

**CREATIVIDAD E INTUICIÓN:
INTERPRETACION DESDE EL MUNDO EMPRESARIAL.**

Teodoro Wigodski S.¹

¹ Académico del Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. MBA Loyola College y Magíster en Derecho de la Empresa PUC. Diplomado en IMD, MIT, Stanford y Yale. Director de empresas.

INTRODUCCIÓN

En este documento se actualiza la interpretación que el autor promovió hace quince años, respecto de la creatividad y la intuición en el ámbito empresarial.

En esa oportunidad se ofreció una interpretación lingüística de la creatividad y holística de la intuición. Se aportaron distinciones que contribuirían a que la creatividad y la intuición fuesen procesos sujetos a diseño y se transformaran en herramientas efectivas para la acción.

Se postulo que la creatividad se puede interpretar como un juicio social, mientras la intuición se puede interpretar como una declaración que emerge desde la biología individual.

A continuación refrescaré los documentos² sustentándolos en la experiencia que he asimilado en el ámbito profesional y laboral.

QUE ES LA CREATIVIDAD?

Las actividades productivas, comerciales y financieras se han diversificado y expandido de tal manera durante las últimas décadas, que acaso no sea aventurado proponer que la empresa, como forma de organización humana, ha adquirido un peso decisivo en el funcionamiento de las sociedades modernas.

Cualquiera sea su organización o actividad, la existencia y vigencia de una empresa están condicionadas por su capacidad de rentable crecimiento e innovación, dada la creciente volatilidad de los mercados globalizados con continuas fluctuaciones y cambios del medio. Es así que, en un mundo de condiciones cambiantes, el éxito empresarial se relaciona necesariamente con la capacidad de diferenciarse de los productos y servicios sustitutos. Es aquí donde la creatividad puede jugar un papel especialmente relevante.

Qué es lo creativo? Qué es la creatividad?

En la actualidad la pregunta por la creatividad (qué es, cómo estimularla) es muy relevante para los empresarios, los ejecutivos y funcionarios de instituciones públicas. Tratar de responder a la pregunta de qué es la creatividad, es hacerse cargo de una preocupación presente, hoy en día, en la mayoría de las organizaciones y empresas del mundo.

² El desarrollo del capítulo relativo a intuición, corresponde a la actualización de un documento no publicado por una suerte de “pudor” en materias que en la década de los 80s, se estimaban fuera del ámbito de la ingeniería y la gestión de empresas.

Las principales fuentes de las que emerge la interpretación propuesta a continuación, se encuentran en los artículos, libros y conferencias, de los señores Fernando Flores, Rafael Echeverría, Julio Olaya, Francisco Varela, Peter Senge y Humberto Maturana, como asimismo la experiencia profesional del autor.

Si observamos con atención las circunstancias en que "percibimos" o "nos damos cuenta" de que algo o alguien es creativo, notaremos un aspecto fundamental y que no suele ser reconocido: la creatividad es un juicio social no una cosa o una cualidad. Alguien es creativo, al decir o hacer algo, solamente cuando otro así lo juzga y declara que lo es.

Lo creativo existe en el hacer o en el decir de alguien según el juicio declarado por otro; por lo tanto, la creatividad es, ante todo, un acto lingüístico. Surge "de" y "en" un acto lingüístico. Ahora bien, todo acto lingüístico tiene lugar en una comunidad; de hecho, es una comunidad (cualquiera sea su tipo o extensión) la que declara el juicio de que algo es creativo. La creatividad, en definitiva, existe en el juicio que hace una comunidad. En este sentido, la creatividad es un regalo social.

Una conclusión obvia de la idea del juicio social es que lo creativo se relaciona también con un momento histórico. Vale decir, que tiene lugar en un momento histórico específico. Una solución creativa se hace cargo de un "problema" o de una "pregunta" determinada, que resulta relevante para cierta comunidad en determinado momento. Así, un acto como inventar la rueda en pleno siglo XXI no será declarado creativo, aunque ese mismo acto sí lo haya sido varios milenios atrás. Del mismo modo, si alguien hubiera desarrollado la teoría de la relatividad hace cinco siglos tampoco habría sido considerado creativo, porque no se habría hecho cargo de las preguntas relevantes de ese momento.

Ahora bien, para entender la génesis del acto creativo, en lugar de "problemas" o "preguntas" se habla de "quiebres". Un quiebre se interpreta como cualquier interrupción en el continuo y transparente actuar (fluir) de una persona. Una anomalía. Cabe señalar, que podemos diseñar quiebres por la vía de interrumpir aquellas rutinas a las cuales estamos habituados. Es en este sentido que un problema sería, más bien, la suma de un quiebre y un juicio negativo respecto del quiebre; así como una oportunidad la podemos interpretar como un quiebre más un juicio positivo respecto de dicho quiebre. En definitiva, un quiebre puede observarse como esencialmente neutro respecto de los estados de ánimo que se gatillan en forma automática en el observador del quiebre.

Por lo tanto, un quiebre es precisamente la oportunidad para que surja un acto o un decir creativo. Un hacer o un decir que modifique la narrativa o rutina en que se venía operando y que, luego, pueda ser juzgado como creativo por una comunidad.

Qué es narrativa?

Para entenderlo, debemos primero tomar conciencia de lo que ya se ha

consolidado como un nuevo paradigma interpretativo de la realidad, un paradigma que propone que la realidad se constituye a partir del lenguaje. Es nuevo respecto del paradigma racionalista, cartesiano, al que solemos estar acostumbrados los occidentales y que nos dice - o que implica - que la realidad existe en sí, con independencia del o de los observadores y, que el lenguaje es simplemente un instrumento para describir esa realidad supuestamente objetiva que está "allá afuera". La típica descripción de que la comunicación se constituye entre un emisor y un receptor, y que el ruido puede afectar el mensaje.

En cambio, este nuevo paradigma al que aludimos, que pone la objetividad "entre paréntesis" y que propone que la realidad se constituye a partir del lenguaje se sustenta en investigaciones científicas que van desde la neurofisiología y el estudio del sistema nervioso y de la percepción, a la filosofía del lenguaje. La idea fundamental de este nuevo paradigma es que la realidad no sólo no tiene una existencia "objetiva" con independencia de los observadores que operan en el lenguaje (los seres humanos), sino que es, de hecho generada por el lenguaje de manera autoreferente, circular.

La realidad se constituye "en" y "por" los actos lingüísticos que ocurren en una comunidad de observadores. El lenguaje, entonces, constituiría a la realidad, y no "sólo" es descriptiva de ella.

En relación a la pregunta por la creatividad, lo anterior es importante: como fenómeno de la realidad, la creatividad también se constituye en el lenguaje y, esto no sólo nos libera de la idea tradicional - probadamente inconducente a la hora de intentar inducir conductas creativas - de que la creatividad es una cosa, un don o una cualidad especial que tienen ciertos individuos (unos más que otros) y que seguramente se va deteriorando con la edad, sino que nos permite además plantearnos que el fenómeno de la creatividad puede surgir en cualquier individuo. Basta que éste observe un quiebre y proponga a la comunidad una nueva narrativa que posibilite determinadas coordinaciones de acción novedosas y eficaces, que establezcan un distinto dominio de coherencias para un ámbito determinado.

Volvemos a la pregunta de qué es la narrativa.

Si la narrativa se constituye en el lenguaje, en los actos lingüísticos, la realidad no sería, para un observador determinado, otra cosa que un "cuento" que él o ella se cuenta sobre cómo son las cosas. Cada uno de nosotros está permanentemente narrándose a sí mismo cómo "es" la realidad. Nuestra "percepción" de la realidad es, por lo tanto, una particular narrativa, una personal interpretación.

Si lo que buscamos, es respondernos la pregunta sobre la creatividad, debemos tener en cuenta que existen otras narrativas posibles, legítimas, fuera de aquella en la cual estamos operando en un momento dado fruto de nuestra particular historia de vida personal. Es en este sentido conveniente estar alerta, ante el hecho de que la narrativa en la cual estamos inmersos operando, no sólo nos

configura una realidad determinada, también nos genera cegueras respecto de otros mundos de narrativas posibles.

En este contexto ¿Qué es el mundo?

El mundo no es algo "allá afuera", algo que pueda verse o describirse. El mundo más bien sería una interpretación, un "cuento" que nos contamos donde damos razones, explicaciones y desarrollamos una comprensión sobre por qué o cómo ocurren los eventos. Esta interpretación, sin duda, cambia al observar las diversas (y legítimas) narrativas que manifiestan distintos individuos, a consecuencia de sus vivencias históricas personales.

Lo singular es que a partir de los relatos que se tiene respecto del mundo se hacen juicios, se declaran posibilidades y se realizan planes para el futuro; por consiguiente una de nuestras cegueras básicas, sería el no darnos cuenta de que estamos poseídos por las narrativas que "tenemos a la mano" y que constituyen nuestro mundo, determinando en consecuencia tanto nuestro horizonte de posibilidades como las interpretaciones respecto del pasado, el presente y en particular influyendo de manera sutil el diseño de las acciones futuras.

2. QUIEBRE, DECLARACION Y EXPLORACION DE POSIBILIDADES

Considerando los actos lingüísticos con que operamos en el lenguaje, se distinguimos cuatro tipos básicos: peticiones, promesas, declaraciones y afirmaciones. Sin detallar aquí en qué consiste cada uno de estos actos lingüísticos³, digamos que para el fenómeno de la creatividad, lo central son las declaraciones, pues ante un quiebre dado, será una nueva declaración la que, al configurar un nuevo espacio de coherencias operacionales, una nueva realidad entre paréntesis, haría posible que emerja un camino nuevo y eventualmente distinto.

La creatividad surge, entonces, cuando se produce un nuevo acto declarativo que genere un nuevo espacio de posibilidades coherentes de coordinaciones de acción, que a su vez están determinadas por actos declarativos que, explícitos o no, las definen. Consecuentemente, una determinada narrativa depende también de una o varias declaraciones.

En el operar cotidiano estamos inmersos en distintas conversaciones⁴, permanentemente, con otros o con nosotros mismos. Lo creativo, lo innovador con signo positivo, por así decirlo (recuérdese que depende de un juicio), puede surgir

³ Recomiendo el libro: Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría. Editorial JCSaez.

⁴ Para Humberto Maturana conversar es el continuo entrelazamiento de emociones y lenguaje, como un fluir de coordinaciones consensuales de acciones y emociones

solamente cuando alguien, un observador, ha declarado un quiebre que interrumpe determinada rutina o transparencia operativa.

Me encuentro, por ejemplo, realizando una actividad (digamos, conducir un automóvil) y ese operar se ha hecho transparente. Conducimos el auto sin "pensar" en ello, sin darnos cuenta a veces. Si se revienta un neumático, inevitablemente "escuchamos" un quiebre y lo declaramos. Ahora bien, en una situación dada lo que es un problema para alguien, puede no serlo para otro; este otro puede no percibirlo, dado que los quiebres no tienen una existencia objetiva; los quiebres, más bien, se declaran. Así, para el conductor del automóvil, un neumático desinflado es, en el 99% de los casos, un problema. Lo interesante es cómo escuchamos un quiebre, qué juicio hacemos sobre él. De hecho, como dijimos, un problema puede ser entendido como un quiebre más un juicio negativo al respecto.

Por qué esta situación, u otra cualquiera, posibilita la creatividad?

Porque, declarado el quiebre, cierta narrativa se ha desarticulado y, en definitiva, se trata de articular otra. Un neumático pinchado (u otro evento que revele un quiebre) no genera automáticamente creatividad; bien puede el conductor angustiarse, deprimirse y entonces el juicio de una comunidad será que él no actuó creativamente. Pero ese quiebre, según como sea escuchado, puede presentar la oportunidad de iniciar conversaciones de exploración de posibilidades.

Una conversación (con otros o con uno mismo) para crear posibilidades de acción nuevas y efectivas, que se hagan cargo del quiebre.

Por ejemplo, a partir de este quiebre, explorar la posibilidad de utilizar el vehículo con neumáticos impinchables. De esta exploración, entendida como una conversación de posibilidades con una red de ayuda de individuos, emergieron los neumáticos tubulares que resultan, al menos, impinchables mientras el automóvil está en movimiento. Sin duda, resultó un acto declarativo creativo que inventó una nueva variedad de productos comerciales, rentables y que se han consolidado de manera dominante en la industria de los neumáticos.

En general un quiebre provoca en nosotros, para empezar, un juicio. ¿Qué juicio? El quiebre nos cierra posibilidades, o bien lo vemos como una apertura de posibilidades? En esto influyen significativamente los estados de ánimo.

Un estado de ánimo es un automatismo biológico que interpreta una cierta dinámica corporal que predispone nuestra orientación a la acción.

Recordemos el famoso caso de la invención del walkman por el presidente de la Sony, en Japón. Para él, uno de los placeres más gratos era salir a trotar con su hija adolescente, en determinado horario. Un buen día ella le dijo: "No voy a poder salir más a trotar contigo, porque a esa misma hora transmiten por la radio un

programa de música que quiero escuchar". Este empresario fue creativo. En lugar de enojarse o resignarse, puso a conversar dos diferentes narrativas que ese quiebre le ofrecía: trotar y oír música. Así se inventó el walkman, que al primer año generó 300 millones de dólares de utilidades para la Sony.

Dos narrativas, dos diferentes mundos discursivos habían sido puestos a conversar entre sí. De manera que, al escuchar⁵ un quiebre y declararlo, podemos escucharlo como problema, como amenaza o bien como oportunidad (obviamente, el presidente de la Sony lo escuchó como oportunidad).

Por lo tanto, asumir un quiebre como oportunidad, en vez de problema, es lo que nos permitiría, en una conversación para crear posibilidades, inventar respuestas que una comunidad de observadores (llámese sociedad, empresa, compañeros de trabajo, colegas, familia, amigos, etc.) enjuiciará como creativa o no.

Al respecto, destaquemos que la conversación para crear posibilidades, se articula sobre nuevas declaraciones que van configurando nuevas respuestas satisfactorias y posibles respecto de un quiebre. Implica, por ejemplo, hacerse preguntas como ¿qué es posible hacer?; ¿hacia dónde nos movemos si vamos por tal o cual camino?; ¿cuál será el dominio de acciones en que nos moveremos?

3. EL CAMINO SOCIAL Y EL CAMINO SOLITARIO

Realidad que se constituye en el lenguaje, juicio social, quiebre, desarticulación de narrativas, exploración de posibilidades, oportunidad, nuevas declaraciones. Una vez comprendido el sentido de estas distinciones con las que caracterizamos el fenómeno creativo, propongo dos caminos para gatillar el fenómeno de la creatividad: el camino social y el camino solitario.

Camino Social: el camino social se hace cargo de algo que está subyacente en todo lo dicho hasta aquí y es que interpretamos el pensar es (recuerden que pensamos mediante conversaciones) como un fenómeno social. En este sentido, estamos conscientes de que la diversidad de individuos dentro de una comunidad conlleva la posibilidad de diversas narrativas y, por lo tanto, diversas interpretaciones de la realidad susceptibles de ser puestas "en conversación" para constituir otras nuevas, en un juego de metáforas (del tipo: mitológicas; arquetípicas o poéticas) y analogías interdisciplinarias que integren la diversidad.

Un estado de ánimo abierto a la aceptación de la legitimidad epistemológica de otras narrativas, contribuye a que la emoción protagónica a nivel grupal e individual, sea el amor.

El amor, entendido como la aceptación del otro como legítimo otro en la

⁵ La realidad la podemos interpretar como un tramado de conversaciones que convergen en un consenso social

convivencia, es propicio y necesario para el entrelazamiento de conversaciones, del cual surjan declaraciones creativas. La hipótesis subyacente es que: del escuchar quiebres y de las conversaciones entre narrativas distintas, surgen en el espacio lingüístico nuevas posibilidades de acción. Por lo cual, emerge la posibilidad de inventar nuevas coordinaciones de acción, nuevas respuestas a los quiebres.

Una técnica para generar un espacio creativo, que suele usarse en empresas y organizaciones y que de algún modo se hace cargo del camino social, es el llamado brainstorming o tormenta de ideas. Un grupo de personas se reúne en un ambiente relajado y protegido, al cual se le solicita trabajar sobre un quiebre específico que requiere nuevas respuestas; los partícipes actúan aportando sus interpretaciones y también, cooperando en liberar la imaginación de los otros miembros del grupo.

El brainstorming consiste, entonces, en establecer un ambiente propicio que "dé permiso" el individuo abandone aquellas habituales consideraciones inhibitorias que, de alguna manera, se interponen en el camino de la expresión de las ideas que surgen de manera espontánea e intuitiva (ya desarrollaremos el concepto de intuición, muy vinculado al proceso creativo), para que se encuentren y entren en conversación narrativas diversas, haciéndose cargo del quiebre declarado. Los estados de ánimo de apertura, confianza y libertad para la especulación, son centrales para que esta técnica promocióne el efecto deseado.

En este sentido, el brainstorming se puede asimilar a una técnica terapéutica, donde la persona puede expresar libremente sus más íntimos pensamientos sobre sí mismo y sobre cualquier otra persona o situación. De este modo, puede tener la certeza de que no está siendo juzgado y que es plenamente aceptado tal como es y diga lo que diga. Es claro que una vez que esta persona no tiene por obligación que ser creativa, cualquier cosa que haga, es su creación.

Más allá de ésta u otra técnica específica y como principio general, el encuentro de realidades y narrativas diferentes aumenta la probabilidad de generar espacios de acción que previamente no eran concebibles.

Camino Solitario: el camino solitario implica hacerse cargo de algunas conductas típicas (y solitarias) que en ocasiones tenemos a la hora de actuar creativamente. Hay personas que ante un problema determinado postergan la solución hasta que, por ejemplo, la importante reunión donde deberán aportar nuevas y útiles ideas es inminente: sólo entonces, cinco minutos antes de ella - o menos -, surge la "gran idea". En este caso, el aislamiento (físico o expresado en no hablar del tema) y la acumulación de energía (y su correlato en la producción biológica de endorfinas) , puede haber sido "necesario" para que estas personas declararan una propuesta nueva.

Más allá de esta conducta, cada uno de nosotros suele tener formas (conscientes o no) de inducir propuestas creativas: sea escuchando determinada música, o

relajándose, o paseando en contacto con la naturaleza, o durmiendo, etc. Se trata, en el fondo, de distintas rutinas biológicas. ¿En qué sentido? En el sentido de que, como seres biológicos, somos un cuerpo - y esta idea incluye obviamente nuestro sistema nervioso, nuestro cerebro - que opera recurrentemente de determinadas maneras, fruto de la historia personal de las prácticas operativas recurrente en la deriva de los seres vivos.

4. TRADICION, RECURRENCIA Y SIMULACION

Recurrentemente: he aquí otra distinción importante, la recurrencia.

Ser creativo implica, también, hacerse cargo de la tradición existente en el campo en cuestión. Es así, que Heidegger concluía en "El Principio de Identidad" que, "sólo cuando nos volvemos pensando hacia lo que ha sido pensado, nos hacemos aptos para lo que hay todavía que pensar". Cuando un científico, por ejemplo, realiza un aporte, lo hace tomando en cuenta la tradición en el ámbito, lo que hasta el momento se sabe sobre el tema. No en vano, como decíamos, la creatividad existe por un juicio social en un momento histórico particular. Pero cuidado, pues las tradiciones, también invitan a acoplarse a ellas cómodamente, sin innovar. Por eso es que, una vez que nos hemos hecho cargo de la tradición, tenemos que poner esa tradición a conversar con narrativas diferentes, e mejor aún, divergentes de ella. Ahora bien, desarrollar la habilidad para vivir inmerso en la diversidad, incertidumbre y el cambio continuo, también requiere desarrollar un cuerpo y resiliencia emocional, que es posible construir con distinciones apropiadas y recurrencia.

Qué es esto? Pensemos en la palabra entrenamiento que alude a la misma idea. Así como nadie puede pretender ser campeón de tenis en Wimbledon, luego de solamente aprender unos cuantos conceptos y técnicas (distinciones), sin ponerlas en acción recurrentemente (entrenar, practicar), la creatividad en cualquier ámbito es difícilmente posible, con alguna regularidad, sin esa recurrencia. Y aprender a ser creativo exige también, como toda práctica y experimentación, de recurrencia, paciencia y perseverancia.

Qué prácticas contribuirían a desplegar creatividad?

Es interesante observar como el mundo se nos amplía cuando experimentamos con él. Esto equivale a enriquecer nuestro "darnos cuenta" e incrementar nuestro nivel consciencia, como consecuencia de generar observaciones continuas y con mayor rapidez que lo natural. En el ámbito de la experimentación, la simulación es una técnica útil para obtener información a partir de la generación de experimentos inventados. En este sentido, los simuladores - como herramienta - permiten a un observador experimentar vivencias y percibir el mundo a partir de una realidad virtual. De este modo, operar en forma ficticia en una eventual complejidad anticipada.

En particular, los juegos pueden ser considerados como una técnica de

simulación. Cabe destacar, que en este caso para los jugadores el juego no debería resultar importante en sí mismo. Sólo es importante en la medida en que ayude, de manera estimulante y desafiante, a "traer a la mano" de los jugadores, nuevas experiencias e interpretaciones de situaciones que juzgaría como amenazas y oportunidades. Al mismo tiempo, el juego contribuye a inventar y definir espacios de posibilidades para pensar y ejercitar estrategias a situaciones que no se han manifestado en el "mundo real". Por otro lado, el juego convoca el característico modo de ser de los artistas, con su espontánea capacidad imaginativa, intuitiva y lúdica propia de los niños.

Hacerse cargo de la tradición, recurrencia, simulación y juegos: he aquí distinciones relevantes para la generación de la creatividad.

Volviendo al camino solitario: podemos simular participar en un juego solitario, en el que hacemos conversar narrativas diversas (un ejemplo de esto es la técnica terapéutica denominada "silla vacía"). Considerando que cada uno "es", también, varias conversaciones que nos constituyen en forma simultánea (tales como: figuras parentales, culturales, etc), podemos imaginar (simular) que nos identificamos con otras personas⁶ para aumentar nuestro entendimiento y comprensión respecto de algo, haciéndonos preguntas que permitan anticipar y pronosticar cómo actuaría esa otra persona en la misma situación. De este modo, nos imaginamos *en* la otra persona, y podemos "habitarla" en una virtual "máscara" que gatilla el estar representando su conducta. Cabe destacar que este procedimiento se puede utilizar para simular conversaciones con grupos de personas, cuyas características nos resulten conocidas. Así podemos constituir una reunión de negocios por la vía de simularla imaginariamente, anticipando las posibles actitudes de los diversos participantes de la conversación.

En fin, ¿qué actos lingüísticos ocurren en un proceso creativo?

Primero, escuchar el problema; descontaminarlo del juicio negativo que traiga incorporado y, de este modo, declarar el quiebre libre de emociones; posteriormente, transformar el quiebre en una oportunidad por la vía de abrir con otros, en una red de ayuda (real o simulada) lo más diversa y "amorosa", una conversación para crear y explorar nuevas posibilidades, conversaciones que, mediante las declaraciones que surgen de ellas, definirían nuevas narrativas e interpretaciones, en definitiva, nuevas realidades fruto del consenso social a que llegue el grupo. Por último, desarrollar con otros una conversación para la acción, esto es básicamente el entrecruzamiento de peticiones y promesas, que buscan producir una acción futura a través de la coordinación de compromisos que permitan cumplir determinadas condiciones de satisfacción, que respondan adecuadamente al quiebre original.

Este proceso se caracteriza por una pauta de avance y recurrencia, cuya morfología la podríamos asimilar a una "espiral". Espiral que se despliega en un

⁶ El origen etimológico de la palabra persona es máscara

libre fluir de narrativas, haciéndose cargo de la tradición, conectando y reincorporando declaraciones anteriores. En este sentido, la trayectoria, en sí misma, es más importante que la meta, puesto que en cualquier instante se puede gestar una declaración "creativa".

La perseverancia para seguir adelante - paso a paso, etapa por etapa - desde las innovaciones ya alcanzadas, es central para la germinación de lo creativo. En cada estadio de avance se refleja, en definitiva, un desarrollo cíclico de declaraciones de posibilidades que se van transformando en realidades.

Por último, debemos destacar que el hecho de leer acerca de la creatividad no nos hará necesariamente más creativo, pero al menos y así lo deseo, contribuirá a que dejemos de ir en la dirección contraria.

A partir de la práctica de las diversas proposiciones sugeridas, puede ocurrir que se constituya el esperado juicio social, aquel cotizado regalo social que se configura en el lenguaje como la siguiente declaración: " Esto sí es creativo!".

LA INTUICION COMO FUENTE DE PODER A NIVEL DIRECTIVO

La intuición no es racionalidad lineal.

La intuición no es emotiva.

La intuición es...

Estamos acostumbrados a pensar, y a decir, que el éxito en prácticamente todo orden de cosas, en todas las acciones que realizamos, depende de una evaluación racional de las situaciones. Sin embargo, sabemos también que no siempre es así, y que a menudo más parece el resultado de una acción intuitiva, de una intuición.

¿Qué es la intuición?

Veamos un ejemplo.

El director del CEP, Arturo Fontaine T. opino respecto del clima de "caza de brujas" al inicio del escándalo por el caso "S".

“¿No creyó en el complot de “L”?

No. Pudo haber contactos, vinculaciones de gente que aprovechó de echarle más leña a la hoguera. Y te insisto: esa intuición la tuve cuando vi las entrevistas que le hicieron a la llamada testigo clave en la televisión. Ahí hubo fallas. Tú notabas una especie de condescendencia con el entrevistado y veías a la testigo disfrutando la popularidad que esto le otorgaba.”

Fuente: La Tercera, domingo 5 de septiembre de 2004

Sabemos que la intuición no es ilógica o disparatada, aunque lo parezca en un primer momento. La intuición funciona de acuerdo con una "lógica invisible", cuya coherencia sólo será evidente una vez que la intuición pruebe ser correcta.

La intuición puede ser concebida como un "sentido" (como la vista, el oído, el olfato, etc.), un sentido que interpreta el pasado y el presente en función de anticipar el futuro. En tanto sentido, la intuición es un regalo de la biología. Pero un regalo cuyo fruto depende y se alimenta de nuestra experiencia, de nuestra historia.

Aunque es un fenómeno más experiencial que conceptual, no es emocional; de hecho, las emociones obstruyen la operación eficaz de la intuición. En tanto sentido, es preverbal. Es entrenable, como el gusto, vista, audición, etc. Es interpretativa.

Probablemente, el mejor sinónimo sea el de "reconocimiento", en el sentido de volver a conocer. La intuición no evalúa, no es racional, pero no es contraria a la razón; más bien, opera según una lógica "invisible" a primera vista. Indica una posibilidad, dando una visión de la naturaleza de las cosas, sin la interferencia de nuestros deseos o nuestra voluntad.

Las bases de la intuición se establecen en un doble vínculo.

Nexo con el pasado: la intuición está fundada en la experiencia y el entrenamiento adquiridos en "tiempo de vida", dentro de un ámbito o dominio.

Nexo con el presente: la relación con el presente consiste en una actitud de estar receptivos y abiertos, en el aquí y el ahora, con una suerte de voluntad pasiva, que se caracteriza por dejar de esforzarse, estar calmado.

La intuición es capaz de anticipar. Sintetiza en un instante una gran cantidad de información, constituyendo una verdadera "semilla", o sea concentrando, resumiendo conceptos, ideas que luego se pueden desplegar al realizar el análisis retrospectivo fundamentando la lógica implícita en el acto intuitivo.

En este sentido, puede ser retrospectivamente justificada en forma lógica, pero no tiene una derivación lógica que sea evidente a primera vista.

Con respecto al futuro, la intuición emerge cuando no se cuenta con información completa y oportuna.

La intuición en la dirección

Los directivos usan la intuición en al menos cinco circunstancias:

1. Sentir cuando un problema existe, aun cuando no hay indicios evidentes
2. Confiar en la intuición para implementar modelos de comportamiento aprendidos (prácticas históricas)
3. Sintetizar escasos datos aislados en un cuadro o visión global integrada

4. Revisar los resultados de un análisis racional aparentemente correcto, buscando las incoherencias camufladas en el planteamiento
5. Superar la tentación de demorarse en un análisis profundo y avanzar rápidamente hacia soluciones aceptables, utilizando un proceso cognitivo instantáneo, reconociendo modelos familiares de su repertorio de vivencias

Indagando respecto de las capacidades de los directivos intuitivos, se ha podido constatar que las habilidades y tareas que pueden realizar son principalmente: crear nuevas posibilidades; abordar los problemas con ingenio; vislumbrar los cambios venideros; prepararse para el futuro; tener entusiasmo; estar alerta a nuevas necesidades.

¿Qué riesgos debe tener en cuenta el directivo que acepta guiar sus acciones por la intuición? Estar impaciente ante lo que parece una rutina, un detalle o una repetición; formarse anticipadamente una opinión, ignorando fuentes de información relevantes; aferrarse a su inspiración y seguirla a toda costa, aun cuando se observe claramente irracional; cometer errores de cálculo.

Lógica racional y lógica metafórica

El "método racionalista", no intuitivo, tiene las siguientes características: busca la validez de las hipótesis; coherencia lógica en sus planteamientos o proposiciones; permite obtener conclusiones respecto de una hipótesis; analiza coherencias estructurales.

¿De dónde surgen las hipótesis? Emergen como actos declarativos, en definitiva actos lingüísticos.

La "lógica metafórica", en cambio, funciona por analogías. No se define como verdadera o falsa en sus proposiciones. Veamos un ejemplo.

La lógica clásica distingue diversos tipos de silogismos, entre ellos el silogismo categórico:

"Todos los hombres son mortales; Sócrates es un hombre. Luego, Sócrates es mortal."

Los silogismos metafóricos son diferentes:

"La hierba perezce; los hombres perecen. Luego, los hombres son hierba."

No se trata de confundir un tipo de silogismos con otro; tampoco de combatir los silogismos metafóricos. Estos se encuentran en la poesía, el arte, el humor, e implican un tipo de generalización e inducción que es preverbal.

Los directivos a menudo combinan sus sentimientos viscerales con el análisis sistemático (la información cuantificada con las tincadas).

Hay que tener claro que la intuición no es lo opuesto al análisis cuantitativo, ni tampoco pretende eliminarlo.

Actuar del modo "ya he decidido, no me confunda con detalles", no es manejo intuitivo, es manejo irresponsable.

¿Qué factores impiden el uso de la intuición?

Diversos son los factores, o mecanismos, que impiden un buen uso de la intuición.

Un factor general es el estrés; en relación con el estrés podemos mencionar la tensión física y mental, la baja autoestima y sentido de inadecuación, el cansancio, las enfermedades.

Otro factor, que puede ser un dato objetivo de la realidad o bien una sensación que es consecuencia de la propia ansiedad, es el apremio de tiempo. De este modo, se toman decisiones apresuradas, se actúa impulsivamente o se actúa de manera negligente en la recolección de antecedentes necesarios.

Hay también mecanismos de proyección: el apego y la deshonestidad consigo mismo.

La falta de confianza es otro factor en contra de la intuición, y se expresa como ansiedad, miedo, confusión y - tal vez lo más peligroso - como la adaptación a deseos, sentimientos y argumentos de otros, por sobre los sentimientos propios.

La praxis

Técnicas que los directivos practican regularmente para aumentar la habilidad intuitiva:

Nuestro cuerpo - nuestra biología - es un todo del cual la "mente" forma parte; como la intuición es - o así la describimos - una función de la mente, podemos influir en ella mediante ciertas operaciones de nuestra biología, ciertas intervenciones sobre nuestro "cuerpo". En este sentido, es conveniente atender a la utilidad de algunas técnicas de relajación y de respiración.

Entre las técnicas de relajación podemos mencionar la meditación, en cualquiera de sus formas o escuelas; escribir un diario para registrar y "traspasar" al papel los juicios acerca de la situación; mantenerse en buen estado físico practicando deportes o haciendo gimnasia; orar, leer libros sagrados si tiene esa motivación; escuchar música; ayunar una vez al mes; olvidar por un rato el problema para luego retomarlo, a lo cual se le llama, habitualmente, proceso de incubación.

Entre las técnicas de estimulación mental podemos mencionar el I Ching, el Tarot, las Runas u otros sistemas de especulación que operan como gatilladores de ideas

y asociaciones, y como formas de proyectar contenidos de los que no se está consciente; exponerse sistemáticamente a nuevas ideas, y en general a situaciones fuera de la propia especialidad; mantenerse receptivo y flexible ante ideas nuevas; leer relatos de ciencia-ficción; indagar patrones donde aparentemente no hay ninguno; tolerar la ambigüedad como una característica propia de las situaciones; tener una libreta de apuntes a mano para anotar las ideas y las sensaciones que surgen, en particular para los sueños nocturnos y diurnos: de ese modo se podrán recordar y desarrollar posteriormente.

ENTRENAMIENTO DE LA INTUICION

Pasos para aprender acerca de la propia habilidad intuitiva:

Aquietar la mente: El método para aquietar la mente reside en aprender a relajarse, en dejar de esforzarse y en desarrollar una consciencia abierta. Los ejercicios a practicar consisten en diversas técnicas de meditación.

Concentrarse: El método consiste en enfocar la atención, imaginar la acción de la mente como un rayo láser que se concentra en un punto o situación específica. Los ejercicios se apoyan en grabaciones de relajación dirigida y ejercicios de asociación de palabras y solución de problemas.

Estar receptivo: El método consiste en suspender la crítica, estar consciente de sí mismo física, mental y emocionalmente; escuchar los diálogos internos y las conversaciones de los demás, manteniendo los juicios y prejuicios suspendidos y evitando la proyección.

Intuición y creatividad

¿Cuál es la relación entre intuición y creatividad?

Son dos caras de una misma moneda.

- La intuición es un regalo de la biología del individuo, mientras que la creatividad es un regalo social en cuanto reconocimiento de una comunidad de observadores.
- El acto intuitivo se expresa a través de la declaración que manifiesta una persona; el acto creativo se expresa con la declaración de una comunidad.
- La intuición se hace cargo de una anomalía o singularidad que anticipa, en una comunidad y en un momento histórico. La creatividad se hace cargo de un quiebre que escucha en una comunidad en un momento histórico.
- Intuición y creatividad se fundan, retrospectivamente, en las vivencias y en la historia individual.
- La intuición y la creatividad se encuentran en las etapas de incubación e iluminación.