

knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

10 DE OCTUBRE DE 2011

EN TORNO A LA INTUICIÓN EN LA EMPRESA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL.

Nos referimos a la intuición de diferentes formas, pero con ellas (sexto sentido, corazonada, revelación...) queda patente su carácter íntimo, personal, de valiosa voz interior. Sin embargo, hay otras voces interiores (inquietudes, deseos, temores, prejuicios, conjeturas, creencias, valores o intereses, por ejemplo), y hemos de distinguir, separar, la de la intuición genuina. Cabe además enfocar su relación con la razón, a la que no ha de sustituir sino complementar. En definitiva, hemos de profundizar en la fenomenología intuitiva, con el propósito de aprovechar mejor esta especial facultad de que disponemos.

Mucho puede decirse de la intuición; por ejemplo, que nos permite aprovechar el saber inconscientemente atesorado, percibir intenciones o inquietudes ajenas, advertir riesgos, confiar en algo o alguien, nutrir nuestra inspiración, perspicacia, sagacidad, empatía, prudencia..., generar elevado rendimiento. Se halla detrás de numerosos avances técnicos y científicos, como de grandes éxitos en el mundo empresarial. Sin duda la intuición genuina constituye un plus, un refuerzo, para nuestro conocimiento y nuestra inteligencia; una ayuda a la que no podemos renunciar en la economía del saber y el innovar. Si ya abrimos espacio en los años 90 a las emociones en la empresa, con el nuevo siglo llegaba el momento de la intuición.

Parece en efecto haber otra inteligencia, subyacente y más potente, que nos acompaña en las relaciones interpersonales, en la toma de decisiones, en el análisis y solución de problemas, en la orientación de esfuerzos. Se diría que ha venido acompañándonos de modo semiclandestino, íntimo, en la actuación cotidiana en el puesto de trabajo. Pero hoy la intuición genuina, en sinergia con la razón, se abre espacio en las organizaciones que apuestan por el capital humano y no lo desdeñan. En efecto, la intuición no viene a sustituir a la inteligencia racional, pero sí a suponer un complemento valioso que esta no debe desestimar, una facultad a cultivar.

El lector habrá experimentado algunas de estas manifestaciones, si no todas: una solución súbita a lo que llevaba tiempo intentando resolver; una buena idea, quizá matutina, aplicable en su cometido; un sólido sentido de dirección, de camino por el que hacer avanzar el esfuerzo; un sentimiento de confianza (o desconfianza) hacia una persona, un asunto, un proyecto, una información...; una sensación visceral de advertencia sobre riesgos o peligros; una interesante abstracción o conexión, surgida súbitamente del estudio de una documentación; una igualmente reveladora y oportuna interpretación o inferencia durante una conversación... Todo esto, y algunas más (sueños, epifanías...), son expresiones de la intuición que no debemos relativizar.

Así como en la empresa del conocimiento no deberíamos preterir el sentido común por mor del procedimiento establecido o normalizado, tampoco habríamos de ignorar o subestimar la intuición bajo el imperio de la razón. Sobre todo porque la razón es, a menudo, más aparente que real. Ha venido en verdad imperando un cierto racionalismo reduccionista en muchas empresas, pero las cosas son más complejas cada día; todos creemos tener la razón, pero a menudo nadie la lleva del todo: suele faltar información, o sobrar turbulencia mental.

Sabemos que el cerebro nos confunde a menudo —lo hace al filtrar la información que llega por los sentidos y darle significado—, y no deberíamos depender solo de nuestras razones. Hemos de estar abiertos a las de otros, pero además, también, a nuestra propia intuición, de la que se dice que no nos engaña. Obviamente y al respecto, la intuición creadora, la del *eureka*, exige que estemos en resonancia con el reto a asumir, con el problema a resolver; es decir, que lo hayamos identificado debidamente.

Asimismo, hemos de interpretar bien los mensajes intuitivos, cognitivos o emocionales, sin adulterarlos; o sea, al margen de contaminaciones.

Entre muchos éxitos destacables de Coca Cola, el desacierto de la *new Coke* en los años 80 se debió a un exceso de razones, a un racionalismo que atoró la intuición. Nadie pareció prever, intuir, que la centenaria fórmula resultaba un icono intocable para los consumidores americanos: no se podía cambiar. Se diría que Roberto Goizueta, empero un gran líder para la compañía y tras las catas ciegas orquestadas, celebró ya su gran decisión sin esperar a conocer los efectos en las ventas: “*Se trata — declaró — de la decisión más segura jamás tomada por la empresa*”.

Algo parecido podríamos tal vez decir del modelo Edsel de Ford, compañía que sin embargo ha venido acertando plenamente con muchos otros modelos. Fabricado hace 50 años, el Edsel, junto a algunos problemas técnicos de consideración, presentaba un diseño que no gustó al mercado. Alguien debió haberlo previsto, intuido; pero parece imponerse la tendencia a tomar decisiones audaces, basadas a menudo en razones frágiles, y a hacer callar, si surgen, las voces de los *pesimistas*. Sí, tal vez deberíamos todos prudentemente dejar que razón e intuición constituyeran tándem, y actuaran en su mejor expresión y sintonía posible, para ampliar nuestro horizonte y hacer emerger lo subyacente.

Hablemos también de éxitos. Hoy son muchos los empresarios que vinculan sus logros con la intuición, e incluso hablan abiertamente de esta valiosa facultad. Así lo hace Bill Gates o, por ejemplo, nuestra Rosalía Mera o nuestra Ágatha Ruiz de la Prada. De los últimos cien años, y lamentando olvidar a tantos otros en similar o menor medida conocidos, podríamos señalar empresarios intuitivos tales como Ibuka, Trump, Welch, Gates, Kroc, Eaton, Naito, Ortega, Heineken, Walton... Y a muchísimas empresarias, como Helena Rubinstein, Mary Quant o Coco Chanel, o, retrocediendo más en el tiempo, Madame Clicquot. De nuestro tiempo y país podríamos hacer una lista que incluiría a los ya citados, pero todos nosotros, sin distinción de género ni nivel jerárquico, hemos de acudir hoy a la intuición en el desempeño profesional, como también utilizamos esta facultad en la vida personal.

El reto es desarrollar y cultivar la intuición genuina; alentar sus oportunos mensajes e interpretarlos debidamente tras la generación de los mejores resultados. Si en la empresa se pide a un trabajador la mera realización de tareas siguiendo además los procedimientos establecidos, entonces a ello se habrá de dedicar en calidad de mero *recurso humano*. Pero si, directivo o trabajador, se nos demandan resultados, entonces habremos de desplegar toda nuestra inteligencia cognitiva y emocional, incluida la intuición; toda nuestra creatividad, profesionalidad y voluntad; todo nuestro capital humano tras la consecución de las metas perseguidas.

¿Qué sería de la investigación (la científica, la policial...) sin la intuición? Pues lo cierto es que, en la economía de nuestro tiempo, casi todos habríamos de ser, en alguna medida, microcentros de I+D. Cada empresa es singular, pero somos trabajadores del saber y del pensar, y hemos de ser a menudo creativos en beneficio de los resultados individuales y colectivos. Por falta de información —cuando no por exceso—, acertar con el análisis racional se nos pone a menudo difícil en la toma de decisiones; de hecho, se dan algunas decisiones *racionales* que más parecen irracionales.

Parece ser la intuición la que nos elige a nosotros y no nosotros a la intuición, y en verdad surge cuando ella misma decide; pero algo podemos hacer para catalizar su aparición, como también podemos ser más cuidadosos en la interpretación y consideración de sus mensajes. Quienes poseen una buena, serena, profunda comunicación consigo mismos, acaban recibiendo mayor ayuda de su intuición; como menor ayuda reciben, si alguna, quienes carecen de la suficiente paz interior y se hallan con frecuencia en estado de alta entropía psíquica.

Pero, ¿a qué llamamos exactamente “intuición”? Carl Jung insistía en que la intuición “*no es contraria a la razón, sino que reside fuera de la misma*”. Más recientemente, Lisa Burke y Monica Miller sostenían que “*la intuición resulta de un proceso mental subconsciente, que se nutre de la historia anterior del individuo*”. Jagdish Parikh, que estudió detenidamente el fenómeno entre los directivos, hablaba de “*acceso a la reserva interna de pericia y experiencia acumulada durante años, y obtención de una respuesta, o de un impulso para hacer algo, o de una alternativa elegida entre varias, todo ello sin ser consciente de cómo se obtiene*”. Son, sí, muchos los autores que han abordado el tema.

Añadiendo cierta trascendencia, la consultora Arupa Tesolin nos decía que “*más allá de la inteligencia emocional, yace la inteligencia intuitiva, estrechamente alineada con el sentido común; mientras la primera abarca un amplio campo de habilidades personales, la intuición implica a los más profundos niveles del autoconocimiento, que son alcanzados por los corazones y las almas*”. La doctora Frances Vaughan contribuía a ampliar el horizonte: “*La intuición nos permite recurrir a la enorme provisión de conocimientos de los que no somos conscientes, incluyendo no sólo todo lo que uno ha experimentado o aprendido intencionada o subliminalmente, sino también la reserva infinita del conocimiento universal, en la que se superan los límites del individuo*”. Esta descripción parece recordarnos el inconsciente colectivo de que hablaba Jung, e incluso sintonizar con la teoría de la mente extendida, de Rupert Sheldrake.

Es verdad que, cuando alguien se manifiesta en un campo que le resulta ajeno, solemos decir, tal vez con cierta condescendencia, que se deja llevar por la intuición; sin embargo, en algún caso podría estar dejándose llevar más por la inconsciencia (imprudencia) que por el inconsciente. Como se sabe, estar fuera del conocimiento racional puede apuntar al conocimiento intuitivo, aunque también a algún cierto grado de ignorancia. Quizá algunos podemos atribuirnos, en ocasiones, un saber que no poseemos y mostrar cierta osadía; pero identifiquemos bien la intuición genuina, que esta parece ayudar a quienes, sabiendo, desean saber más, a quienes desean seguir aprendiendo.

Para concluir, convengamos en que la intuición se nutre de diferentes fuentes, endógenas (la propia experiencia, la información del subconsciente) y exógenas, y en que no podemos situar con precisión el límite entre razón e intuición. Al respecto, algunos autores (J. A. Marina, por ejemplo) hablan de un sentido verdaderamente humano, que no poseen los animales ni las máquinas, y otros (Robin Hogarth, por ejemplo) señalan que la intuición está detrás de la conducta de los animales: todo parece depender de la amplitud de significado que otorguemos a la intuición. Podríamos desde luego seguir reflexionando, y lo hará sin duda el lector interesado, llevado tal vez por su afán de autoconocimiento y efectividad personal.