ASNN-15
Julio del 2022

De la decisión a la acción

Guido Stein
Luis Palencia

El acierto no se avala con razones, sino con resultados.

El contexto que envuelve la decisión

Nos encontramos en la era de la hipercomunicación y la hiperconexión, caracterizada por la inmediatez ubicua, la inteligencia artificial (IA) que calcula y recalcula sin parar, los datos en cantidades oceánicas y la ilusión de una libertad de elección y consumo radicada en la yema de unos dedos que tienen ante sí teclas tan numerosas que nunca podrán tocarlas todas.

En esta era —tal como apunta Byung-Chul Han— la información por sí sola no ilumina el mundo, incluso puede oscurecerlo, el rápido aumento de la entropía informativa nos sumerge en una sociedad en la que se ha desdibujado la distinción entre lo verdadero y lo falso, porque la información circula sin referencia a la realidad.

El *big data* sugiere un conocimiento absoluto, una nueva era, pero, en realidad —insiste Han—, lo que aportan son correlaciones: si pasa A, entonces a menudo pasa también B, pero no descubre que A sea causa de B. Lo primero indica probabilidad; lo segundo, un nexo necesario, causalidad. Lo primero aporta correlaciones y patrones, pero no comprensión. El cálculo, a diferencia del pensamiento, permanece siempre igual.

La IA nunca alcanza el nivel conceptual del saber. No comprende los resultados de sus cálculos. El cálculo se diferencia del pensamiento en que no forma conceptos y no avanza de una conclusión a otra. Aprende del pasado, solo elige entre opciones dadas de antemano, entre el uno y el cero. La inteligencia de las máquinas no alcanza la profundidad del enigma. La información y los datos no tienen profundidad.

Hay que reivindicar un pensamiento humano que vaya más y más acá del cálculo y resolución de problemas, que ilumine el mundo que nos circunda.

Nota técnica preparada por los profesores Guido Stein y Luis Palencia. Julio del 2022.

Copyright © 2022 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 14/7/22

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

La influencia menos deseada de la digitalización

Existe una relación de suma cero entre las interacciones online y offline.

En su libro *Digital Minimalism,* Cal Newport defiende algo que es una lacerante obviedad: que nuestra relación con las herramientas digitales ha pasado a ser disfuncional y, en no pocos casos, raya la patología. Los grandes jugadores del sector han invertido billones de dólares para que nos entreguemos a las pantallas, cediendo el control de muchas horas de nuestros días. Los *smartphones,* internet digital, las plataformas que conectan miles de millones de personas han invadido nuestra vida cotidiana, cambiando radicalmente nuestros modos de hacer, sentir e incluso pensar. Vamos siendo conscientes del impacto de una actividad *online* ilimitada en nuestras mentes y ya existen estudios empíricos de cómo afecta a los usuarios empedernidos.

Según estudios llevados a cabo en Estados Unidos relacionados con generaciones de las que se tienen datos empíricos desde 1930, nunca se había visto nada parecido. La iGen es la generación con la peor salud mental en décadas, y coincide con el hecho de que el *smartphone* está a su alcance de modo masivo. Ellos mismos lo reconocen sin tapujos: "No podemos vivir sin las redes sociales, aunque nos están enloqueciendo". La aprobación social de otros se ha transformado en un potentísimo motor de una adicción comportamental.

Ello lleva a una primera conclusión: una comunicación persistente en forma de procesamiento y envío, sin apenas interrupción, de todo tipo de mensajes está correlacionado con efectos negativos en los procesos químicos y neuronales que se producen en el cerebro de los estudiantes. Quizá se deba a que, en general, el cerebro humano no está programado para estar constantemente conectado[1]. Los adolescentes, principalmente, y las demás generaciones, en grados menores, hemos perdido gran parte de nuestra capacidad de procesar emociones, reflexionar, distinguir lo que importa, construir relaciones personales sólidas e, incluso, de desconectar de las redes sociales para redirigir nuestra energía hacia otras actividades cotidianas; por lo tanto, no debe sorprendernos que esto lleve aparejado disfunciones de entidad.

Una nueva filosofía del uso de la tecnología para diagnosticar mejor

En la actualidad, una de las principales necesidades es renovar nuestra actitud hacia el uso de la tecnología, de tal modo que nos permita mantener sus mejores ventajas y dejar de lado sus efectos más perniciosos, apuntar a la eficacia a medio y largo plazo, frente a esa distracción sin interrupción que parece salvarnos de un aburrimiento y soledad que nos atemorizan y que, sin embargo, son imprescindibles para encontramos con nosotros mismos.

Newport lo denomina *minimalismo digital,* cuya idea central es muy antigua: menos puede ser más. El centro de atención de nuestro tiempo *online* debe concentrarse en un número pequeño y cuidadosamente seleccionado de actividades que sirvan para cosas que de verdad importen, y debemos estar dispuestos a omitir las demás.

Hemos sobrevalorado la conexión a costa de la reflexión. Las innumerables veces que cada día miramos la pantalla del móvil y las incontables horas que le dedicamos tanto a esta como a otras pantallas apuntan, demasiado a menudo, a una razón: el miedo a aburrirnos. En tantos casos y tantas veces han dejado de ser una herramienta esencial para convertirse en una adicción…

[1] "Human beings are not wired to be constantly wired". J. Twenge (septiembre del 2017). *Have smartphones destroyed a generation?* The Atlantic. https://www.theatlantic.com

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Hay que volver a pasar tiempo solos, recuperando el sentido de esa soledad en la que uno piensa, siente, ama y sufre. Cada uno tiene que encontrar su ratio conexión/desconexión. Nos hemos hecho adictos a la distracción. La red es una tentación irresistible, por lo tanto, identificar y defender bloques de tiempo *offline* es esencial.

En definitiva, se trata de reconfigurar la vida digital y hacerlo desde los cimientos con mayor sensatez, de someterla al sentido común, que es el que nos acerca a la realidad de quienes somos y de lo que nos rodea, lo cual nos ayudará decidir con criterio y actuar con eficacia, tema central de este libro, que abordamos a continuación.

El riesgo y la incertidumbre nunca desaparecen

"La certeza que acompaña a la prudencia no puede ser tanta que exima de toda inquietud".

Tomás de Aquino

Encaramos la hora, de ahora en adelante, mirando el porvenir, si bien la entendemos mejor encuadrada en nuestra narrativa personal, que nace en el pasado. Las acciones nos definen. En el futuro hay de todo, así que la gracia radica en saber buscar lo que queremos; conviene, no obstante, caer en la cuenta de que solo será verdad que lo bueno está por venir si acertamos en lo que hacemos.

La pandemia ha puesto a prueba nuestra aptitud para bailar en un trío, con el riesgo y la incertidumbre. El primero aporta la contingencia, es decir, la posibilidad de que algo suceda o no, y que, además, conlleve un daño; por ejemplo, para la salud o para la economía. La incertidumbre, aunque menos agresiva, muerde en la falta de certeza, que ocasiona duda o indecisión.

Gerd Gigerenzer, director del Centro de Evaluación de Riesgos en el Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano en Berlín (Alemania), apunta una distinción práctica que resulta eficaz para nuestros afanes cotidianos: "¿Cómo debemos tomar decisiones cuando todas las alternativas, consecuencias y probabilidades son conocidas?". Para acometer ese riesgo, propone usar las evidencias empíricas, que han sido depuradas estadísticamente. A mayor evidencia empírica, mayor solidez estadística. Sin embargo, el juego tan serio de la vida nos pone ante otros dilemas genuinos, a los que hay que plantearles una pregunta ligeramente distinta, pero esencialmente divergente: "¿Cómo debemos tomar decisiones cuando no todas las alternativas, consecuencias y probabilidades son conocidas?". Este es el momento de gloria de la heurística, es decir, de la indagación, la intuición o, en palabras de Gigerenzer, de las *Bauchentscheidungen,* que no es ni más ni menos que ver qué le sale a uno de las tripas. La herramienta para el riesgo es la estadística, y para la incertidumbre, el estómago o, en su caso, el dedo, veleta que apunta por dónde nos da el viento.

El psicólogo alemán identifica cuatro reglas orientativas para nuestros pasos de baile, según dancemos con el riesgo o con la incertidumbre:

- Una buena decisión en situaciones de riesgo puede no ser la mejor en contextos de incertidumbre.
- La indagación heurística es indispensable para adoptar buenas decisiones en la incertidumbre; no supone, sin embargo, una limitación de nuestra inteligencia.
- Los problemas complejos pueden no requerir soluciones complicadas.
- Más información, tiempo y cálculo no siempre conducen a mejores decisiones.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post