

UN BUEN LÍDER DEBE APRENDER A PENSAR

Un gerente necesita no solo pensar mucho sino, además, hacerlo bien. La habilidad de pensar requiere práctica consciente, deliberada y sistemática. Cuando una organización no atiende esta habilidad, los colaboradores no saben resolver problemas ni valoran las buenas ideas.

Claudia Álvarez Ortiz

SABER PENSAR es una cualidad esencial de todo buen gerente o líder. No debe confundirse con inteligencia: ser inteligente y saber pensar no significan lo mismo. La inteligencia es un potencial que tienen todas las personas y la expresan en diferentes cualidades y talentos. El pensamiento es la destreza que permite conducir ese potencial a buen término. Ser inteligente no basta: es necesario desarrollar habilidades de pensamiento que encaucen el potencial de las personas con propósito, estrategia y rumbo. Si algo ha descubierto la psicología cognitiva es que a pensar se aprende.

Saber pensar hace falta en todos los oficios de la vida; la gerencia y el liderazgo no escapan de esta exigencia. La función de pensar se desarrolla como un perfeccionamiento de la adaptación al medio, aunque no siempre las personas estén conscientes de su impacto y de la necesidad de entrenarse en esta destreza.

El éxito de un gerente requiere pensar mucho: analizar la realidad, identificar la información que necesita y, a partir de ello, planificar acciones y formular una visión, unas metas y unos objetivos. Resolver problemas es esencial en la gerencia, así como tomar decisiones responsables y proponer ideas innovadoras. Saber movilizar gente y convencer sobre ideas y planes es también una habilidad de su oficio. Además, debe alcanzar un balance entre su vida personal y su trabajo.

Todo esto requiere habilidades de pensamiento, para estar a la altura de las complejidades del mundo de hoy. Pero, ¿cuán conscientes estamos de nuestras habilidades de pensamiento y sus deficiencias? ¿Cuánto conocemos de las ciencias que permiten desarrollar una de las habilidades más importantes de la vida: pensar?

Claudia Álvarez Ortiz, profesora adjunta del IESA,
especialista en habilidades de pensamiento / calvarezortiz@gmail.com

Un buen líder sabe pensar

Esta es una era de avanzados descubrimientos en neurociencia. Hoy se conoce mucho sobre el funcionamiento del órgano del pensamiento: el cerebro. Pensar es una habilidad que, como la música o un deporte, se puede aprender. A pensar se aprende, así como se aprende a leer y a escribir. Estas últimas habilidades se adquieren, formalmente, en la escuela; pero también, de manera informal, en la casa o el trabajo. Lo importante es que desarrollarlas requiere método y ejemplo.

Lo mismo sucede con el pensar: su desarrollo requiere método, ejemplo y tiempo. Hoy se sabe con más precisión cuáles ambientes, disposiciones y herramientas favorecen ese aprendizaje. La calidad del entrenamiento y una realimentación oportuna son esenciales.

Las habilidades de pensamiento no siempre son atendidas en la escuela o en las organizaciones. A veces parece que tampoco se aprecia en toda su magnitud la necesidad de pensar, ni cómo deben enseñarse sus procesos. Esto puede deberse a que, por naturaleza, pensar es una habilidad mucho más compleja que leer y escribir.

En muchas organizaciones se da por sentada la capacidad de pensar. Se supone que si alguien posee títulos académicos o «experiencia» sabe pensar. La experiencia puede limitarse al ejercicio rutinario de ciertas operaciones, y no necesariamente a mejorar la capacidad de analizar, evaluar o decidir. La experiencia en el entrenamiento del pensar consiste en «horas de vuelo» dedicadas a corregir errores de pensamiento, y en adquirir pericia, rapidez y precisión en su ejecución.

Cuando una organización no atiende estas habilidades los colaboradores no saben resolver problemas, no identifican opciones más allá de las rutinarias ni valoran buenas ideas cuando aparecen. El clima de opinión intelectual es precario. Las personas se dejan llevar por el ego, los miedos o los prejuicios; en general, por barreras de pensamiento y errores cognitivos que obstruyen su quehacer intelectual. En estos espacios, las buenas ideas y su ejecución quedan entregadas al azar, y la excelencia es una utopía.

¿En qué consiste el pensamiento?

Pensar descansa en dos capacidades que obedecen al funcionamiento de los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo posee la capacidad ejecutiva de razonar; es decir, relacionar premisas con pruebas de manera lógica. Razonar permite llegar a conclusiones válidas y es la esencia de otras formas de pensar o modalidades de pensamiento: analítico, estratégico, matemático y estadístico. El hemisferio derecho es disruptivo e informal: conduce a nuevas ideas, aunque no de forma lineal, piensa «fuera de la caja» y es la fuente de la creatividad y la innovación.

Para la neurociencia ambas formas de pensar se pueden desarrollar. La colaboración entre ambos hemisferios es la mejor fórmula para el buen desempeño de las facultades intelectuales (De Beauport y Díaz, 2008).

Se han hecho descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro que permiten disponer de conceptos y herramientas para entrenar el pensamiento. Hay que destacar los estudios de Daniel Kahneman, junto con Amos Tversky, acerca de cómo opera el cerebro cuando decide en ambientes inciertos y cómo procesa los errores. Kahneman no hace referencia a los hemisferios, sino a un proceso más complejo que opera en el cerebro; para ello ha introducido la distinción entre dos tipos de pensamiento, denominados sistema 1 y sistema 2 (Kahneman, 2001).

El sistema 1 opera de forma rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario. El sistema 2, por el contrario, es lento y requiere concentración. Ambos sistemas interactúan constantemente. Todo lo que se aprende en la vida pasa primero por el sistema 2, lento y con esfuerzo, para luego ejecutarse de forma automática por el sistema 1. Cuando aprendemos a conducir un auto, por ejemplo, los primeros intentos requieren mucha atención y esfuerzo (sistema 2): cómo realizar los cambios de velocidad, al tiempo que se atiende por el espejo retrovisor al carro de atrás. Con tiempo y práctica, el esfuerzo cognitivo disminuye y la rutina de hacerlo tantas y tantas veces permite conducir sin dedicar tanta energía (sistema 1).

La deducción parece sencilla: se aprende poco a poco y luego se convierte en una rutina, para pasar a hacerlo mejor y más rápido. Pero no es tan simple como parece. No solo se utilizan estos dos sistemas para aprender algo nuevo, sino que durante el día son empleados de diversas maneras. Gracias a su interacción es posible juzgar, opinar, concluir y

Enseñar a pensar consiste en proveer las herramientas adecuadas, en un ambiente seguro para la práctica constante, la observación y la corrección de los errores

decidir. El asunto central es determinar cuándo usar el sistema 1 (pensar rápido) y cuándo el sistema 2 (pensar lento); es decir, cuándo emitir juicios, conclusiones y decisiones de forma rápida, y cuándo llegar a una conclusión con estudio, consideración y reflexión.

¿Cómo entrenar el pensamiento?

Pensar requiere tiempo y dedicación. Todas las personas piensan, pero hacerlo con pericia requiere atención. El cerebro es muy económico; usa lo mínimo indispensable para hacer su trabajo. La mayoría de las veces, esta tendencia permite funcionar bien en el entorno y sobrevivir; pero, a veces, juega en contra. El sistema 1 tiende a quedarse «en automático» y el sistema 2 tiende a estar en su zona de confort, con mínimo esfuerzo. Los errores son diversos y documentarlos es una de las labores de la ciencia.

Para los expertos cognitivos es una realidad que el sistema 1 —intuitivo y rápido— comete muchos errores, y que el sistema 2 —lento— requiere mucho entrenamiento para ejecutar bien sus tareas. ¿Qué significa buen entrenamiento en habilidades cognitivas? Educación. El entrenamiento consciente, deliberado y sistemático con las herramientas correctas desarrolla los procesos de pensamiento. De forma ideal, estas capacidades deben enseñarse en la escuela en un nivel básico, y en uno más completo en la universidad y el posgrado.

Pero muchas veces estas habilidades no son atendidas en la enseñanza formal, y las empresas deben suplir las carencias con programas diseñados específicamente para enseñar a su gente a pensar. Enseñar a pensar consiste en proveer las herramientas adecuadas al sistema 2, en un ambiente seguro para la práctica constante, la observación y la corrección de los errores. De manera que, en el momento requerido, el individuo pueda estar a la altura de sus circunstancias. ■

REFERENCIAS

- De Beauport, E. y Díaz, A. S. (2008): *Las tres caras de la mente*. Caracas: Alfa.
- Kahneman, D. (2001): *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.