

Departamento de Matemática  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Austral  
Paraguay 1950, 2000 Rosario, ARGENTINA.  
TEL.: (041)-814990 ; FAX: (041)-810505  
E-Mail: tarzia@uaufce.edu.ar

---

## NOTA TÉCNICA

# "PENSAR PARA LA EXCELENCIA CON EL LADO DERECHO DE SU CEREBRO " (\*)

Domingo A. TARZIA (Comp.)

Rosario (ARGENTINA)

Abril 1998

(\*) Del libro: H. ALDER, "Pensar para la excelencia con el lado derecho de su cerebro", EDAF, Madrid (1995), se presentan las siguientes notas técnicas:

- Test: ¿Dónde encaja usted en una escala de derecho-izquierdo? (pág. 28 – 37);
- El cuadro de la liga sensorial (pág. 44 – 45);
- El poder de los hábitos mentales (pág. 65 – 66);
- Directivo del 2000 (pág. 169 – 181).

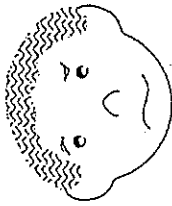
### ¿Dónde encaja usted en una escala de derecho-izquierdo?

Antes de que empecemos a ejercitar con ahínco nuestro cerebro derecho, quizá le resulte útil evaluar su actual modo de pensamiento. Lo siguiente se basa en un cuestionario que a menudo se emplea en seminarios empresariales. Debería proporcionarle una idea aproximada de si tiende más hacia el lado izquierdo o derecho de su cerebro. Conteste las preguntas rápida e intuitivamente. No piense en puntuar hasta que haya terminado, y no se preocupe de que una respuesta parezca buena o mala. No hay buenas o malas, o correctas e incorrectas.

Marque sólo una letra... la que más encaje con usted, a menos que la pregunta le pida lo contrario.

- (1) En una situación en la que hay que solucionar un problema, usted:
- ¿Da un paseo y medita en las soluciones, y luego las discute?
  - ¿Piensa y escribe todas las alternativas, las discute y tribuye de acuerdo con las prioridades y después escoge la mejor?
  - ¿Recuerda experiencias pasadas que tuvieron éxito y las pone en práctica?
  - ¿Aguarda a ver si la situación se arregla sola?
- (2) Soñar despierto es:
- Una pérdida de tiempo.
  - Divertido y relajante.
  - Una ayuda real para solucionar problemas y para el pensamiento creativo
  - Una herramienta viable para planificar mi futuro.

- (3) Mire rápidamente este dibujo:



¿Estaba sonriendo la cara?

- a) Sí      b) No

- (4) Sobre las corazonadas:

- Las tengo con frecuencia y las sigo.
- Tengo fuertes corazonadas pero no les doy mucha fe.
- En ocasiones las tengo pero no les doy mucha fe.
- No dependería de corazonadas para que me ayudaran a tomar decisiones importantes.

- (5) Al pensar en las actividades diarias, ¿qué es más típico de su «estilo»?

- Redacto una lista de todas las cosas que necesito hacer, de gente que he de ver.
- Imagino los lugares a los que iré, la gente a la que veré.
- Dejo que acontezcan.
- Planifico la agenda del día, estableciendo horas apropiadas para cada cosa o actividad.

- (6) ¿Por lo general tiene un lugar para todo, un sistema para hacer las cosas y habilidad para organizar la información y los materiales?

- a) Sí      b) No

(7) ¿Le gusta cambiar la distribución de sus muebles o modificar la decoración de su hogar o despacho con frecuencia?

a) Sí                      b) No

(8) Por favor, marque las actividades con las que disfruta:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Natación             | <input type="checkbox"/> Viajes        |
| <input type="checkbox"/> Tenis                | <input type="checkbox"/> Ciclismo      |
| <input type="checkbox"/> Golf                 | <input type="checkbox"/> Coleccionismo |
| <input type="checkbox"/> Acampada             | <input type="checkbox"/> Escritura     |
| <input type="checkbox"/> Esquí                | <input type="checkbox"/> Ajedrez       |
| <input type="checkbox"/> Pesca                | <input type="checkbox"/> Bridge        |
| <input type="checkbox"/> Canto                | <input type="checkbox"/> Ruleta        |
| <input type="checkbox"/> Jardinería           | <input type="checkbox"/> Charadas      |
| <input type="checkbox"/> Tocar un instrumento | <input type="checkbox"/> Baile         |
| <input type="checkbox"/> Mejoras del hogar    | <input type="checkbox"/> Paseos        |
| <input type="checkbox"/> Costura              | <input type="checkbox"/> Correr        |
| <input type="checkbox"/> Lectura              | <input type="checkbox"/> Abrazos       |
| <input type="checkbox"/> Artes/Oficios        | <input type="checkbox"/> Besos         |
| <input type="checkbox"/> Cocina               | <input type="checkbox"/> Tocar         |
| <input type="checkbox"/> Fotografía           | <input type="checkbox"/> Conversación  |
| <input type="checkbox"/> Hacer nada           | <input type="checkbox"/> Debates       |

(9) ¿Aprende mejor el atletismo y el baile:

- a) ¿Imitando o acostumbrándose a la música?  
b) Aprendiendo la secuencia y repitiendo los pasos mentalmente?

(10) ¿Cuando practica un deporte o actúa en público lo hace a menudo mejor que lo que su formación y habilidades naturales garantizan?

a) Sí                      b) No

(11) ¿Se expresa bien verbalmente?

a) Sí                      b) No

(12) ¿Está orientado hacia sus metas?

a) Sí                      b) No

(13) Cuando quiere recordar direcciones, un nombre o una noticia:

- a) ¿Visualiza la información?  
b) ¿Escribe notas?  
c) ¿Lo verbaliza (se lo repite a sí mismo o en voz alta)?  
d) ¿Lo asocia con información previa?

(14) ¿Recuerda las caras con facilidad?

a) Sí                      b) No

(15) Cuando usa el lenguaje:

- a) ¿Inventa palabras?  
b) ¿Crea rimas e incorpora metáforas?  
c) ¿Elige términos exactos y precisos?

(16) En una conversación, se siente más cómodo como:

a) ¿Oyente?              b) ¿Hablante?

(17) Cuando en una reunión se le pide que improvise, usted:

- a) ¿Prepara un rápido esbozo?  
b) ¿Directamente empieza a hablar?  
c) ¿Traslada la atención a otra persona o habla lo menos que sea posible?  
d) ¿Habla despacio y con cuidado?

- (18) En una discusión, tiende a:
- ¿Hablar hasta establecer su punto?
  - ¿Encuentra a una autoridad que apoye su punto de vista?
  - ¿Simplemente se retrae?
  - ¿Empuja la silla o la mesa, aporrea la mesa, habla más alto... grita?
- (19) ¿Puede precisar con bastante exactitud cuánto tiempo ha pasado sin mirar su reloj?
- Sí
  - No
- (20) Prefiere acontecimientos sociales que:
- ¿Están planeados con antelación?
  - ¿Son espontáneos?
- (21) Al prepararse para una tarea nueva o difícil:
- ¿Se visualiza consiguiéndola de manera efectiva?
  - ¿Recuerda éxitos pasados en situaciones similares?
  - ¿Prepara datos exhaustivos sobre dicha tarea?
- (22) Prefiere trabajar:
- ¿Solo?
  - ¿O en grupo?
- (23) Cuando se trata de «saltarse las reglas» o de alterar la política de la compañía, ¿siente que:
- Las reglas y la política de la empresa están para seguirías?
  - El progreso surge del desafío a la estructura rígida?
  - Las reglas están para que se las rompa?

- (24) En la escuela usted prefería:
- ¿Álgebra?
  - ¿Geometría?
- (25) ¿Cuál de estas posiciones de escritura se parece más a la suya:
- La posición diestra normal?
  - La posición diestra en gancho (los dedos apuntando hacia su pecho)?
  - La posición zurda normal?
  - La posición zurda en gancho (los dedos apuntando hacia su pecho)?
- (26) Cuando toma notas, saca copias:
- ¿Nunca?
  - ¿Con frecuencia?
- (27) Gesticula para:
- Enfatizar su punto de vista?
  - Expresar sus sentimientos?
- (28) ¿Instintivamente siente que un tema es bueno o correcto, o decide sobre la base de la información?
- Siento
  - Decido
- (29) ¿Disfruta corriendo riesgos?
- Sí
  - No
- (30) Después de asistir a un musical, puede:
- Tararear muchas partes de la partitura?
  - Recordar muchas partes de las letras?
- (31) Por favor, sostenga un lápiz perpendicularmente al suelo con el brazo extendido, centrado en su línea de visión y alineado con un marco o puerta. Mantien-

do esa posición, cierra el ojo izquierdo. ¿Dio la impresión de que el lápiz se movía?

- a) Sí      b) No

(32) Siéntese en una postura relajada y entrelace las manos cómodamente sobre el regazo. ¿Qué pulgar está encima del otro?

- a) Izquierdo    b) Derecho    c) Paralelos

(33) Marque las afirmaciones que considera correctas acerca de usted:

- Puedo entender los contratos, los manuales de instrucción y los documentos legales.
- Prefiero trabajar siguiendo diagramas y planos.
- Visualizo con intensidad los personajes, el entorno y la trama de las novelas.
- Prefiero que los amigos llamen por teléfono con antelación.
- No me gusta charlar por teléfono.
- Me resulta satisfactorio planificar y arreglar los detalles de un viaje.
- Postergo realizar llamadas telefónicas.
- Me es fácil encontrar palabras en un diccionario y nombres en una guía telefónica.
- Me encantan los juegos de palabras.
- Tomo muchas notas en las reuniones y conferencias.
- Me paraliza cuando he de manejar cosas mecánicas si estoy sometido al estrés.
- Con frecuencia las ideas me surgen de la nada.

(34) Tengo:

- a) Frecuentes cambios de estado de ánimo.  
b) Casi ningún cambio en los estados de ánimo.

(35) Soy:

- a) No muy consciente del lenguaje corporal; prefiero escuchar lo que dice la gente.
- b) Bueno en interpretar el lenguaje corporal.
- c) Bueno en entender lo que dice la gente y también el lenguaje corporal que emplea. →

### PUNTUACIÓN

Aquí está la clave del ejercicio de autoevaluación. Marque con un círculo los puntos para cada una de sus respuestas.

- (1) a) 7      (2) a) 1      (3) a) 3  
b) 1      b) 5      b) 7  
c) 3      c) 7  
d) 9      d) 9

- (4) a) 9      (5) a) 1      (6) a) 1  
b) 7      b) 7      b) 9  
c) 3      c) 9  
d) 1      d) 3      (7) a) 9  
b) 1

- (8) Natación      9      Viajes      5  
Tenis      4      Ciclismo      8  
Golf      4      Coleccionismo      1  
Acampada      7      Escritura      2  
Esquí      7      Ajedrez      2  
Pesca      8      Bridge      2  
Canto      3      Ruleta      7  
Jardinería      5      Charadas      5  
Tocar un instrumento      4      Baile      7  
Mejoras del hogar      3      Paseos      8  
Costura      3      Correr      8  
Lectura      3      Abrazos      9

Artes/Oficios	5	Besos	9
Cocina	5	Tocar	9
Fotografía	3	Conversación	4
Hacer Nada	9	Debates	2
(9) a) 9	(10) a) 9	(11) a) 1	
b) 1	b) 1	b) 7	
(12) a) 1	(13) a) 9	(14) a) 7	
b) 9	b) 1	b) 1	
	c) 3		
	d) 5		
(15) a) 9	(16) a) 6	(17) a) 1	
b) 5	b) 3	b) 6	
c) 1		c) 9	
		d) 4	
(18) a) 3	(19) a) 1	(20) a) 1	
b) 1	b) 9	b) 9	
c) 7			
d) 9			
(21) a) 9	(22) a) 3	(23) a) 1	
b) 5	b) 7	b) 5	
c) 1		c) 9	
(24) a) 1	(25) a) 1	(26) a) 1	
b) 9	b) 7	b) 9	
	c) 9		
	d) 3		
(27) a) 2	(28) a) 9	(29) a) 7	
b) 8	b) 1	b) 3	
(30) a) 9	(31) a) 8	(32) a) 1	
b) 1	b) 2	b) 9	
		c) 3	

(33) Contratos	1	Postergar	7
Diagramas	7	Encontrar palabras	1
Visualizar	9	Juegos de palabras	3
Antelación	2	Notas	1
Charlar	3	Paralizar	3
Planificar los viajes	4	De la nada	9
(34) a) 9	(35) a) 1		
b) 1	b) 7		
	c) 5		

Ahora sume la cantidad de puntos que ha obtenido y divida el total por el número de preguntas que ha contestado. (Este último número variará, ya que las preguntas 8 y 33 tienen muchos componentes.) Por ejemplo, si sus puntos totalizan 300 en 40 respuestas, su puntuación final será de 7,5, lo que revela una definitiva tendencia hacia el pensamiento del cerebro derecho.

1	3	5	7	9
Izquierdo				Derecho

Visual	97
Auditiva	93
Movimiento	74
Tacto	70
Gusto	67
Olfato	66
Dolor	54
Temperatura	43

Esta información nos revela mucho. Primero, está claro que se pueden «imaginar» todos los sentidos, aunque para algunos es menos corriente que para otros. Por ende, si tiene alguna dificultad para crear este tipo de pensamientos —o sentidos interiores—, mantenga la confianza de que con un poco de práctica será capaz de crearlos con presteza. Segundo, notará que las sensaciones visuales y auditivas —ver y oír interiormente— acaparan casi toda la imaginación. Así que la mejor manera de potenciar su empleo de la imaginación es primero concentrarse en ver y oír. Con el tiempo y la práctica, los otros sentidos como el olor y el sabor, serán tan fáciles de emplear como los más «populares».

### *Los efectos físicos del pensamiento*

Nuestros cuerpos se ven directamente afectados por los procesos de pensamiento. Pídale a un niño que imagine que es fuerte y valiente, y observe cómo se yergue y saca pecho. A los niños les resulta fácil verse a sí mismos de otra manera, y el cuerpo sencillamente adopta su nueva identidad. Lo mismo sucede con los adultos; si se visualiza con claridad una escena sosegada y agradable, o si se imagina una situación traumática, el cuerpo responde de modo acorde. Se experimentan respuestas corporales reales, para bien o para mal, y éstas afectan nuestra salud. No podemos separar el pensamiento del comportamiento. El uno afecta al otro, pero es en la mente donde nace el comportamiento.

### *El cuadro de la liga sensorial*

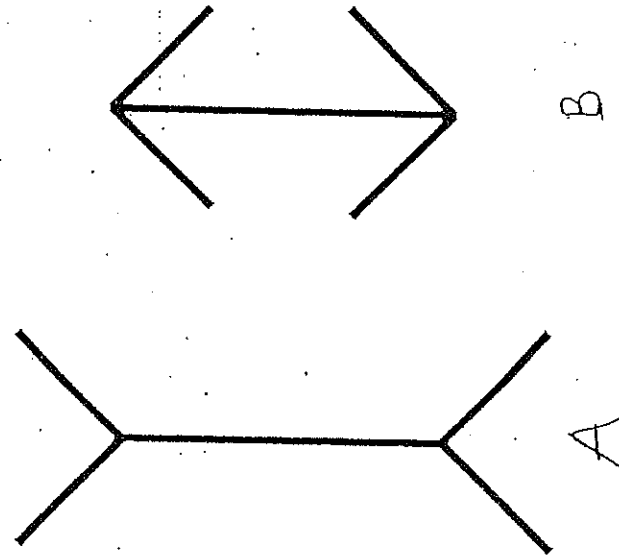
Aunque los sentidos de la imaginación reflejan la totalidad de los cinco sentidos externos, el término «visualización» se emplea por lo general para abarcarlos a todos. Se ha investigado mucho acerca de cómo visualizar. Un estudio típico demostró que el modo más común de imaginación mental era visual, seguido del auditivo. Las sensaciones del tacto resultaron menos dominantes, y las del gusto y el olfato aparecieron aún menos. A los sujetos se les preguntó sobre sus impresiones sensoriales interiores al imaginar algo. Sus respuestas comparadas produjeron los siguientes porcentajes:

## El poder de los hábitos mentales

Casi todo el así llamado pensamiento creativo o lateral se ocupa de la ruptura de este modo habitual de pensar, que acepta mensajes a través de los sentidos como si se tratara de un paisaje prístino, inmaculado por la experiencia pasada y libre de cualquier tipo de clasificación. Tal punto de vista holístico es el rasgo principal del pensamiento del cerebro derecho. Es la racionalización, la tendencia a crear patrones lo que corresponde al cerebro izquierdo, y éste frecuentemente domina el pensamiento de los directivos y de las personas profesionalmente entrenadas.

Un ejercicio sencillo ayudará a ilustrar esto. Mire los dos dibujos simples que hay más abajo y decida qué línea vertical es más larga: A o B.

Aunque haya visto antes este tipo de ejercicio óptico, sin duda dirá que A da la impresión de ser más larga que B. De hecho, si toma una medición exacta verá que B es un poco más larga que A. ¿Por qué la línea vertical de la izquierda parece más larga que la de la derecha cuando lo verdadero es lo contrario? Quizá usted



imagina la de la izquierda como la esquina más alejada de una habitación o de una caja, y asume que con el efecto de la distancia y la perspectiva parecerá más pequeña, y su paisaje mental de conocidos patrones de pensamiento (muy equivocadamente) así lo considera. A la inversa, la línea de la derecha quizá es vista como el rincón delantero de un edificio o un cubo, de modo que no se le tiene en cuenta la distancia. De cualquiera de las dos maneras, lo que ve en realidad no es lo que ve (un simple trazo de una línea), sino una percepción existente en su mente que con rapidez se superpone sobre la imagen.

Con el fin de funcionar normalmente, usted ha de asumir mucho sobre el mundo que percibe. Si yo le digo que Bob se encuentra en una habitación, usted asume en el acto que dicho cuarto tiene cuatro paredes, un suelo, un techo y con mucha probabilidad muebles. Al entrar en la habitación no espera tener que comprobar si las paredes son perpendiculares y están en ángulos rectos entre sí. Si constantemente tuviera que inspeccionarlo todo en su entorno, no dispondría de tiempo para hacer nada.

De modo que realizamos todo tipo de asunciones, y ello da como resultado algunos errores. Por ejemplo, si se creara un cuarto especial y distorsionado que fuera más estrecho y poseyera un techo mucho más bajo en el extremo más alejado, al ver a una persona caminar hacia ese extremo usted creerá que se está haciendo más grande. Sin importar lo ridículo que sea esto, la suposición de una habitación recúllica es tan poderosa que su mente se queda del todo confusa, y puede llegar a creer en algo imposible (que una persona se vuelva más grande), mientras que no creará en algo posible (que el cuarto sea más pequeño en un extremo). Ello se debe a la tendencia del cerebro a crear patrones eficientes con el fin de proporcionar lo que él cree que es una interpretación significativa.



## Directivo del 2000

Las empresas no tienen ideas; es la gente quien las tiene. Las personas innovan y consiguen que se logren las cosas, por lo general a *pesar* de la cultura y estructura de las corporaciones. Pero la mayoría de la gente trabaja en el contexto de una organización, sea grande o pequeña, de modo que necesitamos examinar cómo podría cambiar el papel del directivo siguiendo la estela de nuevas formas de pensamiento, avanzando hacia un nuevo tipo de directivo de cerebro completo, el Directivo del 2000.

La eficacia de las empresas empieza con el directivo individual. Usualmente son una o unas pocas personas «especiales» las que explican las notables historias de éxito organizativo. En casi todas las grandes multinacionales es el poder del pensamiento creativo personal y el liderazgo visionario, antes que una alquimia corporativa, una declaración de principios o un programa de cualidad, lo que explican la constante cultura del éxito.

---

### Trabajar dentro de su organización

---

¿Su nuevo pensamiento de imposibles significará que usted llegará a superar su presente organización? ¿Un cambio al pensamiento del cerebro derecho o en su autoimagen significa reexaminar todo el camino de su carrera? Posiblemente. Pero el creciente interés en el empresario autodidacta que opera dentro de un entorno corporativo y el éxito de algunas compañías en aprovechar el poder creativo interno significa que vivir para establecer su propio negocio es sólo una de las opciones.

En algunos casos la opción del éxito sería mejor tanto para usted como para su organización. Ser una espiga cuadrada en un agujero redondo rara vez aporta felicidad o realización personal. Lo más probable es que lleve lamentaciones y mala salud... lo que no resulta beneficioso para usted o para su empresa. Y el camino cibernético hacia sus metas tal vez le lleve por senderos inesperados. Sin embargo, en otros casos su potenciada eficacia directiva quizá le permita crear un mayor impacto dentro que fuera. A primera vista, ello tenderá a aplicarse más en puestos superiores, donde se puede ejercer una mayor influencia. Pero eso no tiene por qué ser siempre el caso. Un individuo que trabaje creativamente y use su mente de las formas que ya hemos visto seguro que llamará la atención y al cabo será recompensado. Además, bastantes directivos se encuentran mucho más contentos trabajando con otra gente en un entorno corporativo. Para esas personas la vida de un empresario independiente quizá sea demasiado aislada.

Más aún, a menos que usted sea un fanático del trabajo y dueño de una compañía, sin ningún interés personal exterior, entonces es probable que un nuevo modo de pensar también enriquezca su vida social y doméstica... esa vida que tiene aparte de la corporación. Éste es un enfoque holístico al desarrollo de la dirección, en acentuado contraste con los anteriores pensamientos de «recursos humanos». Las compañías iluminadas reconocerán y fomentarán a sus directivos de esta manera más plena, y sin duda se beneficiarán de su aumentada creatividad.

La dirección de personal (como solía llamarse) abarca tanto al individuo como a la organización. De modo que para todas las teorías sobre organización, estructura y cultura hay teorías complementarias concernientes a los aspectos en forma de teorías de motivación. ¿Qué hace que la gente trabaje con más ahínco? ¿Qué hace más feliz a la gente en su trabajo? En el centro se encuentran las teorías de «rol», que tratan sobre los diversos «sombrosos» que llevamos. Su papel como directivo es sólo uno de muchos... quizá usted, por ejemplo, también sea una madre, de vez en cuando un cabeza de turco, y probablemente un vecino.

Todas estas teorías que se basan en lo individual tienen tres defectos importantes. Primero, su meta es entender mejor a la gente desde un punto de vista para mejorar el rendimiento organizativo. Pero tal meta limita gravemente la comprensión; la gente no es *únicamente* recursos corporativos. Segundo, en ellas predomina

minan las perspectivas *behavioristas*. Es más fácil observar a las ratas que entender el pensamiento humano; por ende, las creencias, las actitudes y los sentimientos se han dejado fuera de los límites aceptados del estudio científico. Y tercero, no incorporan el punto de vista *holístico* del individuo como una persona total. Sólo examinan los papeles de la gente dentro de la organización, sin llegar a reconocer la necesidad y el potencial del pensamiento individual y creativo del cerebro derecho.

Todas estas deficiencias son síntomas del estrecho y racional prejuicio del cerebro izquierdo en la sociedad occidental. Las empresas tienen que empezar a darle cabida a la nueva raza de ejecutivos librepensadores, sin importar la estructura presente y la cultura imperante. Los programas de desarrollo de dirección deben incorporar técnicas del cerebro derecho para la solución de problemas, la dirección del tiempo y las responsabilidades directivas.

### Darle espacio a la creatividad

El Centro Du Pont para la Creatividad en Carolina del Norte, USA, ha reconocido la necesidad para la creatividad en sus directivos. Algunas de las características que David Tanner ha identificado allí en los directivos están próximas a los rasgos del cerebro derecho que yo he visto en muchos altos directivos británicos:

- Sienten un absoluto descontento con el *status quo*.
- Buscan soluciones alternativas para problemas u oportunidades.
- Tienen mentes preparadas, estando alerta ante las cosas que podrían activar ideas.
- Piensan positivamente, y se esfuerzan por pensar positivamente.

Tanner dice: «Un montón de gente llama alborotadores a las personas que desean cambiar las cosas, pero yo creo que nos hacen falta más alborotadores.»

A lo largo de los años la formación de creatividad ha perdido y recuperado el favor del mundo de los negocios. Alex F. Osborn fue uno de sus tempranos promotores. En 1942 escribió el primer libro serio sobre la creatividad, *How to Think Up*, que en verdad abrió los

ojos de la gente al hecho de que estaba a su alcance el hacer algo deliberado para estimular la creatividad, a saber: entrenar al individuo. Edward de Bono, el creador del Pensamiento Lateral, ha repetido el mensaje con elocuencia. Más recientes desarrollos en la Programación Neurolingüística, a veces llamada la ciencia de la excelencia personal, nos confirman que usted como individuo puede tomar el control de su poder natural y creativo. A la luz de la tecnología del nuevo pensamiento, las improbabilidades actuales se pueden convertir en posibilidades para lograr metas de carrera y de vida. Y los cambios en usted afectarán a su organización.

Como un nuevo tipo de directivo, capaz de manejar cualquier grado de cambio y turbulencia en el entorno, usted es el eslabón entre la excelencia personal y una corporación reinventada, donde la gente es lo primero. Aunque, por su propia naturaleza, la creatividad personal no puede institucionalizarse, y no resulta dócil para los precisos modelos corporativos a los que ya nos hemos acostumbrado, ha de identificarse y comprenderse como un fenómeno... como un proceso sujeto a ser aprendido. Es el sello distintivo del Directivo del 2000 en un entorno corporativo. Es el punto de vista holístico del individuo que se abre a incalculables posibilidades. Empiece a verse a sí mismo como algo más que un recurso institucional, un bien de la corporación. Usted es una persona única con un potencial inimaginable (que usted sabe que significa «imaginable»), realizable y creativo. Utilizando los recursos no aprovechados del hemisferio del cerebro derecho puede empezar a crear su propio y mejor futuro, dentro o fuera de una compañía.

### **Excelencia personal**

Una fibra de excelencia personal, de creatividad humana natural e irreprimitible corre por el núcleo de cualquier logro corporativo u organizativo. Usted no sólo posee el derecho personal al no aprovechado océano de su mente, sino que tiene la capacidad natural de explorar sus profundidades y disfrutar de sus tesoros. Usted es igual a cualquier guru de la dirección que ha tropezado con algunas percepciones iluminadas.

En su libro, *En busca de la excelencia*, Tom Peters y Robert Waterman identificaron dos de las características principales de las empresas con éxito:

- Autonomía y visión empresarial. Los líderes y los innovadores individuales son respetados y animados. Se necesitan aliados: para los productos, las ideas, el cambio. Se fomenta positivamente la asunción de riesgos.
- Los valores. Los valores y las filosofías básicos de una organización tienen mucho más que ver con los logros que los recursos tecnológicos o económicos. Las convicciones mantenidas marcan a las compañías de éxito.

### **Líderes con visión**

Peters y Waterman comenzaron descartando el papel del liderazgo en el éxito corporativo:

*Nuestra convicción era que las compañías excelentes llegaron a ser del modo que son debido a una única serie de atributos culturales que las distinguen del resto, y si comprendiéramos lo suficientemente bien esos atributos podríamos hacer algo más que musitar «liderazgo» en respuesta a preguntas como «¿Por qué J & J es tan buena?»*

De hecho, averiguaron que asociado casi con todas las compañías excelentes había un líder fuerte (o dos) que parecía ser el máximo responsable en haber conseguido que en primer lugar la compañía fuera excelente. «Muchas de estas empresas... parecen haber adquirido su personalidad básica bajo la tutela de una *persona muy especial*. Además, lo hicieron en una fase bastante temprana de su desarrollo.»

De modo que todo parecía reducirse al liderazgo visionario. Quedaba clara la importancia del individuo. Y luego observaron que las compañías excelentes daban la impresión de haber desarrollado culturas que incorporaban los valores y prácticas de los grandes líderes, y esos valores compartidos podían de ese modo sobrevivir durante décadas tras el fallecimiento del guru original. Por ende, lo que a primera vista parece un rasgo cultural, por lo general se puede rastrear hasta un pensador y líder visionario cuya influencia sobrevive a su papel organizativo. Y estos pensadores visionarios se comportaban y hablaban más como empresarios del

cerebro derecho que como directivos profesionales del cerebro izquierdo.

Por desgracia, *En busca de la excelencia*, aunque reconocía esas contribuciones personales, se centró en los criterios de éxito de las *corporaciones*, como la estrategia, los sistemas y las habilidades, y los hicieron encajar en un modelo preciso. La reciente desaparición de varias de las empresas de «éxito» apoya aún más la idea de que la concentración debería estar en lo personal en vez de en lo organizativo.

Un rasgo de visión personal es la capacidad de conseguir contribuciones extraordinarias de un montón de personas. Y esta capacidad no emana de aplicar un estilo de dirección autoritario o de consenso, o de adoptar una estructura centralizada o descentralizada, ni siquiera de una exhaustiva comprensión de la teoría de la motivación. La capacidad procede de la visión personal, del propósito, del sueño que es lo bastante grande y claro como para ser compartido. Semejante persona es un líder, no porque él o ella dirijan, sino porque la gente tiende a seguirla.

Henry Mintzberg, un nombre familiar en la ciencia de la dirección, expone el caso del cerebro derecho:

*Un hecho se repite con frecuencia en toda esta investigación: los procesos clave de la dirección son enormemente complejos y misteriosos (para mí como investigador, al igual que para los directivos que los ejecutan), alimentándose de las informaciones más vagas y utilizando los procesos mentales menos articulados. Estos procesos parecen ser más relacionales y holísticos que ordenados y secuenciales, y más intuitivos que intelectuales; parecen ser más característicos de la actividad del hemisferio derecho (el énfasis está puesto por mí).*

Aquí radica la clave para usted y para mí. Estos «grandes» líderes sólo aparecen grandes en percepción. Su grandeza comenzó con una idea loca, un propósito, un embrión imperceptible de una idea, un sueño. Sencillamente, no siguieron el libro de la regla racional.

Al entrevistar a altos ejecutivos en el Reino Unido intenté rastrear rasgos comunes en aquellos que estaban «a la derecha del

centro» en su estilo de pensamiento... es decir, que usaban la intuición, la percepción y la imaginación y eran precavidos con los métodos analíticos. Dio la impresión de que no emergía ningún rasgo en común. Las percepciones intuitivas, por ejemplo, surgirían de distintos modos y en diferentes momentos. Algunos ejecutivos siempre compartirían las ideas con sus colegas, mientras que otros confiarían en su juicio sin pasar por un proceso de consenso. Otros verificarían exhaustivamente su juicio del cerebro derecho con análisis y apoyo... que otros despreciaban abiertamente como algo carente de valor. Unos tomarían decisiones instantáneas mientras otros le concederían a sus sensaciones abundante tiempo para clarificarse. Pero un rasgo del cerebro derecho era corriente a todos ellos: la capacidad de imaginar el futuro, diferentes escenarios. Y ésta es la cualidad visionaria tan vital para el liderazgo corporativo.

Como ya hemos visto, esta habilidad de visualización no es un talento hereditario ni alguna astuta magia reservada para gente especial. Es el modo en que pensamos de manera natural cuando empleamos nuestra imaginación; cuando le damos al suprimido cerebro derecho su libertad de creación. También hemos visto que usted puede reaprender cualquier habilidad de pensamiento perdida... puede *convertirse* en un visionario, en un líder capaz de ver adónde van usted y su organización.

En su libro *Re-inventing the Corporation*, John Naisbitt y Patricia Aburdene identificaron dos elementos cruciales para el cambio social: nuevos valores y necesidad económica. Muchos valores cambiaron en los años sesenta, y las teorías de personal y dirección reflejaron la fluctuación general hacia la importancia del individuo. Pero estas teorías apenas examinaron la vida cotidiana de la comunidad de negocios, y en especial las cada vez más crecientes corporaciones multinacionales. La Teoría Y de Douglas McGregor, que en efecto dijo que la gente se comportaría mejor y sería más productiva si se la trataba con respeto, estuvo muy adelantada a su tiempo. Naisbitt establece el punto de que ha hecho falta más necesidad económica reciente a la vez que los cambios de valores de los sesenta para iniciar el verdadero proceso del cambio. Las jerarquías corporativas se hallaban tan atrincheradas y sordas al cambio como cualquier institución social. Ahora, al fin, el cambio está teniendo lugar, desde las raíces del propio individuo, de los directivos autodesarrollados, en vez de como un

producto de racionalización o declaración de principios estructurados.

Lo malo de esto es que no podemos modelar un instinto corporativo y colectivo. Las empresas no tienen percepciones... la gente sí. Sin embargo, las buenas noticias son que la creatividad e innovación individuales están sujetas al aprendizaje, y es posible cultivar estas características naturales pero suprimidas dentro de la corporación a cualquier nivel. Sólo el menospreciado salto intuitivo puede igualar los complejos problemas a los que nos enfrentamos. La búsqueda de la excelencia corporativa se ha convertido en la búsqueda de la excelencia personal. Y ésta se ha convertido en la búsqueda del directivo del cerebro derecho del mañana.

### Un nuevo tipo de directivo

El Directivo del 2000 será capaz de ver desde otras perspectivas nuevas sin perder el punto de vista racional del cerebro izquierdo. Es decir, él o ella tendrán un punto de vista equilibrado, holístico o de múltiples facetas respecto de lo que está sucediendo... una manera de pensar que aproveche la totalidad del cerebro. Harold Leavitt de la Universidad de Stanford, USA, ve el proceso de dirección como un flujo interactivo de tres variables:

- Búsqueda de caminos.
- Toma de decisiones.
- Reglamentación.

El problema con el modelo racional del cerebro izquierdo es que sólo enfoca el elemento central: la toma de decisiones.

Leavitt clasificó varias ocupaciones en las tres categorías. La gente que cae en la categoría de la toma de decisiones incluye a analistas de sistemas, ingenieros, licenciados en administración de empresas, estadísticos y —tome nota— directivos profesionales; extraños compañeros de cama, pero parecidos en su prejuicio hacia el enfoque racional del cerebro izquierdo. La reglamentación es la «gente» del cerebro derecho que está al final del proceso, que incluye la venta. De manera similar, la función de búsqueda de caminos es un proceso esencialmente estético, intuitivo, del cerebro dere-

cho, de diseño, ajeno a nuestra educación y formación en la dirección. De hecho, necesitamos *combinar* todos estos elementos del proceso de dirección en vez de adoptarlos y abandonarlos según dicte la moda teórica. Y por lo menos para la siguiente década debemos alejarnos de la parte del proceso de toma de decisiones más predominantemente racional, sólo para compensar el equilibrio.

Como un buscador de caminos usted verá adónde quiere ir e inspirará a otros a que le acompañen. Como un gestor tendrá que «vender» lo que es patentemente obvio y está analíticamente probado. En ambos papeles necesitará llevar gente con usted. A las personas no les interesan los hijos de los demás, sólo los propios. Tienen que creer en algo: por libre elección antes que por una declaración de principios corporativa que les ha sido entregada desde arriba. Y lo mismo le sucede a sus colegas directivos. La gente no le da apoyo a un análisis o a una hoja de cálculo seguros. Sigue a una persona. De forma que, si bien no está muerto, sí hay que dejar que el modelo racional que excluía la visión e iniciativa personales repose un tiempo.

Ésta es una píldora amarga para un directivo que siempre ha abrazado el método científico. Después de todo, han hecho falta muchos años para conseguir el término «ciencia de la dirección». Pero la ciencia en sí misma empieza a tensarse en las costuras de su modelo racional. El típico artículo científico reproduce poco de los falsos comienzos, saltos intuitivos, cabos sueltos y accidentes felices con los que todos los científicos están familiarizados. En el peor de los casos, debido a nuestras diferentes percepciones personales (a las que ningún científico es inmune), pueden, adrede o sin saberlo, distorsionar la misma «verdad objetiva» que afirman sostener. El pensamiento estrecho y del cerebro izquierdo ya no es un refugio inexpugnable. Las cosas ya no acontecen de acuerdo con un plan, y no se las puede reducir a pequeños y pulcros modelos o teorías. De modo que necesitamos un nuevo tipo de directivo: un líder con la suficiente creatividad que esté a la altura del ritmo del cambio, apto a plantear nuevas preguntas en vez de acumular viejas respuestas.

En el nuevo clásico *On Becoming a Leader*, los ingredientes de Warren Bennis para un líder moderno incluyen:

- Una visión guiadora.
- Pasión.
- Integridad.

- Confianza.
- Curiosidad y osadía.

Éstos no son los típicos rasgos de libro de texto de la dirección tradicional. ¿Dónde están el control y la planificación, dónde el análisis y la toma de decisiones racional, y dónde está el «plazo de entrega»?

El directivo del mañana será un líder, si no en el viejo sentido jerárquico, sí en ideas e influencia. Pero sea cual fuere el título, el nuevo papel del directivo poco a poco se está tornando claro. Las distinciones que establece Bennis entre los directivos y los líderes sencillamente ayudan a identificar al Directivo del 2000.

### *Evalúese como líder*

La lista de Bennis que se transcribe a continuación muestra las habilidades del cerebro izquierdo empleadas tradicionalmente por los directivos y las cualidades del cerebro derecho asociadas con los líderes. Tal vez desee emplear la lista para evaluarse a sí mismo como líder/directivo:

- El directivo administra; el líder innova.
- El directivo se centra en sistemas y estructuras; el líder se centra en la gente.
- El directivo tiene un punto de vista de corto alcance; el líder tiene una perspectiva a largo plazo.
- El directivo tiene el ojo puesto en el plazo de entrega; el líder tiene el ojo puesto en el horizonte.
- El directivo imita; el líder crea.
- El directivo acepta el *status quo*; el líder lo desafía.
- El directivo es el clásico buen soldado; el líder es independiente.

Entonces, para convertirse en un verdadero directivo, usted ha de convertirse en sí mismo, y expresar estas cualidades de liderazgo del cerebro derecho. Sin importar qué resultados obtuviera de la lista de Bennis, el cambio se halla al alcance de su poder.

Hace tiempo que es necesario un nuevo tipo de líder/directivo. Un repaso histórico superficial del conocimiento y la práctica en la

dirección de las últimas décadas nos muestra que la dirección profesional jamás ha alcanzado su mayoría de edad. Hemos acumulado un puñado de teorías, una sustituyendo despacio a la otra a medida que cambiaba la moda empresarial. Todavía nos quedan por colocar las distintas partes del rompecabezas.

### *El directivo de los nueve minutos*

Hizo falta que Henry Mintzberg, después de una rigurosa investigación, nos dijera lo que ya sabíamos; que lo que ponían los libros de texto no pasaba en la realidad. Los directivos no «analizaban, planificaban, decidían y supervisaban» analíticamente. A cambio, eran muy humanos, reactivos, productos de lucha contra el fuego del cambio en el en apariencia ingobernable mundo de los negocios. En vez de dedicarle grandes dosis de tiempo a tareas importantes, tal como indicaban los libros de dirección del tiempo, la media que un directivo le dedicaba a cualquier asunto eran *nueve minutos*. Lo que los directivos *deberían* hacer se hallaba a años luz de lo que en verdad *hacían*. Ahí se acaba el mito de que los directivos profesionales bien formados eran capaces de administrar cualquier cosa, que la toma de decisiones fría y analítica era el camino a la excelencia; que lo que el cerebro izquierdo *pensaba* que podía hacer terminaba haciéndolo en realidad.

Ahora todo esto es bien conocido, y la culpa se ha repartido de manera bien amplia. Tom Peters lanza un terrible ataque contra el mundo empresarial estadounidense en su éxito de ventas, *Thriving on Chaos*. Ningún observador europeo afirmaría que el Reino Unido está libre de una similar enfermedad empresarial, aunque los acontecimientos económicos a ambos lados del Atlántico sugieren causas distintas. Las facultades empresariales han sido machacadas. Un artículo del *New York Times* señaló como parte del problema las licenciaturas en administración de empresas por su tradicional inclinación hacia los números y el análisis. Los diagnósticos más precisos parecen ser aquellos que identifican el dominio del cerebro izquierdo, una obsesiva preocupación por los números y el análisis a expensas de la visión, la imaginación y la capacidad de innovar para cambiar el entorno.

Los líderes del mundo de los negocios con un buen historial de logros expresan sus opiniones:

*«A los así llamados directivos profesionales les falta perspectiva.»*

*«... necesitan una visión más amplia.»*

*«A la mayoría de los altos directivos les falta intuición...»*

*«Casi todos los ejecutivos son incapaces de tener pensamientos originales debido a que son incapaces de escapar de la tiranía del raciocinio.»*

Muchos eminentes pensadores y practicantes empresariales empiezan a contar la misma historia, e incluso las facultades empresariales se están apartando de las licenciaturas teóricas y acercándose al aprendizaje basado en la organización y la acción. Todo esto presagia un nuevo tipo de directivo.

## El futuro gran cambio

Thomas Khun, identificando los principales avances en la ciencia, alude al «patrón de cambio». Tal cambio nos proporcionó las teorías de la relatividad en la física y de la tectónica de placas en la geología. Tarde o temprano, la ortodoxia de la racionalidad ha de ser sustituida por algo por completo nuevo y diferente. Y ello empieza con el modo en que pensamos.

En el contexto de lo que ha estado ocurriendo a nuestro alrededor en algunas ramas de la ciencia y la tecnología, ¿cuánto ha avanzado la dirección de empresas? Hemos sido centralizados y luego descentralizados al ritmo de un lento péndulo. Hemos pasado por «lo grande es hermoso», cuando gobernaba la economía de las leyes de escalas, a los cultos de «cínete a tu tarea» que surgieron después de las catástrofes de la diversificación. Pero ¿dónde está el salto en la dirección de empresas que se compare con la mecánica cuántica en la física o con el chip de silicio en la industria de la información y las comunicaciones?

La verdad es que los progresos en la teoría y en la práctica de la dirección no han mantenido el ritmo con los asombrosos cambios que han tenido lugar a nuestro alrededor. Lo que aún es más preocupante, cualquier progreso importante no ha surgido del

interior de las filas de los directivos, ni siquiera de las facultades empresariales, sino que han sido reacciones a eventos externos.

Hace unos veinticinco años, Jay Forrester escribió sobre un «Nuevo Diseño Corporativo». Su notable trabajo predijo muchos de los cambios que hemos visto en los últimos años. Además, sin enfocar los temas que nos ocupan desde un ángulo psicológico, dio por accidente con la necesidad de un pensamiento de cerebro derecho en la dirección de empresas. «En la tecnología», dijo, «esperamos experimentos osados que pongan a prueba ideas y consigan nuevos conocimientos que conduzcan a progresos importantes. Pero en cuestiones de organización social, por lo general sólo proponemos modificaciones tímidas de práctica convencional y nos acobardamos ante los experimentos y la innovación atrevidos. ¿Por qué?»

Forrester no respondió su penetrante pregunta, pero sí describió su Nuevo Diseño Corporativo. Vio la estructura jerárquica en la que todos tenían un jefe y un subordinado como corruptora del espíritu humano. Basándose en gran cantidad de pruebas políticas, económicas y psicológicas, expuso el «efecto embrutecedor que la organización autoritaria tenía sobre la iniciativa y la innovación.» Imaginó una estructura de relaciones en constante cambio, libremente negociada por el individuo. Está claro que la creatividad individual puede ser la base de una potente cultura corporativa en vez de sembrar las semillas de la anarquía. Y algunas organizaciones ya están aprovechando la visión personal para conseguir sus fines corporativos.

Semana a semana se ven señales de la aparición de un nuevo tipo de directivo empresarial. Un papel tan especial no está reservado a los genéticamente afortunados ni a unos pocos bendecidos. Es para el directivo corriente que ha aprendido a pensar de una manera nueva, que ha aprendido a invocar rutinariamente poderes de percepción y creatividad que parecen de los dioses, cuyo mundo interior y subjetivo es capaz de concebir realidades objetivas y de darles vida en contra de todas las desventajas existentes. Esta persona se halla bien formada profesionalmente, tiene los pies asentados con firmeza en el suelo y utiliza la totalidad de sus poderes del cerebro derecho cuando la ocasión lo requiere; sin embargo, inequívocamente se lo identifica como el *directivo del cerebro derecho*.