



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

la clase
ejecutiva



DIRECCIÓN DE
EMPRESAS



Profesor: Julio
Pertusa, Ph.D. MIT.



Profesor:
Marcos Lima A.

MÉRCOLES 27 DE ABRIL DE 2016

La clase ejecutiva es una alianza entre "El Mercurio" y la UC, fundada en 1998, para apoyar la formación profesional en Chile | Más información de este curso y diplomados en www.claseejecutiva.cl

La intuición en la toma de decisiones

Las intuiciones no son un mero sexto sentido, son una respuesta neurológica que se manifiesta físicamente.

Hacemos caso a las intuiciones positivas, como los inversionistas que pueden "sentir" que el mercado está bueno, y tendemos a subestimar las negativas.

LA INTUICIÓN DE BACHELET

Dos frases de la Presidenta Bachelet causaron gran revuelo en los medios y las redes sociales. La primera en 2007 en referencia a la desastrosa puesta en marcha del Transantiago: "Esa fue una información que yo no tuve a la mano a la hora de no llevar adelante ese instinto mío que me decía suspendámoslo, que no está todo listo". La segunda frase fue en 2014: "Mi primer sentido fue pararnos por la educación pública mientras vamos haciendo los otros avances", dicha con respecto a la reforma educacional que hoy no tiene más de 40% de aprobación en las encuestas. ¿Es la intuición más poderosa que la deliberación? Este debate está lejos de solucionarse en la literatura científica, aunque sí ha habido avances en entender cómo se originan las intuiciones, por qué la mente las genera y cuál es el rol de los "sentimientos" en la toma de decisiones.

¿CÓMO FUNCIONAN LAS EMOCIONES?

Cuando nos enfrentamos a eventos, decisiones o personas nuevas, nuestra mente las etiqueta con una carga emocional y guarda esa información en nuestro cuerpo a través de marcadores somáticos. Cuando uno se enfrenta posteriormente a situaciones o personas con similares características, nuestro cerebro busca dentro de las etiquetas

y reproduce la carga emocional almacenada.

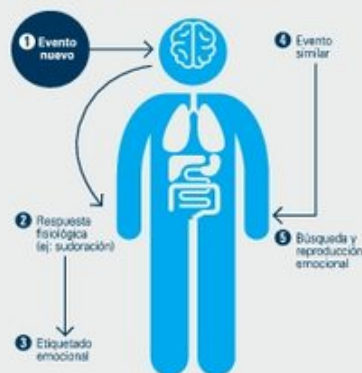
Por ejemplo, cuando niño me mordió el perro de un compañero del colegio. Desde entonces, cada vez que me enfrento a un perro desconocido aumentan mis palpitaciones y transpiro helado. Y esto sucede automáticamente independiente de si el perro es grande o pequeño o si muestra un comportamiento hostil. Mi cerebro bypassa cualquier análisis racional de la situación y actúa automáticamente a nivel subconsciente (ver figura).

El problema es que las personas que están en altos cargos tienden a desplazar los sentimientos al momento de tomar decisiones, ya que piensan que es mejor ser neutros, aunque nuestro juicio siempre está coloreado por los estados de ánimo. La evidencia científica, por tanto, recomienda tomar en consideración estas emociones.

El sistema de etiquetado emocional facilita la toma de decisiones, ya que nos ayuda a procesar información compleja en forma rápida. Entonces las intuiciones son extremadamente útiles para tomar decisiones, ya que estas no sobrecargan nuestras mentes con análisis complejos. En momentos de crisis, esta rapidez pesa a ser un factor diferenciador.

Otra forma de entender la importancia de las emociones es analizando a personas que tienen ciertos circuitos neurológicos dañados y no pueden procesar sentimientos. Para estas personas, incluso decisiones

CÓMO SE GENERAN LAS INTUICIONES



mundanas como tomar una Pepsi o una Coca-Cola requieren de un esfuerzo cognitivo mayor, ya que están obligadas a sopesar los costos y beneficios de cada decisión que toman. Imagínense tener que hacer eso para cada decisión, la vida se haría muy difícil.

LÍMITES DE LA INTUICIÓN

Ahora, ¿debémosnos confiar siempre en nuestra intuición? La respuesta es definitivamente ¡NO! Hacer esto significaría desdeshar el aporte de nuestra razón. Volviendo al ejemplo del perro, independiente de lo que digan mis instintos, racionalmente sé que un

pequeño cachorro de raza poodle no es mayor amenaza.

El punto es que necesitamos conocer las limitaciones de las emociones al momento de tomar decisiones. En primer lugar, los sentimientos que generamos son inexactos y a veces pueden cegarnos. Esto pasa generalmente con los sentimientos de miedo o taba. En segundo lugar, es fácil para las personas mal identificar la causa del sentimiento o equivocarse con respecto a su significado.

El contexto importa al momento de analizar las emociones. A pesar de que dos situaciones puedan ser similares, ningún evento es igual a otro.

Por ejemplo, si nos va mal en una prueba, es normal que generemos un sentimiento de angustia al momento de rendir la siguiente. Si estudiamos más para la segunda, sin embargo, podemos cambiar el contexto. El problema es que nuestro sistema de etiquetado emocional actuará de manera automática generando angustia, a pesar de llegar más preparados a la prueba. Lo bueno es que racionalmente podemos disipar esa angustia pensando cuánto hemos estudiado.

¿CÓMO Y CUÁNDO USAR LAS EMOCIONES?

La neurociencia nos enseña que a pesar de que los sentimientos son fallibles, es importante considerarlos más de lo que lo hacemos en la actualidad. En particular, los sentimientos son sumamente útiles al momento de evaluar situaciones riesgosas. Por ejemplo, sentir disgusto o que se aprieta el estómago puede ayudar a reducir el exceso de confianza con que los líderes toman decisiones.

Somos, además, razonablemente buenos en hacer caso a las intuiciones positivas. Por ejemplo, inversionistas pueden "sentir" que el mercado está bueno, sin siquiera tener todos los datos o haberlos analizado detalladamente antes de emitir ese juicio.

Por otro lado, tendemos a subestimar las intuiciones negativas, como la duda o la ansiedad. Este tipo de emociones hacen que personas

en posiciones de liderazgo se vean débiles y transmita incertidumbre al mercado o la opinión pública, lo que se busca evitar.

El tema es que los sentimientos negativos tienen el mismo origen que los sentimientos positivos, ya que ambos nacen de experiencias pasadas. Esto no quiere decir que sea bueno que la ansiedad o las dudas guíen nuestras decisiones. Lo que sí debemos hacer es entender de dónde provienen estos sentimientos en vez de ignorarlos. Este ejercicio solo puede redundar en mejores decisiones. Quien mejor tolera la ansiedad de la incertidumbre tiene mejores posibilidades de tomar decisiones certeras.

En un mundo de números y datos, los líderes tienen tanta información que los instintos parecen innecesarios y abstractos, en consecuencia, difíciles de usar. Las emociones, sin embargo, son respuestas biológicas y corporales automáticas. Estas modifican nuestra conducta y afectan nuestra percepción de la realidad y de los otros. En caso extremo, este tipo de memoria corporal trasciende de generación en generación, dando origen a los instintos de supervivencia. En otras palabras, los sentimientos son indispensables, ya que incorporan un componente reflexivo cognitivo.

Volviendo a las frases de la Presidenta, no debe causar revuelo que ella tenga "pálpitos" o "intuiciones", ya que ellos son muy importantes para tomar decisiones complejas.

DECISIONES EN UN MUNDO TURBULENTO (O LA INUNDACIÓN DE LA COSTANERA)

Así como el tsunami, los aluviones ocurridos tiempo atrás en el norte y la reciente inundación de la Costanera, con muertes en los dos primeros casos, y un severo impacto en la vida de las personas, la comunidad y el bien común y privado, estos fenómenos que acontecieron catastróficamente quizás pudieron ser previstos y evitados.

El problema fue que implicaron una red de toma de decisiones en contextos turbulentos climáticos de alta complejidad, es decir con el azar y la incertidumbre, como elementos fundamentales.

El punto clave fue el análisis de probabilidades solo con los datos existentes, lo que

Por Dr. Sergio Canals L.,
psiquiatra,
profesor part time
MIVC UC.



de las posibilidades de que ocurieran o no.

La conclusión fue que las posibilidades o eran muy bajas o no (bueno, casi) no existían, lo que fue un severo error.

Probablemente se utilizó la estadística tradicional "frecuentista", que arrojó un valor muy improbable de estos acontecimientos, lo que en la discusión se tradujo en descartar la hipótesis de estas catástrofes con argumentos "técnicos" (y de los técnicos), con frases como "nunca ha sucedido", la curva de distribución normal con todos los datos existentes muestra que la frecuencia de la probable aparición (a priori) es muy baja o inexistente.

va a pasar nada... los números (a pesar del "big data") no dan.

Pero existe otra forma de análisis que hace referencia a las probabilidades subjetivas, a las "convicciones personales" de los presentes en la toma de decisiones. Datos "duros" entrelazados con los "blandos" o "sutiles".

En esta forma de mirar la realidad, los resultados pasados sí influyen en las probabilidades futuras. Aparece el "yo he visto que sucedió hace cien años, o en otro lugar bajo condiciones semejantes, por lo que creo que sí puede suceder"... aunque "nunca haya pasado", lo que modifica el análisis de probabilidades.

cerebro evalúa probabilidades permanentemente de que un suceso haya ocurrido o esté ocurriendo. No conoce ningún hecho.

¿Algo "no existe" hasta que sucede o acontece?

Esto es un fenómeno del "cane negro" (Nassim N. Taleb), o la aparición de "lo altamente improbable" con impactos catastróficos, que sí deben ser considerados y prevenidos, aunque este escenario futuro "no exista", porque el sentido de considerarlo siempre es la minimización del riesgo del daño de otros, especialmente de los más débiles y vulnerables. Y para eso hay que tomar a su vez el riesgo de equivocarse.

¿Y cómo pensar en estos

y pensando despacio, a la vez" (Daniel Kahneman). Es decir, con el rápido y automático "sistema 1" de supervivencia, lleno de experiencias subjetivas, imágenes, impresiones, intuiciones, sensaciones, intenciones, y creede, para que el sistema 2 racional y mucho más lento se active en creencias, de forma deliberativa y lógica, e impulse a acciones voluntarias.

Por último, no se divide del efecto "mariposa" del caos, lo que obliga con más fuerza en entornos turbulentos a prever escenarios futuros caóticos catastróficos, aunque "no existan" o "no pueden suceder", y actuar en concordancia.

Quizás se salven vidas y

condicionó una estimación "Quédense tranquilos, que no (Bueno, hoy se cree que el momentos? "Pensando rápido bienes.

PUBLICACIÓN DE HOY: Selección del curso "Dirección de Empresas" de los Diplomados de Ingeniería Industrial UC-la clase ejecutiva.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

TÚ PUEDES ser+

DIPLOMADOS | la clase ejecutiva
Ingeniería Industrial UC

Alfonso logró una meta ¿Y tú tienes una?

Sigue la historia de Alfonso
www.claseejecutiva.cl/sermas

MATRICÚLATE MAYO 2016

(2) 2840 0800 - (9) 6596 0488 diplomadosUC@claseejecutiva.cl www.claseejecutiva.cl **EL MERCURIO** Cobertura Nacional