

La intuición en la empresa: ¿una ventaja para profesionales y directivos?

¿Cuántos de nosotros nos consideramos intuitivos?
¿Cuántos confiamos en nuestra intuición? ¿Y cuántos
de nosotros nos atrevemos a sostener nuestras intuiciones
en un contexto profesional, sin explicar las razones que
supuestamente las avalan?

Texto: Beatriz Valderrama
y Helena Hernández

Ilustración: Ken Niimura

LA INTUICIÓN ES UN fenómeno largamente conocido, aunque hasta ahora no explicado. Tradicionalmente se la ha considerado una facultad menor, propia de mujeres, en contraposición a la razón, territorio masculino “por excelencia”. Esta categoría inferior no es más que una rémora de un pasado reciente (que nunca falte el optimismo), en que las mujeres también eran de segundo orden.

Podemos definir la intuición como la *capacidad de comprender las cosas instantáneamente, sin que medie razonamiento*. Ya empezamos a ver que la intuición es un tipo de inteligencia, pues nos capacita para comprender. Podría añadirse a la lista de las ocho inteligencias múltiples

de Gardner, junto con la lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal-cinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista. O quizá podría complementarlas a todas.

Además de un componente cognitivo, tiene también un fuerte componente emocional. Si pensamos en situaciones en las que nuestra intuición nos ha dado una respuesta, nos daremos cuenta de que viene acompañada de un sentimiento de acierto, hasta incluso de euforia cuando nos asombra con una solución creativa a problemas sobre los que hemos reflexionado intensamente.

Podemos visualizar esta comprensión súbita de algo que estaba en nuestra mente, pero alejado de la conciencia, con la imagen de una pelota a la que mantenemos hundida y aparece de un salto cuando la soltamos. Efectivamente, la intuición hace aflorar un conocimiento o experiencia que tenemos almacenado. En palabras de Goleman: “La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes de nuestro almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez, una habilidad que se asienta en la conciencia de uno mismo”.



Yen 03

¿Para qué nos sirve la intuición en el ámbito profesional?

Las manifestaciones de los fenómenos intuitivos son variadas. Pueden consistir en una sensación visceral de advertencia, un sentido claro de dirección, un sentimiento de confianza en una decisión, una interpretación atinada de lo que otra persona siente, una primera impresión, una solución repentina.

Nos sirven para detectar oportunidades, tomar decisiones acertadas, encontrar soluciones creativas a los problemas, saber lo que sentimos en un momento dado y sintonizar con los demás.

En el ámbito profesional podemos constatar numerosas evidencias de cómo contribuye la intuición al éxito, al facilitarnos desarrollar comportamientos necesarios para aportar valor. Una revisión exhaustiva puede consultarse en el libro “La intuición en la empresa” (Enebral y Valderrama, 2007):

- Tener “olfato” estratégico.
- Sintonizar con compañeros, colaboradores y jefes.
- Establecer relaciones positivas con clientes.
- Tomar mejores decisiones.
- Incubar soluciones creativas.

¿De dónde proviene la intuición?

Con los adelantos tecnológicos que nos permiten estudiar los cerebros humanos en funcionamiento, como la tomografía de emisión de positrones (PET) o las imágenes de resonancia magnética (MRI) estamos en mejores condiciones para conocer el sustrato fisiológico de los fenómenos intuitivos.

Todos hemos sentido corazonadas. Los neuropéptidos son cadenas de aminoácidos que sirven como mensajeros de información para los estados de

ánimo y pensamientos mientras viajan a través del cuerpo acoplándose a los receptores de las células de los distintos órganos. En el corazón tenemos el neuropéptido auricular, responsable de la emoción que sentimos cuando estamos motivados por un reto, cuando descubrimos una oportunidad o una solución creativa. Alrededor del corazón tenemos además unas 40.000 células nerviosas sensibles a la presión (barorreceptores), que, junto con los latidos del corazón, nos informan de nuestro grado de excitación, ansiedad, (estimulación del sistema nervioso simpático) o de calma (sistema nervioso parasimpático).

También hablamos de mariposas en el estómago. Cada vez se le da más relevancia al así llamado sistema nervioso entérico, que cuenta con unos 100 millones de neuronas y 30 neurotransmisores que permiten a nuestras vísceras aprender, recordar e influir en nuestras percepciones y decisiones.

¿Y qué pasa por nuestra cabeza?

Matthew Lieberman, director del laboratorio de neurociencia social de UCLA, ha identificado la intuición con el conocimiento tácito que nos procura la experiencia y que nos permite llevar a cabo procesos complejos como montar en bicicleta y también predecir consecuencias de una serie de hechos en base a patrones que hemos aprendido de forma inconsciente. Es decir, la sabiduría de la vida.

Los circuitos neuronales implicados en este aprendizaje son los ganglios basales, la amígdala y el hipocampo, estructuras primitivas del cerebro ligadas a los sistemas de alarma y de recompensa, responsables del aprendizaje emocional. El sistema límbico o cerebro emocional conecta con las vísceras, pasando por la ínsula, una zona de la corteza donde se procesan las sensaciones viscerales.

En cuanto a la intuición empática, que nos permite comprender lo que el otro está sintiendo y comportarnos en consonancia, entrando en sintonía, se explica por las neuronas espejo. En 1996 el equipo de Giacomo Rizzolatti, de la Universidad de Parma, estaba estudiando el cerebro de los macacos, examinando un grupo de neuronas de la corteza motora que se activaban cuando el mono ejecutaba una acción como coger comida. Cuando un auxiliar del laboratorio fue a comerse un helado de cucurucho, se dieron cuenta de que estas neuronas también se activaban sólo con contemplar a otros en acción. Habían descubierto las neuronas espejo. Giacomo Rizzolatti nos explica que “la parte más importante de las neuronas espejo es que es un sistema que resuena. El ser humano está concebido para estar en contacto, para reaccionar ante los otros”.

En los seres humanos las neuronas espejo se encuentran cerca del área de Broca, la zona del lenguaje, que parece haber evolucionado de la capacidad de comunicarse mediante gestos. Están conectadas con la amígdala y nos permiten interpretar correctamente las emociones de nuestro interlocutor y adaptarnos a ellas. Es lo que explica también el contagio emocional.

En cuanto a la inspiración creativa, podemos distinguir dos fases. La fase de incubación, en la que desconectamos del problema después de habernos sumergido profundamente en él, parece consistir en una activación débil y global del cerebro que pone en conexión a muchos nodos y circuitos. En el momento de la iluminación lo que se produce es un estallido de ondas Gamma en el lóbulo prefrontal derecho.

¿Somos las mujeres más intuitivas?

Los test de sensibilidad no verbal consisten en identificar las emociones que se reflejan en el rostro o en los ojos de las personas a través de fotos.

Los resultados muestran que, efectivamente, las mujeres son mejores en la lectura de estados emocionales.

Las investigaciones fisiológicas han evidenciado diferencias estructurales y funcionales entre el cerebro femenino y el masculino. En lo que respecta a la intuición parece evidente que las mujeres tienen cierta ventaja. Louann Brizendine, recopila en su libro “El cerebro femenino” las diferencias cerebrales encontradas, de las que entresacamos las que afectan a la intuición.

En los centros del cerebro para el lenguaje y el oído las mujeres tienen un 11% más de neuronas que los hombres. El hipocampo, eje de la formación de la emoción y la memoria, es mayor en las mujeres, igual que los circuitos cerebrales para el lenguaje y la observación de emociones de los demás. La ínsula, centro que procesa las sensaciones viscerales, es mayor y más activa en las mujeres.

Las mujeres tienen mayor número de neuronas espejo, que permiten imitar o reflejar los gestos, posturas o la respiración de otras personas; y son las responsables de que al observar o imaginar a otra persona en un estado emocional concreto se activen automáticamente actitudes similares en el cerebro del observador. Las mujeres tienen mejores aptitudes para leer caras y distinguir tonos vocales humanos. También más aptitudes sociales y más empatía.

Lieberman añade que el estrógeno aumenta la dopamina en el cuerpo estriado, potenciando por tanto el circuito de recompensa del aprendizaje implícito en las mujeres.

¿Cómo cultivar la intuición?

Si la contribución de la intuición es tan importante a la hora de tomar decisiones acertadas, relacionarnos con los demás y encontrar soluciones creativas; y además, si sabemos que, como toda función mental, se puede desarrollar, nos plantearemos cómo cultivarla.

Cultivar la intuición no parece una tarea sencilla pues solamente estamos seguros de que una intuición es acertada cuando hemos comprobado los resultados de la decisión o acción. Sin embargo hay formas de “leer” nuestra intuición y cuanto más practicamos más fácil resulta tenerla en cuenta.

A continuación proponemos un **proceso de siete pasos para cultivar la intuición**.

1 Conócete a ti mism@. El arte de formularse preguntas

Ya Sócrates había descubierto el poder creativo de la pregunta para fecundar los espíritus y cultivó magistralmente el arte de formularla. Todavía hoy después de 2.300 años nos referimos al método socrático o mayéutica como uno de los puntales de la educación.

Las preguntas ayudan a profundizar en el conocimiento de nosotros mismos, a mirar hacia nuestro interior. Pregúntate, escúchate, compréndete, establece buena comunicación contigo mismo: ¿Qué me gusta? ¿Qué me motiva? ¿Qué valoro? ¿Qué siento? ¿Qué creo? ¿Qué me preocupa? ¿Qué temo? ¿Qué quiero?

Cuando nos preguntamos y nos respondemos somos capaces de tener una visión más clara de las cosas y así estar en mejores condiciones de interpretar los mensajes que nos envían las señales de nuestro cuerpo.

Hay veces en que nos encontramos en un cruce de caminos. Tenemos dos opciones alternativas con pros y contras cada una. Para indagar sobre qué es lo que realmente deseamos y qué tememos, y ayudarnos a decidir puede ser interesante el siguiente ejercicio:

- Cierra los ojos.
- Imagina que te has decidido por una de las opciones.
- Explora cómo te sientes y qué sientes en tu cuerpo.
- Haz lo mismo con la otra opción.
- Muy posiblemente descubras cuál es la opción que más te satisface en tu in-

terior y también cuáles son los temores que te están limitando.

- Abre los ojos.
- Ahora puedes buscar soluciones para afrontar o minimizar las consecuencias negativas de tu decisión.

2 Despeja tu mente *“Es más fácil desintegrar un átomo que un preconcepto”*

Einstein

Las preguntas y la autorreflexión nos ayudarán a descubrir las creencias que nos limitan y los prejuicios y sesgos que generan “ruido mental”, bloquean nuestra mente y no nos permiten vernos a nosotros mismos ni percibir otros puntos de vista con claridad.

También pueden desvelarnos nuestros intereses y deseos menos conscientes, que pueden contaminar la interpretación de los mensajes de nuestra intuición, pues ya sabemos que nuestra atención y percepción son selectivas: vemos y oímos aquello que queremos ver y escuchar.

La claridad mental es necesaria para que estemos en condiciones de prestar atención a nuestra intuición y desvelar los mensajes que nos trae. Por ello, una vez identificadas nuestras interferencias mentales, hemos de emprender un camino de autodesarrollo para despejar nuestra mente de filtros y cambiar nuestras creencias limitadoras.

3 Abraza la lógica difusa La razón es una poderosa herramienta humana, pero también nos aprisiona con sus trampas:

- El razonamiento dicotómico (blanco o negro).
- Los juicios de valor (bueno o malo).
- Las normas moralizantes (deberías).
- Las afirmaciones dogmáticas.

A estas trampas de la razón se une nuestra intolerancia a la incertidumbre. Como demostró la psicóloga rusa

Zeigarnik, tenemos una tendencia a terminar las tareas y dar una solución rápida a los problemas, pues lo inacabado permanece en nuestra memoria y nos produce ansiedad.

Si queremos beneficiarnos de nuestra intuición, hemos de liberarnos del pensamiento maquinal y abrazar la llamada lógica difusa o borrosa, que tiene en cuenta los infinitos matices de gris y puede manejarse con la imprecisión, ambigüedad y subjetividad. La lógica difusa refleja realmente el modo de pensar humano, que aprende de la experiencia y utiliza reglas de decisión probabilísticas e inconscientes.

Además hemos de desarrollar flexibilidad y tolerancia a la incertidumbre, abriendo espacios y tiempo para pensar y también para alejarnos de los problemas que queremos resolver. Cuando cesa la vigilancia de nuestro “procesador binario”, es más probable que afloren repentinamente soluciones creativas y clarividentes intuiciones.

4 Presta atención
La **atención consciente** nos permite centrarnos en el momento presente y percibir claramente nuestras sensaciones corporales, pensamientos, emociones y eventos de la vida cotidiana, sin reaccionar ni dejarnos llevar por pensamientos automáticos y estereotipados.

■ Escucha a tu cuerpo

Es importante estar atento, ser consciente de las señales que nuestro cuerpo nos envía y aprender a interpretarlas con precisión (peligro u oportunidad, confianza o desconfianza, seguridad...)

Masaru Ibuka, uno de los fundadores de Sony, era descendiente de una familia de samuráis y poseía un acusado “olfato” para las innovaciones tecnológicas. Cuenta que, tras analizar en profundidad una idea, tomaba una taza de té y esperaba a ver cómo reaccionaba su cuerpo. Si le sentaba bien, concluía que la decisión sería acertada.

“Confío en mis sensaciones y sé cómo trabajar. Mi mente no lo tendrá claro, pero mi cuerpo sí”

■ Mira con otros ojos

“El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar territorios nuevos, sino en tener nuevos ojos”

Marcel Proust

Observa el entorno y las metáforas que nos regala. Son una poderosa fuente de inspiración creativa. Entre numerosos ejemplos, podemos señalar la intuición de Georges de Mestral, ingeniero suizo que inventó el velcro después de volver de un paseo y luchar para despegar los cardos que se habían enanchado en el pelo de su perro.

■ Atiende a tus sueños

Escucha los mensajes que te envía tu cerebro en sueños y anota las ideas al despertar. Numerosos inventos y descubrimientos tienen también origen en sueños de sus autores. Uno de los más citados es el descubrimiento de la estructura en anillo de la molécula del benceno. Kekulé cuenta que le vino súbitamente a partir de la visión de una serpiente que se mordía la cola mientras dormitaba junto al fuego. Esta era una práctica que utilizaba regularmente Kekulé para cultivar su intuición. Tal como él mismo lo explica:

“El ojo de mi mente se había hecho más agudo por repetidas visiones de este tipo”

■ Sintoniza con los demás

Escucha en profundidad a los demás, prestando atención a cómo dicen lo que dicen, la mirada, los gestos, el tono de voz y el contexto, con el fin de captar fielmente su mensaje y su estado emocional. Sumergirse en el pensamiento y emoción del otro con una mirada limpia, sin contaminar con nuestros modelos mentales, nos permitirá entrar en resonancia y aportará buenas pistas

a nuestra intuición para establecer relaciones efectivas y acuerdos duraderos.

5 Fluye
El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi ha estudiado los estados de flujo o fluidez, aquellos en los que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute y experimenta una enorme satisfacción. Pierde la noción del tiempo, utiliza al máximo sus habilidades, y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras con naturalidad. Para maximizar los estados de fluidez podemos seguir una serie de pautas:

- Conoce y desarrolla tus talentos y vocación.
- Estimula tu creatividad.
- Pon pasión en lo que haces.
- Rodéate de personas que te apoyen y estimulen.
- Gestiona tu energía.
- Saborea los éxitos.
- Vive el presente.

6 Vive el presente
Vivir en el pasado o en el futuro impide experimentar el presente. La conciencia es como un río en constante movimiento. Sólo existe un momento en el que podemos experimentar algo y es el momento presente. Es necesario prestar atención al instante presente para ser profundamente consciente de las experiencias que se viven.

Los psicólogos Bryant y Veroff (2006) nos ofrecen un modelo explicativo de las experiencias positivas y proponen el saboreo como técnica para amplificar la conciencia del disfrute. Nos proporcionan estrategias y ejercicios para realzar el sabor de la vida, que dan carta de naturaleza científica a las prácticas de la tradición budista. Citamos a continuación unos párrafos de un artículo anterior publicado en esta misma revista¹, por su oportunidad:

¹ Beatriz Valderrama. “¿Quién se ha llevado mis vacaciones?” *Training & Development Digest* - Enero 2005

BIBLIOGRAFÍA



- Brizendine, Louann. (2007). *El cerebro femenino*. RBA Editores.
- Bryant, Fred B. y Veroff, Joseph. *Savoring: A New Model of Positive Experience*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Csikszentmihalyi, M. (1996): *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Kairós, Barcelona
- Enebral, José y Valderrama, Beatriz. (2007). *La intuición en la empresa: Manual para directivos y profesionales del conocimiento*. Gestión 2000.
- Goleman, D., Kaufman, P. y Ray, M. *El espíritu creativo*. Vergara, 2000
- Langer, Ellen (1989). *Mindfulness. La conciencia plena*. Paidós, 2007.
- Lieberman, Matthew. 2000. *Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach*. Psychological Bulletin
- Pert, Candace (1997). *Molecules of Emotion: Why You Feel the Way You Feel*. Scribner.
- Rizzolatti, G. (2006) *El cerebro resonante*. Ediciones Paidós, Buenos Aires.

“El Tao se basa en la acción espontánea, como el niño que juega sólo por jugar, el viento que mueve los árboles, o el arroyo que fluye.

Huye del pensamiento discursivo que se interpone entre nosotros y la realidad. La realidad es una, pero las imágenes que cada uno de nosotros percibe de la realidad y las deducciones y explicaciones que hace sobre ella, y en las que cree como única verdad, son diversas y, por tanto, cada una de ellas es una falsa conciencia del mundo.

La práctica del Tao es el reencuentro cotidiano con la vida en la plenitud que nos ofrece cada instante presente, que es el único que en realidad existe.

Vaciar la mente de deseos, preocupaciones, temores, ambiciones nos libera de la constante ansiedad e insatisfacción que nos produce el apego a deseos y a las necesidades de nuestro ego.

Del mismo modo, la iluminación Zen no significa retirarse del mundo, sino que implica una activa participación en la vida cotidiana. Vivir enteramente en el presente, con plena atención a lo que hacemos, nos lleva al satori o despertar, experimentando la admiración y misterio de la vida en cada momento.”

Todas estas prácticas tienen en común el logro de un estado mental lento, opuesto a la aceleración vertiginosa de la

vida urbana en occidente. Desacelerar la mente es necesario para lograr la atención consciente o *mindfulness*, sin la cual las experiencias pasarán por nosotros sin dejar huella, no pudiendo ser aprovechadas por nuestra intuición, ni tendremos el suficiente vacío mental como para dar cabida a iluminaciones o intuiciones repentinas.

7 Prácticas técnicas de conciencia plena: respiración, relajación y meditación

Las prácticas de *mindfulness* incluyen técnicas de meditación, relajación, respiración, autohipnosis y ejercicios centrados en sensaciones corporales (body scan) en los que se trata sólo de observar las respuestas fisiológicas, sin intentar controlarlas. Se ha de aceptar cualquier cambio, sensación corporal o movimiento que se produzca, buscando conocer y sentir todo lo que nos pase, sin intentar controlar ni luchar contra nuestros pensamientos. Si nuestra mente divaga, en lugar de sentirnos contrariados aceptamos la digresión y simplemente volvemos a atender a las sensaciones y prácticas de relajación o meditación.

La práctica de la meditación produce un estado de alerta relajada que presenta un patrón fisiológico caracterizado por relajación del sistema nervioso periférico y activación del sistema nervioso

central, con un aumento de la frecuencia alpha en las regiones frontales y centrales del cerebro. En estados de meditación profunda, hay un aumento de ondas theta en las regiones frontales.

El neurocientífico Richard Davison lleva investigando desde 1992, con el auspicio del Dalai Lama, los cambios que se producen en la actividad cerebral de los monjes tibetanos mientras practican la meditación de la “compasión”, en la que se genera un sentimiento de amor bondadoso hacia todos los seres que ocupa la totalidad de la mente sin dejar espacio a otros pensamientos. Ha registrado amplios niveles de ondas gamma altamente sincronizadas vinculadas al incremento en la conciencia. Las ondas gamma (por encima de 30-35 hertzios) corresponden a una activación neuronal excepcional, tal como se encuentra durante los procesos de creatividad y resolución de problemas.

Además de reducir el estrés y fortalecer la respuesta inmunitaria, estos estados mentales favorecen la conexión con nuestras vivencias emocionales profundas y nuestra sabiduría interna, facilitando la intuición, el *insight* o “darse cuenta”, el descubrimiento y la creación de nuevas respuestas, actitudes y formas de pensar. No sólo eso, sino que además nos conducen a un verdadero estado de equilibrio y felicidad. ☺

BEATRIZ VALDERRAMA¹ HELENA HERNÁNDEZ²

¹Socia directora de Alta Capacidad. ²Consultora de Alta Capacidad. Pueden contactar con ellas en la web: www.altacapacidad.com y en el e-mail: bvalderrama@altacapacidad.com. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

