

Funcionamiento de la Mente e Implicancias Gerenciales

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

No hay mejor momento para tomar conciencia de cómo funciona la mente que en época de elecciones, donde millones de personas inician y completan en las urnas un proceso de toma de decisiones masivo.

A medida que nos acercamos al día de la votación, los ánimos se van caldeando y empieza el perverso deporte de descalificar a los que no piensan como uno, jugado con inusitada vehemencia por candidatos, políticos y, ahora, los militantes medios de comunicación masiva. La descalificación de los adversarios o discrepantes —llamada en términos rigurosos “desvalorización reactiva”— tiene como fundamento la percepción de que las malas decisiones democráticas son consecuencia de la forma en que se toma el proceso de decisión en diferentes segmentos de nuestro electorado. De esta manera, atacamos a nuestros detractores usando argumentos como falta de reflexión, educación o cultura, servicio egoísta de intereses personales, cortoplazismo, incapacidad, etc. Al atribuir toda la responsabilidad a la conciencia de las personas podemos estar cometiendo una injusticia, porque es muy probable que, inconscientemente, nuestra mente (debemos incluirnos todos), y la forma en que ésta funciona, esté sabotando nuestra decisión y haciendo estéril nuestra voluntad de hacerlo bien esta vez.

Después de casi 60 años continuos de trabajo, los investigadores han revelado

que cuando decidimos nuestra mente usa rutinas inconcientes (llamadas heurísticas) para afrontar la complejidad de una decisión difícil. Al mismo tiempo, detectaron que una serie de fallas en dichas rutinas puede incluso llegar a ser catastrófica. La mayoría de estas fallas ha sido sintetizada en un trabajo aplicado al campo de negocios por Hammond Keeney y Raiffa.

Para ilustrar la forma como decidimos, imagine por un momento que está conduciendo su auto de noche por una carretera de doble sentido y sin iluminación. Cada vez que adelanta a otro vehículo tiene que analizar si los vehículos en sentido contrario se lo permitirán. En su proceso de decisión —si adelanta o no— nuestra mente utiliza una rutina heurística para calcular la distancia, usa la claridad de la imagen de la luz del vehículo en sentido contrario y otro un poco más objetivo, las velocidades de nuestro vehículo y el del otro, y entonces decide: “sí puedo pasar”. Sin embargo, todos hemos vivido alguna vez la angustia de algunas reflexiones mientras adelantamos, como ¿y si me encuentro con un vehículo sin luces? ¿Y si las luces de ese auto están malogradas y está mas cerca de lo que parece? ¿Cómo compensamos esas dudas? Pues acelerando en el pase todo lo que podemos. Si se produce un error de percepción, el resultado puede pasar de ser un accidente personal en auto a una catástrofe si somos pilotos de aerolínea.

Pero se preguntarán, ¿y esto qué tiene que ver con las elecciones? Primero, saber que la mente trabaja en base a modelos (Eduard Bono, 'Art de Geus') tales como el usado para calcular la distancia en el ejemplo. Las personas y las empresas tenemos muchos modelos distintos que son difíciles de cambiar aun si han perdido vigencia. Segundo, nuestra mente generaliza y simplifica; no percibe todas las sutilezas y detalles necesarios para una mejor decisión ("¿Leer los planes de gobierno? Para qué, si ya me los puedo imaginar"). Tercero, para nuestra mente es más importante la rapidez que la precisión para reducir la ansiedad producto de nuestra incertidumbre ("Ya sé lo que es mejor; ya no tengo que seguir pensando"). Cuarto, los modelos se fijan en nuestra mente en orden de antigüedad. Las primeras impresiones tienen mayor impacto; el arraigo depende de la similitud entre el nuevo modelo y los que ya tengo (cuando decimos "eso es lo que se tiene que hacer", en el fondo pensamos "eso es lo que yo haría"). Quinto, la mente se guía por dos principios: el de realidad, tratando de percibir correctamente lo que está ocurriendo (lo que está en juego en estas elecciones y lo que implica cada opción); y el de consistencia (si ya sabemos lo que queremos hacer, ¿para qué revisar las razones?).

Estos dos últimos principios-guía son la principal fuente de malas decisiones porque, al igual que nuestra mente, las organizaciones, los equipos ejecutivos, los políticos, sus partidos y los segmentos del electorado, se resisten a revisar los supuestos o razones de su decisión. Solo asimilamos modelos nuevos, "propuestas innovadoras", que en el fondo satisfacen en forma más directa lo que quiero para mí mismo, no necesariamente lo mejor para la empresa

o el país. Por eso es difícil votar en contra de tu líder, de tu partido, de tu equipo, de la mayoría —sea en un congreso o en una reunión ejecutiva—. Por eso hasta los tránsfugas son consistentes. Sí, consistentes con sus verdaderos modelos e intereses personales.

¿Cómo evitar ser esclavo de estas rutinas mentales? Aquí algunas recomendaciones de los expertos:

Estar identificado con algo o con alguien no significa ser ciego. Si no lo somos, no cerremos los ojos entonces.

No tengamos temor a revisar las razones de nuestras decisiones, ¿o será acaso que no las tenemos?

Hay detalles claves que, detectados, nos brindan una mejor y más completa percepción de la realidad. Seamos curiosos.

Hay decisiones que requieren mayor profundidad de análisis. Podemos ser ignorantes, pero ¿además ociosos?

Mientras más involucrados estamos, somos menos objetivos. Pidamos consejo a los que menos lo estén.

Revisemos periódicamente nuestros objetos de adoración y, probablemente, descubriremos que el dinosaurio que tanto nos agradaba cuando niños ya no existe; que la rueda hace mucho que se inventó y que los planes de gobierno o de los de una empresa en su mayoría fracasan, no porque sean malos, sino por la incapacidad de sus autores de ejecutarlos.