

Seminario de comunicación

2

¿Cómo piensas?

Notas sobre cómo organizar mejor nuestras ideas.

JOSÉ VALENTÍN RAMIREZ CASTANEDO
Julio 2.011 - GETAFE (Madrid)

INDICE

INTRODUCCION	3
Generalidades sobre comunicación	4
La Comunicación	4
La escucha activa	4
Barreras de la Comunicación	5
Escuchar con los ojos (y la mente)	5
Proceso de comunicación/aprendizaje	6
Ventana de comunicación Johari	6
La gestión del tiempo	8
Leer y entender	8
Organizacion del tiempo	10
Ladrones de tiempo	10
El principio de Pareto	12
Consejos para una vida Slow	13
Organizar ideas	14
Buscar referencias fuertes y contrastar la informacion	14
Como funciona el pensamiento	14
Los modelos mentales	17
Estrategias para la solucion de problemas y la toma de decisiones	17
Método "Diagrama Causa-Efecto".	18
Decidir	19
Estrategias de pensamiento lógico	21
Los mapas mentales	21
Análisis DAFO	25
Trabajo en equipo	27
Tecnicas de creatividad	28
Brainstorming y Wall-chart	29
A trabajar	30
Estratégia	31

El presente documento ha sido elaborado a partir de textos extraídos de internet y otras fuentes. Corresponde atribuir al autor sólo la elaboración de la documentación, selección y ordenación de textos, etc. Las fuentes no se mencionan a propósito, pues algunos textos están reelaborados, corregidos, contenidos parcialmente, etc. Se quiere invitar además a que aquellas personas que quieran profundizar más en algún tema busquen ellos sus propias fuentes y/o temas de interés.

INTRODUCCION

Este documento es la segunda parte de una trilogía sobre el mundo de la comunicación. En la primera parte (“En medio de los media”) se analiza el mundo de los media e Internet y, por lo tanto, como se reciben las noticias y la información. En este documento se van a examinar algunas técnicas que permitan mejorar el proceso de elaboración de ideas y su ordenación. En la tercera parte se expondrá como transmitir mejor las ideas.

El primer documento terminaba con algunas recomendaciones sobre cómo “defenderse” de la información. Se retomará este concepto para introducir el presente trabajo.

Vivimos la era de la Información. Proliferan cientos de cadenas de radio y emisoras de televisión. Los kioscos de prensa rebosan de diarios y revistas de todo tipo. Internet está ya en la mayoría de hogares españoles, en escuelas, centros cívicos y hasta en los móviles de los más jóvenes.

Podemos decir que en Internet está todo.. y ahí empieza el problema, porque está todo y también lo contrario. Es decir, podremos encontrar una opinión y la contraria y ambas “perfectamente argumentadas”. ¿Cuál es la correcta?. Un ejemplo podemos verlo en el tratamiento informativo del

“Cambio Climático”. Debería ser un tema con una profunda base en evidencias científicas y, por lo tanto, debería haber unanimidad en su diagnóstico. Sin embargo no es así y podremos encontrar argumentos científicos, o aparentemente científicos, totalmente contradictorios.

Otro “problema” es el exceso de información. Si “los árboles no dejan ver el bosque”, en internet los millones de referencias nos dificultarán encontrar lo que buscamos. Tenemos mucha información, pero información no es necesariamente conocimiento. Por lo tanto, la principal tarea que nos espera es cómo seleccionar la información y qué podemos hacer con ella para obtener el máximo conocimiento que nos permita abordar mejor las distintas alternativas o dilemas que la vida cotidiana nos ofrece cada día.

Básicamente las recomendaciones del presente trabajo se resumen en:

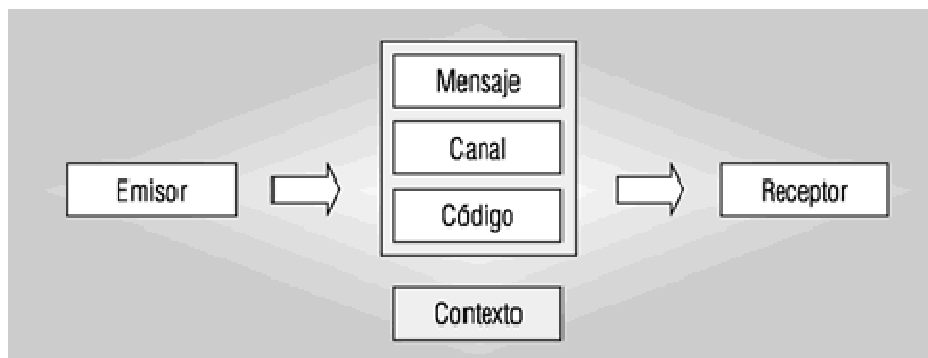
- Filtrar y seleccionar bien la información. No perder tiempo, ni hacerlo perder a los demás.
- Apoyarse en referencias “fuertes”, verificables y seguras
- Contrastar la información
- “Anclar” a nuestro aprendizaje la información de interés.

Generalidades sobre comunicación

La Comunicación

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales y grupales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.



- Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
- Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- Mensaje: Contenido de la información que se envía.
- Canal: Medio por el que se envía el mensaje. En este aspecto es importante el RUIDO, que es todo aquello que impide que el mensaje llegue correctamente.
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

En la tercera parte del seminario se verá qué debe hacer el emisor para una mejor comunicación, en este apartado vamos a ver como el receptor puede también tomar acciones para recibir e “interpretar mejor” el mensaje.

Algunas de las estrategias que podemos emplear se verán a continuación.

La escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar, se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la

persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (“ya veo”, “umm”, “aja”.. etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarle.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y se responde "y yo también" o "Sin razón...".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tiene las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que le haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa:

Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, ni siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parfrasear. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Resumir: Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:

- "Si no te he entendido mal..."
- "O sea, que lo que me estás diciendo es..."
- "A ver si te he entendido bien...."

Expresiones de aclaración serían:

- "¿Es correcto?"
- "¿Estoy en lo cierto?"

Barreras de la Comunicación

Las barreras de la comunicación son todas aquellas que interfieren en la captación del mensaje.

En el proceso de la comunicación existe una pérdida de información desde quien recibe y desde quien emite. Se piensa decir un 100%, se trasmite un 80 %, se recibe un 60%, se interpreta un 50 % y ¿cuánto de esto aceptará y pondrá en práctica el receptor?

Los filtros actúan como un posible efecto distorsionador de la información. Nos referimos a aspectos como:

Decisiones/Valoraciones que se han aprendido a tomar automáticamente a través de un largo proceso de aprendizaje.

La Imagen que se tiene del interlocutor.

La Definición de la Situación.

Los sentimientos, intenciones y actitudes.

Las expectativas que pueden alterar la percepción del mensaje.

El miedo a ver el mundo desde los sentimientos y el campo de referencia del otro.

Escuchar con los ojos (y la mente)

En la tercera parte del seminario se describirá con más detalle los aspectos de la Comunicación no verbal (gestos, posturas corporales, errores lingüísticos, pausas...). No obstante, desde el punto de vista del receptor es muy importante saber "ver" o intuir más allá de las palabras.

De la comunicación no verbal podemos deducir contradicciones con la comunicación verbal.

La conducta no verbal puede complementar mensajes verbales e inducir a modificar los mismos.

Podemos examinar aspectos como:

- Volumen de la voz, el tono, el ritmo...
- Expresiones del rostro.
- Gestos con las manos o cabeza.
- Posturas.

Proceso de comunicación/aprendizaje

Fases genéricas del proceso de recepción de comunicación.

A. ACCESO. Se accede a la información de manera efectiva y eficiente.

1. Definición y articulación de la necesidad informativa > Define o reconoce la necesidad de información > Decide hacer algo para encontrar la información e inicia el proceso de búsqueda.
2. Localización de la información. El usuario identifica y evalúa las fuentes potenciales de información > Desarrolla estrategias de búsqueda > Accede a las fuentes de información seleccionadas y selecciona y recupera la información.

B. EVALUACIÓN. Se evalúa la información de manera crítica y competente.

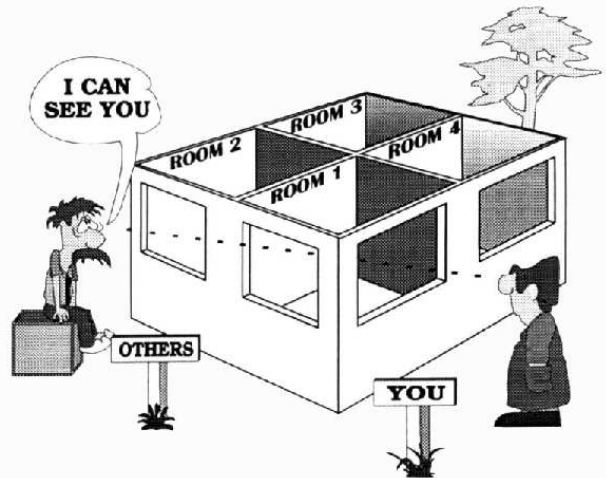
1. Evaluación de la información. El usuario analiza, examina y extrae la información > Generaliza e interpreta la información > Selecciona y sintetiza la información > Evalúa la exactitud y relevancia de la información recuperada.
2. Organización de la información. El usuario: Ordena y categoriza la información > Agrupa y organiza la información recuperada > Determina cuál es la mejor y más útil.

C. USO. Se aplica/usa la información de manera precisa y creativa.

1. Uso de la Información. > Aplica la información recuperada > Aprehende o internaliza la información como conocimiento personal;
2. Comunicación y uso ético de la información. El usuario > Comprende el uso ético de la información > Comunica el producto de la información.

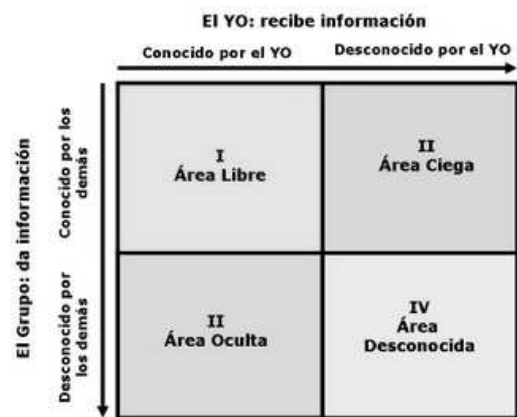
En síntesis, se asume que el desarrollo de habilidades informativas es el conocimiento y las habilidades necesarias para identificar correctamente la información pertinente para realizar una tarea específica o resolver un problema, realizar una búsqueda de información eficiente, organizar o reorganizar la información, interpretarla y analizarla una vez que se encontró y recuperó (por ejemplo, se descargó de internet), evaluar la exactitud y confiabilidad de la información (incluyendo el reconocimiento ético de las fuentes de donde se obtuvo), comunicar y presentar los resultados del análisis e interpretación a otros (si es necesario), y finalmente utilizarla para ejecutar acciones y obtener resultados.

Ventana de comunicación Johari



La Ventana de Johari (de José Luft y Harry Ingham) 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:



Área 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.

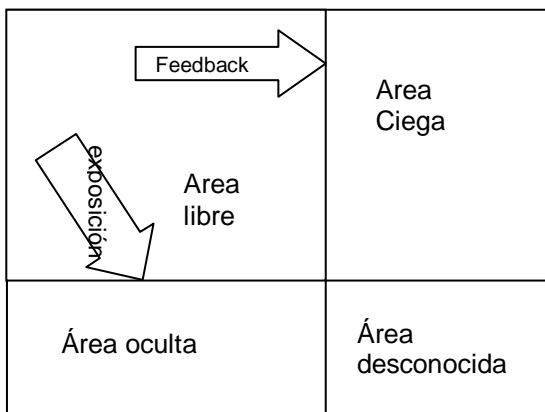
Área ciega. Lo que es desconocido por la persona sobre él/ella misma, pero que otros saben. Ejemplos: sus modales, las impresiones de otras personas sobre usted.

Área 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.

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.

La gestión del tiempo

Los avances tecnológicos han sido vertiginosos en las últimas décadas, los ordenadores son cada vez más rápidos, y con más capacidad de almacenamiento. La transmisión de datos ha pasado en pocos años de unos cientos de bits por segundo a decenas de miles. Sin embargo, nadie ha inventado un reloj de 25 horas. Tampoco hay evidencias de que nuestras neuronas se hayan multiplicado o sus conexiones actúen más rápidamente. Con la profusión de la información... el tiempo es un problema que plantea el reto de cómo utilizarlo lo mejor posible. Vamos a ver algunas técnicas o consejos que nos permitan hacer mas cosas (o hacerlas mejor) en el mismo tiempo.

LA PARADOJA DEL TIEMPO

¡¡ NO TENGO TIEMPO !!

- AUNQUE TENGAMOS LA SENSACIÓN DE QUE NO TENEMOS TIEMPO SUFICIENTE, EN REALIDAD CADA PERSONA DISPONE DE TODO EL TIEMPO QUE EXISTE.

7

Leer y entender

Libros, diarios, emails, webs... leer es una de las fuentes principales para recibir información, El primer consejo es leer lo suficientemente despacio como para entender bien. De nada sirve leer muy deprisa si no se ha entendido lo que se lee, o lo que se pretende de nosotros.

No obstante, leer deprisa utilizando las técnicas adecuadas permite leer más y memorizar mayor cantidad de contenido en menos tiempo.

Algunas de las aptitudes necesarias para una buena lectura son: Capacidad para leer y comprender a altas velocidades, Capacidad para usar un ritmo variable en función de la finalidad y la dificultad, Capacidad para comprender las ideas principales o los pensamientos centrales del material de lectura, Capacidad para comprender y retener los detalles, Capacidad para apreciar la organización del material y capacidad para leer de manera crítica y valorativa.

Leer implica elementos tanto físicos como mentales.

Respecto a los elementos mentales diremos que el término lectura será sinónimo de comprensión.

Respecto a los elementos físicos diremos que el movimiento de los ojos en la lectura consiste en tres actividades:

1. La fijación. Tiene lugar cuando tus ojos se detienen. Es el momento en que se lee.

2. Los movimientos sacádicos. Si observa los ojos de alguna persona que está leyendo, verá que los movimientos no son suaves sino que el ojo va a saltos.

3. La barrida de retorno. Cuando los ojos alcanzan el final de la línea, pasan a la siguiente realizando este tercer movimiento.

Los lectores ineficaces:

- Leen todo a la misma velocidad. Hay que adaptar la velocidad al nivel de dificultad.
- Realizan movimientos ineficientes de los ojos. Regresiones innecesarias: vuelven atrás para releer material que ya habían leído, saltan sus ojos alrededor de la página, especialmente cuando están cansados. Cuando terminan una línea, no vuelven rápidamente a la primera palabra de la siguiente
- Poca superficie de fijación: perciben sólo 4 palabras cada vez que sus ojos se fijan.
- Subvocalizan. Se dicen las palabras según van leyéndolas.
- Desconcentración. Piensan en otras cosas cuando leen.
- Movimiento: los movimientos de cabeza y cuerpo mientras se lee pueden provocar que se pierda la vista del texto y se pierda de ese modo el ritmo de lectura. Hay que intentar limitarse al movimiento ocular sobre el texto.
- Guiarse con el dedo: utilizar un dedo o un lápiz para guiar o direccionar la lectura constituye un hábito de apoyo que, si se abusa de él puede llegar a ralentizarla. No obstante, al principio puede servir como técnica que puede ser eficaz para adquirir un hábito de lectura rápida. Pero no debe ser el modo normal de lectura.

Los lectores eficientes leen el material aproximadamente de 3 a 5 veces más deprisa que el lector medio. Tienen un movimiento de los ojos suave y rítmico mientras van avanzando a lo largo del material, con pocas regresiones (o relecturas del material). Sus ojos siempre están en el lugar previsto, en vez de ir vagando por la página. También tienen una amplia zona de enfoque sobre las palabras. Han reducido su nivel de subvocalización a un mínimo. Tienen un enfoque flexible y sistemático para muchos tipos diferentes de material, así como buena concentración y memoria.

Para mejorar la velocidad y eficacia de la lectura se pueden practicar algunas técnicas:

1/ Seguimiento del dedo. Mejorará la velocidad

de lectura y comprensión considerablemente. El dedo empleado como si fuera un puntero que marca el ritmo de lectura es la mejor herramienta para adquirir mayor velocidad y conseguir fijaciones más amplias. Se trata de subrayar con el dedo cada línea de la página de margen a margen mientras lee. Esto dará a los ojos un enfoque definido sobre la página. Se obliga a los ojos a seguir al dedo y así se eliminan fácilmente las regresiones innecesarias. Y además, al tiempo que los ojos avanzan más deprisa a lo largo de las líneas, se empieza a captar más palabras (fijaciones más amplias).

El movimiento de la mano sirve para marcar el ritmo. Los ojos deben seguir al dedo a lo largo de las líneas impresas. Mover el dedo a lo largo de las líneas lo suficientemente despacio para entender, pero no dejar que el dedo se pare. Aplicar una ligera presión. Cuando el dedo llegue al final de la línea, practicar una barrida de retorno con el dedo y los ojos. Recordar que la barrida de retorno no es más que el movimiento que hace llevar los ojos hasta la primera palabra de la siguiente línea. Como ya se ha dicho, es una técnica para adquirir un hábito de lectura rápida pero no debe ser el modo normal de lectura.

2/ El movimiento en S sirve para controlar la velocidad y ampliar las fijaciones. Se utiliza para simulacros de lectura, para repasos y para análisis previos. No sirve como método de lectura normal.

Debe tener en cuenta que la mano está definiendo una zona a la que deben mirar los ojos, por eso no se preocupe si no puede leer cuando va marcha atrás.

Al principio tiene que resultarle incómodo, eso es una buena señal porque quiere decir que está amenazando a sus viejos hábitos de lectura. La práctica es la clave de la comodidad. Cuanto más practique más cómodo leerá, y por supuesto más rápido.

3/ El movimiento caótico sirve para ampliar las fijaciones. Se utiliza únicamente para simulacros de lectura. No sirve como método de lectura normal. El movimiento consiste en mover la mano por la página sin un rumbo fijo e intentando leer lo máximo posible. Intente también entender qué es lo que dice en la página.

Entender lo que dice es francamente difícil, pero no olvide que este movimiento tiene como objetivo únicamente que amplíe el área de fijación.

4/ Técnica de las tres páginas: ésta es una de las técnicas más eficaces para incrementar la rapidez de lectura. Para llevarla a cabo, lo primero que se debe hacer es seleccionar tres páginas consecutivas de un libro; la primera de ellas se ha de leer al ritmo normal de lectura que se suele utilizar, la segunda hay que intentar leerla a la mayor velocidad posible, aunque no se comprenda o entienda nada, y la tercera y última página se lee asimismo lo más rápido que se pueda, pero esta vez intentando comprenderlo todo. Con la repetición continuada de esta técnica el lector puede comprobar como cada vez aumenta más su velocidad lectora.

5/ Técnica de la postal: este sencillo sistema tan sólo requiere un texto y una cartulina o postal. La técnica consiste en situar la postal debajo de la primera línea del texto e ir bajándola línea a línea a medida que se avanza en la lectura hasta finalizar la página, intentando incrementar la velocidad lectora mientras se progresa en el texto. Este método está concebido como una forma de

ampliar el campo visual, pudiendo captar de una vez todas las palabras de cada línea.

6/ Skimming: literalmente esta técnica se traduce por "descremar", y aplicada a la lectura significa prescindir de aquellas palabras que no son necesarias para comprender un texto; es decir, con este método el lector debe intentar mediante una lectura rápida captar las ideas fundamentales de un texto pasando la vista por todas las palabras, pero interiorizando tan sólo aquellas que afectan al significado y desechando otras "inútiles", como pueden ser en algunos casos artículos o adverbios que actúan como recursos ornamentales.

7/ Comprender mejor lo leído. Para comprender mejor lo que lee tiene que dividir la información, leer todos los conceptos, ideas, hechos y detalles con atención cuidadosa y consciente e intentar relacionar lo leído con lo que se sabe de antes. Tiene que reconstruir la información de acuerdo con la finalidad que tenga.

Si hace esto, dominará la información leída y será más importante lo que se sepa del tema que el mismo texto original. La clave de la lectura eficiente está en emplear sólo la cantidad adecuada de tiempo y esfuerzos que exija para cumplir su finalidad.

8/ La finalidad de la inspección es darle una panorámica general del material. Tiene que mirar el índice, los capítulos, dibujos, gráficos, diagramas, resúmenes, preguntas. Con la información que recoge de la inspección el cerebro se pondrá en marcha e intentará sin que se de cuenta dar una visión global de lo que lee.

9/ Llegó la hora de leer el material. Ahora no tiene que leer tan rápido, pero lea lo suficientemente rápido para evitar que el flujo de información se empantane y le obligue a perder la concentración.

Lea para responder a preguntas. Quiero decir con esto que lea los titulares importantes como si fueran preguntas, e intente responder a esas preguntas.

Es importante tomar notas mientras se lee (hacer apuntes) si tienen alguna forma gráfica mejor. No estaría nada mal hacer un esquema organizado con todas las notas tomadas.

Subrayar los textos más importantes nos servirá para mejorar la memorización de los mismos, relecturas posteriores, etc.

Recomendaciones para subrayar bien:

- Subraye a lápiz hasta que ya esté muy segura/o de que es eso y no otra cosa lo que subrayaría. Y no subraye si no ha leído todo el texto antes, es posible que se arrepienta.
- Intente subrayar frases que tengan sentido en sí mismas. Así podrá facilitarle la comprensión del subrayado.
- Sea parco subrayando y antes de subrayar ideas secundarias, tenga muy bien identificadas las principales. Cuanto mejor entienda o conozca un tema, mejor subrayará, ¡y menos!

10/ La buena concentración en la lectura, o la capacidad de mantener su atención pendiente de lo que quiere es fundamental. Prepárese para concentrarse antes de empezar a leer.

Evite las distracciones externas.
 Localice el lugar adecuado.
 Elimine interrupciones planeadas.
 Elimine las distracciones sonoras.
 Encuentre el momento adecuado.
 Márquese objetivos (principio, centro y final).
 Reduzca las distracciones internas.
 No de más largas a las cosas. Hágalas ahora.
 Controle sus inquietudes.
 Descanse adecuadamente. 50 minutos de lectura 10 de descanso.

Organización del 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, 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.

Puede usar el siguiente esquema para organizar las tareas:

	Urgentes	No urgentes
Importantes	1 _____ _____	2 _____ _____
No Importantes	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:

	Urgentes	No urgentes
Importantes	20-25%	65-80%
No Importantes	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?"

Ladrones de tiempo

El tiempo es nuestro activo más valioso. El resto de nuestros activos a veces disminuyen, luego aumentan. Tenemos más dinero, menos dinero, luego más cosas, menos cosas. El resto de nuestros activos son fluctuantes. El tiempo no lo es. El día de ayer no volverá a repetirse. Ni siquiera se repetirá el tiempo empleado en leer este trabajo.

Los "ladrones de tiempo" nos roban nuestro activo más valioso. Lo hacen a la luz del día, con todo el descaro, con total impunidad y, a veces, hasta con nuestra comprensión. Son insistentes, si no lo consiguen vuelven a intentarlo. ¿Quiénes son estos ladrones?. Veamos algunos de ellos:

Interrupciones y visitas inesperadas. Si las hace una persona con la que se tiene confianza se le puede emplazar a tratar el tema en otro momento. Hay que tener en cuenta que se tarda una media de 15 minutos en volver al ritmo de concentración (y por lo tanto de productividad) después de cada interrupción.

Fallos en los equipos informáticos. Se evitan cargando la menor basura posible. Trabajar con versiones probadas, etc. Si no es nuestro trabajo, ¡que experimente Bill Gates!

Desorden personal. Organizar nuestra documentación nos ocupara unos minutos cada día, pero nos evitará horas de buscar papeles. No guardar documentos innecesarios.

Falta de concentración. Debemos hacer lo que estamos haciendo. "Work in real time" Trabajar en tiempo "real"

Manténgase alejado de listados de correo electrónico basura

¿Está harto de que se le acumulen toneladas de mensajes de correo electrónico basura? Elimine parte de este tipo de correo manteniendo su nombre fuera de las listas de bases de datos de marketing. Utilice la siguiente táctica:

Cuando le pidan que rellene un cuestionario de información demográfica en un sitio web, responda con afirmaciones que le coloquen fuera del público objetivo. Será mucho menos probable que termine en la base de datos de alguna empresa.

Ejemplo: Podría responder que tiene dieciocho hijos, que su nivel de formación es de educación básica, que gana 6.000 euros al año, que está en paro y que nació el uno de enero de 1900.

(captar el tiempo, hacerlo AHORA!) Desarrollar las habilidades para concentrarse en una tarea concreta en cada momento.

Falta de autodisciplina. Es uno de los peores ladrones de tiempo y uno de los más difíciles de corregir. No hay recetas mágicas. La única forma de cambiar es con voluntad. Al final de la jornada destinaremos unos minutos a revisar qué tareas hemos completado y cuáles no y ajustaremos la agenda del día siguiente. Aplicar toda esta estrategia requiere tiempo, pues para cambiar un hábito se necesita constancia y voluntad.

No tomar decisiones. Hay que priorizar tareas. Tomar decisiones rápidamente; dejar de abusar de los en caso de, pero, y quizá. Usar la regla 80/20 para identificar el 20% de las tareas que proporcionan el mayor beneficio y centrarse en ellas. Separar lo urgente de lo importante.

No completar las tareas ya iniciadas. Los trabajos pendientes disminuyen la concentración en lo que estamos haciendo y nos habitúa a pensar en lo siguiente. A cada tarea debemos asignarle un tiempo y ceñirnos a él en la medida de lo posible, si no corremos el peligro de caer en la Ley de Parkinson, que dice: "Se tarda tanto en terminar un trabajo como tiempo se tenga para ello". Pero hay que ser flexibles, no podemos prever cómo irá el día: si surgirán imprevistos, si recibiremos muchas llamadas, si tendremos problemas informáticos, etc.

Postergar frecuentemente las tareas. Primero lo peor (afrontar la tarea más odiada al principio del día – evitar el estar pensando sobre la tarea, quitártela de encima cuanto antes!) Las llamadas y visitas, mejor a primera hora, cuando el personal llega a las empresas. Si no es posible agrupar las tareas debemos ir revisando la agenda periódicamente para no dejar trabajos pendientes.

El Correo. Es un sumidero de tiempo impresionante. Conviene usar Outlook o similar como gestión de correo. Permite agrupar todos los proveedores de correos y funcionar de la misma forma para todos. Permite incluir reglas para rechazar "spam" o correos no deseados. No se suscriba sin más a todo lo que le ofrezcan. Revise el correo una o dos veces al día. Desde luego muy a evitar los notificaciones que avisan cada vez que tiene un correo recibido. Si la gente tiene que localizarle urgentemente,

que le llame al móvil. Pero no les deje pensar que está siempre delante del correo.

Cree una cuenta para correo basura. En ocasiones hay web que le piden un e_mail para poder acceder a algún servicio. Cree una cuenta de correo (ahora que sigen siendo gratuitas) para ponerla en esos casos.

Además, intente gestionar el correo para dejar siempre el inbox a 0. En primer lugar intente automatizar todo lo automatizable con los filtros de Outlook (o su proveedor de correo). Por una parte para mandar a la papelera todo lo que huele a spam o a publicidad no deseada. Por otra parte mandar a carpetas lo que no necesita su atención pero quiere guardar como newsletters o notificaciones de redes sociales y similares. Mirélas una vez a la semana, todo lo más. Por último, ponga y controles etiquetas para mails sobre los que tiene que hacer algo antes de archivarlos (prioridad, revisar, hacer, responder, peticiones).

Lea los correos empezando por el más moderno. Cuando los correos se refieren a conversaciones entre varios, el último suele contener toda la conversación y además las respuestas que usted ya no tiene que hacer.

Sobrecarga de correo electrónico

Hay una nueva herramienta de Microsoft, gratuita y que se puede descargar, llamada SNARF, que ayuda a los usuarios de Outlook a clasificar el correo electrónico por orden de importancia "social" (www.research.microsoft.com/community/snarf/).

Se trata de una herramienta que le ayuda a recuperar el control sobre el caos del correo electrónico, y clasifica los mensajes entrantes en función del número de veces que enviamos mensajes de correo electrónico a una persona.

De manera que, por ejemplo, si llega un mensaje de correo electrónico de un *spammer*, a cuya dirección nunca hemos escrito, ese mensaje quedaría al final de la lista de los mensajes de sus compañeros, amigos y familiares con los cuales intercambia frecuentemente mensajes.

Según afirman los creadores de SNARF, gracias a esta herramienta podemos ver rápidamente los mensajes que queremos leer y los que queremos eliminar o guardar para leerlos más tarde.

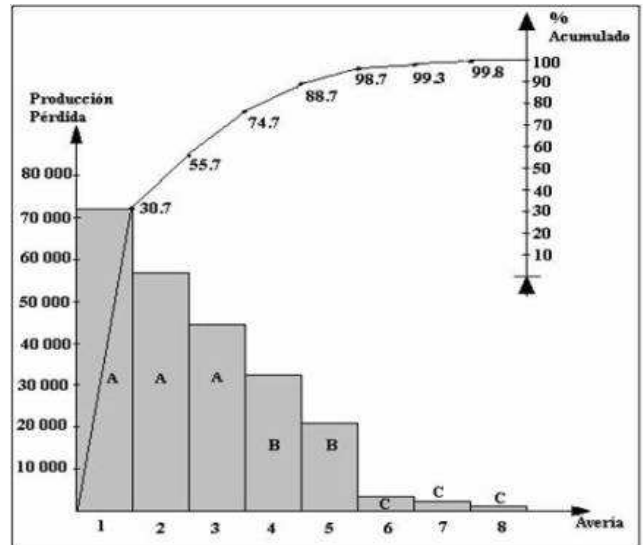
El principio de Pareto

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?



Ejemplo: Se clasifican las averías por orden a las pérdidas producidas. Abordándolas en ese orden, el 20 o 30% de las averías ocasionan el 80% de las pérdidas.

Cinco consejos para gestionar el email

- El correo electrónico no puede ser un lastre. Ya sea porque recibimos un par de email o cien al día, nunca podemos pasar una mañana dedicada al 100% a borrarlos o organizarlos pues nos provocará que perdamos el rumbo. Para ello fija periodos de consulta en los que leerás, contestarás y archivarás los mensajes. No estés en todo momento pendiente de él.
- Crea filtros. La mayoría de clientes permiten crear filtros o reglas con las que poder, de forma automatizada, realizar acciones como enviar los correos de un proveedor a una carpeta específica. Con esto podemos reducir el volumen de correos «importantes», pues directamente trasladamos los mensajes que de antemano sabemos que no son prioritarios (facturaciones, boletines informativos,...)
- Realiza una visual rápida. En muchas ocasiones al ver el remitente o asunto del mensaje recibimos la información necesaria para saber la transcendencia del mismo. No hace falta abrirlo uno a uno.
- Contesta todos los emails que sepas no te llevarán más de un par de minutos. Esto es importante pues hay muchos correos que sólo piden una fecha, dato u opinión.
- Vacía la bandeja de entrada al finalizar tu jornada. Intentar dejarla a cero evitará llevarte a casa la preocupación de saber de qué trataban, lo que decían o simplemente la preocupación de haberlo realizado o no. Además, cuando llegues al día siguiente evitarás tener emails atrasados molestando.

Y recuerda, adopta siempre las mejores prácticas intentando cambiar todo lo que no estás seguro te esté funcionando como esperabas.

Consejos para una vida Slow

Algunos consejos para las personas que desean seguir el Movimiento Slow son:

- Tómate un Té con los pies apoyados fuera de la ventana. No hacerlo mientras conduces.
- Escribe estas palabras en un sitio visible: Hacer varias tareas a la vez es no hacer ninguna bien.
- No te veas forzado a responder con rapidez, tómate tu tiempo.
- No lleses el reloj encima, no te preocupes que sabrás la hora.
- Conseguir un hobby tranquilo, como la lectura, escritura, la pintura o la jardinería.
- Mirar poco el reloj y los fines de semana, procurar levantarse de la cama respetando los ritmos naturales del sueño, en lugar de ponerse la alarma.
- Intenta no llevar reloj.
- Hacer la compra en un mercado de productos frescos (preferentemente local y con puestos de los propios agricultores).
- Preparar una comida para poder sentarse con tranquilidad, y saborearla sin tener encendido el televisor. Disfrutar de la conversación, si se come con otras personas, o de la paz que puede dar el comer solo.
- En vacaciones, procurar bajar el ritmo; no intentar llegar a todo lo que nos gustaría ver y visitar. Viajar a ciudades con restaurantes de comida local donde se pueda comer con tranquilidad.
- Limitar la lista de cosas pendientes; tomarse el tiempo necesario para las personas y actividades con las que se disfruta.
- No dejes que tu agenda te gobierne. Muchas cosas que te planteas ahora son postergables. Prueba y verás.
- Cuando estés con tu pareja y tus hijos o con tus amigos, desconecta el teléfono.
- Pasa tiempo a solas contigo mismo, en silencio. Escucha tu voz interior. Medita sobre la vida en general.
- Escribe un ranking de prioridades. Si lo primero que escribiste es trabajo, algo anda mal, vuelve a redactarlo.

<http://movimientoslow.com/es/filosofia.html>

8 Cosas que hacer antes de ir a dormir .. en 5 minutos

A continuación propongo algunas cosas que permitirán acabar el día con la sensación de haber aprovechado el mismo hasta el último minuto:

1. Poner el lavavajillas: Recoge los platos de la cena, dale un vistazo a la cocina y prepara el lavavajillas para que haga su trabajo.
2. Recoge la ropa: Seguro que tienes un cesto para la ropa sucia en casa, ¿sí? Pues ahora sólo falta que lleses la ropa ... Por alguna extraña razón no sabe ir sola .
3. Prepara tu ropa para mañana, seguro que estás más despierto por la noche que recién levantado y así si tu camisa preferida no está lavada, no tendrás que ponerte a pensar a esas horas de la mañana.
4. Abrir la correspondencia, dar un vistazo a la propaganda antes de ponerla para reciclar y revisar el resto de correspondencia.
5. Manda un saludo: Seguro que tienes en algún amigo que hace tiempo del que no sabes nada ¿lo tienes ya en la mente? Pues esta noche envíale un e-mail corto o por facebook pregúntale que tal le va la vida. ¡Seguro que se alegra!
6. Responde ese e-mail que tienes en el fondo de la bandeja de entrada y que te da pereza desde hace tiempo. No hace falta que te enrolles, si te pedían algo simplemente di que te acuerdas pero no tienes tiempo y si aún lo necesitan ... ¡igual te dan una alegría!
7. Leer el periódico o tus feed favoritos.
8. Tomar una infusión caliente, nada de té, mejor una tila o una manzanilla ¿has probado la Hierba Luisa? Tómate una y te quedarás tranquilito

Organizar ideas

En ocasiones queremos o tenemos que escribir sobre algún tema. Pero parece que la mente está en blanco. ¿Por donde empezar?. En este apartado se proponen algunas técnicas para organizar las ideas.

Buscar referencias fuertes y contrastar la información

Hemos comentado que Internet, las librerías y los kioscos están llenos de información y en muchas ocasiones contradictorias. Intente buscar unas referencias fuertes. Páginas como Rebelion, revistas como “el Viejo Topo”, etc en las cuales “inspirarse” y sobre todo contrastar la información. Verifique las noticias con fuentes de prensa fiables. Intente verificar el “dato concreto” despojado de su cobertura política, cultural, etc. Consulte las páginas de personas de contrastada honestidad intelectual como Vicenç Navarro, Martín Seco, Ignacio Ramonet, etc..

Tenga en cuenta, no obstante, que ningún político ni economista anticipó la caída de los países del Este. Nadie previó la actual crisis bancaria e inmobiliaria. Recuerde todo lo que ha pasado después del “fin de la historia”. Es decir, si su criterio está basado en fuentes fidedignas, en una reflexión racional, su criterio puede ser tan bueno como el del mejor “gurú”.

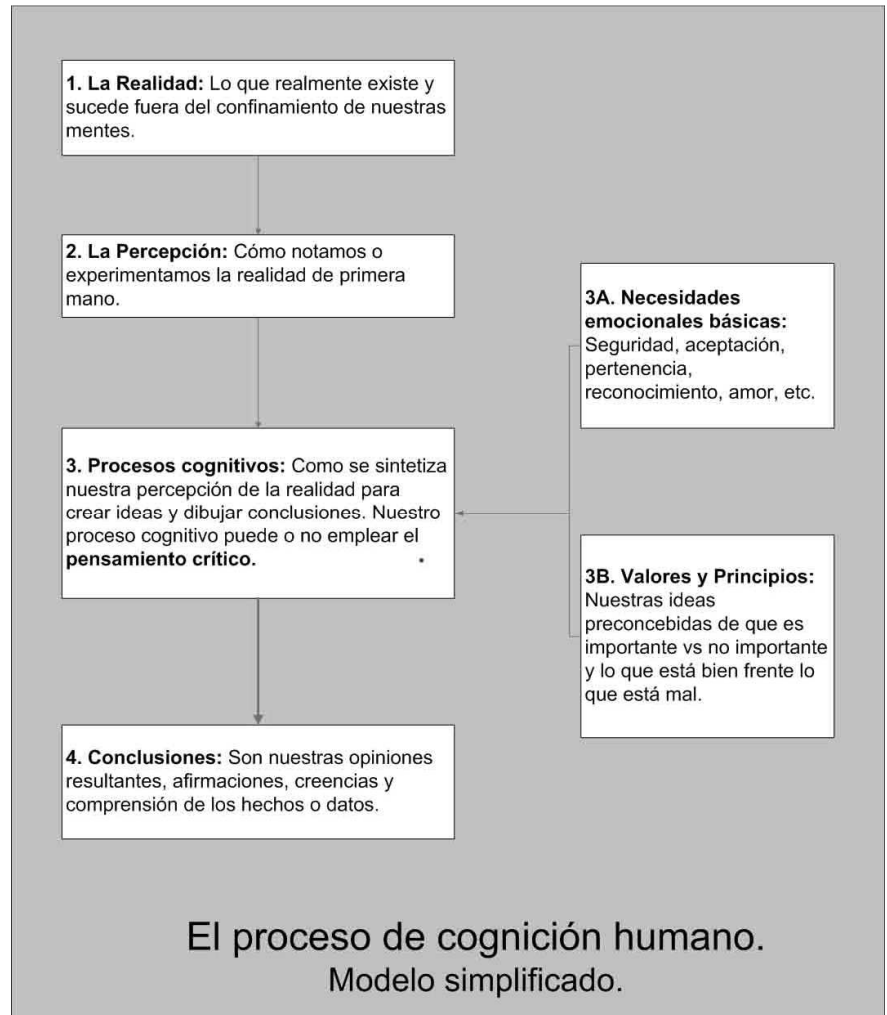
Para evaluar o tasar una información debe buscar respuestas en los siguientes tipos de pregunta:

1. ¿Tiene la fuente de información la adecuada capacitación, aptitudes o niveles de entendimiento sobre la materia como para afirmar una conclusión?
2. ¿Tiene la fuente de información reputación por exactitud y veracidad?
3. ¿Tiene la fuente de información un motivo para ser inexacta o altamente sesgada?
4. ¿Existe alguna razón para cuestionarse la honestidad o integridad de la fuente?

Si alguna de las respuestas es no para alguna de las dos primeras preguntas y si para las dos últimas, el pensador crítico debería dudar aceptar los argumentos de dichas fuentes.

Como funciona el pensamiento

¿Por qué algunas personas poseen mayor facilidad para resolver un problema y salir con éxito de una situación conflictiva?



La respuesta más frecuente ha sido resignarse ante el hecho de que esas personas nacen dotadas de una estructura genética que favorece el desarrollo de ciertas habilidades, es decir, se nace inteligente y esto facilita el éxito.

Sobre esta afirmación inicial se han llevado a cabo numerosos estudios cuyas conclusiones son:

La presencia desde el nacimiento de ciertas habilidades (inteligencia, capacidad de observación, persistencia etc) favorece la adaptación y resolución exitosa del individuo a las situaciones conflictivas que se le presenten a lo largo de su vida. Esto no significa que estas habilidades no puedan aprenderse, sino que por el contrario, el conocimiento de las técnicas, y estrategias adecuadas y la práctica constante de las mismas pueden hacer que se desarrollen incluso más eficazmente estas habilidades.

El pensamiento intencional

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" interpelaciones 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.

La memoria

La memoria es un sustrato básico para realizar correctamente otros procesos mentales como comprender, responder, ordenar alternativas, etc.

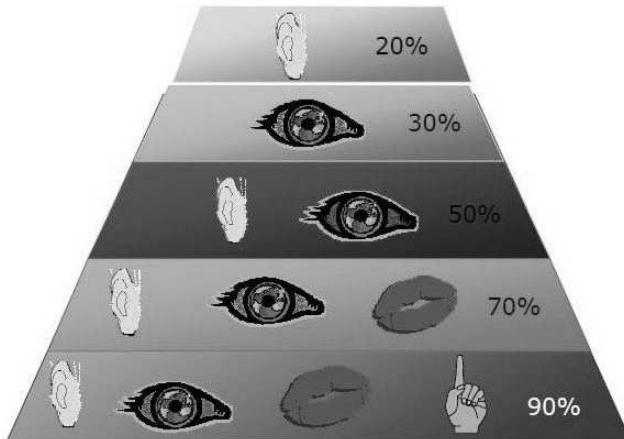
La resolución de problemas así como, la toma de decisiones, requieren el uso de la memoria para comprender, combinar y, finalmente, almacenar la información con la que se está tratando. De ahí la importancia de esta capacidad para el tema que nos ocupa.

Algunas consideraciones sobre la memoria:

- Las imágenes mentales ayudan a recordar
- La relajación ayuda a memorizar, la tensión es un obstáculo
- La repetición
- Lo agradable se recuerda mejor.
- Distribución en las horas de trabajo. No dejar mucho para última hora
- Comprender antes de memorizar

- Utilizar varios sentidos.

Pirámide de Retención:



- ◆ Nuestras creencias son la verdad
- ◆ La verdad es evidente
- ◆ Nuestras creencias se basan en datos reales
- ◆ Los datos que seleccionamos son los datos reales

Este conjunto de suposiciones forma nuestra "escalera de inferencias" que determina nuestra estrategia en la solución de problemas.

Los modelos mentales

Los modelos mentales son una combinación de actitudes, valores y creencias que constituyen las imágenes internas que tenemos acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos automáticos de pensar y actuar.

Nuestros "modelos mentales" no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. "Aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), sí se comportan en congruencia con sus teorías - en uso (los modelos mentales)".

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? en parte porque afectan lo que vemos, es decir porque determinan la forma en que percibimos la realidad.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácticos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.

Las principales limitaciones de utilizar rígidos modelos mentales son:

- ◆ Nos impide pensar de forma sistémica ya que sólo percibimos parte de la realidad del problema.
- ◆ Impiden el aprendizaje y fomentan los errores de solución: estancándonos en prácticas anticuadas.

El funcionamiento de nuestros modelos mentales ha sido descrito por Peter Senge a través de la "escalera de inferencias":

Vivimos en un mundo de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones sobre hechos observables y en nuestra experiencia sobre el pasado.

Nuestra capacidad para lograr los resultados esperados se encuentra limitada por nuestra convicción de:



Estrategias para la solución de problemas y la toma de decisiones

Los problemas con los que nos enfrentamos habitualmente tienen características diferentes y, por tanto, requieren soluciones diferenciadas para cada uno de ellos.

En los siguientes puntos nos ocuparemos de las diversas tipologías de problemas y de las pautas de actuación más convenientes en cada uno de ellos:

Seguidamente proponemos un guión que contiene los pasos necesarios para seguir un método, que está considerado como uno de los más efectivos en la solución de problemas profesionales:

1. Análisis del problema. Se trata de detectar que algo no funciona o puede ser mejorado

Una vez detectado el problema nos planteamos la importancia que tiene y para ello nos fijamos en:

- ♦ La magnitud: ¿Qué puede pasar? ¿Cuál será su alcance?
- ♦ La urgencia: ¿Es necesario que intervenga cuanto antes? ¿Esto puede esperar?
- ♦ La tendencia: ¿Aumenta el problema o disminuye con el paso del tiempo?
- ♦ El factor humano: ¿A quién puede afectar la resolución del problema, cómo, cuándo y por qué?

2. Definición del problema. En esta fase se pone un nombre al problema identificado en la fase anterior.

La definición tiene que ser breve, precisa y resumir lo que ocurre en pocas palabras.

Existen dos tipos diferentes de problemas:

a/ Los debidos a un fallo o defecto.

Ejemplo: Disminución de la velocidad de la impresora.

b/ Los que consisten en integrar una mejora en el sistema o en la creación de algo novedoso.

Ejemplo: Cómo mejorar el funcionamiento de un programa informático?

Para conseguir una buena definición debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

¿Qué es lo que ocurre?, ¿Por qué ocurre?, ¿Quién sufre la anomalía?, ¿Dónde se produce la anomalía?, ¿Cuándo se empezó a notar?

3. Redefinición del problema. Redefinir un problema es tratarlo desde puntos de vista diferentes, así podemos empezar a buscar los caminos que conducen a la solución.

Métodos para la redefinición del problema:

A/ Orientación por objetivos. Al plantearnos la Redefinición de un problema a través de éste método debemos definir: ¿Cuáles son los objetivos de la situación?, ¿Qué límites tiene?, ¿Qué nos impide solucionarlo? De este modo conseguimos diferenciar

claramente problemas de apariencia similar con objetivos distintos.

B/ Método analógico y metafórico: consiste en hacer uso de metáforas y analogías a la hora de redefinir un problema concreto, de este modo conseguiremos definiciones creativas libres y espontáneas.

Ejemplo: Redefinición realista: ¿Cómo mejorar las tecnologías informáticas?. Redefinición analógica: ¿Cómo conseguir que nuestra tecnología informática funcione como en Wall Street ?

C/ Método de sondeo. Este método consiste en preguntarnos cómo lo definirían otras personas. De esta forma buscaremos nuevas alternativas que, de otra forma, no se nos hubieran ocurrido.

D/ Identificar las causas. Se trata de averiguar el porqué de cada problema. En este del caso buscamos causas que anotaremos en un diagrama tipo "Causa-Efecto".

E/ Verificar las causas verdaderas. Una vez que hemos descubierto la causa que origina el problema debemos probar su consistencia contrastándola con toda la información de que disponemos.

La causa que explique todas las dimensiones de nuestro problema es la elegida como la causa más probable. Para probar la causa podemos utilizar tres pruebas:

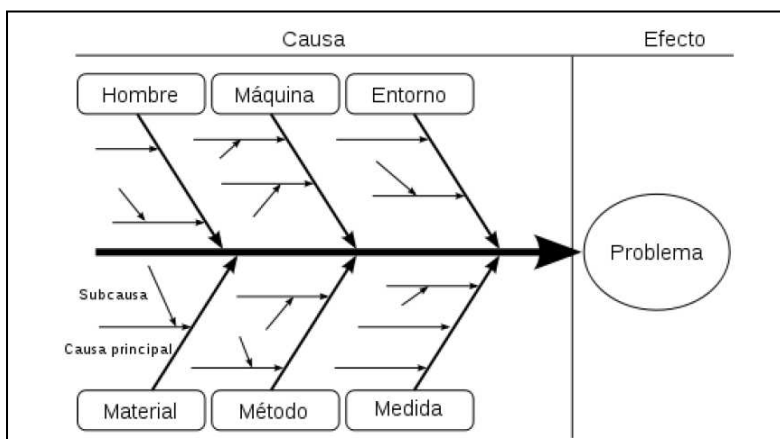
1. Confrontar la causa con los hechos. Por ejemplo: la causa del nerviosismo en el personal de una empresa es la falta de recursos humanos.
2. Verificación directa en el lugar de los hechos. Por ejemplo: observar cómo trabajan los empleados con los recursos de que disponen.
3. Efectuar los cambios y observar los resultados. Por ejemplo: Introducir nuevos recursos técnicos y observar la reacción de los trabajadores.

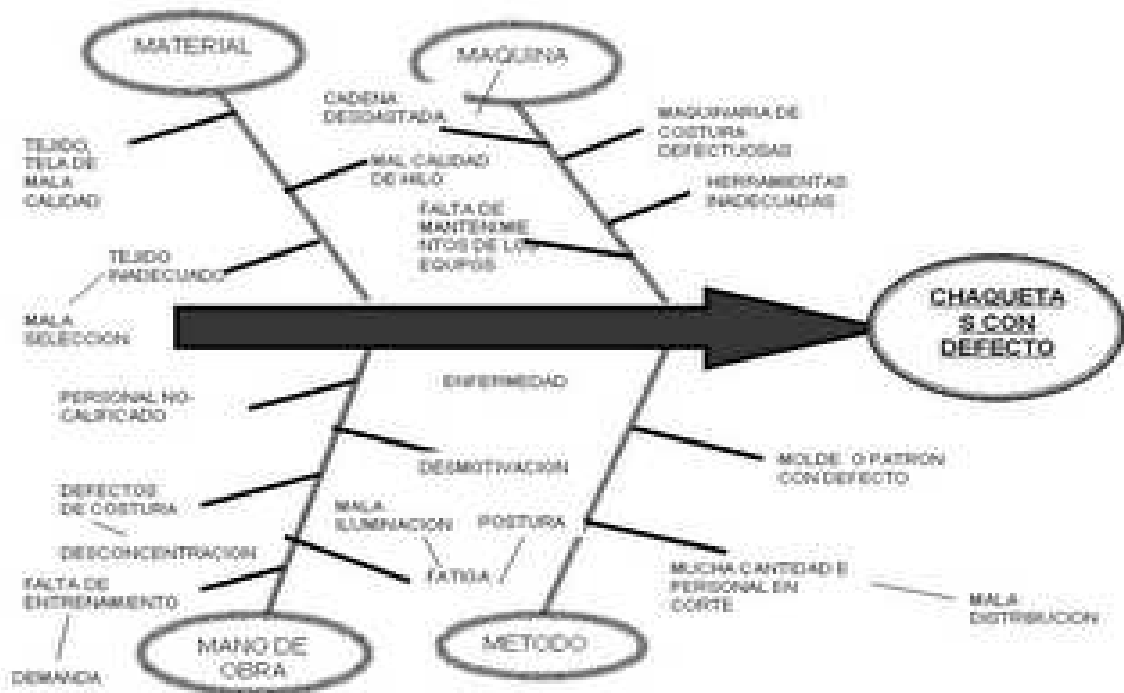
Método "Diagrama Causa-Efecto".

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.





Decidir

En todas las organizaciones deben tomarse decisiones y llevar a cabo acciones. En ocasiones podemos no decidir adecuadamente por falta de tiempo, por no usar toda la información, por no consultar a las personas debidas... En este apartado aprenderemos a tomar buenas decisiones utilizando un razonamiento previo y ordenado.

1. Valoración de las soluciones. Llegados a este punto, ya tenemos varias alternativas dirigidas a la resolución del problema, éstas han de ser aportadas valoradas antes de decidir por alguna de ellas.

Hay varios sistemas para valorar dichas soluciones. Nosotros nos centraremos en la valoración utilizando los criterios de valoración de las distintas alternativas: en el primer caso valoramos la originalidad, en el segundo estimamos la utilidad, en el tercer caso es el coste económico el criterio elegido y en el cuarto la posibilidad de llevarse a cabo.

Es importante saber que no todos los criterios tienen la misma importancia, cada uno tiene un peso mayor o menor en la decisión final.

Ejemplo: Sobrepasar el presupuesto económico disponible nos hace rechazar buenas soluciones. En este caso, el criterio económico prima sobre el criterio "originalidad" o "novedad"

Cuantos más criterios tengamos mejores valoraciones haremos y por tanto tomaremos mejores decisiones.

En general, los criterios más usados son: efectividad de la solución, costes y plazos de realización, aceptación por parte de los interesados.

2. Toma de decisiones. Eliminar las alternativas que claramente no se ajusten a los criterios de obligado cumplimiento y asignar un valor a cada alternativa en cada criterio elegido. Por ejemplo:

"Alternativa 0": no satisface nada al equipo.

"Alternativa 1": satisface un poco.

"Alternativa 2": satisface bastante.

"Alternativa 3": satisface mucho.

3. Teniendo en cuenta que todas las alternativas son válidas, pero no igualmente valiosas, elegimos la alternativa que satisfaga en un grado mayor cada uno de los criterios. Es decir, decidimos.

Cuando hay que tomar una decisión hay tendencia a creer que la elección es más limitada de lo que es en realidad, por eso hay que utilizar un enfoque más abierto.

Ejemplo: Tenemos un problema de fatiga de los empleados por exceso de trabajo. Se consideran como alternativas aumentar la plantilla o aumentar la maquinaria.

Utilizando este ejemplo, el enfoque abierto consiste en aceptar que tenemos más de una opción, según los criterios de valoración usados. Las preguntas que tendríamos que hacernos serían: ¿Necesitamos reducir el

trabajo por persona? ¿Podemos ampliar la maquinaria?
 ¿Podemos aumentar la plantilla y la maquinaria al mismo tiempo?

Este ejemplo pretende dejar claro que antes de decidir es importante estar seguros de que durante el proceso de decisión se han considerado todas las alternativas posibles y sus posibles combinaciones. Pero eso sí, antes o después hay que tomar una decisión y aceptar la situación como efectivamente cerrada

Errores habituales en la toma de decisiones

- ◆ Tener una actitud negativa respecto a las soluciones creativas por lealtad a la norma o por temor a la no aceptación por parte de los superiores
- ◆ Improvisar.
- ◆ Decidir, tomar una decisión y no hacer.
- ◆ Creación espontánea de soluciones. Es decir, aparecen antes las soluciones que el problema.
- ◆ Carambola: se desemboca en lo que se pretendía pero por otros cauces. La solución viene de modo indirecto.

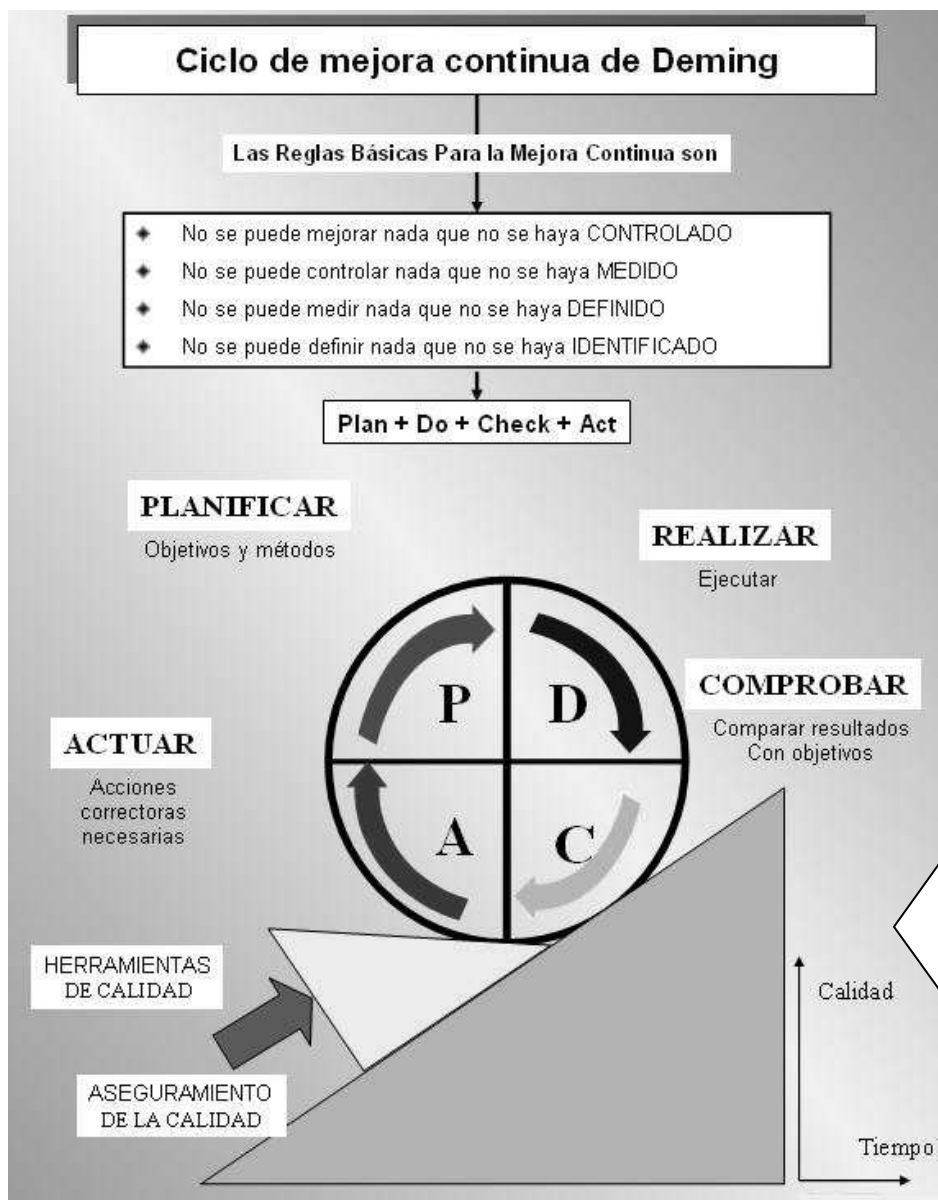
Plan de acción y evaluación. Una vez que se ha tomado la decisión sólo nos queda pasar a la acción, cuyos pasos son:

1. Establecer el tiempo previsto para la consecución de los resultados deseados.
2. Delimitar el objetivo y el límite de tiempo y comunicárselos a las persona interesadas y afectadas por la decisión.
3. Concretar y establecer las tareas de forma gradual.
4. Asignar responsabilidades a cada persona o grupo y hacer hincapié en los resultados concretos que se espera de ellos.
5. Establecer normas y niveles de calidad de cada tarea.
6. Asignar los recursos.

Por otro lado, no podemos olvidar la evaluación, la cual ha de aplicarse al tiempo que la acción. Las acciones evaluativas sirven para saber:

- ◆ si se cumplen los objetivos,
- ◆ si hemos empleado el método apropiado,
- ◆ si debemos efectuar alguna corrección.

Un error bastante común es la falta de flexibilidad, el negarse a introducir las correcciones indispensables sobre la marcha. Las personas que incurren en este error temen que las correcciones se interpreten como señal de debilidad o como que el plan no era lo suficientemente bueno. Esta actitud es errónea. Aun cuando cabe que una decisión se realice sin tropiezos, una persona prudente ha de planificar por adelantado medidas correctivas que eviten el derroche de recursos preciosos.



El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de Edwards Deming) es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Se utiliza sobre todo en los círculos de calidad, pero su filosofía es aplicable a cualquier ámbito incluyendo la toma de decisiones y su evaluación.

Estrategias de pensamiento lógico

Para desarrollar el pensamiento lógico es importante utilizar las siguientes estrategias:

- ◆ Trazar una línea de pensamiento, un objetivo: ¿De qué estamos hablando?, ¿Qué problema quiero resolver? ¿Qué objetivo tengo?

Muchos debates en reuniones de trabajo provocan una enorme pérdida de tiempo y energía porque no se centran en el problema a resolver o en el objetivo de la reunión. ¿Se trata de definir el problema, de delimitar las causas, de encontrar soluciones, de evaluar una propuesta, de llegar a un acuerdo?

- ◆ Seguir esa línea de pensamiento, según el objetivo fijado: Está claro lo que buscamos pero, saltamos de un razonamiento a otro, mezclamos informaciones con opiniones, causas con soluciones... En ocasiones se pueden permitir ciertas desviaciones, pero sin perder de vista el objetivo.

- ◆ Suspender el juicio mientras busca o recibe información: Uno de los errores más frecuentes es tratar de solucionar problemas o evaluar situaciones sin tener la suficiente información. En cuanto escuchamos o leemos algo nos hacemos un esquema mental antes de haber recibido toda la información. Si la información que vamos recibiendo la encasillamos según este esquema, que puede dar importancia a cosas que no la tienen y despreciar datos vitales, lo que puede conducirnos a conclusiones erróneas.

Antes de juzgar si algo es correcto o no, escuche todo el razonamiento, busque la información necesaria, compruebe todos los datos y por último juzgue y evalúe.

- ◆ Parar y reflexionar cuando las cosas no están claras: Trate de diferenciar las conclusiones de los razonamientos que se utilizan para fundamentarlas. A veces lo que la gente dice es tan confuso que no sabemos lo que quieren decir, ni a dónde quieren llegar, ni en qué razonamientos se apoyan. En estos casos pregunte: en concreto, ¿qué es lo que propones? Si la conclusión está clara, pero no los razonamientos en que se apoya, pida que se los expliquen.

- ◆ Comprobar la validez de los razonamientos para saber si son válidos (validez formal e informal): Debe estar atento a las falacias de los demás y las suyas propias. Ante una conclusión pregúntese: ¿son verdaderos los enunciados de los que parte?, ¿de dónde proviene la conclusión?, ¿los datos nos dan una certeza o probabilidad elevada de que la conclusión es cierta?

- ◆ Analizar la argumentación objetivamente: No se deje llevar por las primeras impresiones o la subjetividad. Analice sus emociones y valore en qué medida le están llevando a falsas conclusiones. Los demás también pueden valorar las argumentaciones por razones emocionales, a veces pueden descalificar o aceptar una idea, no por la idea en sí, sino por quién la promueve. Al escuchar un argumento recuerde que los tonos y actitudes de autoridad o de seguridad absoluta pueden provocar impacto en usted pero pueden también estar encubriendo la falta de razones.

En resumen:

- ◆ Antes de comenzar establezca su objetivo, ¿a dónde quiero llegar?
- ◆ Aunque a veces se desvíe de la "ruta", no pierda de vista el objetivo hacia el que se encamina.
- ◆ Mientras recopila o recibe información evite hacer juicios de valor acerca de esa información.
- ◆ Cuando las cosas no estén del todo claras párese y reflexione.
- ◆ Compruebe que los razonamientos son válidos.
- ◆ Analice los razonamientos objetivamente.

Los mapas mentales

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 la 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.

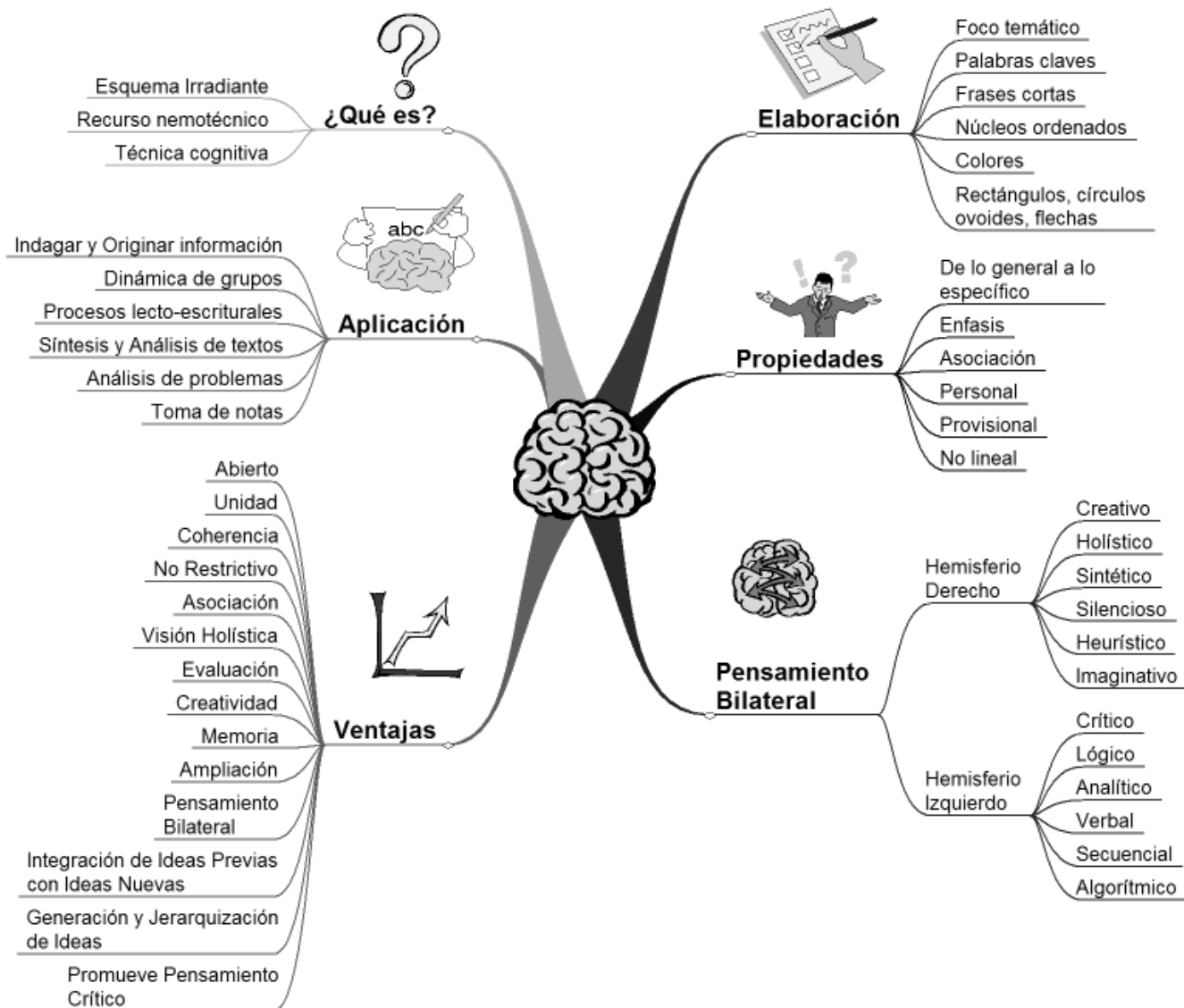
- ◆ Se pueden escribir nuevas ideas sin esperar a desarrollar por completo un concepto.

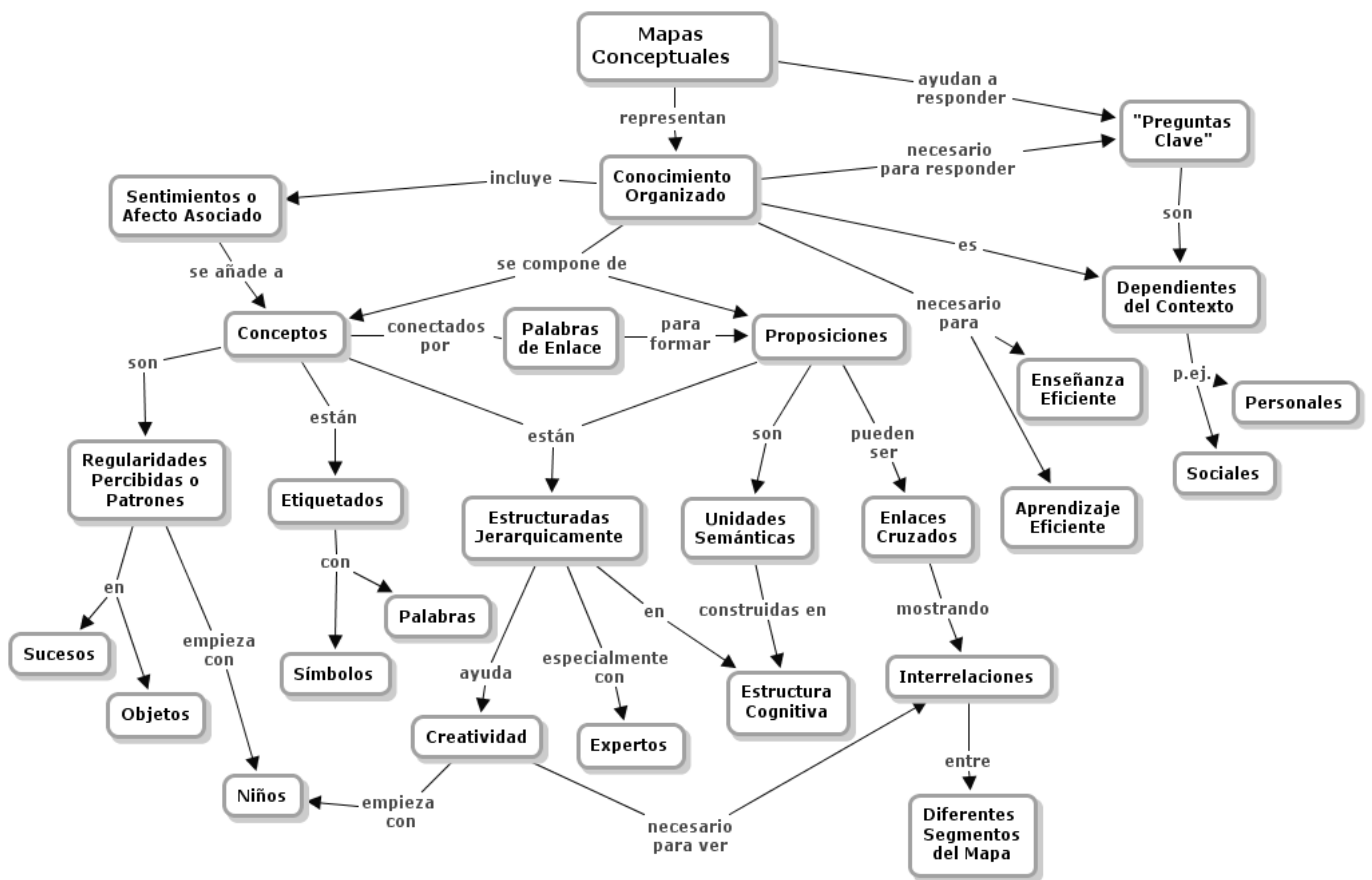
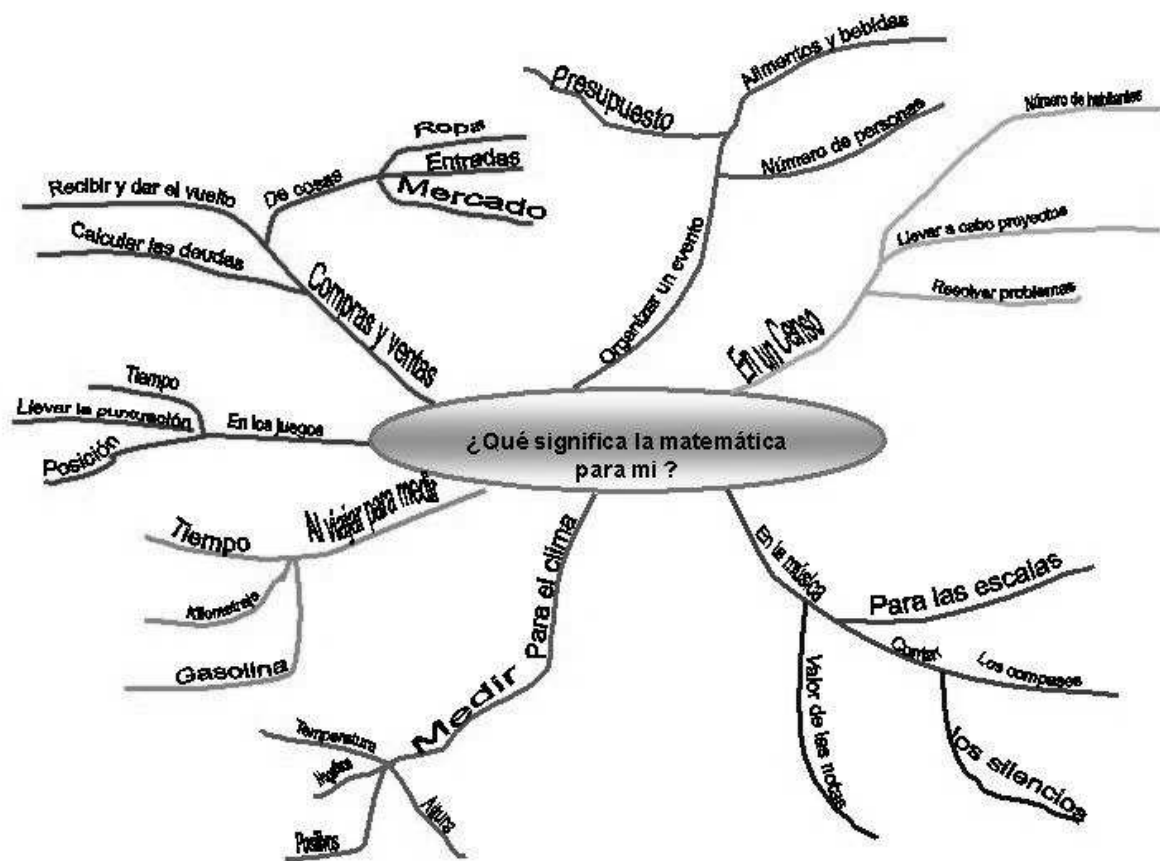
La asociación juega un papel dominante en casi toda función mental, y las palabras mismas no son una excepción. Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores a otras ideas o conceptos. Los Mapas Mentales, desarrollados son un método efectivo para tomar notas y muy útiles para la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

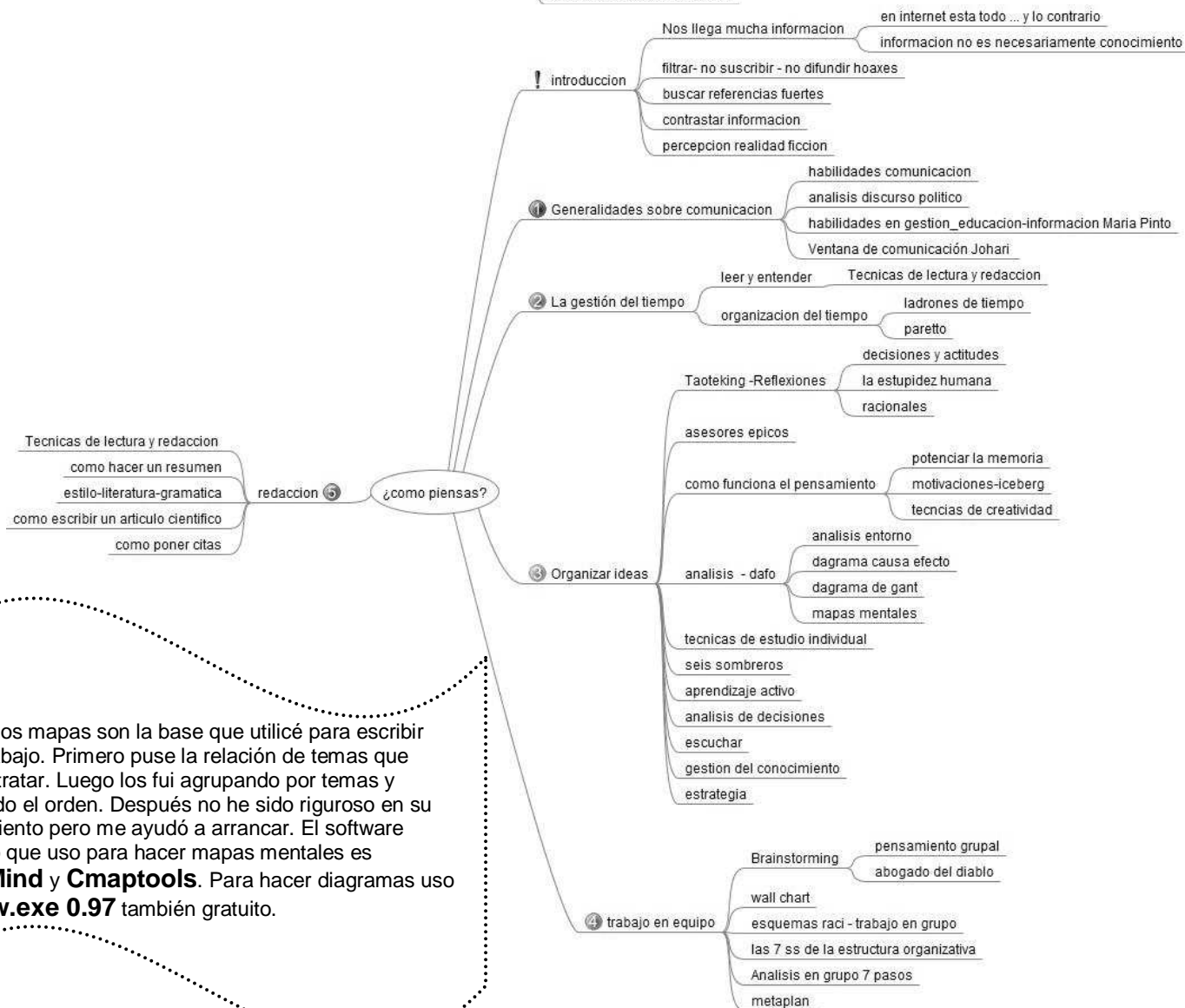
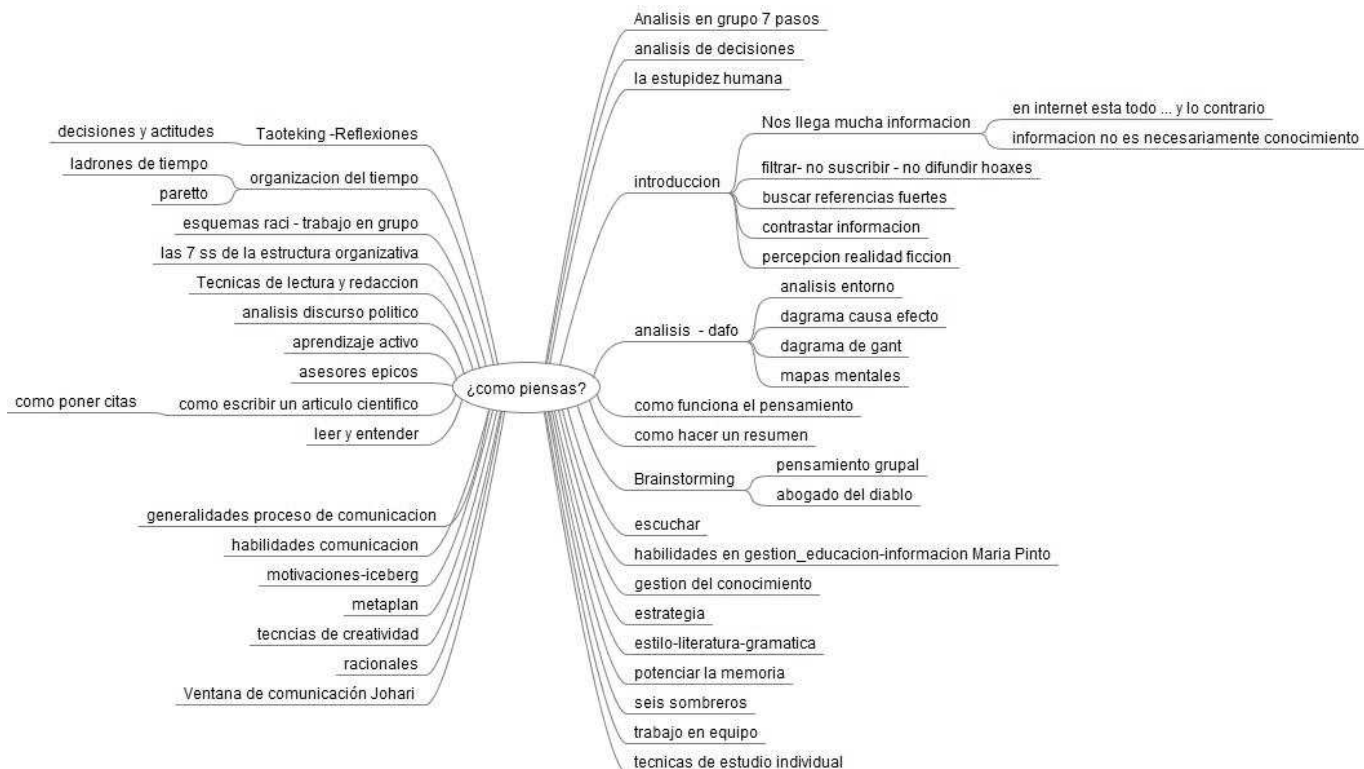
Debido a la gran cantidad de asociaciones envueltas, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo

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.







Estos dos mapas son la base que utilicé para escribir este trabajo. Primero puse la relación de temas que quería tratar. Luego los fui agrupando por temas y poniendo el orden. Después no he sido riguroso en su seguimiento pero me ayudó a arrancar. El software gratuito que uso para hacer mapas mentales es **FreeMind** y **Cmaptools**. Para hacer diagramas uso el **diaw.exe 0.97** también gratuito.

Análisis DAFO

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. de la organización.

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.

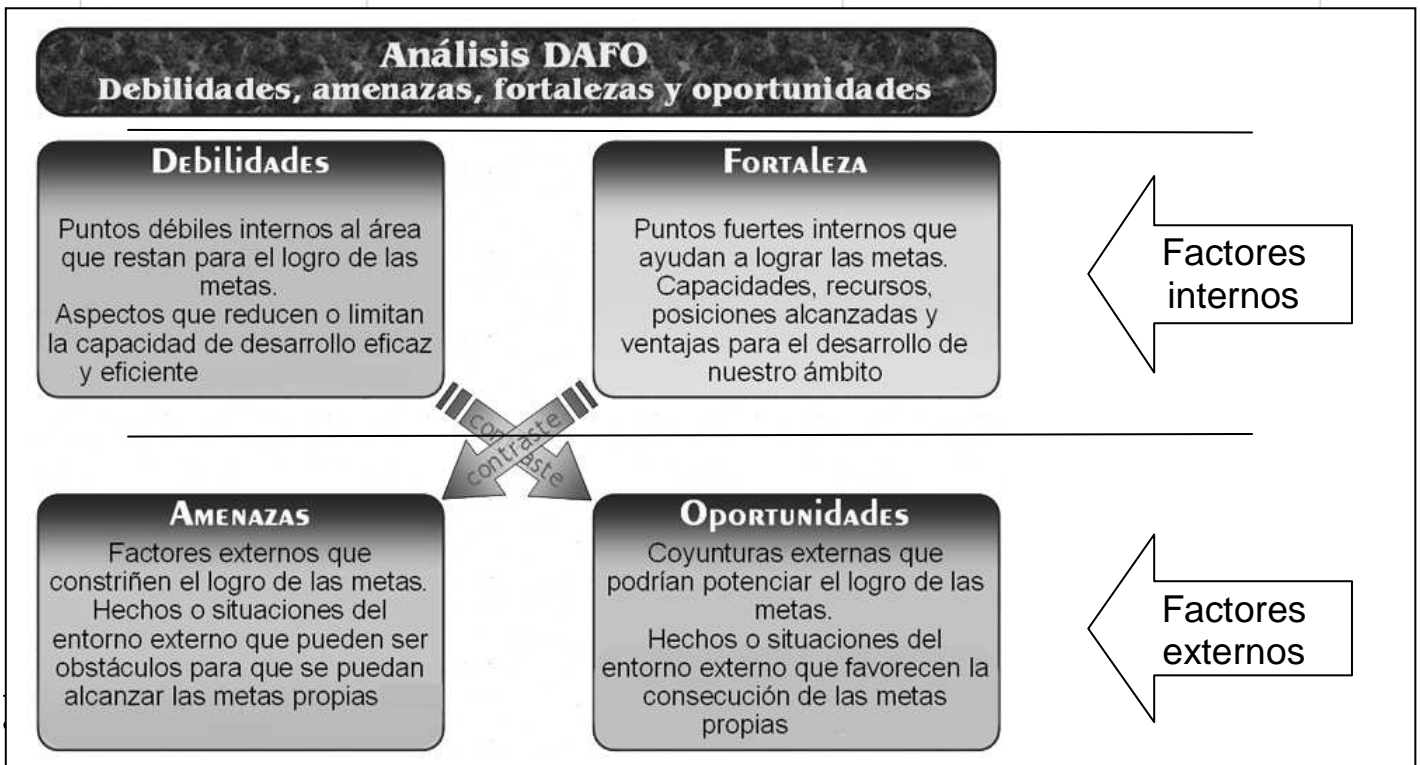


RESULTADOS DE LA 1ª SESIÓN DEL FORO POR LA SOSTENIBILIDAD DE CODO. ANÁLISIS DAFO

Fecha: 31 de octubre de 2008 en el Ayuntamiento

Agenda 21 Codo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Cercanía a Zaragoza: fuentes de trabajo, acceso a servicios que brinda esa ciudad, comercialización de productos (5)</p> <p>Vida tranquila, sana, ausencia de contaminación (3)</p> <p>Potencial turístico: reserva "El Planerón", reserva ornitológica (3)</p> <p>Calidad en los productos que cultivan (trigo, oliva); además, es producción orgánica, aunque no tienen etiqueta ecológica (1)</p> <p>Municipio situado sobre reserva ecológica: ornitológica y estepa; "El Planerón" que pertenece a Belchite pero sus dueños (de las tierras) son de CODO</p> <p>Potencial para inversiones en energías renovables: eólica, biomasa y solar</p> <p>Molino de pienso</p>	<p>Envejecimiento de la población (1) y los jóvenes no encuentran alternativas de empleo y/o de impulso de iniciativas económicas en el municipio. Además, existe poca mano de obra disponible. Poca iniciativa empresarial propia (4)</p> <p>Comunicaciones: carretera en mal estado y estrecha (tramo CODO-Belchite), mala señal de TV, ADSL y telefonía móvil.</p> <p>No hay empleo, en sector industrial, en el municipio (1)</p> <p>Poca diversidad económica, sólo agricultura</p> <p>NO se valoran los recursos del municipio, sobre todo la agricultura, la cual está abandonada por dueños de tierras. Además, la actividad agrícola que sobrevive es subvencionada (2)</p> <p>Servicios básicos deficitarios: tiendas, colegio, farmacia, banco, asistencia social a personas mayores, suministro de gas natural. Existencia de horno de pan pero sin funcionamiento</p> <p>Residuos: no hay recogidas de fitosanitarios, mal funcionamiento en la recogida selectiva de residuos urbanos, en concreto envases, vidrio y aceites</p> <p>Agua: mala calidad del agua de boca (mucho calor) y se cree que habrá escasez en el futuro. No hay contadores de consumo a ningún nivel. Uso indiscriminado del agua obtenida de los pozos (4)</p>	<p>Capacidades para un desarrollo alternativo al industrial</p>	
<p>ASISTENTES</p> <ol style="list-style-type: none"> All... Ric... J'fo... E'... M... Ev... 			



Nuevas formas de pensar:

Extraído de «Estrategias de pensamiento para adaptarse a la era de la incertidumbre».© Rotman School of Management

- **Pensar en condicional** sobre lo que los diferentes objetos *podrían* ser, en lugar de sobre lo que *son*, y sobre lo que *podría* ocurrir, en lugar de sobre lo que *ocurrirá*. Pensar en condicional nos da mayor libertad para ejercitar la percepción. Los experimentos que hemos llevado a cabo demuestran que presentar la información de forma condicional conduce a un mejor rendimiento en tareas cognitivas que requieren utilizar esa información de formas novedosas.
- **Pensar en lo concreto**, en lugar de pensar solamente en las reglas y leyes universales, nos permite apreciar las situaciones desde un nuevo punto de vista y adaptar nuestro comportamiento para encararlas con éxito.
- **Pensar en las intenciones en lugar de pensar en las causas** puede ayudarnos a desbloquear nuestro compromiso cognitivo con “la única realidad verdadera” del mundo con la que puede que estemos obcecados. El pensamiento en términos de intenciones está en el origen de los principales descubrimientos de la psicología social y cognitiva, gracias a los cuales somos conscientes de la relación que existe entre la forma en la que queremos ver el mundo y la forma en la que lo vemos en cada momento.
- **Pensar en espiral**, en secuencias de acontecimientos que se amplían unas a otras, en lugar de linealmente, en términos de causas y efectos, nos permite salir del estrecho callejón de las experiencias inmediatas.
- **Pensar globalmente** en las características de un sistema que no se puede analizar en términos de componentes y subcomponentes del sistema, puede ayudarnos a escapar de los obtusos recovecos analísticos de forma fácil y gratificante.
- **Pensar consecuentemente**, no sólo en cuanto a las decisiones que tomamos y las consecuencias de esas decisiones, sino también en cuanto a las consecuencias que conlleva el *elegir* pensar de una determinada manera. Esto nos permite examinar los efectos que nuestras propias creencias tienen en nuestra capacidad para actuar con decisión y éxito.
- **Pensar en paralelo**, considerando diferentes modelos posibles en lugar de un “único modelo verdadero”, nos permite hacernos con diferentes perspectivas de un mismo fenómeno.
- **Pensar como un detective**, considerando todas las teorías, modelos y prescripciones como hipótesis que hay que verificar por medio de nuestras acciones, no como formulaciones concluyentes e incontestables de la “verdad”.
- **Pensar recursivamente**, no sólo sobre la relación entre “los datos” y “la teoría”, o entre “el modelo” y “el objeto”, sino también sobre nuestra forma de pensar en los vínculos entre teoría y datos y entre modelo y objeto.

Trabajo en equipo

La mayoría de las técnicas mostradas en el apartado anterior son utilizables (en ocasiones es su objetivo original) para el trabajo en equipo. Análisis DAFO, Mapas mentales, etc pueden ser empleadas en sesiones colectivas que deban abordar el debate sobre cualquier tipo de cuestión. En este apartado se verán además otras técnicas y recomendaciones para mejorar la eficacia de las reuniones de grupos de trabajo o debate.

PROTOCOLO PARA MEJORAR SUS ALEGACIONES

1. Exponga sus procesos mentales

- ◆ Exponga sus premisas y los datos que le condujeron a ellas
- ◆ Explique sus premisas
- ◆ Haga explícito su pensamiento
- ◆ Explique el contexto de su punto de vista: quienes serán afectados por sus propuestas, cómo serán afectados y por qué
- ◆ De ejemplos de lo que propone
- ◆ Mientras habla trate de imaginar la perspectiva de los demás sobre lo que usted propone

2. Someta sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás.

- ◆ Aliente a los demás a explorar sus modelos, premisas y datos.
- ◆ Absténgase de las actitudes defensivas cuando cuestionen sus ideas. Si defiende algo valioso solo se fortalecerá si se somete al juicio de los demás.
- ◆ Revele los detalles que le resulten menos claros. Esta actitud debilita la oposición e invita al mejoramiento.
- ◆ Aún en medio del alegato, escuche con atención e invite a presentar otras perspectivas.

PROTOCOLO PARA MOMENTOS DE ATASCO

- ◆ Admita que hay un atasco y procure superarlo con humor. (la concentración en los datos puede guiarlo por la escalera de las inferencias).
- ◆ Busque información que le ayude a salir adelante.
- ◆ Pregunte si hay posibilidades de indagar en equipo.
- ◆ Escuche sus ideas y las de los demás como si fuera la primera vez que las oye.
- ◆ Considere el modelo mental de otra persona como un fragmento de un rompecabezas más grande.
- ◆ Pregúntese que datos o que lógica podrían mejorar esa perspectiva.
- ◆ Pida ayuda al grupo para reelaborar la situación.
- ◆ No permita un acuerdo sobre el desacuerdo.
- ◆ Evite promover sus argumentos.

Solución de problemas en grupo

Las principales ventajas son:

- ◆ Reduce el flujo de comunicación.
- ◆ Facilita la coordinación necesaria para llevar a la práctica el plan de acción.
- ◆ Incrementa el compromiso de los participantes.
- ◆ Generación de un gran número de soluciones alternativas.
- ◆ Presentación de una información más completa.

- ◆ Incremento de la creatividad.

A continuación vamos a desarrollar más ampliamente alguna de las técnicas que más eficacia han demostrado en la solución de problemas en grupo. Las técnicas de solución de problemas en grupo que vamos a analizar son:

- ◆ Asignación de rangos.
- ◆ Técnica Delphi.
- ◆ Técnica del Grupo Nominal.
- ◆ Técnicas de creatividad: Matriz de descubrimiento, Tormenta de ideas y Wall Chart.

Asignación de rangos. Es ésta una técnica muy sencilla. Permite a los miembros del grupo expresar su opinión de una manera más completa que en una votación. La técnica consiste en:

1. Enumerar en grupo todas las alternativas posibles de solución a un problema.
2. Ordenar las alternativas de mejor a peor.
3. Asignarles puntuaciones en grupo (cada persona otorga una puntuación diferente de 1 a 10 a cada alternativa).
4. Contar las puntuaciones y seleccionar la que más puntos haya obtenido.

Técnica Delphi. Esta técnica permite: trabajar a grupos separados físicamente, a grandes grupos, en decisiones polémicas y mantener el anonimato.

Es necesario contar con:

- El tiempo suficiente
- Suficiente habilidad escrita (nivel cultural) por parte de los participantes.
- Alta motivación de los participantes.
- Contar con una persona que dirija el procedimiento.

El método que sigue esta técnica se resume en las siguientes fases:

1. Definición del problema por parte de un coordinador del equipo.
2. Selección de los participantes en función de sus capacidades/conocimientos y de los objetivos que se persigan.
3. Elaboración del primer cuestionario: preguntas abiertas para fomentar la diversidad y la creatividad.
4. Se envía a los participantes para que aporten por escrito y de forma anónima sus ideas.
5. El coordinador realiza un análisis del primer cuestionario y clasifica las respuestas en categorías más pequeñas.
6. Elaboración del segundo cuestionario que se envía a los participantes con las respuestas del primer cuestionario y con las acotaciones que el moderador haya realizado. Los participantes opinarán sobre las categorías y las jerarquizarán.

Es decir expresan que ideas les han parecido mejor que otras o qué ideas rechazan.

7. Análisis del segundo cuestionario: igual procedimiento que en el primero. (Se pueden realizar los pasos 5,6,7 las veces que sea necesario).
8. Informe final.

Técnica del Grupo Nominal. Todos los participantes aportan ideas. Las principales ventajas de esta técnica son:

Todos los participantes aportan ideas.

Se dan las mismas oportunidades a los tímidos y a los más extrovertidos.

Es adecuada para grupos heterogéneos

La TGN se debería utilizar para:

- Identificar los elementos de una situación problemática
- Establecer prioridades de diversos cursos de acción
- Identificar los elementos de un determinado plan de actuación.

Las fases de esta técnica:

1. Definición del asunto a tratar
2. Trabajo individual: reflexionar sobre las posibles soluciones.
3. Presentación de ideas. En una primera ronda, exponer una sola idea de cada persona. No realizar comentarios a medida que las ideas se vayan exponiendo.
4. Anotar en la pizarra las ideas una a continuación de la otra. Realizar tantas rondas como sean necesarias hasta que todas las ideas estén escritas en la pizarra.
5. Discusión en orden: cada participante defenderá las opciones que considere.
6. Votaciones para descartar opciones menos valoradas y seleccionar un número reducido.
7. Discusión final: el objetivo es llegar al acuerdo sobre la decisión a implantar.

Técnicas de creatividad

Matriz de descubrimiento. Combinar frases, palabras, e ideas amplía nuestro campo de pensamiento. Esta técnica es especialmente útil para desarrollar alternativas, como nuevos productos, aplicaciones o servicios.

La forma más simple de hacerlo es utilizando una tabla de doble entrada, aunque también se le pueden añadir más dimensiones. Los pasos son los siguientes:

Defina el problema o el objetivo.

Defina las dimensiones o parámetros del objetivo o problema. Seleccione dos dimensiones a cruzar y escriba sus elementos componentes en las casillas correspondientes a la primera fila y a la primera columna, respectivamente.

Cruce los distintos elementos (columnas y filas). Tome una fila y una columna y en la casilla que se crucen escriba todo lo que le sugiere esa combinación.

En muchas ocasiones no es necesario rellenar toda la matriz, conviene cruzar los elementos que de entrada parezcan tener más posibilidades o que nos resulten más sugestivos.

Ejemplo: Supongáse que se buscan ideas para nuevos electrodomésticos. Se empezaría por preparar una matriz como la tabla siguiente y luego se analizarían las posibilidades que ofrece cada casilla.

Tecnologías disponibles	Necesidades de los consumidores				
	enfriar	congelar	batir	cocinar	lavar
Electronica avanzada					
Nuevos materiales					
Diseños atractivos					
Rayos laser					
Microondas					
...					

Una variante menos exigente es el método de la "**Conexiones morfológicas forzadas**". Aquí se trata de representar un espacio combinatorio pero de un modo no exhaustivo, para luego recorrerlo de un modo aleatorio en pos de una solución determinada.

Ejemplo: Suponga que se trata de mejorar un bolígrafo. El modelo del que se parte es un bolígrafo común, cilíndrico, de plástico y con capuchón separado. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Haga una lista de los atributos
- 2) Debajo de cada atributo escriba tantas alternativas como se le ocurran.
- 3) Finalmente, tome al azar una alternativa de cada columna y únalas en nuevas formas creada por Ud.

Ejemplo:



Resultado: Un lapicero cúbico de madera, con uno de sus extremos escribe y su soporte es un cubo con seis caras libres para colocar publicidad, calendarios, fotos, etc.

Seis sombreros para pensar *

Esta es una técnica que es utilizada para analizar una decisión desde varios puntos de vista o perspectivas. Esto fuerza a cambiar la forma habitual de pensar y ayuda a formar diferentes visiones de una situación.

Podemos utilizar esta técnica, por ejemplo, en reuniones o en nuestras propias decisiones. En las reuniones tienen el beneficio de evitar las confrontaciones que suelen suceder cuando las personas con formas diferentes de pensar discuten el mismo problema ya que se trata de que todos se pongan el “mismo sombrero” para analizar el problema desde las seis perspectivas distintas. Cada Sombrero es un estilo diferente de pensamiento:

* **Sombrero Blanco:** con este pensamiento debemos enfocarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y observar qué podemos aprender de ella. Prestar atención a las ?lagunas? de nuestro conocimiento sobre la situación, y tratar de rellenarlo o por lo menos tomar cuenta de ellos. En este momento es cuando podemos analizar las tendencias pasadas y extrapolarlas con los datos históricos.

* **Sombrero Rojo:** Podemos ver los problemas utilizando la intuición, la reacción interior, los sentimientos y la emoción. También debemos tratar de pensar en cómo reaccionarán emocionalmente otras personas. Tratar de comprender la respuesta de las personas que no conocen totalmente nuestro razonamiento.

* **Sombrero Negro:** utilizando el sombrero negro podremos ver todos los puntos malos o negativos de una decisión. Mirarlos cuidadosamente y a la defensiva. Tratar de ver por qué podría no funcionar. Esto es importante porque resalta los puntos débiles de un plan. Esto permite eliminarlos, cambiarlos, o preparar un plan de contingencias para dar cuenta de ellos. El sombrero negro nos ayudará a hacer planes más “fuertes” y “flexibles”. También nos ayudará a localizar las fallas fatales y riesgos antes de embarcarnos en los cursos de acción. El sombrero negro es uno de los reales beneficios de utilizar esta técnica - muchas personas exitosas tienden a pensar siempre en forma positiva, lo que hace que a menudo no puedan ver los problemas anticipadamente. Esto los deja desprevenidos ante las dificultades.

* **Sombrero Amarillo:** el sombrero amarillo nos ayudará a pensar positivamente. Es el punto de vista optimista que nos ayudará a ver todos los beneficios de una decisión y el valor en ellos. El sombrero amarillo nos ayuda continuar cuando todo parece sombrío y difícil.

* **Sombrero Verde:** corresponde a la creatividad. Aquí es cuando podemos desarrollar soluciones creativas a un problema. Es una forma libre de pensamiento en la cual hay poco o ningún lugar para las críticas.

* **Sombrero Azul:** el sombrero azul constituye el control de procesos. Este es el sombrero que utilizan las personas que dirigen una reunión. Cuando se presentan las dificultades porque no aparecen las ideas, pueden dirigir las actividades hacia el sombrero verde. Cuando se necesitan planes de contingencia pueden orientarlos hacia el sombrero negro, etc. Es el sombrero donde podremos pensar sobre el pensar... ¿estamos pensado bien?.

Una variante a esta técnica es ver a los problemas desde el punto de vista de diferentes profesionales o características. Ejemplo al diseñar una carretera o calle ponerse el sombrero de un comerciante, del peatón, del automovilista, del ecologista, de un niño.. de una persona mayor, de un ciclista, etc..

También hay quien usa un **séptimo sombrero, rosa**, que permite la aplicación de la experiencia - preguntando: ¿Qué ha ocurrido? ¿Qué hemos hecho antes que sea como esto? ¿Qué experiencias similares hemos (o han) tenido y qué lecciones de ellas podemos aplicar?.

(*) Propuesto por Edward de Bono, reconocido por muchos como una de las máximas autoridades en el campo del Pensamiento Creativo, la innovación y la enseñanza directa del pensamiento como una aptitud.

Brainstorming y Wall-chart

Tormenta de ideas La tormenta de ideas es quizá la técnica para fomentar la creatividad más conocida y utilizada. Se caracteriza por su sencillez y productividad.

Hay que respetar las siguientes reglas durante el proceso:

1. Todas las ideas son buenas en un principio. El moderador o responsable debe animar a todos a participar.
2. No se pueden criticar las ideas a medida que se van diciendo. Habrá que esperar a una fase posterior.
3. Es importante generar muchas alternativas. No importa si son muy parecidas o estamos seguros que no van a servir. ¡Todo vale!
4. Se permite el plagio de las ideas de los demás. Es decir, si a raíz del comentario de un compañero se le ocurre algo muy parecido, ha de decirlo.

Alguien debe anotar todas las ideas en una superficie bien visible para todos los miembros del grupo.

Cuando el grupo deja de generar ideas definitivamente. Se pasará a la fase de discusión y selección de las mejores.

Esta técnica, además de desenfadada e incluso divertida, proporciona muy buenos resultados tanto a nivel individual como en grupo.

El método del Brainstorming es una actividad creativa del grupo del semi-estructurado, usada a menudo en reuniones de negocio para alcanzar nuevas ideas para la innovación o la mejora de procesos. Se anima a los miembros del grupo a que propongan ideas sobre un problema y cómo puede ser solucionado, para generar tantas ideas como sea posible, aunque no son siempre alternativas útiles.

Algunos consejos para el éxito de una sesión tormenta de ideas son:

- Designe a una persona para anotar todas las ideas que salgan de la sesión de la tormenta de ideas.
- Utilice preferentemente una pizarra con papelógrafo para hacer las notas. Esto permite un repaso y una evaluación más al final de la sesión.
- Identifique un asunto exacto que se discutirá (mantenga la sesión centrada en el problema).
- No más de 8-10 personas en una sesión. Si hay más participantes, después divida la sesión de la tormenta de ideas y divulgue el uno al otro luego.
- Una persona anota todo.
- Evalúe las ideas en 2 pasos: A: defina los criterios. B: anote los resultados en los criterios.
- En el final de la sesión de la reunión de reflexión usted debe discutir los pasos necesarios para poner las ideas en ejecución. Si esto es complicado, haga otra sesión de la reunión de reflexión sobre cómo poner las ideas en ejecución.
- Defina claramente el problema que se desea tratar.
- Asegúrese de que nadie critique o evalúe ideas durante la sesión. La crítica introduce un elemento del riesgo para los miembros del grupo al proponer una idea.
- Anime una actitud entusiástica, no critica entre los miembros del grupo.

- Intente conseguir la participación de todos para contribuir y para desarrollar ideas, incluyendo los miembros más reservados del grupo.
- Permita a gente tener diversión con la reunión de la reunión de reflexión.
- Anime a gente a que realice tantas ideas como sea posible. Los sólidamente prácticos y los descaradamente imprácticos son complementarios.

Wall Chart. Es una variante del Brain Storming. Con este método se analiza una determinada cuestión o problema. Se realiza así:

Se dispone de una superficie de papel pegada a una pared. Cuanto más grande sea, mejor.

Se entrega a cada participante un rotulador y unas tarjetas o papeles adhesivos (tipo notas amarillas post it).

Se plantea el tema a tratar y se propone a los participantes que escriban en las tarjetas o notas las ideas base que el problema o cuestión les sugiere. Se recomienda que sean notas o apuntes cortos de un máximo de cinco o seis palabras.

Se recojen todas las tarjetas y se van leyendo una a una y aclarando su significado importancia, etc.. en ese análisis el moderador invita a mencionar ideas o comentarios sobre cada tarjeta.

Cada tarjeta comentada se pega en el papel de la pared intentando agruparlas por afinidad en función del tema. De tal manera que aquellas que hace referencia a temas de Recursos humanos se ponen en una "nube", las que hacen referencia a maquinas en otra, etc.

Una vez tratadas todas las tarjetas se comienza a examinar cada una de las nubes o agrupaciones de ideas para ir concretando o inventariando las ideas que han aparecido.

A trabajar

Una vez que los grupos han discutido los temas y llegado a las conclusiones pertinentes conviene hacer una relación de las tareas a realizar por cada miembro del grupo o personas externas que queden implicadas.

Para ello puede usarse el método RACI. El modelo RACI es una herramienta relativamente directa que se utiliza para identificar roles y responsabilidades durante un proceso de desarrollo de proyectos o tareas. La gente tiene que hacer algo para que suceda el cambio en los procesos. Por lo tanto, es útil describir qué es lo que debe hacerse y quién tiene que hacerlo.

En lugar de la terminología RACI, a veces también se utilizan los términos RASCI o el RASIC.

El significado de la abreviatura RACI son las siglas:

R = (Responsable) encargado. La persona que tiene a cargo el proyecto/el problema.

A = (Aceptador) quien debe firmar o aprobar el trabajo antes de que sea desarrollado.

S = (Soporte) puede ser de apoyo. Puede proporcionar recursos o puede desempeñar un papel al apoyar la puesta en práctica.

C = (Consultar) es quien debe ser consultado.

I = (informado) debe ser informado. Debe ser notificado de los resultados, pero no necesita ser consultado.

La técnica es típicamente apoyada por un gráfico RACI que ayuda a discutir, a acordar, y a comunicar los roles y las responsabilidades. El formato sería:

Tarea o Hito	R	A	S	C	I
1	JRC		AAA	HFC	HMJ
2	NHY	HFC	AAS GGH		JRC
3	NHY	JRD	AAS		HFC
...					

Pasos en un proceso del RACI:

Identifique todas los procesos / actividades implicados y enumérelos en el lado izquierdo del gráfico.

Identifique todos los roles y enumérelos a lo largo de la parte superior del gráfico.

Complete las celdas del gráfico: identifique quién tiene el rol de R, A, S, C, I para cada proceso.

Cada proceso debe preferiblemente tener uno y solamente un "R" como principio general. . En el caso que se den múltiples "R", hay necesidad de detallar aún más los procesos secundarios, para separar las responsabilidades individuales.

Resolución de separaciones. Donde no se ha identificado ningún rol "R" para un proceso, quien tenga la autoridad para la definición del rol debe determinar qué rol existente o nuevo será el responsable. Actualize el mapa RASCI y clarifique el rol con el individuo que asuma ese rol.

Estrategía

El ámbito de este documento no abarca entrar en el terreno de la estrategia. En realidad se ha entrado en parte, cuando se han señalado técnicas de evaluación de escenarios y de toma de decisiones.. Sobre ello añadiría un comentario más. Quizás podría enumerarse como una técnica más de reflexión o generación de ideas que se definiría como "**asesores estratégicos**". Consistiría en leer con cierta regularidad algunos fragmentos clásicos de estrategia como "*El arte de la Guerra*" (Sun Tzu), "*De la Guerra*" (Clausewitz), "*El Príncipe*" (Maquiavelo), "*El arte de la prudencia*" (Baltasar Gracian), "*Sobre La guerra Prolongada*" (Mao), "*Tao Te King*" (Lao Tsé), ...

No se trata de aprender de los mismos, ni mucho menos de seguir sus instrucciones, realmente reaccionarias en muchos casos, sino de usarlos de índice o "inspiradores" de reflexión acerca de sus párrafos.

Hace unos años descubrí un pequeño libro de Jullien, François, titulado: "Conferencia sobre la eficacia" (Buenos Aires : Katz editores, 2006.). En el mismo se analizan

desde un punto de vista filosófico las diferencias entre las estrategias occidentales y las orientales. Recomiendo su lectura y no me resisto a cerrar este trabajo con un pequeño fragmento del mismo:

ELOGIO DE LA FACILIDAD

Todo lo que precede conduce a esta fórmula decisiva de Sun Zi: "Las tropas victoriosas son las que han vencido antes de entablar el combate; las tropas vencidas son las que sólo buscan la victoria en el momento del combate". Todo sucede con anterioridad, en la etapa en que se evalúan las condiciones; debo derrotar al enemigo, minando y socavando su potencial, antes de enfrentarlo. Hay otra fórmula que, sospecho, no dejará de sorprenderlos, ya que está en las antípodas de lo que puede esperarse: "Del gran general, nada puede elogiarse, ni la gran sagacidad, ni el gran coraje". Esto significa que los grandes generales, o, en todo caso, aquellos a los que ingenuamente llamamos "grandes generales", aquellos a quienes celebramos, a quienes erigimos estatuas, sólo son de hecho generales mediocres. ¿Por qué? Precisamente porque han debido apelar a su genio, o a su coraje, y han logrado la victoria de último momento, de manera heroica, dramática, y, por lo tanto, espectacular,. Sigán mi penacho blanco . . . Pero si del gran general no hay decididamente nada para elogiar, ni su sagacidad, ni su coraje, como dice Sun Zi, sin duda el gran general es aquel que ha sabido detectar tempranamente los factores favorecedores, los factores convenientes, y ha sabido utilizarlos en su provecho, mientras hacía perder al otro todo su potencial.

Poco a poco, sin grandes estridencias, sin esfuerzo. De modo que cuando finalmente entabla el combate, como ya lo tiene ganado, la gente sólo dirá: era fácil, la cosa estaba decidida de antemano, y creerán que él no tiene ningún mérito, a tal punto la victoria parece derivar naturalmente de la situación y no requerir esfuerzo humano ni inventiva alguna. Pero la gran estrategia radica en que no hubo necesidad de arriesgarse ni de exponerse para obtener la victoria. Esa "falta de mérito" es el gran mérito.

La gran estrategia no tiene golpes de efecto, la gran victoria no se ve. Creo que podríamos pensarlo tanto en política como en el campo de la empresa y del management.

...La estrategia es lo contrario del heroísmo, los griegos ya lo sabían. No hay gloria en saber administrar bien. ...

Y agregó: cuanto más efectivas son (porque se integran al desarrollo de la situación), menos se ven. Y ustedes van a sorprenderse aun más de esta fórmula de Sun Zi que nos suena como un desafío: el gran general consigue victorias fáciles. Algunos traductores europeos del texto han dicho: pero aquí falta una negación. . . Y sin embargo no es así, podrán apreciar que hay un sentido lógico en el hecho de que el gran general consiga victorias fáciles. Como dice Lao Tse, el Sabio opera en el estadio de la facilidad. Es porque el buen general ha detectado tan bien el potencial de situación, ha sabido acompañar tan bien los factores facilitadores que, cuando al fin entabla el combate, todo es "fácil". Podemos apreciar la distancia que separa este pensamiento : del de Clausewitz, que sostiene exactamente lo contrario: según él, la eficacia es proporcional a la dificultad encontrada: es el costado heroico del pensamiento europeo. Por ejemplo, en la guerra —dice Clausewitz— el efecto sorpresa es muy

valioso si ha sido producto de un gran esfuerzo. Una sorpresa que se prepara con facilidad tiene un efecto muy pobre: atadura inveterada a la proeza, elogio atávico de la dificultad.

PROCESO: MEDITAR ACERCA DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS

Llegamos aquí al punto más relevante de la distancia entre las dos posiciones: cómo el pensamiento del proceso (de maduración) que ha desarrollado China se diferencia de la dramatización del efecto, de un efecto aparente pero forzado —aparente porque forzado (es en tanto que forzado que aparece)—, y que, por eso, sólo es un efecto ficticio: un seudo-efecto. Para ilustrarlo —dejo de lado por un momento el pensamiento estratégico tomaré una anécdota extraída de Mencio, que es un gran texto de la tradición llamada confuciana, del siglo IV antes de nuestra era, la época de los estrategas. Señalemos que Mencio no piensa en la guerra no porque renuncie al aspecto positivo del efecto, sino porque desde el punto de vista de la eficacia juzga más rentable el ascendiente moral que ejerce el príncipe. Y si bien se desinteresa por la estrategia, es porque pretende ir más lejos en las condiciones de eficacia (y porque requerirá más alto el potencial): aconseja ser justo y confiable con respecto a los otros, proteger al pueblo, reducir impuestos y cargas, y de ese modo se verá cómo los pueblos de los otros príncipes —sus rivales— le abren solos sus puertas y se entregan espontáneamente sin necesidad de conquistarlos. Lejos de renunciar al poder coercitivo del efecto, Mencio considera que es la moral lo que produce más efecto, ya que opera en un estadio más temprano y de manera más imperceptible, y por eso lo hace con más eficacia que la fuerza bruta (que siempre está más expuesta). Y como la moral se relaciona con un condicionamiento más radical, a la vez más interno y lleno de sentido, más penetrante, es más difícil resistírsele. Su estrategia es más sutil que la estrategia militar.

Mencio relata la siguiente historia. Al llegar a su casa al anochecer, un campesino les dice a sus hijos: “hoy he trabajado mucho, estiré los brotes de mi campo”. Estirar los brotes de un campo entero, uno tras otro, tallo por tallo, es, evidentemente, agotador. Cuando los niños van a ver el campo, se encuentran con que todo está seco. Éste es el ejemplo de lo que no hay que hacer, nos dice Mencio. El hombre quiere que las plantas afloren y tira de los brotes. Quiere llegar más rápido al efecto, en función del objetivo fijado, y al hacerlo arruina el efecto, porque lo ha forzado. Quiero que las plantas afloren y estiro los brotes. Con la intención de acelerar el brote, actúo directamente sobre él y voy en contra del proceso que está en marcha: he contrarrestado, he impedido la posibilidad de que el efecto suceda *sponte sua*, puesto que, obviamente, el desarrollo del brote estaba implicado en la situación: estaba en el grano que se encontraba en la tierra. En lugar de pretender intervenir y fatigarme, sólo bastaba explotar el potencial: dejar madurar.

Entonces, hay que evitar dos escollos, nos dice Mencio. O bien estiro el tallo para obtener “directamente” el brote y por mi intervención no respeto el proceso espontáneo del crecimiento, es decir que no dejo madurar el efecto, o bien me quedo en el borde del campo mirando crecer las plantas: espero que broten. Ahora bien, ¿qué hay que hacer? Respondo: lo que cualquier campesino sabe: ni estirar los brotes, ni mirarlos crecer; sino dejar que las cosas sucedan (el proceso) sin por ello descuidarlas. Mencio dice: se debe preparar la tierra, escardar alrededor del brote; cuando se trabaja la tierra, cuando se la airea, se favorece el brote. Hay que cuidarse tanto de la impaciencia como de la inercia. Ni voluntarismo, ni pasividad: cuando se secunda el proceso del crecimiento, se saca provecho de las propensiones de la obra y se la lleva a su plenitud.

... Y sin embargo:

- Nunca podré estar seguro de que las decisiones que tomo llevarán a dónde quiero ir.
- Cuanto más tiempo transcurra entre lo que decido en base a una posición inicial, más lejos quedará del resultado que deseo obtener.
- Cuando tomo decisiones en base a unas condiciones iniciales, a medida que desarrollo mi plan de acción, estoy modificando las propias condiciones iniciales.
- Nunca podré conocer perfectamente las condiciones iniciales de las que debo partir.
- Nunca podré conocer perfectamente las condiciones en las que se mueve mi organización.
- Nunca conoceré perfectamente el entorno.
- Nunca conoceré perfectamente las condiciones del conflicto.
- Las condiciones de partida para la toma de la decisión, son exclusivas y propias, nadie más está en el mismo punto que yo. Las condiciones iniciales serían distintas si estuviera en otro lugar y en otro momento.
- Lo que sirve a otros puede no servirme a mí.
- Lo que a otros no les funciona a mí sí puede funcionar.

...

Este documento y la documentación complementaria está en:

<http://cgrandola.wordpress.com/documentos/>