

LA

Milko González

INTUICIÓN

y el pensamiento gerencial

Lo único valioso es la intuición
ALBERT EINSTEIN

La complejidad del mundo que enfrentan los gerentes requiere la aplicación de todas sus facultades mentales, tanto la racionalidad como la intuición. La intuición es capaz de hallar soluciones creativas, pero también se deja llevar por historias bellas y coherentes (aunque no sean ciertas), atajos fáciles o miedos irracionales. Es imperativo para el gerente desarrollar su intuición, pero vigilada por un pensamiento crítico que distinga cuándo puede confiarse en ella y cuándo no.

VIVIMOS INTUITIVAMENTE. Difícilmente alcanza el tiempo para otra cosa, podría decirse parafraseando a Charlie Chaplin. La cantidad de decisiones que debe tomar cada persona y el poco tiempo disponible no dejan margen para análisis exhaustivos. Aunque las personas se definan como seres racionales, y digan que la racionalidad es una de las diferencias esenciales que las colocan por encima de otros organismos del reino animal, en realidad las emociones y las intuiciones guían la mayoría de sus pasos. No es sólo la falta de tiempo, sino que muchas de las cosas importantes de la vida, como de quién enamorarse, y lo que hace la vida memorable y digna de ser vivida, como un atardecer, una buena cena o escuchar música, no son deducidas de manera racional, generalmente. Lo mismo sucede con la gerencia.

Milko González, profesor de mercadeo en el IESA.

El vertiginoso ritmo actual de los negocios y las condiciones cambiantes del entorno —tales como el creciente número de situaciones que exigen decisiones, la introducción de nuevas tecnologías, cambios en las regulaciones o nuevas expectativas de actores clave— con frecuencia impiden hacer un análisis detallado de las opciones, contar con toda la información pertinente para decidir o mantener los planes estratégicos a mediano plazo, como señala Henry Mintzberg al plantear su concepto de «estrategias emergentes». A pesar de los adelantos tecnológicos, en la mayoría de los casos no es posible desarrollar modelos o alimentar programas para tomar decisiones; aunque grandes avances se han hecho para automatizar muchas decisiones, para volverlas «intuitivas», lo que extiende esta noción al ámbito organizacional.

La intuición es, por consiguiente, esencial para la vida y para la gerencia. Por eso suscita algunas inquietudes primordiales. Las preguntas usuales abarcan principalmente tres aspectos: qué es la intuición, cuándo puede confiarse en ella y qué puede hacerse para desarrollarla.

¿Qué es la intuición?

La intuición es la razón que va de prisa
HOLLBROOK JACKSON

No hay consenso sobre lo que es la intuición (y a decir verdad tampoco sobre la conciencia), porque existen diversos enfoques sobre ella y, además, fenómenos muy diferentes han sido asociados con la intuición: percepción inconsciente, instinto, reconocimiento de patrones, procesamiento automático, activación automática (*priming*), «corte fino» (concluir con poca información), conocimiento tácito, cognición encarnada, corazonadas o emoción como fuente de información. Todos estos fenómenos abarcan diferentes aspectos del universo de lo inconsciente.

Para explicar parte de ese universo se han formulado diversas teorías. Entre las más tradicionales se encuentra el enfoque de la intuición como colección de patrones. En este caso, la intuición es vista como un conjunto de asociaciones

Los estudios de neurociencia confirman que el cerebro produce una descarga de neurotransmisores para que se preste mayor atención, y por tanto más recursos emotivos y cognoscitivos, a una situación nueva o negativa, sobre todo cuando desmiente las expectativas

entre elementos que se aprenden por medio de la experiencia. Al reconocer que una situación se adapta a uno de esos patrones surge la asociación correspondiente, como emoción intuitiva, en la conciencia. Este es el enfoque planteado inicialmente por el premio Nobel Herbert Simon.

Otro enfoque propone que la intuición opera mediante atajos mentales o «heurísticas»: reglas o estrategias que permiten actuar con poca información. Por ejemplo, si una persona camina de noche en una calle sin luz y se le aproxima sorpresivamente una sombra que parece de un hombre con algo alargado en su mano, inmediatamente se pondrá en guardia o correrá para protegerse, dado que no está segura —es decir, no tiene suficiente información— de si esa sombra es la de un atracador armado con un garrote o la de un inofensivo jugador de béisbol que regresa de un juego nocturno. Sencillamente, la intuición, percepción en este

caso, toma un atajo ante un evento sospechoso para actuar rápidamente con una medida de protección.

El enfoque heurístico ha dado pie a las más conocidas teorías sobre la intuición, como son la teoría de los dos sistemas o el procesamiento dual del razonamiento humano, insinuada en sus orígenes por William James y desarrollada por investigadores como Keith Stanovich, Richard West y el premio Nobel Daniel Kahneman; el enfoque adaptativo de las decisiones, propuesto por John Payne y colaboradores; o el modelo unificado basado en el programa de la caja de herramientas o heurísticas adaptativas liderado por Gerd Gigerenzer.

La teoría del procesamiento dual postula que el pensamiento de los seres humanos se apoya en dos sistemas: uno inconsciente (identificado con las intuiciones) y otro deliberativo (identificado con el pensamiento racional). De acuerdo con Kahneman, estos sistemas pueden ser caracterizados de la siguiente manera:

1. El intuitivo (sistema o camino 1) es asociativo, rápido, cargado emocionalmente, basado en heurísticas, propenso a errores y no requiere esfuerzo mental.

2. El deliberativo (sistema o camino 2) es considerado racional, consciente, analítico, secuencial, lento, basado en reglas de deducción y requiere esfuerzo mental.

Estos sistemas trabajan en conjunto: el intuitivo para resolver tanto tareas sencillas como extremadamente complejas, y el deliberativo para tareas de moderada y gran complejidad, pero siempre bajo la influencia del sistema intuitivo. En términos generales, ambos sistemas son «avaros cognoscitivos», en el sentido de que su estrategia primordial es el ahorro de esfuerzo mental: tienden a escoger las opciones más sencillas o las soluciones previamente encontradas, con tal de ahorrar recursos mentales. Existen otros modelos, como el de Kruglanski y Gigerenzer que proponen un modelo unificado de ambos tipos de pensamiento y el modelo de aprendizaje de Hogarth, que no está basado en heurísticas sino en representaciones mentales de las experiencias.

Aunque es usual ver la intuición como algo que viene de lo más profundo del ser humano, normalmente se identifica el «yo» con el pensamiento deliberado. Entonces es pertinente la pregunta: ¿piensa mejor la intuición sin la intrusión del pensamiento deliberado, es decir, sin el yo? Si esto es así, ¿cuándo puede confiarse en sus consejos?

¿Puede confiarse en la intuición?

Todo conocimiento humano comienza con una intuición, pasa a concepto y termina en idea.

IMMANUEL KANT

En 2008 un famoso adivino y astrólogo fue candidato en las elecciones primarias de un partido para seleccionar el candidato a gobernador de una región venezolana. No sólo perdió esas elecciones sino que, también, se quejó públicamente de fraude electoral. Su intuición, además de fallarle con respecto al triunfo en las elecciones, no le permitió prever que, según su criterio, le harían fraude ni le alertó del daño que a su imagen profesional podían causarle estos flamantes fallos predictivos. Estos traspiés de un supuesto profesional de la intuición y el presentimiento conducen a preguntarse si se puede confiar en la intuición. Si es así, ¿cuándo?

Las personas, en realidad, no se conocen tan bien a sí mismas como creen y, para complicar las cosas, tienden al autoengaño, como refleja un vasto cúmulo de hallazgos científicos reseñados en libros tales como *Decepción y autoengaño*,

Extraños a nosotros mismos y *Tropezar con la felicidad*, de los académicos Robert Trivers, Timothy Wilson y Daniel Gilbert, respectivamente. Los seres humanos se engañan y se equivocan, y lo paradójico es que mientras más inteligentes son más se engañan (inventan mejores razones para justificar por qué no están equivocados y disminuir la disonancia cognos-

LA DELIBERACIÓN SIN ATENCIÓN (PENSAR SIN PENSAR)

Según la teoría de la deliberación sin atención, de los profesores Dijksterhuis, Nordgren y van Baaren del Instituto de Ciencias Conductuales Radboud de la Universidad Nijmegen de Holanda, el pensamiento consciente no puede procesar muchos elementos de un problema a la vez, debido a que el cerebro tiene limitaciones. Por ejemplo, la memoria de corta duración —en la que permanecen los elementos sobre los que se piensa conscientemente— sólo puede mantener al mismo tiempo entre cinco y nueve elementos (siete, más o menos dos, el famoso número mágico de George Miller). En cambio, el pensamiento inconsciente, liberado de esta limitación, es capaz de un procesamiento más abstracto para hacer juicios que sintetizan la situación, al incorporar más elementos que los permitidos por las limitaciones cognoscitivas.

En consecuencia, si se evalúan pocos atributos o es posible hacer abstracción para integrar los elementos de la situación, se tomarán mejores decisiones deliberadas. Si este no es el caso y se sobrepasa la capacidad para manejar todos los elementos adecuadamente, es más efectivo ver y repasar los elementos sobre los que se debe decidir, distraerse con otra actividad como salir al jardín a pasear, para que el inconsciente piense por su cuenta, y luego regresar a decidir. Esta es una de las razones por las cuales es tan importante para los seres humanos la categorización: integrar elementos en categorías o conjuntos para pensar sobre ellos con más facilidad.

Esta teoría produjo cierta polémica. Era desconcertante que, para decisiones complejas como elegir un apartamento o comprar un automóvil, personas no expertas tomaran mejores decisiones inconscientemente que de manera consciente. Algunos investigadores dudaron de estos resultados, porque no pudieron replicarlos. Al comprobar la veracidad de la teoría de la deliberación sin atención, el profesor de la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke, John Payne, realizó una serie de experimentos para determinar si en verdad los resultados eran confiables. Payne obtuvo los mismos resultados que el grupo de Dijksterhuis en experimentos similares. Pero, además, llevó a cabo otros experimentos para explorar los límites de la teoría; es decir, determinar cuándo era mejor deliberar sin atención o pensar deliberadamente prestando atención. Los resultados de Payne muestran que se obtienen mejores resultados cuando se piensa deliberadamente al propio ritmo, sin imponer un determinado tiempo a la reflexión, sólo el necesario para no resultar abrumados con la tarea. Cuando se impone un período demasiado prolongado para reflexionar se obtienen peores resultados que usando la intuición o el pensamiento inconsciente, entre otras razones, porque algunos detalles irrelevantes comienzan a tener un peso desproporcionado al momento de decidir.

Los resultados de Payne revelan una jerarquía del pensamiento: pensar deliberadamente en exceso es perjudicial y peor que pensar sin atención; pero pensar cómodamente, al ritmo propio, es mejor que pensar sin atención. Así que la recomendación es: piense deliberadamente, pero no mucho. Payne encontró también que la deliberación sin atención funciona cuando no se manejan magnitudes, sino la presencia de argumentos a favor y en contra.

citiva). Pero, ¿se puede evitar o mitigar el engaño? Una de las primeras medidas consiste en identificar qué origina el error; es decir, poner en práctica el viejo precepto socrático: «Conócete a ti mismo».

Una fuente de engaños se encuentra en los sesgos cognoscitivos o mentales: tendencias inconscientes producidas por el modo como está construida la mente (o ha sido modelada por la evolución). El estudio de los sesgos inconscientes ha sido un programa muy popular de las investigaciones psicológicas experimentales y de la economía conductual, que han documentado decenas de ellos. Lo interesante de los sesgos, aparte de ser necesarios en algunas circunstancias, es que, cuando se equivocan, los errores no son aleatorios sino que se producen de un modo sistemático, en una dirección; por lo tanto, sus errores son predecibles y es posible tomar medidas para corregirlos. Por ejemplo, si al lanzar dardos una persona se equivoca siempre justo debajo de la diana, fácilmente puede corregir el error apuntando un poco más arriba para compensar el sesgo y acertar.

Entre los sesgos clásicos que afectan a los gerentes están el sesgo de confirmación y las ilusiones positivas. El sesgo de confirmación consiste en la tendencia a buscar información que confirme las propias ideas, hipótesis, creencias o preconcepciones, y obviar la información que las desmienta. Por ejemplo, suponga que utiliza una de las muchas pruebas de personalidad que habitualmente se aplican en las empresas para determinar la compatibilidad de las personas en el trabajo. Si para dos personas, de quienes se sabe que se llevan bien, el resultado de la prueba indica que sus personalidades son similares, entonces tiende a pensarse que la pareja se lleva bien precisamente porque sus personalidades son si-

El emprendedor desarrolla una relación compleja con «la ilusión positiva» un sesgo mental que llena a la persona de visiones irreales y favorables, como por ejemplo el exceso de confianza y el optimismo desmedido

milares y se entienden. Alternativamente, si la prueba arroja que sus personalidades no son similares, entonces tiende a pensarse que la pareja se lleva bien precisamente porque son diferentes y se complementan. En consecuencia, debido al sesgo de confirmación, cualquiera que sea el resultado de la prueba de personalidad es posible fabricar argumentos y razones que confirmen la creencia en la validez de la prueba para determinar si existe compatibilidad.

Las ilusiones positivas son sesgos asociados con visiones irreales y favorables de uno mismo. Entre los más comunes están el exceso de confianza y el optimismo excesivo. Por ejemplo, los padres tienden a creer que tienen el bebé más hermoso del mundo o que sus hijos son más inteligentes y hábiles que el común de sus amiguitos. La mayoría de las personas tienden a pensar que sus ideas son mejores que las de sus compañeros, que sus preferencias deberían ser la norma universal (aunque sean minorías), que su evaluación de desempeño va a estar sobre el promedio (algo obviamente imposible para todos) o, más grave aún, que no le va a ocurrir un accidente por hablar por teléfono o enviar mensajes de texto mientras conduce (eso le pasa a los demás).

Estas «ilusiones» pueden llevar a sobrevalorar las oportunidades de éxito en la introducción de nuevos productos o a desastres económicos, en el caso de empresas cuyos proyectos no reportan los beneficios esperados. La mayoría de

MALCOLM GLADWELL Y EL FALLO DE SU INTUICIÓN LITERARIA

En el año 2005, Malcolm Gladwell, periodista y columnista de la revista *New Yorker*, publicó uno de sus habituales éxitos de ventas, esa vez referido a los procesos intuitivos o inconscientes: lo que se conoce en psicología como «corte fino» (*thin slicing*), o como también lo denominó Gladwell «pensar sin pensar», «pensar rápidamente» o «pensar en un parpadeo» (de allí el nombre del libro en inglés, *Blink*, parpadear), planteado por los profesores Nalini Ambady y Robert Rosenthal. Lo paradójico es que el libro, tomado por el público como una alabanza a la intuición y otros procesos inconscientes (aunque Gladwell no quiera llamar intuición al corte fino, el consenso es considerarlo como tal), es en realidad una advertencia sobre los peligros que acechan, no sólo a la intuición sino también a los procesos racionales deliberativos.

¿Cómo se explica este ejemplo emblemático de fallo de la intuición, en este caso literaria? A grandes rasgos, el libro puede dividirse en dos partes. En la primera se presenta la tesis que populariza Gladwell: las personas son capaces de sacar conclusiones muy rápidamente, en pocos segundos, a partir de muy poca información, de una rebanada o un corte muy fino de la realidad. En esta primera parte, Gladwell se extiende en ejemplos de personas capaces de tomar decisiones complejas, tales como identificar el fraude de una estatua griega antigua, determinar si una pareja se va a divorciar o saber cuando alguien está mintiendo con sólo ver las microexpresiones del rostro mientras habla (investigación que dio pie a una serie de televisión, basada en el trabajo de Paul Ekman). En la segunda parte del libro, Gladwell presenta ejemplos de cómo ese proceso puede ser engañoso, al verse afectado por diversos factores, como los estereotipos por ejemplo. Tal es el caso de la contratación de músicos para orquestas, en la cual las mujeres son discriminadas adversamente porque ciertos instrumentos son considerados, sin mayor reflexión, exclusivamente para ejecución masculina.

El propósito manifiesto de Gladwell, expuesto en una entrevista concedida al profesor de la Universidad Duke, Dan Ariely, era mostrar los peligros de confiar excesivamente en la intuición, más que convencer de sus bondades. Sin embargo, gran parte de sus lectores, seguidores y detractores, entre ellos académicos, lo tomaron como una apología al pensamiento inconsciente o intuitivo. Lo cual no deja de ser curioso, como plantea el profesor John Payne, porque pareciera que no hubieran leído el libro completo, sino sólo la primera parte, o hubieran quedado tan impresionados, encandilados podría decirse, por esos primeros capítulos, que ignoraron lo que se exponía en la última parte. En esa entrevista, Gladwell explica que su intención era escribir el libro como quien escribe una obra de suspenso o misterio: presentar o insinuar X, para después revelar que lo importante era Y. Pero le falló su intuición literaria, o su proceso deliberativo al formular la estructura del libro, porque una vasta mayoría se quedó con X y dejó de lado Y, exactamente lo contrario de lo que acontece con una obra de suspenso.

Gladwell, desencantado, reconoce que hubo un gran malentendido con el libro, el cual ha sido una de sus decepciones profesionales. Al parecer no tuvo en cuenta algunos de los sesgos a los cuales es propensa la mente humana. Como confirman los estudios de neurociencia, el cerebro produce una descarga de neurotransmisores para que se preste más atención y se dediquen más recursos emotivos y cognoscitivos a una situación nueva o negativa, sobre todo cuando viola las expectativas. Esto sucede, en el caso de los entusiastas del libro, porque el lector se sorprende con las asombrosas historias de los primeros capítulos; y en el caso de los detractores, sobre todo algunos académicos, les produce una fuerte emoción negativa que se exageren las virtudes de la intuición, cuando muchos estudios han señalado los peligros de confiar demasiado en ella. Ambos grupos parecen olvidar, no sólo los últimos capítulos que exponen las limitaciones de la intuición, sino también que en los primeros capítulos ésta les falla a muchos, aunque unos pocos privilegiados acierten. Para quienes logran llegar al final del libro, el giro de la trama de Gladwell no es sorprendente. Que la gente se equivoca ya se sabe en demasía, que se guía por estereotipos no es noticia, no maravilla ni emociona, por lo tanto no es tan vívido y memorable, tiende a olvidarse. Paradójicamente, aunque Gladwell no lo quisiera, su libro es un ejemplo espléndido, pero inefectivo para un gran segmento de sus lectores, de lo que quería mostrar: los riesgos de la intuición.

las empresas y de los productos nuevos que se introducen al mercado fracasan, pero todos ellos son viables en los planes de lanzamiento y, más aún, en la mente del innovador o emprendedor. Sin embargo, tener confianza u optimismo no sólo es necesario para motivarse a emprender cualquier actividad, sino que, como atestiguan recientes investigaciones, tener confianza ligeramente superior a las capacidades reales confiere ventajas sobre quienes evalúan correctamente sus capacidades, cuando los costos de equivocarse no son muy altos comparados con los beneficios. Así que la pregunta crucial es

La intuición es esencial para la vida y para la gerencia

cómo combinar las ventajas de estos sesgos con sus peligros.

El sesgo de confirmación cumple una función: buscar información o elaborar razones que confirmen sus intuiciones es lo que necesita una persona cuando está formándose ideas o hipótesis sobre algo. Si la evidencia disponible no confirma sus intuiciones no hay nada que hacer: son falsas. Pero hallar evidencia que avale las intuiciones no es suficiente, y este es el punto importante: es necesario saber que no hay evidencia que las descalifique. El problema está en quedarse en la etapa inicial del proceso.

Al leer la afirmación «para ser emprendedor hay que abandonar los estudios» probablemente muchos piensen que es cierta, pues recuerdan casos como los de Steve Jobs y Bill Gates, quienes abandonaron sus estudios para dedicarse a emprender. En consecuencia, a primera vista se confirma la afirmación. Sin embargo, estudios conducidos por Vivek Wadhwa, profesor de Harvard, y sus colaboradores sobre el perfil de los emprendedores exitosos de Estados Unidos revelan lo contrario: la mayoría ha estudiado y a mayor educación del emprendedor menor el fracaso de las iniciativas y mayores las ganancias y la fuerza laboral empleada. En este caso funciona otra heurística, la de representatividad: creer que Jobs y Gates son representativos de la mayoría de los emprendedores.

Aunque suele pensarse que la intuición está confinada al mundo del arte, y la racionalidad al mundo de la ciencia, en realidad la intuición está en la raíz de todo conocimiento, incluido el conocimiento del mundo de los negocios y los mercados. Para la obra de algunos artistas suele bastar con un resplandor de la intuición, una emoción estética, la emoción producto de un hallazgo, una sorpresa o la revelación de una relación insospechada entre elementos. Para un científico, esa sorpresa, emoción estética o hallazgo, es apenas el punto de partida que debe ser contrastado con la realidad.

Si no se contrastan las intuiciones con los resultados, entonces la intuición no es confiable, es fácil que engañe

A partir de esas intuiciones formula sus hipótesis, recoge información con el mayor control posible y trata de probar que sus ideas no son falsas. Las que sobreviven engrosan el cúmulo de conocimientos científicos, al menos desde el punto de vista de la filosofía de la ciencia de Karl Popper.

El gerente se encuentra entre estos dos extremos: debe contar con la intuición para explorar y elaborar hipótesis sobre qué puede funcionar y qué no, pero no puede aspirar a la rigurosidad que exige la ciencia para probar sus hipótesis, porque es muy difícil hacerlo en el mundo real, con innumerales variables incontrolables. Pero eso no quiere decir que deba conformarse con la pura intuición.

En el mundo gerencial cotidiano la tarea es preguntarse cómo puede saber el gerente si su intuición acerca de una idea de negocios no es falsa y no se está engañando a sí mismo. Debe acostumbrarse a tratar sus ideas de negocios como hipótesis. No deslumbrarse por lo sorprendente y lo llamativo de la idea, o de cómo combinar elementos para una innovación. El sistema de recompensas de la mente está diseñado para reaccionar ante la novedad, las sorpresas o lo negativo. La emoción es un alerta que dice: «Epa, tienes que revisar tus patrones, aquí hay algo nuevo o peligroso». Esas emociones, en general, dicen que algo es interesante, no que es verdadero. Pero si la lógica subyacente es consistente, entonces la confianza, que es una emoción, aumenta.

Para evitar el deslumbramiento entran en juego varias herramientas, como el abogado del diablo, las listas y los planes estratégicos y de negocios. La finalidad de estas herramientas no es hallar las respuestas adecuadas sino, por el contrario, acostumbrar a las personas a hacerse las preguntas correctas para minimizar la posibilidad de fracaso. Las respuestas pueden cambiar a medida que se avanza en las iniciativas, porque la realidad puede cambiar o se tiene más información.

En la empresa General Electric aplican regularmente uno de estos enfoques al definir los papeles que deben representar los ejecutivos de mercadeo, como el de «instigador», según Beth Camstock, ejecutiva jefe de Mercadeo. La función de este papel es desafiar las ideas, hacer preguntas incómodas, cuestionar el *statu quo* a ver si sobrevive. Es similar a la tarea del abogado del diablo: una persona seleccionada para cuestionar una causa en los procesos de canonización de la Iglesia católica romana.

La comparación de dos enfoques para evaluar emprendedores utilizados por inversionistas de riesgo, realizada por el psicólogo Geoffrey Smart, permite apreciar el uso de listas y planes. Smart estudió cómo evalúan los inversionistas de riesgo si los emprendedores pueden llevar a cabo sus planes o no. Los inversionistas pueden dividirse en dos tipos: los que aplican un enfoque de críticos de arte (se entrevistan con el emprendedor y confían en su impresiones para decidir) y los que aplican un enfoque de pilotos de aviones (hacen una serie de evaluaciones metódicas según el manual). Estos últimos también se entrevistan con los emprendedores, pero tienen una serie de preguntas y verificaciones preestablecidas que deben ser respondidas satisfactoriamente. Al hacer un seguimiento de los resultados de estos dos tipos de inversionistas, Smart encontró que los más analíticos, los del enfoque de piloto de avión, recibieron un mayor retorno por su inversión y sintieron menos

LA INTUICIÓN FEMENINA

Cuando se habla de intuición no se puede dejar de mencionar una creencia muy extendida: la superioridad intuitiva de las mujeres sobre los hombres. Esta creencia, apoyada por algunas de las grandes mentes de la humanidad como Aristóteles y Kant, en realidad tiene menos fundamentos en los hechos que en el prejuicio de la inferioridad de las mujeres con respecto a los hombres. Gerd Gigerenzer, quien explora el tema en su libro *Gut feelings* (Corazonadas), argumenta que la asociación de la intuición con las mujeres se origina porque, desde la época de Aristóteles hasta bien entrado el siglo XX y sobre todo a partir de la Ilustración, la razón y la lógica eran consideradas capacidades superiores destinadas al sexo masculino o «fuerte», y se relegaba lo que no fuera racional, considerado inferior, como las emociones y la intuición, a las representantes del sexo femenino o «débil».

Muchos estudios muestran que los resultados obtenidos por medio de la intuición no difieren entre hombres y mujeres, en muchos dominios, salvo por razones atribuidas a la cultura o la reproducción. En algunos aspectos los hombres son mejores y en otros son mejores las mujeres. Para la intuición en general, los resultados son contradictorios. Por ejemplo, Judith Hall de la Universidad de Northwestern, revisando decenas de estudios, encontró una leve superioridad de las mujeres para determinar, por ejemplo, si una pose de una pareja era falsa o genuina. Pero otros estudios indican lo contrario, como el experimento de Richard Wiseman en el cual pidió a miles de mujeres y hombres discriminar sonrisas falsas de verdaderas. El resultado fue que un porcentaje igual de hombres y mujeres, alrededor de setenta por ciento, podía realizar con éxito esta tarea.

Se ha encontrado que las personas en posiciones de escaso poder tienen la motivación para identificar las pistas no verbales de los demás. Como las mujeres han sido relegadas históricamente a esas posiciones tienden a leer más intuitivamente las emociones de las otras personas. Pero hombres y mujeres en igual situación de poder tienden a tener o carecer de la misma capacidad intuitiva. Lo paradójico es que con la reivindicación de la intuición en los tiempos actuales, las mujeres, al reclamar para sí esa ventaja cognitiva, estarían perpetuando un prejuicio.

arrepentimiento de sus decisiones que los del enfoque impresionista. Este resultado no es de extrañar, porque va en línea con resultados de estudios sobre entrevistas de trabajo, en las cuales las entrevistas estructuradas han resultado más precisas para evaluar candidatos que las informales. Y además está en concordancia con recomendaciones de investigadores en ciencias cognitivas, quienes para evitar la ceguera atencional sugieren ser sistemáticos para no dejar pasar detalles importantes de una situación por estar atentos a detalles menores.

Este resultado puede extenderse a los planes estratégicos o los planes de negocios, siempre y cuando no se conviertan en algo demasiado rígido e inmutable. Un plan de negocios es un intento de aclarar los supuestos sobre los que se apoya una idea, la consistencia interna de la lógica en la que se basa el modelo de negocio y una apreciación de si el negocio es viable dados los supuestos y alguna prueba empírica disponible, sea de una simulación o una prueba piloto. Este es el enfoque de la gerencia basada en las pruebas, promovida por Jeffrey Pfeffer y

CONSEJOS PARA MEJORAR SUS PROCESOS INTUITIVOS

En un artículo anterior Milko González y Richard Obuchi (*Debates IESA*, Vol. XV, No. 1, 2009) ofrecieron algunos consejos para mejorar los procesos intuitivos. En esta edición más específica sobre el tema, se presenta una nueva lista extendida.

Diversifique su experiencia y sus puntos de vista

Nutra su repertorio de experiencias para alimentar su intuición, de su área profesional y de otras áreas también. Sea curioso, use metáforas, analogías, diferentes puntos de vista y diferentes marcos de referencia. Acostúmbrese a relacionar eventos disímiles; aparte de ser divertido, no sabe cuándo puede la intuición aprovechar el pensamiento analógico e importar soluciones de otras áreas.

Enfóquese pensando en una meta y distráigase en el jardín o jugando

Concéntrese en su tarea específica con toda intensidad durante cierto tiempo, a su propio ritmo, sin llegar a embotarse, para darle al cerebro dirección y propósito (quizá pueda hallar la solución pensando deliberadamente). Luego relájese caminando por el parque, nadando o echando una siesta, para que el cerebro pierda foco y pueda hacer asociaciones, que la corteza pre-frontal pueda identificar y traerlas a la conciencia. No es que la musa deba encontrarle trabajando, es que si no trabaja arduamente la musa no le visitará.

Vigile sus sesgos

Los seres humanos son propensos a sesgos y tendencias inconscientes, como la aversión a las pérdidas y las ilusiones positivas. Estas últimas conducen a exceso de confianza y a pensar que los resultados preferidos tienen mayor probabilidad de ocurrir. Estar consciente de estos sesgos, y cuándo son favorables o no, es una de las principales herramientas para mejorar las decisiones intuitivas. Todavía sigue vigente el viejo consejo socrático: «Conócete a ti mismo».

No se sobrecargue de información o de opciones

Demasiadas opciones y demasiada información abruma. La lógica y la intuición dicen que mientras más opciones y más información tenga mucho mejor, pero diversos estudios han revelado que eso no es cierto. Si las personas tratan de procesar demasiada información o demasiadas opciones tienden a paralizarse, a no tomar decisiones o a apegarse a decisiones tomadas con menos información de la necesaria, incluso si existe una alternativa óptima. Aprenda a organizar la información. Haga una jerarquía de opciones para evaluarlas escalonadamente.

No actúe de manera impulsiva

La intuición puede distraerle y llevarle a aplicar una regla de decisión basada en pistas que son fáciles de conseguir y procesar. Trate de darse una idea del bosque completo antes de dejarse atrapar por un árbol llamativo.

Vea los árboles, pase al bosque

Además de la impulsividad, las personas tienden a la ceguera atencional: se enfocan en un elemento de la situación y olvidan lo demás. Así, la mente tiende a resolver los problemas sin tomar en cuenta muchas opciones. Si estas opciones son importantes, haga una lista y dese un tiempo con cada una de ellas a solas, antes de decidir. Su ceguera atencional lo ayudará en esto. Puede haber un árbol mejor que el primero que vio.

Sea tolerante con los errores

Si toma decisiones intuitivas recurrentemente, no tenga dudas de que se equivocará. Mantenga una relación tolerante con los errores y trate de aprender de ellos. Procure minimizar las posibles pérdidas por decisiones fallidas.

No se enamore de sus ideas

El filósofo español José Ortega y Gasset puntualizaba que él tenía ideas, las ideas no lo tenían a él. Considere provisorias las ideas y trate de producir más de una como posible solución.

Calíbrese y desarrolle una cultura de aprendizaje

Expóngase a patrones exitosos y fallidos, para reconocerlos. Procure realimentación para evaluar sus decisiones. Si no distingue las decisiones exitosas de las fallidas no aprenderá a tomar decisiones intuitivas ni de otro tipo. Lleve registro de sus aciertos y fracasos, de los supuestos en los que se basó y los procesos que siguió. Aun si la solución resultó efectiva, pregúntese si fue por suerte o porque sus supuestos y procesos fueron correctos.

Lleve registro de sus aciertos y fracasos, de los supuestos en los que se basó y los procesos que siguió. Aun si la solución resultó efectiva, pregúntese si fue por suerte o porque sus supuestos y procesos fueron correctos

Fije una opción por defecto que no sea costosa

En condiciones de estrés, cuando se sienten abrumadas por las decisiones que deben tomar, sufren agotamiento del yo por cansancio, hambre u otra condición física, las personas tienden a escoger de manera inconsciente la opción por defecto. Así que piense de antemano cuál es su opción por defecto, antes de que lleguen los momentos duros.

Reflexione y asuma su intuición como punto de partida

Reflexione antes de aplicar una solución intuitiva, reflexione después de aplicarla, reflexione siempre, si la decisión lo amerita. Recuerde que confiar en la intuición es peligroso. Audite sus decisiones y procure extraer las enseñanzas que pueda verbalizar y formalizar. Así podrá justificar sus intuiciones y crear reglas explícitas, modelos semiformales y formales de decisión. Es lo que hacen los científicos con sus hipótesis: mire la intuición como un punto de partida.

Robert Sutton, quienes proponen no dejarse guiar por creencias tan enraizadas en la mente de los gerentes que se tienen por intuitivas, aunque no sean ciertas. Por ejemplo, hacer tormentas de ideas de la manera tradicional para generar ideas, adoptar casualmente mejores prácticas sin ahondar en lo medular de ellas o apoyarse en la pirámide de las necesidades de Maslow, son algunas prácticas santificadas en respetados libros de gerencia. Además, en el mundo de los negocios abunda una especie de «gerencia placebo»: intervenciones en las empresas que en rea-

lidad no funcionan, pero se aplican porque están de moda y los empleados se sienten bien con ellas, al menos durante un tiempo, aunque no resuelven los problemas reales ni contribuyen realmente a la productividad.

Pero, si no se puede confiar en la intuición, ¿en qué puede confiarse? ¿En el pensamiento racional deliberado? Este también engaña. Quien haya tomado un curso de matemática, lógica o filosofía entiende que pensar racionalmente no es fácil: hace falta un esfuerzo para mantenerse en el rumbo del

razonamiento ajustado a las reglas de deducción adecuadas. De allí la necesidad de disponer de métodos para depurar el conocimiento, intuitivo y racional, por medio del pensamiento crítico, el cual consiste en la exploración de las falacias y sesgos del pensamiento y el análisis de las argumentaciones y deducciones. Las personas pueden equivocarse con la intuición, pero también al pensar deliberadamente.

¿Cuándo confiar en la intuición?

Un cúmulo de investigaciones sugieren varias condiciones en las que los resultados de la intuición de las personas son confiables. Una condición importante fue establecida por Herbert Simon en los años cincuenta: la acumulación de experiencia. Cuando la persona ha tenido la oportunidad de acumular una gran colección de patrones, a partir de los cuales la intuición puede identificar, ampliar o combinar para elaborar respuestas a situaciones novedosas, ésta es más confiable.

Pero la mera experiencia no es suficiente, se necesita realimentación. Si alguien repite la misma experiencia de un año durante veinte años, no tiene veinte años de experiencia: tiene un año de experiencia repetido veinte veces. La intuición es más confiable, afirma Daniel Kahneman, cuando en el dominio

Los seres humanos se engañan y se equivocan. De hecho, mientras más inteligentes son más se engañan porque inventan mejores razones para justificar su error y disminuir la disonancia cognoscitiva

sobre el cual actúa, en este caso la gerencia, se produce una realimentación clara; es decir, cuando es posible contrastar claramente las intuiciones con los resultados que producen, buenos y malos. Así puede calibrarse la intuición a la luz de esos resultados. Si no se contrastan las intuiciones con los resultados, entonces la intuición no es confiable; es fácil que engañe.

También hace falta que el ambiente o las experiencias en las que se formó la intuición sean iguales al que es objeto de la intuición, y que esos ambientes sean estables. Si el ámbito sobre el cual se forma la intuición no es estable o regular, afirma una vez más Daniel Kahneman, entonces no se pueden hacer predicciones y las intuiciones probablemente conduzcan al engaño. Los seres humanos son tan buenos para identificar patrones que los ven donde no los hay, afirma Nassim Nicholas Taleb en su obra *Engañados por el azar*.

¿Cómo puede desarrollarse la intuición?


La mejor manera de desarrollar la intuición gerencial consiste en acumular patrones de situaciones de negocios de las cuales pueda nutrirse. Lamentablemente, no es posible emprender demasiados negocios o participar en muchas situaciones gerencia-

les para aprender de ellas. No alcanzaría la vida. Para lograr un conocimiento experto y de maestría hacen falta muchas horas, entre 10.000 y 30.000, en las condiciones adecuadas, aunque esto depende del dominio de aplicación. Por ejemplo, para ser un experto mundial en memorización de cartas hacen falta unas 300 horas, recuerda Anders Ericson, experto en aprendizaje.

No se sabe cuántas horas hacen falta para ser un experto en gerencia; pero, dada la complejidad de la tarea, deben ser muchas. Así que, ¿qué se puede hacer? Es posible aprender de las situaciones de muchas empresas, por ejemplo, ofreciendo servicios de consultoría, perteneciendo a sus directorios, leyendo revistas especializadas que describan experiencias gerenciales y compartiendo experiencias con colegas dentro o fuera de las organizaciones. Este es uno de los sentidos del estudio de casos en las escuelas de negocios: familiarizar a los estudiantes con las experiencias gerenciales vertidas en los casos para incrementar su inventario de patrones disponibles y, por ende, su intuición de negocios.

También hay que aprender a fracasar y levantarse de los fracasos. Estudios recientes en la Universidad de Michigan muestran que quienes piensan que pueden aprender de sus errores los identifican más rápidamente y prestan más atención a las actividades que realizan, son más acuciosos y sus cerebros están organizados de forma diferente de quienes piensan que no se aprende de los errores. Esta es una manera de afinar la intuición. Por eso son tan convenientes las simulaciones de negocios en las cuales se pueden tomar muchas decisiones y fracasar con mínimo riesgo, salvo una emoción negativa, para aprender que los fracasos forman parte de la vida gerencial. Y si alguien confía muchas decisiones a la intuición no cabe duda de que fracasará de vez en cuando.

Intuición: libre pero vigilada

La intuición es capaz de hazañas maravillosas, pero también puede conducir a grandes errores. Por lo tanto, es necesario estar conscientes de las condiciones en las cuales es más seguro confiar en ella, disponer de estrategias para validar sus hallazgos en la medida de lo posible y minimizar los costos de los errores que seguramente se cometerán. Además, no olvide que la intuición y los procesos inconscientes están íntimamente relacionados con el pensamiento deliberado, por lo cual hace falta una disciplina de pensamiento crítico. En definitiva, dele a la intuición la libertad suficiente para descubrir, pero con el control necesario para no descubrir el fracaso continuamente. Así descubrirá que, paradójicamente, puede pensar mejor que usted mismo. 

¿Quiere saber más del tema?

- Kahneman, D. (2011): *Thinking fast and slow*. Londres: Penguin.
- Kruglanski, A.W y G. Gigerenzer (2011): «Intuitive and deliberate judgments are based on common principles». *Psychological Review*. Vol. 118. No. 1.
- Myers, D. (2002): *Intuition: its powers and perils*. New Haven: Yale University Press.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60
edies@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.