

## Blindando a la Organización de los Errores Mentales del Directivo.

Por Carlos Guzmán Dibella.

Recientemente, habiendo estado en una reunión de negocios en donde había un grupo de ejecutivos dirigidos por una persona con el más alto rango jerárquico de su empresa, me impresionó cómo el director de ese grupo era capaz de soltar frases, ideas y argumentos que eran, cuando menos, inexactos y frecuentemente falsos. Ideas que sólo él tenía, que su grupo no compartía pero que nadie refutaba por el poder que dicha persona representaba. Al terminar la reunión, casi toda la gente, miembros todos del equipo debajo de dicho director, coincidieron con que las ideas de dicho directivo estaban plagadas de errores mentales.

La experiencia me inquietó pues en el ambiente empresarial frecuentemente se encuentran personajes que a lo largo del tiempo van repitiendo una mentira o una inexactitud hasta convertirla en verdad universal. La inquietud me recordó un excelente documento, llamado « Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro » editado por la “Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura” y cuyo autor es Edgar Morín en donde toca el tema de Los Errores Mentales diciendo que ningún dispositivo cerebral permite distinguir la alucinación de la percepción, el sueño de la vigilia, lo imaginario de lo real y lo subjetivo de lo objetivo.

De dicho documento, cito un párrafo que nos debe traer luz al tema de este artículo:

“La importancia del fantasma y del imaginario en el ser humano es inimaginable; dado que las vías de entrada y de salida del sistema neuro-cerebral que conectan el organismo con el mundo exterior representan sólo el 2% de todo el conjunto, mientras que el 98% implica al funcionamiento interior, se ha constituido en un mundo psíquico relativamente independiente donde se fermentan necesidades, sueños, deseos, ideas, imágenes, fantasmas, y este mundo se infiltra en nuestra visión o concepción del mundo exterior.”

“También existe en cada mente una posibilidad de mentira a sí mismo (self-deception) que es fuente permanente de error y de ilusión. El egocentrismo, la necesidad de auto-justificación, la tendencia a proyectar sobre el otro la causa del mal, hacen que cada uno se mienta a sí mismo sin detectar esa mentira de la cual, no obstante, es el autor.”

Edgar Morín sostiene que nuestra memoria misma está sujeta a numerosas fuentes de error. Una memoria no regenerada con la remembranza tiende a degradarse; pero cada remembranza la puede adornar o desfigurar. Nuestra mente, de manera inconsciente, tiende a seleccionar los recuerdos que nos convienen y a

rechazar, incluso a borrar, los desfavorables; y cada uno puede allí adjudicarse un rol adulator. También tiende a deformar los recuerdos por proyecciones o confusiones inconscientes. Existen, a veces, falsos recuerdos con la persuasión de haberlos vivido y también recuerdos que rechazamos porque estamos persuadidos de no haberlos vivido jamás. Así, la memoria, fuente irremplazable de verdad, puede estar sujeta a los errores y a las ilusiones.

Por el documento publicado por la ONU, aparentaría que lo que me impresionó de ese directivo es algo que está totalmente identificado y, sin embargo, se permite con frecuencia que una persona con este tipo de problemas, tenga una posición directiva e inflencie el destino, la dirección, la estrategia y la tácticas de su grupo, división o empresa con sus ideas plagadas de “errores mentales”.

Lo anterior es un problema de las organizaciones mexicanas en donde las estructuras son muy familiares o muy dictatoriales, pues en ellas solo impera la voz del dueño o del director. En las empresas en donde existen prácticas de gobierno, en donde se tienen equipos de trabajo autogestionados en los niveles operativos y en las cuales se cuenta con un consejo de administración, se logra “blindar” a la empresa de los posibles errores mentales que pueda generar el director.

En realidad todo director tiene un conjunto de ideas (teorías, doctrinas, ideologías) que no sólo están sujetos al error sino que caen en las trampas de proteger los errores e ilusiones resistiéndose a la información que no conviene o que no se puede integrar. Siempre se encontrará un cierto grado de reacción a las teorías contrarias o a los argumentos adversos. Aunque las teorías científicas sean las únicas en aceptar la posibilidad de ser refutadas, también tienden a manifestar esta resistencia.

Para neutralizar los errores mentales, se debe recurrir a la racionalidad. Es decir, a tener una disciplina de análisis y razonamiento sobre los problemas que permita ir más allá, mucho más allá, de la opinión parcial de un directivo con errores mentales. La racionalidad dentro de la empresa implica el poner sobre la mesa teorías coherentes, verificar su lógica, encontrar un modelo de referencia que permita hacer análisis estratégicos basados en hechos y nutrir un ambiente abierto a la discusión para evitar que se vuelva a encerrar en un adoctrinamiento en voz del director que quiere imponer, a todas luces, sus ideas.

Si bien, tanto el documento citado, como muchos otros libros sobre el pensamiento y el comportamiento humano, pueden ahondar en el porqué una persona

comete errores mentales y produce fantasías que sólo él se cree, en el ámbito empresarial basta con seguir un consejo fundamental que es la base del método del caso utilizado por la escuela de negocios de Harvard y en México por el IPADE y que dicta el “ir a los hechos”.

Si en cualquier entorno del quehacer empresarial se empieza por basar el análisis en los hechos, se está de facto blindando a la empresa y al grupo contra los errores mentales y mentiras-convertidas-en-verdades de un director poco realista. En la primera fase de un análisis de problemas, se debe buscar que las opiniones queden fuera, haciéndole caso únicamente a los hechos. Concentrarse inicialmente en los hechos permite aterrizar a la realidad un contexto empresarial y crear el terreno propicio para encontrar respuestas a los problemas.

Por supuesto, avanzado el proceso, las opiniones deben tener un peso importante y los juicios basados en la experiencia y en la intuición pueden ser el detonante para una idea brillante. Sin embargo esas opiniones tendrán mucho mayor peso cuando son externada a la luz de un análisis de hechos realizado a conciencia.

Si una vez que se han analizado los hechos, se aplica un proceso de cuestionamiento que pregunte reiterativamente “¿porqué?” a todas las causas del problema y luego a las causas de las causas del problema y así hasta llegar a los problemas fundamentales, se pueden lograr excelentes resultados.

El método del caso dice de manera simple: analícense los hechos desde todos los puntos de vista que sea práctico hacerlo, identifíquense los problemas y apórtense ideas de solución. Ello, llevado al contexto de la empresa, no sólo permite que la base de análisis basada en hechos de un buen soporte, sino que también permite que los problemas que se identifiquen en el proceso reiterativo de preguntar “¿porqué? Y ¿porqué? Y ¿porqué?” sean realmente los problemas más importantes a resolver.

Si se comete el error de partir de un análisis poco objetivo, se puede inclusive caer en centrarse en problemas que no son los problemas fundamentales.

Es difícil acotar la discusión de un problema a los hechos, pues todos los participantes están generalmente impacientes de empezar a dar sus opiniones, sin embargo, si dentro de su empresa Ud incluye una metodología de análisis y solución de problemas que inicie basándose únicamente en los hechos, seguramente logrará que cuando llegue el momento de dar opiniones, estas sean mucho más realistas y se lograrán conclusiones y acuerdos que tengan mayor consenso y estén menos vulnerables a los efectos de los errores mentales de un directivo con poco sentido de realidad.

=====  
El autor es director general de Grupo Arion ([www.grupoarion.com.mx](http://www.grupoarion.com.mx)), empresa dedicada a soluciones de software, consultoría empresarial y capacitación. [cguzman@exsyst.com.mx](mailto:cguzman@exsyst.com.mx)