. L., 1996.

Bourdieu, Pierre: *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Harvard University Press, 1984. Versión castellana de María-Carmen Ruiz de Elvira Hidalgo, *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*, Taurus Ediciones, 1991.

Esquire: *The Big Black Book*, Hearst Corporation, 2007.

Gladwell, Malcolm: *The Tipping Point*, Black Day Books, 2002.

Kelley, Tom: *The Art of Innovation*, Currency, 2000.

Klein, Naomi: *The Shock Doctrine*, Metropolitan Books, 2007. Versión castellana de Isabel Fuentes García, *La doctrina del shock: el auge del capitalismo del desastre*, Ediciones Paidós Ibérica, 2009.

Koch, Richard: *The 80/20 Principle. The Secret of Achieving More with Less*, Doubleday Business, 1997. Versión castellana de Montserrat Asensio, *El principio 80/20: el secreto de lograr más con menos*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2009.

MacRone, Michael y Lulevitch, Tom: *Eureka! What Archimedes Really Meant and 80 Other Key Ideas Explained*, HarperCollins, 1994.

Mankiw, N. Gregory: *Macroeconomics*, Worth Publishers, 1997. Versión castellana de Esther Rabasco y LuísToharia, *Macroeconomía*, Antoni Bosch Editor, S. A., 2001

Reason, James: «Human error: models and management», *British Medical Journal*, 18 de marzo de 2000, 320:768-70.

Senge, Peter: *The Fifth Discipline*, Currency, 2006. Versión castellana de Carlos Gardini, *La quinta disciplina*, Ediciones Granica, S. A., 1993.

Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles y Stephenson, Geoffrey M.: *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*, Blackwell, 1996.

Taleb, Nassim Nicholas: *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, 2007. Versión castellana de Roc Fuella, *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2008.

Whitmore, John: *Coaching for Performance*, 4.a edición revisada. Nicholas Brealey Publishing, 2009. Versión castellana de Federico Villegas, *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2010.

Wired, Conde Nast, 2008.



## EN INTERNET

Modelo del queso suizo: [www.pubmedcentral.nih.gov/article-render.fcgi?artId=1117770](http://www.pubmedcentral.nih.gov/article-render.fcgi?artId=1117770)

Matriz BCG: [www.12manage.com/methods\\_bcgmatrix.html](http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix.html)

Caja morfológica: [www.zwicky-stiftung.ch](http://www.zwicky-stiftung.ch)

Gráficos de negocios de bricolaje: [www.billondollargraphics.com](http://www.billondollargraphics.com)

Una tabla periódica de métodos de visualización: [www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.html](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html)

Modelos de gestión: [www.provenmodels.com](http://www.provenmodels.com)

Modelos predictivos: [islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm](http://islandia.law.yale.edu/ayres/predictionTools.htm)

## CRÉDITOS DE LAS ILUSTRACIONES

Para crear las ilustraciones de este libro se han utilizado las siguientes fuentes:

El modelo del queso suizo: James Reason,

[www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770](http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1117770)

El modelo del hueco de mercado: [www.innovation-aktuell.de](http://www.innovation-aktuell.de).

La brecha: Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*, Black Day Books, 2002. Versión castellana de Inés Belaustegui, *La frontera del éxito*, Espasa-Calpe, S. A., 2001.

El modelo de regalo: Esquire, *The Big Black Book*, Hearst Communications, 2007.

El modelo Uffe Elbak: Uffe Elbak, *Kaospilot A-Z*. KaosCommunication, 2003.

El modelo Super-Memo, *Wired*, Conde Nast, 2008.

El modelo de la moda: Eric Sommier, *Mode, le monde en mouvement*, Village Mondial, 2000.

Modelo de la moda 2: Esquire, *The Big Black Book*, Hearst Communications, 2007.

El modelo del estado de flujo: Mihály Csikszentmihályi: *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Perennial, 1996. Versión castellana de José Pedro Tosaus, *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*, Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2006.

Sinus Milieu: [www.sinus-sociovision.de](http://www.sinus-sociovision.de)

Modelo Bourdieu: Pierre Bourdieu, *Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Suhrkamp, 2000.

El dilema del preso: Laszlo Mero, *Die Logik der Vernunft, Spieltheorie und die Psychologie des Handelns*, Rowohlt, 2000.

Pensar de forma creativa: [www.interchange.dk](http://www.interchange.dk), Toke Moeller, Monica Nissen.

La pirámide de Maslow: Gottlieb Duttweiler Institut.

El ciclo de promoción: Gartner, 2010.

La brújula política: [www.politicalcompass.org/es](http://www.politicalcompass.org/es)

Hersey y Blanchard: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard Et Dewey E. Johnson, Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Pearson Education, 2008.

Drexler-Sibbet: [www.grove.com](http://www.grove.com)

El modelo de interpretar un papel: [www.belbin.com](http://www.belbin.com).

El modelo de las consecuencias: Søren Christensen y Kristian Kreiner, Projektledelse i lceste koblede systemer, Jurist- og Oko-nomforbundets Forlag, 2002.

El modelo Whitmore: John Withmore, Coaching für die Praxis, Heyne, 1997.

Disonancia cognitiva: Carlo Tavris y Elliot Aronson: Mistakes Were Made (But Not by Me), Hareourt, 2007.

El próximo gran modelo mundial: [www.orgnet.com/divided.html](http://www.orgnet.com/divided.html)

## NOTA FINAL

Éste es el primer libro que expone una amplia selección de estrategias y modelos de toma de decisiones. No disponemos de prototipos, así que pisamos un terreno desconocido. Si los lectores encuentran errores, si conocen otros modelos mejores, si tienen sugerencias para seguir desarrollándolos, o si simplemente quieren hacer algún comentario, rogamos que nos escriban. Los modelos expuestos se pueden debatir en [www.2topmodels.com](http://www.2topmodels.com)

## AGRADECIMIENTOS

Escribir este libro no habría sido posible sin la generosa ayuda de las siguientes personas e instituciones:

Pat Ammon, Múltiple Global Design (para la caja morfológica); Chris Anderson, Wired (para los modelos Super-Memo, la larga cola y el conocimiento superficial); Mark Buchanan (para el modelo de las señales sutiles); Andreas «Becks» Dietrich (por la controversia inteligente); Uffe Elbak (por su capacidad para dibujar cualquier cosa, además de por el modelo Uffe Elbak); Matt Fisher, Apple Music Store (por la inspiración); Karin Frick, GDI (por una ojeada al futuro); Dag Groedal, Nordea (por las sugerencias constructivas); Peter Haag (por creernos y creer en nosotros); Cedric Hiltbrand (por sus correcciones); la Universidad Kaospilot (por la mejor educación imaginable); Marc Kaufmann (por su falta de respeto positiva); Benno Maggi (por los modelos del árbol genealógico, el hueco de mercado y el queso suizo, y por sus continuas observaciones); Christian Nill (por sus comentarios); Courtney Page-Ferrell, Play (por el consejo: «No te tomes demasiado en serio»); Sven Opitz, Universidad de Basilea (por el aprendizaje de doble bucle); Lisa Owens y Daniel Crewe, Profile Books (por su excelente edición y por haber hecho esto posible), Jenny

Piening (por la esmerada y hábil traducción), Mark Raskino, Gartner (por el ciclo de promoción), Sara Schindler y Laura Clemens (por la edición y corrección); Pierre-Andre Schmid (por su continuo interés y los muchos libros); Michael Schuler, director musical, DRS3 (por su ayuda con la matriz de la música); Ute Tellmann, Universidad de Basilea (por la crítica de los modelos); y Daniel Weber, NZZ Folio (por sus sabios consejos).

## LOS AUTORES

**Mikael Krogerus**, nacido en 1976 en Estocolmo, es un ciudadano finlandés que se crió en Suecia y Alemania. Estudió Ciencias Políticas en la Freie Universität de Berlín y completó sus estudios en 2003 en la Kaospilot School, en Dinamarca. Pasó a trabajar para el programa juvenil de televisión «Chat the Planet», en Nueva York, y desde 2005 fue redactor en NZZ Folio, la revista del Neuen Zürcher Zeitung. Desde el año 2009 trabaja como periodista autónomo para Der Freitag, Brand eins Weltwoche, Das Magazin y NZZ, entre otras publicaciones.

**Roman Tschäppeler**, nacido en 1978 en Berna, trabajó para la fábrica de ideas suiza BrainStore y de joven fundó un centro cultural. En 2003 completó sus estudios en la Kaospilot School, en Dinamarca, y desarrolló numerosos libros de cocina para un gran chef suizo, del cual también era representante. En 2004 fundó la agencia de comunicación Guzo, que realiza campañas para empresas y organizaciones benéficas, produce música, y ofrece servicios de consultoría en el campo de la implantación de ideas e innovación.

**Philip Earnhart** es director de arte autónomo. Nació en 1965 en Suiza, es ciudadano norteamericano aunque se crió en Suiza y Estados Unidos. En 1989 completó sus estudios en el Art Institute de Seattle. Trabajó en agencias de publicidad de Estados Unidos y Europa, y desarrolló diseños infográficos y material didáctico para Citigroup, Delta Airlines, DuPont y KPMG, entre otros. Desde 2006 vive con su familia en Suiza.

\*\*\*

## Anexo: Comentarios y otras técnicas útiles.

### De aperitivo, una anécdota divertida:

Sir Ernest Rutherford, presidente de la Sociedad Real Británica y Premio Nobel de Química en 1908, contaba la siguiente anécdota:

Hace algún tiempo, recibí la llamada de un colega. Estaba a punto de poner un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un problema de física, pese a que este afirmaba con rotundidad que su respuesta era absolutamente acertada. Profesores y estudiantes acordaron pedir arbitraje de alguien imparcial y fui elegido yo.

Leí la pregunta del examen y decía: Demuestre cómo es posible determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro.

El estudiante había respondido: lleva el barómetro a la azotea del edificio y átales una cuerda muy larga. Descuélgalo hasta la base del edificio, marca y mide. La longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio.

Realmente, el estudiante había planteado un serio problema con la resolución del ejercicio, porque había respondido a la pregunta correcta y completamente.

Por otro lado, si se le concedía la máxima puntuación, podría alterar el promedio de su año de estudios, obtener una nota más alta y así certificar su alto nivel en física; pero la respuesta no confirmaba que el estudiante tuviera ese nivel.

Sugerí que se le diera al alumno otra oportunidad. Le concedí seis minutos para que me respondiera la misma pregunta pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.

Habían pasado cinco minutos y el estudiante no había escrito nada. Le pregunté si deseaba marcharse, pero me contestó que tenía muchas respuestas al problema. Su dificultad era elegir la mejor de todas. Me excusé por interrumpirle y le rogué que continuara.

En el minuto que le quedaba escribió la siguiente respuesta: coge el barómetro y lánzalo al suelo desde la azotea del edificio, calcula el tiempo de caída con un cronómetro. Después se aplica la fórmula  $\text{altura} = 0,5 \text{ por } A \text{ por } T^2$ . Y así obtenemos la altura del edificio. En este punto le pregunté a mi colega si el estudiante se podía retirar. Le dio la nota más alta.

Tras abandonar el despacho, me reencontré con el estudiante y le pedí que me contara sus otras respuestas a la pregunta. Bueno, respondió, hay muchas maneras, por ejemplo, coges el barómetro en un día soleado y mides la altura del barómetro y la longitud de su sombra. Si medimos a continuación la longitud de la sombra del edificio y aplicamos una simple proporción, obtendremos también la altura del edificio.

Perfecto, le dije, y de otra manera? Si, contesto, este es un procedimiento muy básico: para medir un edificio, pero también sirve. En este método, coges el barómetro y te sitúas en las escaleras del edificio en la planta baja. Según subes las escaleras, vas marcando la altura del barómetro y

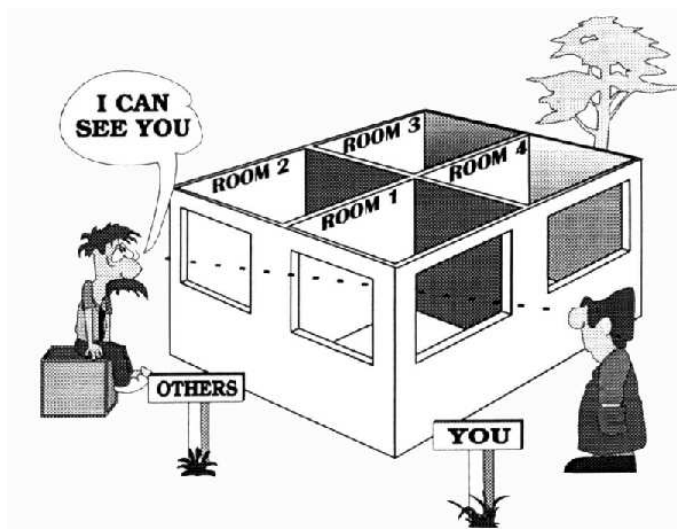
cuentas el número de marcas hasta la azotea. Multiplicas al final la altura del barómetro por el número de marcas que has hecho y ya tienes la altura. Este es un método muy directo.

Por supuesto, si lo que quiere es un procedimiento más sofisticado, puede atar el barómetro a una cuerda y moverlo como si fuera un péndulo. Si calculamos que cuando el barómetro está a la altura de la azotea la gravedad es cero y si tenemos en cuenta la medida de la aceleración de la gravedad al descender el barómetro en trayectoria circular al pasar por la perpendicular del edificio, de la diferencia de estos valores, y aplicando una sencilla fórmula trigonométrica, podríamos calcular, sin duda, la altura del edificio.

En este mismo estilo de sistema, atas el barómetro a una cuerda y lo descuelgas desde la azotea a la calle. Usándolo como un péndulo puedes calcular la altura midiendo su periodo de precesión. En fin, concluyo, existen otras muchas maneras. Probablemente, la mejor sea coger el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del conserje. Cuando abra, decirle: señor conserje, aquí tengo un bonito barómetro. Si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo. En este momento de la conversación, le pregunte si no conocía la respuesta convencional al problema (la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares distintos nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares) evidentemente, dijo que la conocía, pero que durante sus estudios, sus profesores habían intentado enseñarle a pensar.

El estudiante se llamaba *Niels Bohr*, físico danés, premio Nobel de Física en 1922, más conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones y neutrones y los electrones que lo rodeaban. Fue fundamentalmente un innovador de la teoría cuántica. Al margen del personaje, lo divertido y curioso de la anécdota, lo esencial de esta historia es que **LE HABÍAN ENSEÑADO A PENSAR.**

## Ventana de comunicación Johari

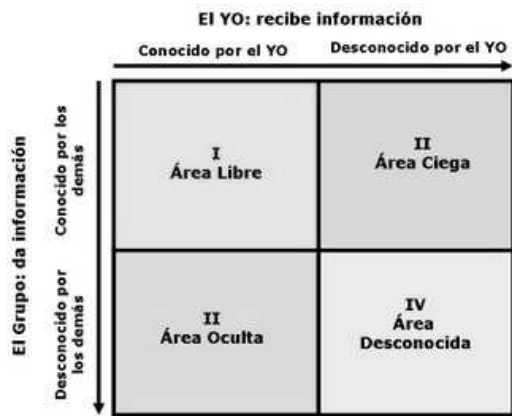


Quisiera aumentar lo comentado en el libro con el siguiente añadido:

La Ventana de Johari<sup>2</sup> es un método/técnica en psicología para el trabajo en dinámicas de percepción grupal y reconocimiento personal.

El modelo de La Ventana de Johari se considera aquí como una herramienta para el tratamiento de lo que realmente representa la información: las sensaciones, experiencia, opiniones, actitudes, habilidades, intenciones, motivación, etc. dentro o sobre una persona en relación a un grupo u otras personas, a partir de cuatro perspectivas:

<sup>2</sup> Por cierto hay quien cree que JOHARI es una persona. En realidad es un acrónimo de José Luft y Harry Ingham.



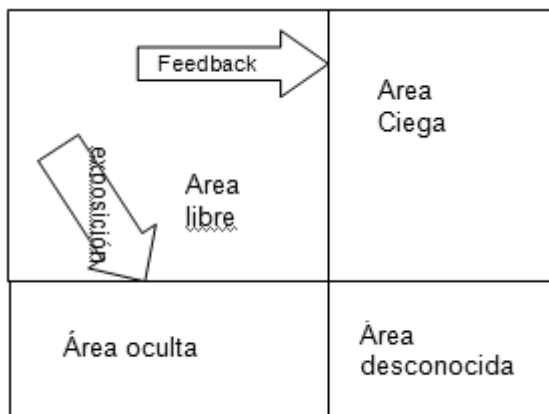
**Area Libre.** Lo que es sabido por la persona sobre él/ella misma, y también es conocido por otros. Ejemplos: su nombre, el color de su pelo, el hecho que usted posee un perro.

**Area ciega.** Lo que es desconocido por la persona sobre él/ella misma, pero qué otros saben. Ejemplos: sus modales, las impresiones de otras personas sobre usted.

**Area oculta.** Lo que la persona sabe sobre él/ella misma y que otras personas no conocen. Por ejemplo: sus secretos, sus esperanzas, deseos, qué es lo que le gusta y a que le tiene usted aversión.

deseos, qué es lo que le gusta y a que le tiene usted aversión.

**Area desconocida.** Lo que es desconocido por la persona sobre él/ella misma, y es también desconocido por los otros. Esta información tiene un potencial desconocido de influenciar el resto de la Ventana de Johari.



Al principio de un proceso de comunicación, cuando el tamaño del cuadrante del área libre no es muy grande, puesto que ha habido poco tiempo y oportunidad para intercambiar información. La comunicación debe intentar ampliar esa área para hacerla la ventana dominante, demostrando la transparencia, la franqueza y la honradez en las interacciones.

La Ventana de comunicación Johari se utiliza generalmente para enseñar, considerar y

administrar una comprensión sobre:

- Cómo los individuos se comunican consigo mismo y con los otros.
- Cómo los individuos se presentan a sí mismos, y a los otros.
- Cómo los individuos perciben su lugar en el mundo.

Desde el punto de vista de la percepción del mensaje, es conveniente el análisis teniendo presente los elementos de reflexión que Luft e Ingham nos puedan sugerir.

## Organización del tiempo

En el libro se habla de LA MATRIZ EISENHOWER pero creo que es una técnica para organizar el tiempo:

Una buena organización de las tareas (del orden de las mismas y de la exclusión de la inútiles) permitirá un mejor aprovechamiento del tiempo disponible. Por lo tanto, después de fijar los

objetivos que se quieren obtener, es fundamental clasificar las tareas en función de su importancia y de su urgencia. Según los expertos, los minutos mejor invertidos son los que se utilizan para planificar el trabajo de cada día, semana o mes. Además de sacar más rendimiento, estructurar la jornada permite controlar mejor el tiempo.

El primer paso es fijar los objetivos que queremos alcanzar y después priorizar las tareas. Una vez que se clasifican las tareas en función de su orden de importancia y de urgencia, hay que planificar cuándo hacerlas.

Se puede usar el siguiente esquema para organizar las tareas:

	<b>Urgentes</b>	<b>No urgentes</b>
<b>Importantes</b>	1 _____ _____	2 _____ _____
<b>No Importantes</b>	3 _____ _____	4 _____ _____

Trabaje principalmente el cuadrante 1 (no mas de dos tres tareas), después el 2, 3 y 4. Lo normal es que cuando vaya solucionando problemas o/y transcurriendo el tiempo, las tareas del cuadrante 2 pasen a 1 y las del 4 al 3 o a la papelera. La recomendación sobre el empleo de tiempos sería:

	<b>Urgentes</b>	<b>No urgentes</b>
<b>Importantes</b>	20-25%	65-80%
<b>No Importantes</b>	15 %	Menos del 1%

A la hora de diseñar la agenda, es importante hacerlo con flexibilidad. La planificación no puede ser muy rígida. Hay que pensar en tiempos colchón para ubicar los imprevistos y dejar un margen de maniobra.

La creatividad es otro aspecto clave al planificar el trabajo: Se debe organizar el tiempo en función del tipo de trabajo y del ritmo biológico para hacer las cosas más importantes cuando uno rinde mejor. Para las tareas de gran tamaño, que requiere mucho hay que dividirlo en porciones pequeñas y hacerlas poco a poco.

Después de programar las tareas, el siguiente paso es ejecutar lo decidido. Los expertos aconsejan hacer una cosa detrás de otra, no abrir varios frentes a la vez ni comenzar nuevas tareas sin haber terminado previamente las anteriores.

Algunas recomendaciones:

- Fije su propia velocidad.
- Controle los compromisos y proyectos en forma horizontal (manteniendo la coherencia en todas las iniciativas en las que se haya involucrado) y vertical (controlando las actividades que componen cada compromiso o proyecto).
- Revise todos los correos electrónicos que aún permanezcan en la bandeja de entrada y resuelva inmediatamente sólo los que tomen menos de dos minutos.
- Explore el calendario del pasado: identifique temas pendientes y transfíralos al sistema activo.
- Revise el calendario del futuro: eventos próximos en el corto y en el largo plazo. Vacíe su cabeza, lleve al papel (por categorías) cualquier nuevo proyecto, temas pendientes, ideas, etc.
- Examine las listas de acción y marque las acciones que ya han sido completadas.
- Repase las listas de espera.
- Pregúntese a menudo: “¿Cuál es el siguiente paso?”

## El principio de Pareto

Wilfredo Federico Damaso Pareto (1848 - 1923) sociólogo y economista italiano enunció el principio que lleva su nombre. Observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los «pocos de mucho» y los «muchos de poco»; se establecían así dos grupos de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de población, ostentaba el 80% de algo y el grupo mayoritario, formado por un 80% de población, el 20% de ese mismo algo.



Estas cifras son arbitrarias; no son exactas y pueden variar. Su aplicación reside en la descripción de un fenómeno y, como tal, es aproximada y adaptable a cada caso particular.

El principio de Pareto se ha aplicado con éxito a los ámbitos de la política y la



Economía. Se describió cómo una población en la que aproximadamente el 20% ostentaba el 80% del poder político y la abundancia económica, mientras que el otro 80% de población, lo que Pareto denominó «las masas», se repartía el 20% restante de la riqueza y tenía poca influencia política. El principio también se usa para acciones de marketing o de gestión. Por ejemplo evaluando que el 20% de los clientes nos dan el 80% de los beneficios. O el 20% de las averías causan el 80% de los daños.

Este principio también puede considerarse al planificar los trabajos o tareas a realizar: El 20% de los trabajos, “solucionarán” el 80% de los problemas pendientes. ¿Cuáles son, en consecuencia, las tareas a abordar primero?.

## **El pensamiento intencional**

Como complemento al capítulo: El modelo de interpretar un papel (Belbin y De Bono):

A veces pensamos sin una finalidad específica, como cuando divagamos, recordamos hechos o situaciones, fantaseamos respecto a algún tema o persona que nos atrae o damos vueltas y vueltas obsesivas sobre un problema. Pero aquí hablaremos del pensamiento intencional: pensamiento mediante el cual nuestra mente opera con un propósito.

El pensar con un propósito se puede referir entre otras cosas a:

- ◆ Adquisición de conocimientos: investigación, experimentación.
- ◆ Elaboración de información: análisis de datos, procesamiento de los mismos, clasificación y síntesis.
- ◆ Evaluación: comparación de datos basándose en un criterio (moral, estético, profesional, etc.).
- ◆ Solución de problemas: análisis del problema, búsqueda de causas, de soluciones y su aplicación.
- ◆ Creación: generación de conceptos, de nuevas formas de actuación, de expresiones estéticas.

Existen cuatro maneras diferentes de realizar pensamientos intencionales; pensamientos dirigidos a un objetivo: Pensamiento lógico, Pensamiento creativo, pensamiento sistémico y pensamiento positivo.

Cada uno de nosotros está más habituado a pensar de una de estas cuatro maneras o como mucho, en la combinación de dos de ellas.

Este hábito se retroalimenta constantemente, porque determina en la persona el estilo de aprendizaje y de procesamiento de la información.

Cada una de estas formas de pensamiento es adecuada para determinados problemas o ciertas situaciones y por el contrario, produce errores en otras.

Ante distintas situaciones hay una forma de pensamiento que permite responder de la manera más adecuada, pero también es recomendable examinar las distintas cuestiones poniéndose el “gorro” de las cuatro formas de pensar.



El **pensamiento lógico** tiene las siguientes características:

- ◆ Es preciso, exacto: Hay que utilizar los términos en su estricto sentido (no es lo mismo decir todos, que la mayoría o algunos).
- ◆ Se basa en datos probables o en hechos: Busca la veracidad y el rigor, por eso debe partir de información válida.
- ◆ Es analítico: Divide los

razonamientos en partes, desmenuza los elementos de la información para encontrar relaciones. Por supuesto que también realiza síntesis (decir que todos los hombres son mortales es una síntesis) pero pone más énfasis en los análisis.

- ◆ Sigue reglas: El razonamiento lógico está dirigido por las reglas de la lógica. Si no cumple esas reglas, el razonamiento será falso.
- ◆ Es racional, sensato: No hay lugar para las fantasías, se ciñe a hechos o datos probables.
- ◆ Es secuencial: Es un pensamiento lineal, va paso a paso. Los razonamientos se van enlazando como eslabones de una cadena, unos detrás de otros y manteniendo un orden riguroso. No se admiten saltos, las conclusiones tienen que estar apoyadas en los planteamientos anteriores.

Ejemplo: Todos los hombres son mortales (planteamiento previo). Juan es hombre (planteamiento previo), luego Juan es mortal.

El proceso de pensamiento lógico más característico es el razonamiento.

Razonamientos son argumentos que dan razones para justificar o demostrar una frase, sentencia o proposición:

La estructura del razonamiento incluye:

- Premisas: Afirmaciones o negaciones previas.
- Conclusión: Una sentencia que se deriva de las premisas.

**El pensamiento Creativo** produce ideas nuevas mediante:

- La reestructuración de esquemas conceptuales: la intuición, "ver" interrelaciones entre los elementos de nuestro análisis (no sólo A+B, sino que A se interrelaciona con B).
- La generación de otros esquemas conceptuales nuevos: la creatividad, alternativas o elementos nuevos para incorporar a nuestros análisis (no sólo A y B, sino A, B, C y X)

Los rasgos más destacados de este tipo de pensamiento son:

- ◆ **Flexible:** No se empeña en una única solución. Si una solución no funciona, busca otras alternativas.
- ◆ **Espontáneo, fluido:** Nace como un proceso natural y armónico. Las ideas surgen de un terreno abonado por el trabajo y la reflexión.
- ◆ **Original:** En el trabajo artesanal cada pieza es diferente y lo que valoramos es justamente la peculiaridad de esa pieza frente a las producciones en serie.
- ◆ **Suspende el juicio:** Primero piensa, imagina, fantasea, busca alternativas. Luego valora si cada idea es adecuada. Nos perdemos muchas ideas brillantes -nuestras y de los demás- por desecharlas antes de tiempo, por juzgarlas precipitadamente.
- ◆ **Asume riesgos, no le asusta el cambio:** El pensamiento Creativo no propone el cambio por el cambio pero está abierto a él si resulta necesario.
- ◆ **Libre:** No funciona con normas. Utiliza determinadas estrategias y técnicas pero no son reglas obligatorias. Las utiliza en la medida en que le ayudan.
- ◆ **Heterodoxo:** Se plantea qué ocurriría si las cosas fueran de otra manera. No obstante, las ideas que produce el pensamiento Creativo deben ser aplicables y por lo tanto compatibles con la ortodoxia, con las reglas de la organización en la que nos movemos.
- ◆ **Tolerante:** Puesto que este pensamiento reivindica la libertad y no el sometimiento a reglas, quiere decir que no es dogmático. Acepta cualquier idea y cualquier otro tipo de pensamiento.
- ◆ **Acepta la ambigüedad:** Es capaz de soportar situaciones en las que las cosas no están claras o los roles no están muy definidos.

Las características más destacadas **del pensamiento sistémico** son:

- ◆ **Procede con visión global:** No va de hecho en hecho, sino que analiza las situaciones en su globalidad. Se aleja para tomar perspectiva y trata de ver el cuadro en su conjunto.
- ◆ **Capta interacciones:** La visión global permite establecer nexos entre los elementos individuales.

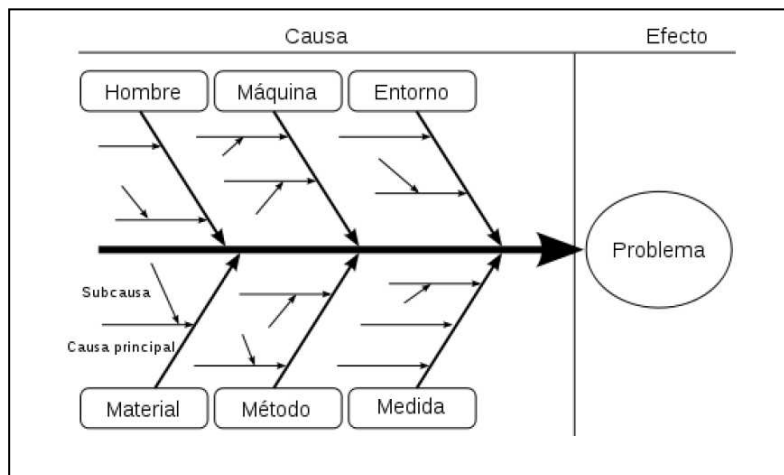
- ◆ Está atento a los procesos: Controla indicadores de tendencia, trata de ver si hay algún patrón indicativo, alguna pauta que se repita debajo de los hechos puntuales y de manera casi inconsciente.
- ◆ Antes de tomar decisiones estudia las repercusiones de las mismas en el sistema, en el todo: Considera el corto plazo, pero también el medio y largo plazo. Sabe que las acciones agresivas pueden tener un efecto rebote en el sistema, que pueden volverse en su contra.
- ◆ Asume la responsabilidad que le corresponde: Sabe que todos los elementos de un sistema se influyen entre sí y a su vez son influidos por el sistema. Por lo tanto como elemento de un sistema, sus actos no son separables de su posición en el mismo, pero tiene responsabilidades y un margen de actuación.

Las características del **pensamiento positivo** serían las siguientes:

- ◆ Se centra en lo positivo: De las múltiples facetas que tiene la realidad se fija en aquéllas que le pueden ayudar a sentirse mejor y a conseguir sus metas en esta vida.
- ◆ Visionario: Sabe que los objetivos se logran más fácilmente si se tiene una visión muy clara de los mismos. 'En la empresa se habla de la visión de la empresa y del líder visionario. Se acentúa la idea de que el auténtico líder tiene que generar y comunicar una visión sintética de la empresa, que resulte motivadora.
- ◆ Valora los sentimientos, las emociones y los mensajes corporales: A diferencia de los otros tipos de pensamiento que se apoyan mucho en lo intelectual, el pensamiento positivo valora todos los elementos de la personalidad: emociones, sentimientos y los aspectos corporales. Nuestro cuerpo, como organismo total, es uno de los elementos de nuestra conciencia y por lo tanto también conviene prestarle atención.
- ◆ No juzga: Le interesa más comprender que juzgar. Antes de emitir juicios, escucha. No se precipita. Considera que las opiniones son relativas y no se esfuerza en imponer la suya a los demás.
- ◆ Abierto a otras formas de conocimiento y de realidad: No desprecia ninguna forma de conocimiento. Utiliza los tres tipos de pensamiento que ya hemos estudiado. Además está abierto a otras formas de conocimiento, sea intuitivo o de otro orden. Está abierto a otras formas posibles de realidad, que no se captan directamente por los sentidos.
- ◆ Es responsable: Sabe que cada uno es responsable de sus propios actos, aunque esté muy influido o mediatizado por las situaciones y las estructuras. Responsable quiere decir que asume las consecuencias de sus acciones u omisiones. Es decir, no "echa balones fuera". Éste es un valor compartido con el pensamiento sistémico.

## Método "Diagrama Causa-Efecto".

Me ha extrañado no ver este método en el libro ya que "la raspa" es muy utilizada en el análisis de problemas y búsqueda de soluciones.

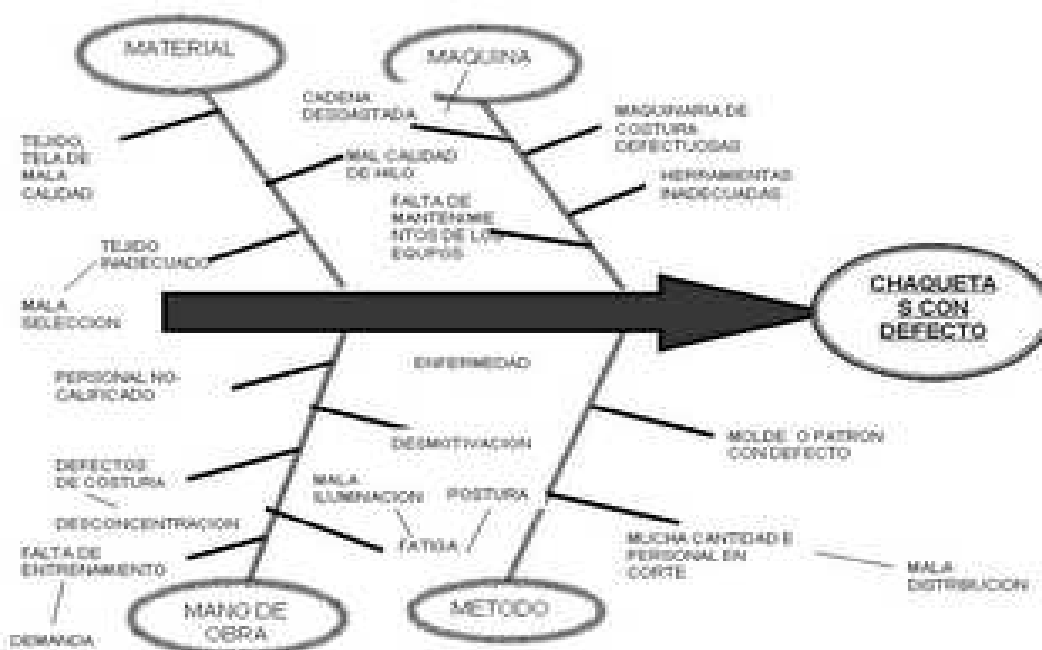


El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

El propósito de este diagrama es representar de forma ordenada y clara

todos los aspectos agrupados en categorías. Cualquier cosa que pueda producir un efecto se considera causa probable, por disparatada que nos parezca.

Las posibles causas son agrupadas por familias y se escriben en la flecha afluyente que le corresponda.



## Los mapas mentales

También he echado en falta esta herramienta de organizar las ideas difusas.

Es mucho más fácil organizar las ideas que tenemos si las plasmamos de forma gráfica que si las ordenamos simplemente en nuestra mente.

Resaltamos el término "gráfica" porque para que esa ordenación sea más eficaz no se trata de escribirlas en la hoja como si fueran un texto, sino a modo de gráfico, de tal manera que con una ojeada podamos ver las ideas y su ubicación dentro de un conjunto global.

El mapa mental es justamente eso; es una técnica simple para organizar materiales o ideas. Nos puede servir si queremos ordenar las aportaciones recogidas en una tormenta de ideas o simplemente para ordenar ideas que se nos ocurren sobre un tema concreto (por ejemplo, si tenemos que intervenir en una reunión o redactar un informe).

La técnica consiste en tomar una hoja, preferentemente apaisada, escribir en el centro el tema a desarrollar y enmarcarlo de alguna forma: un óvalo, un recuadro, una nube. A partir de ese centro vamos trazando ramas, tantas como ideas diferentes se nos vayan ocurriendo.

De esta forma se van ramificando y organizando todas las ideas e informaciones que tenemos sobre el tema central.

Los mapas conceptuales tienen muchas ventajas respecto a las notas y esquemas tradicionales:

- ◆ La idea central está más claramente delimitada.
- ◆ Queda reflejada la importancia relativa de cada idea.
- ◆ Las ideas importantes están más cercanas al centro y las menos importantes, más alejadas.
- ◆ Las ideas están conectadas.
- ◆ Es más fácil de recordar y revisar.
- ◆ Resulta fácil añadir nueva información.
- ◆ Estimula la creatividad.
- ◆ Permite que afloren las ideas libremente.

Las principales reglas para la confección de un mapa mental son:

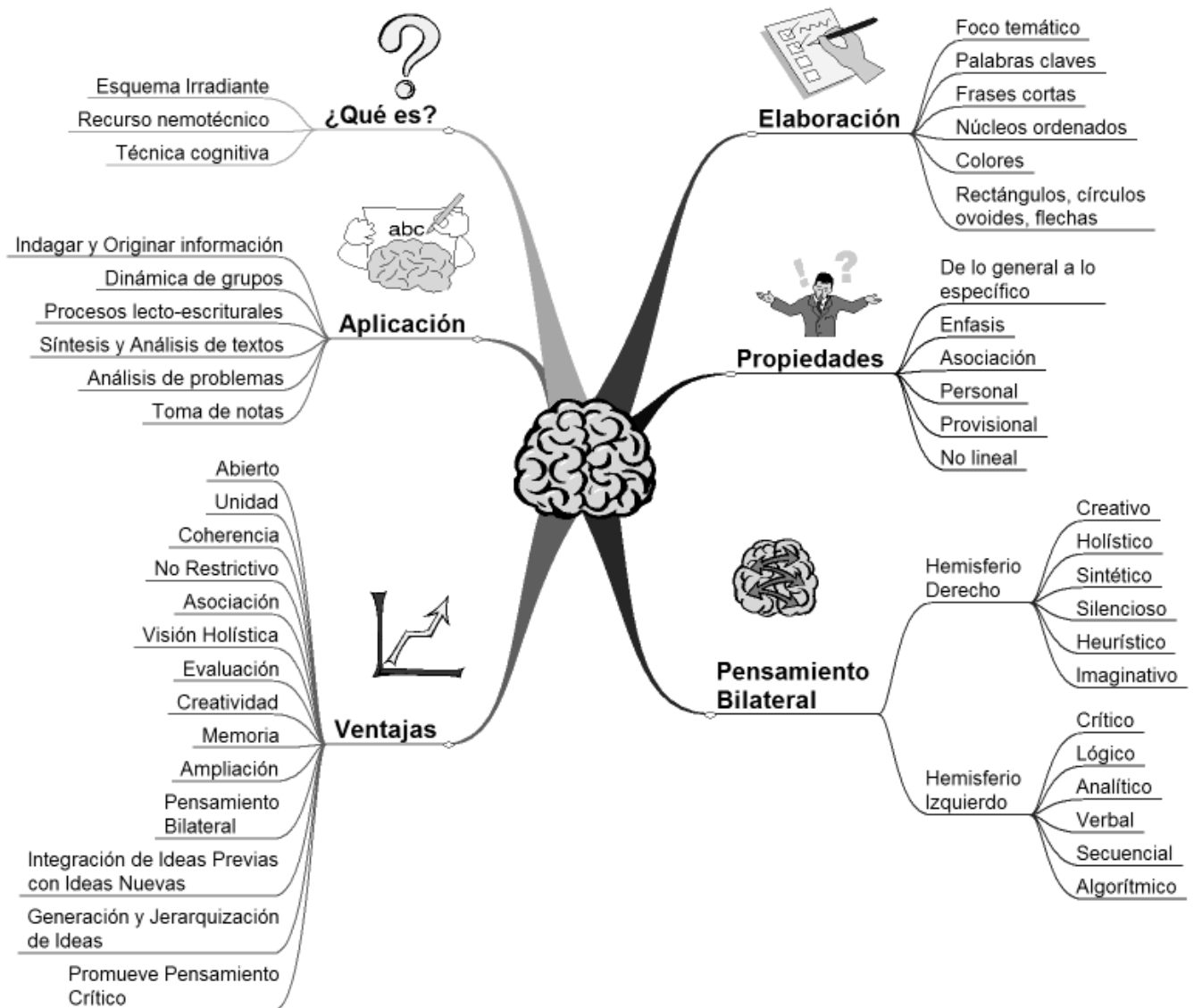
- ◆ Usar MAYÚSCULAS para resaltar las ideas principales.
- ◆ Un concepto = una palabra = una línea.
- ◆ No importa el orden de las ideas, se ordena después.
- ◆ No puede haber una línea o una idea suelta.
- ◆ Se pueden escribir nuevas ideas sin esperar a desarrollar por completo un concepto.

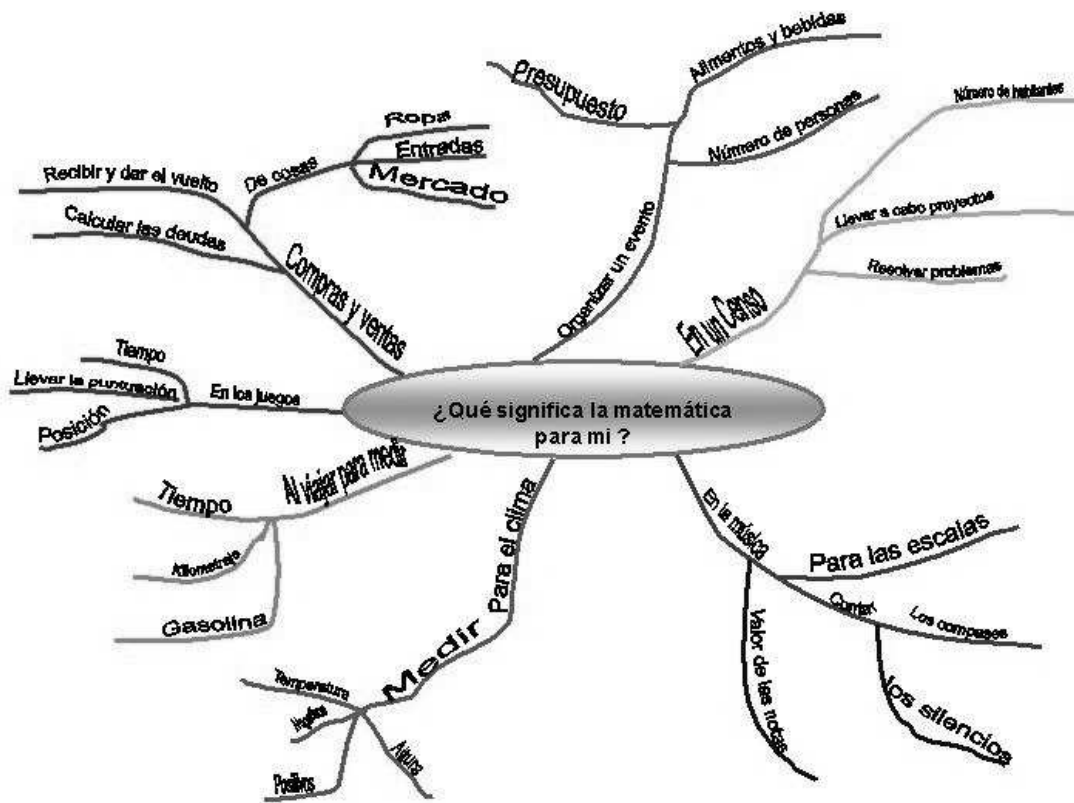
La asociación juega un papel dominante en casi toda función mental, y las palabras mismas no son una excepción. Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores a otras ideas o conceptos. Los Mapas Mentales, desarrollados son un método efectivo para tomar notas y muy útiles para la generación de ideas por asociación.

Debido a la gran cantidad de asociaciones envueltas, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo a generar nuevas ideas y asociaciones en las que no se había pensado antes. Cada elemento en un mapa es, en efecto, un centro de otro mapa.

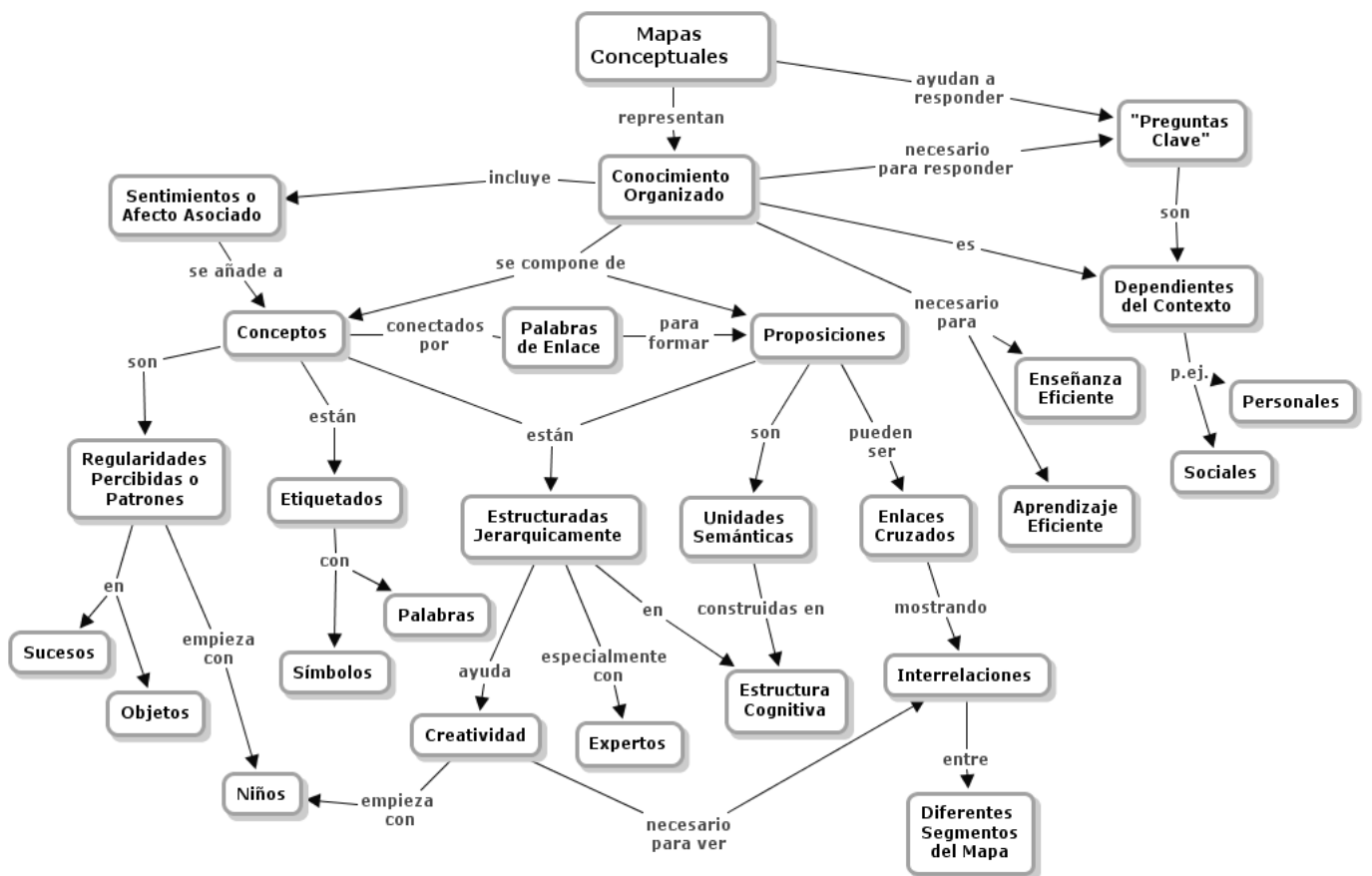
El potencial creativo de un Mapa Mental es útil en una sesión de tormenta de ideas. Usted solo tiene que comenzar con el problema básico en el centro, y generar asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles soluciones. Por medio de presentar sus pensamientos y percepciones en un formato espacial y mediante añadir colores e imágenes, se gana una mejor visión y se pueden visualizar nuevas conexiones.

Ejemplos:





Resumen:



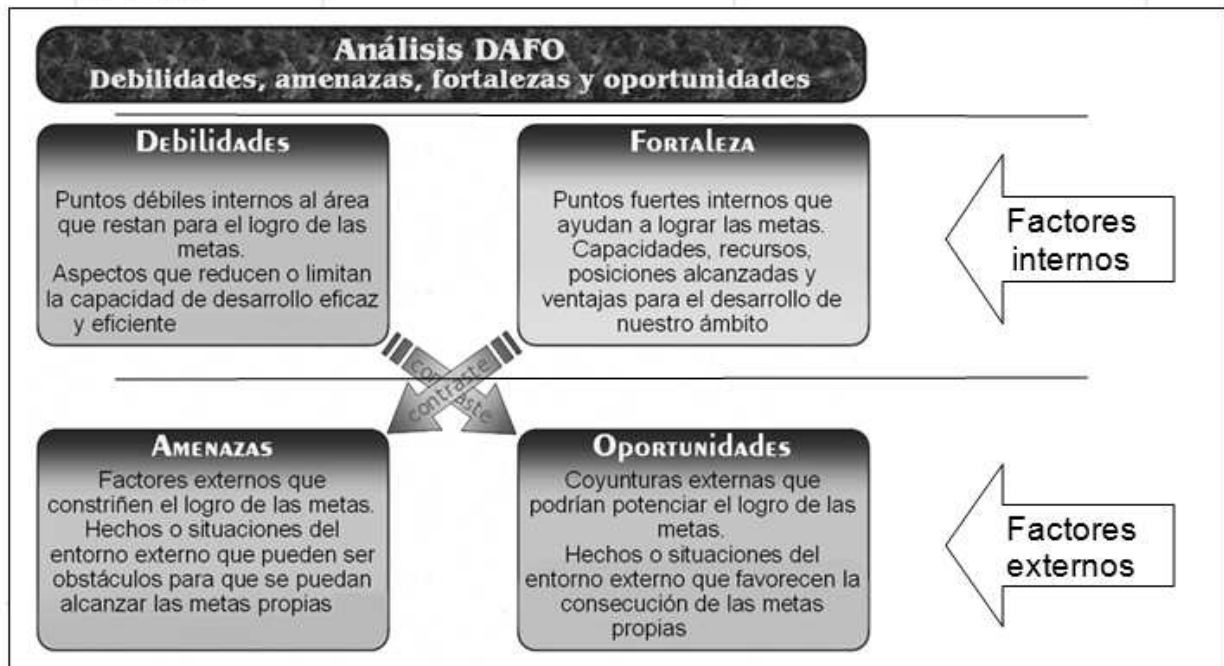


## Análisis DAFO

En el libro se habla de: El análisis SWOT: Cómo encontrar la solución correcta (capítulo 2). Sin embargo yo creo que es más conocido en España por DAFO. Sobre lo dicho yo añadiría:

Es una técnica de las más generalizadas y sencillas dentro del proceso de decisión estratégica. Su nombre viene de las iniciales de:

D: Debilidades A: Amenazas F: Fortalezas O: Oportunidades



Las Debilidades y Fortalezas se circunscriben al ámbito interno, mientras que las Amenazas y Oportunidades pertenecen al entorno, al ámbito externo.

El objetivo que se extrae de su utilización es ayudar a encontrar sus factores estratégicos críticos para, una vez identificados, consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Las fortalezas y las debilidades son los factores internos que crean valor o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía o grupo tienen a su disposición, comparados con sus competidores. Pueden ser medidas usando evaluaciones internas o un benchmarking externo.

Las oportunidades y las amenazas son los factores externos que influyen sobre los resultados. Una empresa o colectivo no puede controlarlas. Pero emergen de la dinámica competitiva o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales.

\*\*\*