



knowsquare .

PREPARADO POR: LUIS HERNÁNDEZ CUADRADO

10 DE SEPTIEMBRE DE 2010

# INCERTIDUMBRE Y TOMA DE DECISIONES

(DEL PARADIGMA DEL MIEDO AL DE LA CONFIANZA)

---

CONFERENCIA DE MARIO ALONSO PUIG

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Conferencia de Mario Alonso Puig, IFEMA en el marco de Expomanagement 2010. Ciclo de conferencias paralelo sobre *Gestión de la incertidumbre*, patrocinado por HSM. Asistentes: 60 personas, superando el aforo de la sala.

### **Sobre el ponente: Mario Alonso Puig**

Médico Especialista en Cirugía General y del Aparato Digestivo, Fellow de la Harvard University Medical School y miembro de la New York Academy of Sciences y de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia.

El Dr. Mario Alonso Puig es uno de los expertos más demandados para impartir conferencias y seminarios sobre liderazgo, creatividad, innovación empresarial y gestión del cambio. Fue ponente en una de las sesiones plenarias de la edición anterior de Expomanagement, que contó también con la presencia de personalidades de la talla de Kenichi Ohmae, Carly Fiorina, José María Aznar o Felipe González.

Por razones obvias, como es habitual en él, abordó el objeto de su exposición apoyándose en interesantes referencias biológicas.

### **Arqueología del cerebro**

En primer lugar, para explorar nuestra forma de enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones, propuso llevar a cabo una labor arqueológica sobre el cerebro, utilizando para ello el conocido modelo del biólogo norteamericano Paul Mc Lean, que estructura el cerebro en tres capas fruto de la evolución:

- Cerebro reptil: constituye la capa inicial y más profunda de nuestro cerebro. Su labor se centra en garantizar la supervivencia, proporcionando entre otras cosas, reflejos rápidos.
- Sistema límbico: –etimológicamente anillo, frontera– la siguiente capa, que permitió a los paleomamíferos cooperar entre sí. La fuerza colectiva mejoró las posibilidades de supervivencia.
- Córtex: la última capa, propia de los neomamíferos, ha permitido el desarrollo racional en el hombre.

Sin profundizar en el modelo, la conclusión relevante que se extrajo del mismo, fue que nuestro cerebro no ha sido creado desde la perfección, sino desde la eficiencia del proceso evolutivo. Es decir, del mismo modo que la mayoría de los desarrollos informáticos en una empresa descansan sobre los anteriores, nuestro cerebro no se construyó desde cero sino que partió del estadio evolutivo anterior. Esta configuración por capas provoca que podamos entrar fácilmente en conflicto y que seamos muy susceptibles al error.

En este punto el Dr. Alonso Puig hizo un paréntesis para aconsejarnos dormir al menos siete horas diarias, pues afirmaba que la falta continuada de sueño, así como el exceso de estrés, provocan pérdida de corteza frontal y una regulación de nuestra conducta desde capas más primitivas del cerebro.

## Memoria

En segundo lugar, se acometió el papel de la memoria en el manejo de la incertidumbre. En ella almacenamos tanto información como emociones, y tiene dos tipos de registros: el funcional, que nos ayuda a adaptarnos, y el disfuncional, que dificulta la adaptación.

Un ejemplo extremo de registro disfuncional es el síndrome de estrés postraumático. Algunos veteranos de Vietnam entraban en estado de pánico al escuchar el ruido de los martillos hidráulicos habituales en las obras de calzada; como consecuencia del ruido, afloraban los recuerdos traumáticos, acompañados de las emociones vividas en aquellos momentos.

La memoria se basa sobre todo en el contexto, desde el que se llama a los recuerdos. Por eso confunde recencia con frecuencia, mezcla cosas, y nos hace pensar que lo que vivimos es una realidad objetiva. Debido a ello, por ejemplo, es importante el cumplimiento estricto de los protocolos de vuelo.

Uno de los elementos relevantes de la memoria son las creencias: algo que aceptamos como cierto. Se construyen en base a la valoración personal de los hechos. En Estados Unidos, estudiando el proceso de recuperación de las víctimas de violación, identificaron que la valoración que hacía su entorno en los primeros momentos era fundamental. Sorprendentemente, tras consolar a la víctima, era común entre los familiares emitir juicios como “ya te había dicho que ese chico no me gustaba, que no debías vestir de ese modo, ir por la noche a esos sitios”, etc. Ello generaba una creencia culpabilizadora en la víctima que retrasaba enormemente su recuperación, frente a aquellas víctimas que habían recibido valoraciones positivas, del tipo “qué coraje has tenido para denunciar la violación, para venir al hospital”, etc.

La conclusión fundamental que destacó el Dr. Alonso Puig en relación con la memoria fue la importancia de elegir los registros de memoria funcionales, las creencias que nos faciliten la adaptación. Para cambiar un registro disfuncional que ya tengamos, proponía por un lado buscar nueva información sobre la creencia (no basarnos en la antigua) y entrenar nuevas valoraciones (puesto que somos nosotros los dueños de las mismas).

## Puntos ciegos de la mente

Para ilustrar la idea de los puntos ciegos, Mario Alonso Puig utilizó dos metáforas, alegando que éstas se olvidan menos:

- Proyectando la imagen de un globo ocular por dentro, dirigió nuestra atención al punto en el que el nervio óptico se inserta en el ojo, indicando que dicho punto carece de capa

fotorreceptora (los famosos conos y bastones). Es precisamente la memoria la que “rellena” la información que falta para formar la imagen en nuestro cerebro.

- El ángulo ciego en el retrovisor de un coche.

Es decir, como se indicaba en la ventana de Johari, los puntos ciegos son aquella parte de nosotros mismos que ignoramos, pero que los demás sí conocen.

Para Mario Alonso, precisamente la existencia de esos puntos ciegos justifica la importancia de obtener *feedback* sobre nuestro comportamiento. Para ello aconsejaba:

- Tener un compromiso íntimo y real por mejorar.
- Partir desde la humildad.
- Solicitar sólo información (eliminar la opinión).
- Valorar sinceramente la información recibida.

### Protocolos de decisión

La propuesta del Dr. Alonso Puig para el manejo de la incertidumbre se concretó en el establecimiento de prioridades, la obtención de *feedback* y la utilización de protocolos de decisión.

Para ilustrar este punto y los anteriores, nos habló de un compañero médico, Ben Carson, considerado el mayor experto mundial en la separación de hermanos siameses.

Hijo de madre soltera y criado en un barrio negro marginal, Ben era considerado en su infancia el “dummy” el “tonto” de la clase. Pero su madre les obligó a él y a sus hermanos a leerse un libro a la semana de la biblioteca municipal y eso fue el detonante de un gran cambio en su vida. Un día un profesor, mostrando una piedra oscura preguntó a la clase qué era aquello; nadie supo responder acertadamente, a excepción de Ben, a quien se le escapó la palabra obsidiana, pues nunca intervenía en clase. El profesor le invitó a contar al resto qué conocía de la obsidiana y éste se explayó compartiendo los conocimientos de geología que había adquirido de sus lecturas. Aparte de dejar de ser considerado el “dummy” de la clase, Ben afirma en su biografía que en aquel momento concreto asumió la profunda creencia de que “si estudio, puedo llegar” que le permitió superar los factores de riesgo de su origen y le condujo a ser el reconocido médico que es hoy en día.

Además de como muestra de creencia funcional, Ben Carson también constituye para el Dr. Alonso el paradigma de definición y aplicación del mejor protocolo personal para la toma de decisiones, consistente en identificar:

1. Qué es lo MEJOR podría pasar si llevara a cabo la opción que se está valorando.
2. Qué es lo PEOR que podría pasar si la llevara a cabo.
3. Qué es lo PEOR que podría pasar si NO la llevara a cabo.

4. Qué es lo MEJOR que podría pasar si NO la llevar a cabo.

Este protocolo se completa con las siguientes consideraciones:

- A quién puede afectar la decisión.
- Qué información necesito obtener.
- Dónde estoy, hacia dónde quiero ir y dónde tengo que empezar.
- Cuándo, por qué y cómo voy a empezar.

Finalmente Mario Alonso Puig concluyó su exposición animándonos a buscar episodios de estrés (con riesgos sensatos) y recuperación, con los que mantener entrenado el cerebro y a potenciar aquello que nos impulse, renunciando a lo que nos lastre.

### **Comentarios sobre la conferencia y el ponente**

Mario Alonso Puig es un conferenciante brillante, gran comunicador, que transmite cercanía y sinceridad al auditorio.

El uso del sentido del humor, las referencias a aspectos o estudios de la medicina o la biología, y la utilización de ejemplos de personas reales –como es habitual en él– nos permitió disfrutar a los asistentes de una conferencia muy amena e inspiradora.

© Luis Hernández Cuadrado

© Know Square S.L.