

NUEVA INTELIGENCIA

# *Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes*

Por Edward D. Hess



En las últimas décadas, el trabajo se ha automatizado cada vez más. Los avances en la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la realidad virtual, la robótica, la nanotecnología, el aprendizaje profundo, el mapa del cerebro humano y la ingeniería biomédica, genética y cibernética seguirán revolucionando nuestra manera de vivir y trabajar. Muy pronto, la tecnología será capaz de aprender, además de enseñarse y programarse a sí misma. La automatización que viene, más generalizada e integral, no solo afectará a quienes realizan tareas rutinarias en las fábricas. La era de las máquinas inteligentes afectará a muchos profesionales y podría tener un efecto tan disruptivo y transformador como en su día tuvo la Revolución industrial.

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

Por ello, debemos prepararnos. Necesitamos una nueva manera de pensar y comportarnos—un nuevo relato— para la era de las máquinas inteligentes.

La historia de mi libro *Humility Is the New Smart: Rethinking Human Excellence in the Smart Machine Age* tiene dos héroes: un modelo mental, que he bautizado como “nueva inteligencia”, y su compañera, la humildad. También hay cuatro actores secundarios, por así decirlo, que se corresponden con los comportamientos fundamentales que nos ayudarán a superar nuestras limitaciones: acallar el ego, gestionar el yo (nuestros pensamientos y emociones), interiorizar la escucha reflexiva y tener en cuenta a los demás, conectando e identificándonos emocionalmente con ellos. Estos son los comportamientos de la nueva inteligencia.

A la mayoría no nos salen de forma natural, así que tendremos que hacer algunos cambios profundos. Mi investigación sobre la ciencia del pensamiento crítico, el pensamiento innovador, la creatividad y la intelligen-

cia emocional y social, así como mi trabajo de campo en organizaciones de aprendizaje de alto rendimiento me han enseñado que el mejor punto de partida son nuestras propias creencias o modelos mentales. Es decir, cambiar nuestra manera de pensar para apoyar los comportamientos que buscamos. Solo cambiando nuestra idea de lo que significa ser inteligente en la era de las máquinas inteligentes podremos modificar los comportamientos que nos pueden impedir alcanzar la excelencia en esta nueva época.

### Una redefinición de la inteligencia

A la mayoría nos han enseñado qué es ser inteligente y qué hace falta para tener éxito a partir del pensamiento de la era de la Revolución industrial. Pero este no incluye los recientes avances de la ciencia en el campo del pensamiento y las relaciones sociales. Estamos en una nueva era en la que a menudo la tecnología será más inteligente que nosotros y determinará si trabajamos, cómo y en qué. Si nos aferramos a una

« Para cambiar nuestro modelo mental de cara a la era de las máquinas inteligentes, primero hemos de aceptar una definición de lo que significa ser inteligente —o nueva inteligencia— basada en la calidad. »

mentalidad anticuada, anularemos nuestra capacidad para aprender y adaptarnos en un entorno de rápidos avances tecnológicos, una economía global dinámica y un aumento de la competencia por los puestos de trabajo disponibles.

Nuestros modelos mentales influyen en nuestra percepción del mundo, y, en algunos casos, pueden distorsionar o representar la realidad de manera inadecuada. También pueden diferir enormemente de los de otras personas y su visión de la realidad. Según Jack Mezirow, experto en el aprendizaje de adultos, tendemos a rechazar las ideas que no encajan con nuestros preconceptos, pero podemos transformar nuestros marcos de referencia (modelos mentales) mediante una reflexión crítica de los supuestos en que se basan nuestras interpretaciones, creencias, hábitos mentales y puntos de vista.

Para cambiar nuestro modelo mental de cara a la era de las máquinas inteligentes, primero hemos de aceptar una definición de lo que significa ser inteligente —o nueva inteligencia— basada en la calidad. En mi caso, lo defino como “alcanzar el máximo nivel de pensamiento, aprendizaje e implicación emocional con los demás del que uno es capaz”. La nueva inteligencia no es un indicador de qué o cuánto sabes, sino de:

### Nueva inteligencia, un nuevo modelo mental para la era de las máquinas inteligentes

- No me define qué y cuánto sé, sino la calidad de mi pensamiento y mi capacidad para escuchar, identificarme y colaborar con los demás.
- Mis modelos mentales no son la realidad, sino tan solo mis generalizaciones de cómo funciona el mundo.
- No soy mis ideas y debo separar mis creencias (no mis valores) de mi ego.
- He de tener una mente abierta y tratar mis creencias (no mis valores) como hipótesis que debo poner constantemente a prueba y modificar con mejores datos.
- Mis errores y fracasos son oportunidades para aprender.

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

- La calidad de tu pensamiento y de tu capacidad para escuchar, colaborar y aprender.
- La capacidad de admitir que no sabes algo y de separar tus creencias (no tus valores) de tu ego.
- La continua disposición a poner a prueba tus creencias sobre cómo funciona el mundo.
- La disposición a probar nuevas ideas y formas de lograr tus objetivos, además de aprender de esos experimentos.

### La puerta de entrada a la excelencia humana

Cuando piensas en la humildad, ¿qué es lo primero que te viene a la mente? ¿Teresa de Calcuta, atendiendo a los pobres y enfermos? ¿Jesús, lavándose los pies a sus discípulos? ¿El Dalai Lama, meditando? Es bastante habitual. La humildad, como concepto, tiene un matiz religioso evidente. Cuando hablamos de humildad, la mayoría pensamos en personas muy espirituales o devotas que, de manera altruista, han dedicado toda su vida a los demás. No nos vienen a la cabeza, desde luego, gestores de fondos especulativos ni directivos de multinacionales.

La humildad apenas se asocia con el triunfo profesional en las sociedades occidentales, sobre todo en Estados Unidos. La razón es que los sinónimos de humildad en el lenguaje occidental suelen ser modestia, docilidad y sumisión, atributos que serían la antítesis del éxito.

Con todo, mi definición de humildad y mi creencia en su fuerza como actitud no proceden de esas acepciones, sino de haberla estudiado como una virtud filosófica e intelectual y un constructo psicológico.

La defino una actitud abierta, basada en el rigor con uno mismo y no egocéntrica, que te permite aceptar el mundo tal y como es en busca de la excelencia humana.

Eso no significa minusvalorarte, sino pensar menos en ti mismo: tu aspecto, lo que piensan o dicen los demás acerca de ti, la impresión que das, cómo te juzgan. La Foundation for Critical Thinking ve este tipo de actitud como una fortaleza intelectual y una de las piedras angulares del pensamiento crítico.

Según aclara, la humildad intelectual no implica debilidad de carácter o sumisión, sino la ausencia de pretenciosidad intelectual, jactancia o arrogancia, combinada con el conocimiento de los fundamentos lógicos de las propias creencias o de la carencia de los mismos.

En definitiva, lo que hace falta para prosperar en la inminente era de las máquinas inteligentes es la disposición a percibir y procesar el mundo tal y como es y no como creemos o nos gustaría que fuese. Ese es el núcleo de mi definición de humildad. En esta nueva era, tendremos que admitir la necesidad de dedicar menos tiempo al “gran yo” y equilibrar nuestro espíritu competitivo con el colaborativo, porque el pensamiento crítico, el pensamiento innovador y la implicación emocional son como los deportes de equipo: el “gran nosotros”.

« Defino la humildad como una actitud abierta, basada en el rigor con uno mismo y no egocéntrica, que te permite aceptar el mundo tal y como es en busca de la excelencia humana. »

### El gran error del “gran yo”

Seguro que estás pensando que todo lo que has experimentado en tu vida hasta ahora indica que, para tener éxito en nuestro mundo moderno, acelerado y competitivo, se necesita cierto egoísmo exacerbado y que dejar de creer en tu propia grandeza para reconocer y aceptar tus debilidades es, en sí mismo, una flaqueza.

Junto con otros fenómenos recientes, como la presión social y la posibilidad de promocionarse hasta la saciedad en las redes sociales, hemos alentado una cultura del “gran yo” e incluso un alarmante aumento del narcisismo clínico, tal y como han observado muchos analistas culturales.

Aunque pensemos que hemos escapado del fenómeno cultural del “gran yo”, para sentirnos bien con nosotros mismos, muchos de nosotros necesitamos tener siempre la razón, creernos mejores que los demás, autopromocionarnos y ocultar nuestras debilidades.

Todo ello nos conduce a sobreproteger el ego y a ser intolerantes con los fallos, lo cual impide el pensamiento y entendimiento de nivel superior. Los estudios muestran que el sesgo que nos lleva a creernos superiores al resto es, de hecho, bastante común. La mayoría de la gente lo hace por instinto: se atribuyen el mérito de sus éxitos y culpan a otros de sus fracasos. Es lo que se denomina sesgo de autoservicio.

Por otro lado, tenemos una cierta obsesión cultural con la autoestima alta como indicador de salud psicológica. Como explica la psicóloga Kristin Neff, el problema es que, para tener la autoestima alta, sobre todo en Estados Unidos, hemos de sentirnos especia-

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

les y por encima de la media. Lógicamente, es imposible que esto suceda todo el tiempo, a no ser que nos sobrevaloremos o menospreciemos a los demás de forma sistemática.

Aunque algunos psicólogos sostienen que los engaños positivos pueden contribuir al bienestar psicológico en determinadas situaciones, el problema para el pensamiento y aprendizaje de nivel superior es evidente: si te dices continuamente que eres mejor de lo que eres o te niegas a aceptar la información que amenaza a tu ego, evitas aprender y mejorar en aquellas áreas donde más lo necesitas. Este problema va a ser la ruina de muchos en la era de las máquinas inteligentes.

El mundo laboral va a cambiar de forma radical y el avance de la tecnología está llegando a tal punto que las viejas reglas del éxito quedarán inservibles. Los modelos culturales y organizacionales reflejarán a la fuerza una nueva realidad menos orientada al individuo y hacia dentro,



y más hacia fuera, a expandir nuestro pensamiento y conectar con los demás (ver Nuevas maneras de comportarse).

### Del “gran yo” al “gran nosotros”

En psicología, la humildad se ha estudiado como estado y rasgo de personalidad, fortaleza de carácter, virtud intelectual, comportamiento y teoría de la mente. En los últimos tiempos ha crecido el interés por definir, valorar y medir un concepto universal de la humildad. También ha aumentado el cuerpo de literatura que la correlaciona con un bienestar físico y psicológico, además de ventajas intra e interpersonales, sobre todo en el contexto del interés intelectual, las capacidades metacognitivas, el liderazgo y las relaciones sociales.

La investigadora Carol Dweck y sus colegas han hallado una correlación positiva entre la humildad intelectual –definida como un “reconocimiento de la naturaleza parcial de la comprensión propia y valoración de la inteligencia de los demás”– y los objetivos de aprendizaje (más que de rendimiento), así como los logros reales. En resumen, la humildad estimula el aprendizaje.

Según los psicólogos June Price Tangney, Christopher Peterson y Martin E. P. Seligman, los atributos psicológicos de la humildad son:

- Tener una visión precisa, ni sobre ni infravalorada, de las capacidades y los logros propios.
- Ser capaz de admitir los propios errores, imperfecciones, lagunas de conocimiento y limitaciones.
- Estar abierto a nuevas ideas, información contradictoria y consejos.
- Poner en perspectiva las capacidades y los logros propios.
- Estar poco centrado en uno mismo o tender a olvidar el yo.
- Apreciar el valor de todas las cosas y de las muchas y diferentes maneras en que otras personas y cosas hacen aportaciones al mundo.

Estos atributos te hacen más propenso a adoptar los comportamientos que conducen a la nueva inteligencia y al pensamiento, aprendizaje e implicación emocional de nivel superior necesarios para desarrollar las habilidades de la era de las máquinas inteligentes.

En el contexto de estos principios psicológicos, la humildad guarda cierto parecido con el principio filosófico de la mediocridad, tan importante para la ciencia. La mediocridad es uno de los conceptos científicos más difíciles de entender. El biólogo P. Z. Myers lo explica así: “La mayor parte de lo que ocurre en el mundo es consecuencia de las leyes naturales y universales, leyes válidas en todas partes y para todo, sin excepciones o amplificaciones especiales que valgan”. En otras palabras, “el universo no gira a tu alrededor”.

Por si esa cura de humildad no fuera suficiente, los seres humanos ni siquiera somos tan especiales comparados con algunos animales. En ¿Tenemos su-

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

« Estamos demasiado programados para confirmar nuestras creencias y nos sentimos excesivamente cómodos porque tenemos una historia sencilla y cohesionada de cómo funciona nuestro mundo. »

ficiente inteligencia para entender la inteligencia de los animales?, Frans de Waal, primatólogo y profesor de psicología en la Universidad Emory, revela las avanzadas habilidades cognitivas que exhiben varias especies animales. Según De Waal, no somos la única vida inteligente en la Tierra.

La humildad, que es la base de los comportamientos propios de la nueva inteligencia y las habilidades para la era de las máquinas inteligentes, nos permite alcanzar la excelencia en ambos. Favorece la apertura mental e implica aceptar nuestras fortalezas —olvidar el “yo” es una de ellas—, errores y debilidades, así como poner en perspectiva nuestros logros y capacidades. La humildad engloba la apreciación del valor de otras personas.

No es que recomiende perder totalmente el interés propio o la ambición. No quiero decir eso, en absoluto. El problema no es tener más éxito que otros, sino la necesidad de demostrar que somos especiales y mejores y más inteligentes que los demás para sentir que hemos triunfado, ya que conduce al tipo de sobreprotección del ego que se interpone en tu propio camino. Es el tipo de autofoco excesivo que menos nos conviene en la era de las máquinas inteligentes. Nos ayudará más el enfoque hacia fuera que resulta de una actitud humilde.

El trabajo en equipo, la colaboración y la innovación no son efectivos cuando estamos a la defensiva o demasiado ocupados sintiéndonos superiores a nuestros colegas, compañeros de equipo, clientes o consumidores (el “gran yo”). Hemos de abordar la era de las máquinas inteligentes con humildad (el “gran nosotros”).

### Las ventajas de la escucha reflexiva

La escucha reflexiva es muy importante porque es la base de todas las habilidades en la era de las máquinas inteligentes. ¿Por qué? Porque nuestro pensamiento y aprendizaje están limitados por los sesgos cognitivos, la sobreprotección emocional, el ego y el miedo. Por tanto, has de escuchar bien a los demás para abrir tu mente, apartar tus sesgos y modelos mentales y mitigar el ensimismamiento. De ese modo, podrás colaborar y forjar mejores relaciones personales.

Como decía antes, nos cuesta mucho criticar nuestro propio pensamiento y poner en práctica otro realmente crítico. Estamos demasiado programados para confirmar nuestras creencias y nos sentimos excesivamente cómodos porque tenemos una historia sencilla y cohesionada de cómo funciona nuestro mundo. Necesitamos “compañeros de pensamiento” que nos obliguen a confrontar esos sesgos y hemos de escucharlos.

Igualmente, la manera más eficaz de ser innovadores al pensar es hacerlo en pequeños equipos, con personas cuya experiencia y formación difieren de las nuestras. De nuevo, la escucha reflexiva es clave para este tipo de colaboración.

Por último, la implicación emocional con los demás requiere acallar el ego y tener empatía. La escucha reflexiva favorece y evidencia ambas cosas. También

indica que te interesas por lo que dice la otra persona, lo cual la predispone a crear una relación de confianza.

Quizá pienses que sabes escuchar. Yo, desde luego, lo pensaba. Pero, tras estudiar a fondo qué significa escuchar de forma reflexiva, me di cuenta de que interrumpía a los demás con frecuencia, ya fuera para acabar sus frases o para dar la respuesta que creía acertada. A menudo, mientras los demás hablaban, me dedicaba a pensar en qué iba a decir. De hecho, no sabía escuchar. Lo hacía todo mal. No participaba en conversaciones casuales por considerarlas banales. Veía la conversación como una transacción, un vehículo para lograr algo. Mi cabeza divagaba mucho cuando “escuchaba”. Me aburría, y, si no interrumpía, estaba inquieto y perdía el contacto visual con quien hablaba. Ganar, parecer inteligente y decir lo que “sabía” para promover mi causa era lo único que me interesaba cuando escuchaba a los demás. Es algo que hoy me avergüenza. Era un pésimo interlocutor en casa y en el trabajo. ¿Ves alguna de estas tendencias en ti mismo?

### El arte de preguntar, no de hablar

La escucha reflexiva no solo exige que nos centremos en lo que alguien está diciendo, sino también en tomar la decisión consciente de tratar de entender su punto de vista en lugar de apresurarnos a juzgarlo. Si

« Si te pones a hablar antes de escuchar, comprender o hacer preguntas, en cierto modo le estás diciendo a tu interlocutor que eres más inteligente y sabes más que él o ella. »

## Humildad, una capacidad básica en la era de las máquinas inteligentes

de verdad escuchamos de forma reflexiva, la toma de perspectiva debe preceder a la evaluación, y, para eso, debemos hacer preguntas.

Por desgracia, como tan acertadamente escribe el profesor emérito de la MIT Sloan School of Management Edgar Schein en Preguntar con humildad: el sutil arte de pedir en lugar de exigir, vivimos en la cultura de hablar, no en la de hacer preguntas. Schein explica que hablar transmite un mensaje jerárquico en una conversación. Si te pones a hablar antes de escuchar, comprender o hacer preguntas, en cierto modo le estás diciendo a tu interlocutor que eres más inteligente y sabes más que él o ella. Tiene sentido que en nuestra cultura individualista y competitiva se haya formado a los trabajadores del conocimiento para hablar más que para preguntar. Pero aferrarse a ese comportamiento es un impedimento significativo para desarrollar habilidades para la era de las máquinas inteligentes.

Hacer preguntas es una forma de reconocer que no sabes algo, en el sentido de que debes sentirte cómodo dando a entender que haces preguntas porque no sabes la respuesta. Pero tienes que hacer las preguntas adecuadas. William Isaacs, del MIT, autor de Dialogue: The Art of Thinking Together, dice que apro-

ximadamente el 40% de todas las preguntas son en realidad afirmaciones disfrazadas; otro 40%, juicios de valor disfrazados, y, tan solo un pequeño porcentaje, intentos sinceros de aprender del interlocutor o de entenderlo.



### ¿Y ahora qué? La senda de la humildad

Con independencia de cómo o dónde trabajes, será necesario que abras una actitud humilde y los comportamientos de la nueva inteligencia si quieres alcanzar la excelencia cognitiva y emocional y, de ese modo, aumentar tus posibilidades de éxito en un mundo transformado por la tecnología. Te invito a empezar implementando un plan de mejora personal. Te ayudará a dar significado a tus relaciones y tu trabajo ante el avance tecnológico, que no se detiene. Exige romper las cadenas de los automatismos, acallar tu ego, escuchar de forma reflexiva, gestionar tu pensamiento y emociones y conectar e identificarte emocionalmente con los demás. Para alcanzar todo tu potencial humano en la era de las máquinas inteligentes, tendrás que reescribir tu historia. ¿Eres lo suficientemente humilde para asumir el reto?

### EL AUTOR

**Edward D. Hess** es profesor de Administración de Empresas en Darden School of Business de la Universidad de Virginia. Su labor como autor, docente, investigador y asesor se centra en el crecimiento organizacional, las estrategias de innovación, las culturas de aprendizaje y el liderazgo basado en los valores. Ha escrito una decena de libros y su obra ha aparecido en las cabeceras más importantes, como Financial Times, Fortune, Harvard Business Review y The Washington Post.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización