

## ***La Escalera de la Inferencia:***

*Entre la intuición y la razón*

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

Imagine por un momento que usted es parte de un pequeño grupo nómada en los albores de la humanidad hace 40 mil años y que de pronto, cerca de un abrevadero y estando solo, se topa con un extraño a corta distancia. Por un instante queda paralizado ante la magnitud de la inmediata decisión que tiene que tomar y de la cual depende posiblemente su vida. Es posible que usted tenga sólo tres alternativas: huir, atacar o intentar un contacto amistoso. Hasta ahí el dilema no parece intrincado. El desafío importante, dado el tremendo riesgo que se asume, está asociado a qué tan rápido podrá usted decidir correctamente entre las alternativas (y cuando decimos rápido, estamos hablando de nanosegundos).

Comparada esa decisión con la complejidad de las decisiones del mundo empresarial, parece no ser tan difícil. Un gerente moderno podría alegar que la velocidad de esa decisión se facilita porque la información procesada es poca. Veamos amigo lector si ese supuesto es correcto.

Para empezar, hay que evaluar datos como talla, peso y contextura, y compararlas con las propias. De igual forma, se tiene que evaluar el lenguaje corporal y el atuendo para interpretar niveles de hostilidad y desarrollo. Además contemplar si tiene armas, si está solo y, por si fuera poco, la posible

ruta de escape. Recuerde que este análisis, y la consecuente decisión, requieren ser completados en fracciones de segundo y con el único apoyo de un incremento dramático en el nivel de adrenalina para activar al máximo nuestro organismo y prepararlo para responder con un uso intenso de los sentidos.

Ese violento tránsito es posible gracias a la escalera de la inferencia, simbólica denominación del proceso que nos lleva desde los datos extraídos y analizados que se encuentran en el primer peldaño a las acciones concretas situadas en el peldaño más alto, pasando por las interpretaciones, los juicios de valor u opiniones y las conclusiones y decisiones. Los parantes de soporte y la conexión entre los peldaños no son otra cosa que nuestros modelos mentales — filtros biológicos, culturales y personales— que conectan relampagueantes subidas por la escalera. Por ejemplo, en el caso de nuestro ancestral protagonista, la escalera sería: atuendo extraño—enemigo—más fuerte— posible muerte en pelea—rápida huída. No olvidemos que decenas de miles de años de evolución han diseñado nuestra escalera sobre la base de una mezcla casi instantánea de intuición y razón.

Regresemos ahora con nuestro amigo, el gerente moderno, y hagamos la siguiente pregunta: ¿podrá él subordinar su

intuición al imperio de la razón cuando requiere acciones rápidas e importantes en los negocios? La tesis que sostienen investigadores como Humberto Maturana es que no pueden lograrlo y que modelos mentales heredados de generación en generación, junto con su intuición, siguen controlando su escalera. Por tanto, muchas conclusiones, decisiones y acciones carecen de la objetividad necesaria y son de dudosa calidad.

Una escalera típica en este contexto sería: datos del mercado potencial—oportunidad—buen proyecto—invertir. Sin embargo, otro gerente más cauto inferiría: mercado del competidor—riesgo—mal proyecto—no invertir. La dramática diferencia en la decisión es producto de ver el mismo estudio de mercado, pero enfocarse en datos distintos, a la usanza del vaso medio lleno o medio vacío. Algunos de esos sesgos intuitivos pueden ser extremadamente dañinos. Como lo han estudiado algunas escuelas de negocios, el ejemplo del sesgo utilizado para decidir huir o descartar el proyecto se llama efecto primacía, donde la primera impresión sobre el extraño o el proyecto es la que cuenta y se deja de prestar atención al resto de la información o a los detalles.

Recuerde usted cuán importante ha sido la primera impresión con las personas con las que se relaciona socialmente o trabaja. Cuando usted pensaba “es educada, inteligente y amable, sin embargo hay algo en ella que no encaja”, efectivamente ese algo que no encaja es que su análisis racional aprueba a la persona, pero su intuición previamente ya lo hizo subir por la escalera de inferencia —usando toda la herencia de la especie— para concluir con “no te

engañes, es un enemigo; cuídate de ella”. Por eso, en una negociación, este sesgo genera una percepción de incompatibilidad de intereses entre las partes y los acuerdos suelen ser tímidos, mediocres o superficiales. Se descarta el pleno potencial y no se logran sinergias importantes porque no se ponen de acuerdo en el nombre de la empresa conjunta o en quién presidirá el directorio. También se descartan o realizan negocios por corazonadas — porque la intuición ha jugado un rol importante en nuestra supervivencia como especie— pero un buen tomador de decisiones no es mayoritariamente intuitivo, usa su intuición como una fuente de conocimiento y experiencia pero siempre la subordina al imperio de la razón.

Recuerde, subir por nuestra escalera de inferencia, sacar conclusiones rápidas y fáciles es parte de nuestra naturaleza, pero también es profesionalmente responsable bajar cada peldaño para verificar que los datos extraídos de la realidad sean verificables, entender que cada persona elige datos diferentes y que, por lo tanto, su escalera será distinta. Por ello, dialogar sobre los datos es un buen método de inicio, así como usar otras herramientas para mejorar su decisión. De lo contrario, seremos como aquellos artesanos que, teniendo en sus manos como única herramienta un martillo, inevitablemente empezarán a pensar que todo se parece