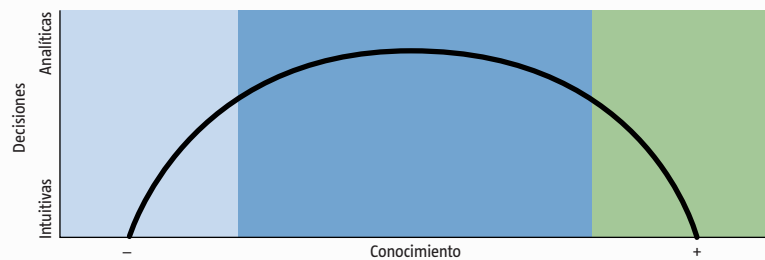


GESTIÓN



Decisiones y conocimiento

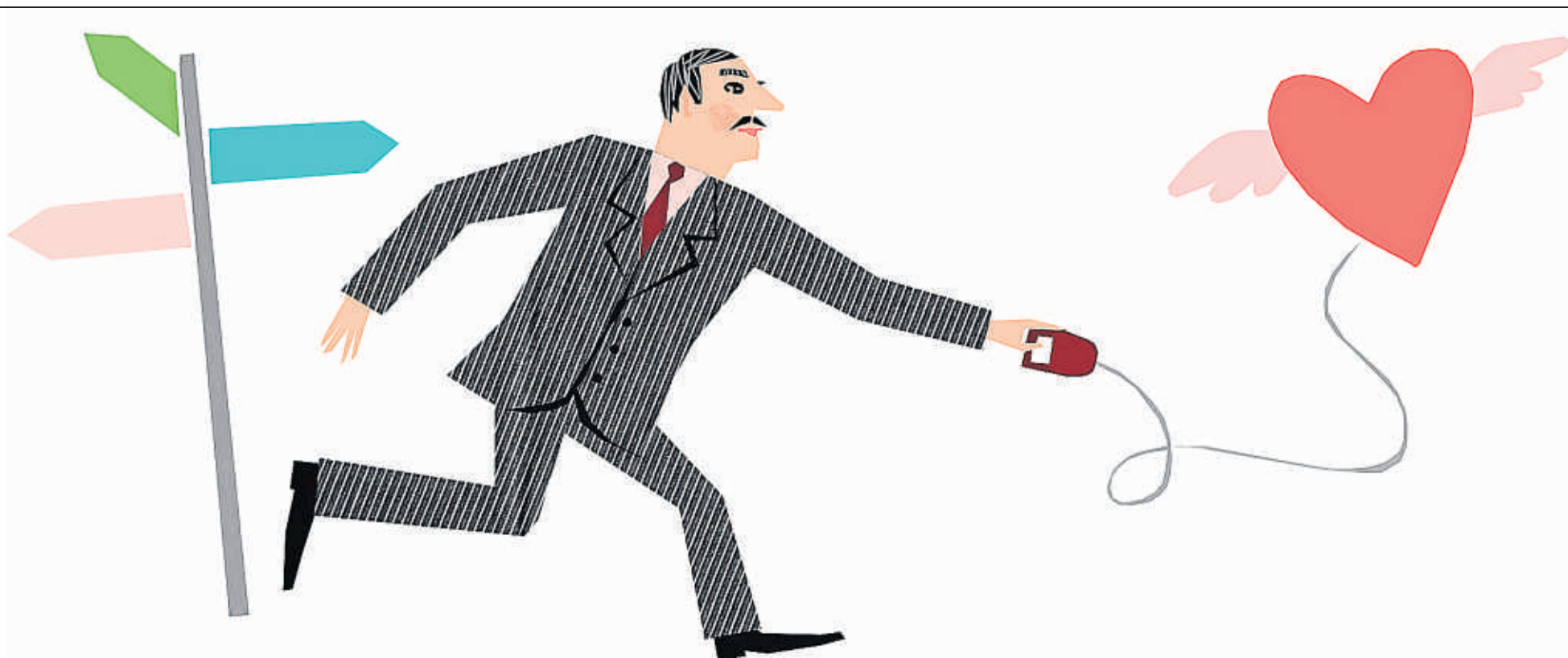


Fuente: A. Gimeno basado en Gerd Gigerenzer

LA VANGUARDIA

Analíticos e intuitivos

En el gráfico puede verse el modelo en el que se muestra cómo juega el conocimiento en la toma de decisiones. A mayor conocimiento pesa más el análisis hasta un punto, donde flexiona y la intuición vuelve a mandar.



JATJA ENSELING

AMPLIAR EL HORIZONTE VISUAL

¿Cuánto pesa la intuición en sus decisiones?

Muchos directivos con un gran bagaje de experiencia precisan fortalecer sus propias competencias y reconstruir su forma de pensar

Jordi Goula

U no acaba su carrera superior, hace después el máster correspondiente y la empresa te enseña de verdad. Pasan los años y te das cuenta de que eres bueno en la dirección de equipos y con paso firme alcanzas tu meta de estar en el comité de dirección. Pero, a la hora de tomar una decisión, no siempre te sientes seguro, vas adquiriendo conciencia de que te queda algo por desarrollar, tanto a nivel profesional como personal. El problema que se te presenta es que ya no necesitas que te enseñen más cosas convencionales... simplemente debes crecer y mejorar como directivo. A buen seguro que esta o parecida reflexión se la han planteado muchas personas con mando en la empresa en algún momento –por cierto,

de éxito– a lo largo de su vida. Pero la solución no es fácil.

El profesor Alberto Gimeno, de Esade, asegura que una posibilidad de materializar esta inquietud está en el *Advance Management Program* (AMP), que él mismo dirige. El AMP “parte de la base de la experiencia colectiva del claustro y de los participantes, y trata de generar espacios compartidos que ayuden a expandir el universo profesional y personal, desde la creatividad, la introspección y el debate constante”. En el fondo, plantea que llega un momento de la vida profesional en el que se presentan necesidades obvias y la respuesta no siempre está en el conocimiento. “Se necesita algo más”, añade. Este algo más no es fácil de definir y tiene que ver con el gráfico de la parte superior de la página.

“Cuando alguien no conoce bien un tema las mejores decisiones que toma son intuitivas. En

cambio, cuando la persona tiene amplios conocimientos del tema, las mejores decisiones las tomará de forma analítica. Ahora bien, cuando uno es un auténtico experto en algo, las mejores decisiones volverán a ser intuitivas. Es una intuición distinta a la del que ignora. Esto les sucede a los directivos muy expertos. Los instrumentos de análisis son importantes, pero los manejan los técnicos. La alta dirección integra esta información y decide a partir de lo que cree adecuado”, prosigue.

Bien, de lo que se trata es de hacer que este alto directivo, con mucha experiencia, dé un paso más allá. Proporcionarle un instrumento que él debe desarrollar cómo crea para mejorar su propia competencia y construir su propia forma de pensar. En palabras de Gimeno, se trata de “enriquecer su intuición, poner en valor su experiencia”. O como apunta desde otro ángulo el también profesor de Esade, José M.^a Joana, “se trata de dar más seguridad a las decisiones intuitivas, de ampliar el horizonte visual, de tener visión lateral”.

El secreto del programa, según Gimeno, está en la calidad de los directivos de éxito, previamente seleccionados, que se reúnen. “Todos ya saben que son buenos, por lo que nadie debe demostrar nada a nadie. Aquí todos pueden ser humildes, dudar. El único aprendizaje que permite la transformación sólo se puede hacer si previamente se bajan las defensas. En el espacio que les preparamos no tienen que demostrar que son talentosos, que no tienen dudas, al contrario, pueden admitir errores, mostrarse vulnerables, es fundamental”. “Lo cierto es que en la empresa no se puede bajar la guardia en ningún momento, ni mostrar inseguridad ante los subordinados. Es más, no tienes tiempo para pensar, ni

La dificultad de predecir y anticipar

Según el profesor Gimeno, estamos en un mundo cada vez más impredecible, más difícil de anticipar, por ello, “si cada vez podemos anticipar menos el detalle de lo que ocurrirá, cada vez podemos apoyar menos nuestras organizaciones en la planificación”. Sin embargo es lo que se ha enseñado y con lo que se está acostumbrado a trabajar. Para Julve la solución al dilema pasa por una gestión muy eficiente de la información, “que te permita corregir inmediatamente el rumbo y evitar el colapso”. Y prosigue: “No podemos estar 6 meses analizando, hay que tomar decisiones rápidas y eso aumenta nuestras dudas al tomarlas. Con el paradigma tradicional, la duda era sinónimo de debilidad. En el siglo XXI, ya no. Has de asumir la decisión y aceptar que te has equivocado por error propio o por cambio de entorno y ser capaz de corregir”. Gimeno dice que se debe innovar, “es un tópico, pero lo cierto es que a los humanos no nos gustan los cambios. Las personas tendemos a hacer lo que hacen nuestros iguales y lo que hacen las personas de éxito. Pero replicar lo que hizo otro no es innovar...”.

Alberto Gimeno: “Se trata de enriquecer la intuición del directivo, de poner en valor su experiencia”

tan siquiera tienes el estado emocional que requiere el pensar. En este espacio que se ha creado pueden hacerlo”, apunta Joana.

Y, ¿qué se hace en este espacio? “Intentamos ayudar al participante a conectarse consigo mismo. Que piense qué quiere hacer con su carrera directiva. Esto le genera equilibrio y tiene más capacidad de interconectar con los demás”, apunta Gimeno. Asegura que esto es algo cada vez más necesario en las organizaciones para comprometerse con las personas, algo que ha ido a menos. “Hoy la gente no se compromete con la empresa, lo hace con proyectos o con otras personas, por ello la integridad del directivo es tan importante”, prosigue.

Jordi Julve, director general de Laboratorios Salvat, dice que “las organizaciones buscan que la gente tenga talento emocional más allá del puramente técnico. Queremos una plantilla en este sentido, porque primamos la promoción y la movilidad interna. Buscamos gente con capacidad de colaborar. Es curioso, en la selección preguntas a la gente si le gusta trabajar en equipo y todos dicen que sí, pero luego, pocos son capaces de hacerlo”. Y añade que el problema crece si no se acepta al líder. “El líder necesita sobre todo éxitos. No puedes liderar sin éxito y en el entorno de las multinacionales es más complicado, porque el éxito ha de ser a corto plazo. Eso genera mucha tensión al directivo”, apunta Joana. “El alto directivo ha de ser capaz de asumir esta angustia personal y no transmitirla”, dice Gimeno. “En la empresa familiar, los motivos son distintos, pero también se tiene que retener la angustia”, añade Julve. “Para hacer esto, la integridad emocional de la persona es tan importante como la cognitiva. El pensar y el sentir”, concluye Gimeno.