



Pensar en serio o andarse con **cábalas y refranes**

Por Ernesto Weissmann / Director de Tandem, Soluciones de Decisión



FRENTE A QUIENES RAZONAN EN PROFUNDIDAD
ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN, ESTÁN LOS
QUE TOMAN EL ATAJO DE CONFIAR EN UNA PATA
DE CONEJO O EN SU INTUICIÓN.

La capacidad de pensar está en todos los seres humanos. Sin embargo, la capacidad de pensar bien la tienen solo unas pocas personas. ¿Qué atributos distinguen a un pensador efectivo?

La gran mayoría de la gente no se detiene a pensar en cómo piensa. Quizás sea porque resulta un acto invisible que hacemos en automático y generalmente de manera inconsciente, pero pensar parece ser como respirar; todos respiramos todo el tiempo pero solo algunas personas que ponen especial foco en hacerlo consciente logran mirar como respiran para luego aprender sobre ello y hasta tratar de mejorar esa función.

En las empresas, para tomar decisiones de calidad necesitamos que todos sus miembros piensen bien. Es decir, piensen de manera efectiva logrando analizar hechos, generar y organizar ideas, fundamentar opiniones, evaluar argumentos y resolver problemas. Quien no lo hace reacciona de manera automática, sin tener un propósito claro y sin poder ser lo suficientemente crítico como para agregar su cuota personal.

Diferentes autores han estudiado el tema, y abundan las clasificaciones sobre tipos de pensamiento. Desde el pensamiento lógico, el pensamiento crítico, el reflexivo, el matemático y el científico hasta el pensamiento mágico, animado, o el espiritista. Sin embargo, me voy a permitir considerar dos bandos sobre la cuestión: aquellos que hacen el esfuerzo por ser efectivos al pensar y aquellos que prefieren no hacerlo.

Pensadores reflejos

Mucha gente (tal vez más de la que nos gustaría) piensa gran parte de las veces por reflejo y todos, en alguna oportunidad, pensamos de modo automático.

Imaginemos esta situación adaptada del prólogo que Isaac Asimov hace de *Clear Thinking* (Hy Ruchlis). Existe una persona que intenta interesarnos en un acuerdo comercial. No lo conocemos y no sabemos si es confiable. Para saberlo, la mejor forma de averiguarlo sería consultar con personas que ya lo conozcan y hayan lidiado con él; obtener referencias bancarias, y otra información de negocios, consultar con un abogado sobre la mejor forma de de-

fender nuestros intereses, etcétera. De toda la evidencia obtenida, es posible razonar el curso de acción más inteligente y seguro.

Pero, ¿por qué tomarse todo ese trabajo, cuando todo lo que tenemos que hacer es darnos cuenta de que sus ojos están demasiado cerrados y esta es una señal infalible de que un hombre no es confiable? Esto es mucho más fácil, ¿no?

El pensador por reflejo no está dispuesto a tomarse el trabajo de realizar ciertas acciones como recolectar y ponderar evidencia, razonar correctamente, etc. Es mucho más fácil conseguir una generalización que nos resulte útil. Este tipo de pensador tiene pensamientos reflejos: piensan más que nada con modelos y patrones arcaicos preestablecidos sin darse el tiempo de procesar la información.

Las supersticiones, la astrología, las cábalas, los caprichos son formas de razonar que generan opiniones carentes de fundamentación lógica robusta. De este modo, alguien puede acreditar que una prenda de vestir "da suerte" si vistiéndose con ella ha ganado un torneo deportivo. Continuará usando la misma prenda y, aunque gane algunas competencias y pierda otras, continuará acreditando sus victorias a la "la prenda de la suerte" y las derrotas a algún otro factor. ¿Alguna vez le negó a alguien la sal de mano en mano? ¿No habrá dejado de pasar por debajo de una escalera, cierto? Las supersticiones son un tipo de pensamiento que nos conduce a actuar sin pensar.

Del mismo modo, el pensador por reflejo es también un pensador "por refrán", quien da respuestas sobre la base de "máximas absolutas" repitiendo dichos que evitan tener que reflexionar. Al fin y al cabo, "Refranes y consejos todos son buenos", ¿no?

En las organizaciones, el pensador por reflejo no agrega todo el valor que podría. Se conforma con lo que tiene. Parafraseando a José Ingenieros en "El hombre mediocre", el pensador por reflejo "no inventa nada, no crea, no empuja, no rompe, no engendra; pero, en cambio, custodia celosamente el armazón de automatismos, prejuicios y dogmas

... Los líderes están implementando una variedad de acercamientos experimentales para elegir la manera más adecuada y eficaz de controlar la incertidumbre dentro de sus negocios.

acumulados durante siglos, defendiendo ese capital común contra la asechanza de los inadaptables”.

Pensadores efectivos

Estos pensadores son en cambio aquellas personas que han aprendido a manejarse con un grado muy alto de eficacia sin dejarse llevar por las presiones sociales. Son metapensadores: piensan sobre lo que significa pensar y son conscientes de sus modelos mentales. Son pensadores que analizan y evalúan la estructura y consistencia de los razonamientos, particularmente las opiniones o afirmaciones que la gente acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana. En las empresas los pensadores efectivos basan sus evaluaciones en observaciones, en la experiencia, en el razonamiento o en el método científico. Tratan de ir más allá de las impresiones y opiniones particulares, y para eso se necesita claridad, exactitud, precisión, evidencia y equidad.

Los pensadores efectivos tienen un escepticismo sano que los lleva a hacer preguntas. A cuestionar. Ellos pueden analizar hechos, generar y organizar ideas, fundamentar opiniones, evaluar argumentos y resolver problemas. Estos pensadores piensan con esmero, asegurando la validez de cada inferencia, dudando de su propia percepción de las realidades y cuestionando también el rigor y el propósito de cada información antes de darla por buena. Quienes están la mayor parte del tiempo en este

“bando”, son quienes logran saber qué información usar para tomar mejores decisiones, saben elegir las fuentes, leer entre líneas. Reconocen reportes tendenciosos y hacen las preguntas adecuadas para entender correctamente las situaciones antes de actuar.

Un buen pensador puede: 1. Entender la realidad sin caer en trampas perceptuales o en sesgos cognitivos. Sabe distinguir los filtros con los que está observando, las creencias que están por detrás de sus juicios, las emociones involucradas, los efectos de los sentimientos que evoca, etc. 2. Analizar la realidad críticamente entendiendo la importancia de contar con información confiable, operando inteligentemente con números. Sabe construir nuevas lecturas y generar hipótesis de valor. 3. Puede concluir el análisis y argumentar de manera contundente articulando proposiciones lógicas con una buena retórica. Al fin y al cabo, la manera en la que construimos nuestros argumentos contribuye a enriquecer los debates y a que podamos aclararnos las ideas y descubrir nuestros propios errores.

Sabemos que no se puede ser efectivo siempre al pensar, y que todos en momentos elegimos la comodidad del reflejo, incluso cuando la situación no lo amerita. ¡Todos hemos alguna vez tocado madera invocando la buena suerte! Lo importante es poder reconocer la importancia de pensar sobre cómo pensamos y saber que, así como existen técnicas para mejorar la respiración, existen distintas formas para mejorar la manera de pensar y ayudarnos a lograr mejores resultados. 

