

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



Fundada en 1995



**LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**LARISSA LISSETTE FLORES MARTINEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**NOVIEMBRE 2011**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MÁSTER MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL: LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO: MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO: MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR: BLANCA IRACEMA QUINTEROS DE HIDALGO

TRIBUNAL EXAMINADOR: MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

NOVIEMBRE DE 2011

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## ÍNDICE

<b>PREFACIO.....</b>	<b>iv</b>
<b>I. JUSTIFICANDO UN NUEVO ENFOQUE DE PENSAMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>II. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO GERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
1. Antología del concepto .....	6
2. Epistemología de la intuición estratégica .....	10
<b>III. ATRIBUTOS QUE REQUIERE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>13</b>
1. Nutrido background académico .....	13
2. Cimentada experiencia o juicio experto.....	16
3. Capacidad de reflexionar con sensatez .....	18
<b>IV. LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA GERENCIAL .....</b>	<b>20</b>
1. Apoya a dirigir con capacidad adaptativa.....	23
2. Desarrolla mayor comprensión de la complejidad.....	27
3. Aporta para gestionar el entorno en su totalidad .....	31
<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>38</b>
1. Bibliografía .....	38
2. Notas .....	42

## PREFACIO

El análisis, y particularmente la toma de decisiones, siempre han constituido objeto de estudio para los investigadores. Este campo disciplinario, genéricamente, puede denominarse: ciencia y análisis de las decisiones. Esta misma, puede realizarse bajo dos enfoques: un enfoque normativo, o prescriptivo, donde se intentaría decir cómo tomar decisiones, versus, un enfoque descriptivo, que ambicionaría explicar cómo, en realidad, se toman las decisiones. El primer enfoque se asocia fundamentalmente con insumos, *inputs*, de información dura, datos y análisis altamente cuantitativos, principalmente regidos por la racionalidad económica. En cambio, el segundo tiene un carácter más cualitativo, orientado a lo que hoy muchos investigadores denominan: *Intuición Estratégica*. Sin embargo, vale aclararlo de una vez, que no equivale a lo que popularmente se denomina como, “corazonadas”. Por tanto, la intuición estratégica así pensada comprende tres componentes fundamentales:

- i) La formación académica del tomador de decisiones, o *background*.
- ii) El *juicio experto*, que consiste en el conjunto de experiencias, incluyendo sus aciertos y primordialmente sus errores. Todo ello constituye su experiencia, aunque especialmente reflexionada.
- iii) La *sensatez* del tomador de decisiones. Además de estos tres ingredientes podemos agregarle uno más, el cual consiste en la capacidad de integrar e interpretar de manera sintetizada el mundo que le rodea y de generar conexiones de rico significado, que algunos podrían denominarle “destellos de entendimiento”, o con otras denominaciones más metafóricas.

La intuición estratégica también puede denominarse: *inteligencia profunda*; *pensamiento integrador*, u holístico; o *pensamiento discontinuo*. Cabe indicar que el propósito de este trabajo en ningún momento consiste en subestimar el pensamiento racional ni los enfoques cuantitativos, sino más bien, mostrar lo útil que puede ser un enfoque complementario al racional. Ya que, durante mucho tiempo el entorno de negocios a que se enfrentaban los gerentes, o tomadores de decisiones, era relativamente estable, plácido, y sin mayores perturbaciones; con mercados altamente protegidos y con escasa rivalidad competitiva. En cambio, el ambiente que hoy se enfrenta es mucho más complejo, ambiguo, intensamente interdependiente y ferozmente competitivo. En ambientes de esta naturaleza, parece ser, que un enfoque cualitativo o intuitivo ofrece mucha mayor versatilidad y adaptabilidad a los ambientes crecientemente dinámicos y cambiantes, como los que hoy se observan.

Actualmente los avances de la fisiología del cerebro junto con las ciencias de las decisiones, cuyo desarrollo inició hace más de cincuenta años, han permitido generar un nuevo campo multidisciplinario llamado, *la neurociencia de las decisiones*, la cual se auxilia no sólo de los avances teóricos anteriores sino que también incorpora sofisticadas herramientas tecnológicas, como la tomografía cerebral. Por lo tanto, se invita al lector a incursionar en esta nueva forma de abordar las decisiones y de entender el mundo de negocios que rodea a la gerencia moderna.

## I. JUSTIFICANDO UN NUEVO ENFOQUE DE PENSAMIENTO

*"Las personas con altos niveles de dominio personal no se plantean deliberadamente integrar la razón con la intuición; les surge espontáneamente, es el resultado de su determinación de emplear todos los recursos a su alcance: No pueden permitirse escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, del mismo modo que no escogerían nunca caminar sólo con una pierna o ver sólo con un ojo". Peter Senge*

La complejidad experimentada durante los últimos años ha permitido reconocer al pensamiento integrador<sup>1</sup>, u holístico, cómo tema central del moderno liderazgo eficaz en los negocios. La necesidad de este tipo de pensamiento surge debido al actual entorno de constante cambio, implacable competencia, crecientes demandas para asimilar con mayor velocidad la avalancha de información; así como, las exigencias de mayor versatilidad, capacidad de respuesta, y creatividad, como nunca antes. Los desafíos para la gerencia en este nuevo milenio exigirán ir mucho más allá de los tradicionales enfoques prediseñados de resolución de problemas, de igual manera, exigirá el dominio de aquellos enfoques que puedan dar cuenta simultáneamente de más datos y variables complejamente interconectadas. De tal manera que se logre trascender de los típicos y estrechos silos organizacionales: "finanzas", "marketing", "operaciones" y "recursos humanos", para centrarse en la totalizadora complejidad e interrelación de esas disciplinas funcionales, incluso fuera de la empresa.

Quienes lo adoptan no se intimidan ante los desafíos y los riesgos, ni tampoco tienen la ingenua pretensión de encontrar la "solución perfecta"; puesto que se dan cuenta de que ella siempre implica algún tipo de tensión, *trade-offs*<sup>2</sup> y todo tipo de compromisos. Además les permite considerar más factores intervinientes en el problema en cuestión y a estar más abiertos a la ambigüedad. Esto significa que el cultivar ese pensamiento no sólo por las razones anteriores, sino también porque es el que ha demostrado ser más exitoso. Orientando a pensar que la tarea más importante del liderazgo consiste en tomar sólidas decisiones; pues en el mundo ideal los ejecutivos se comportan como verdaderas máquinas generadoras de eficientes elecciones mediante el procesamiento de la información, la elección de alternativas, y la evaluación de las consecuencias, es decir, capaces de generar decisiones como el producto final de su personal línea de montaje, día a día.

Sin embargo, las operaciones diarias rara vez se ejecutan tan eficazmente como se habían previsto, dado que sus opciones son muy variadas, complejas y demandantes. Por ejemplo, deben decidir dónde y en quién centrarán su atención; en cuáles iniciativas y proyectos invertirán los escasos recursos de la firma; cómo, con quién, y dónde intentarán competir; qué nuevas capacidades deberán construir para aquellos propósitos; qué actividades deberán suspender o dejar en espera temporal; y cómo van a motivar a sus *tropas*.

Todas estas elecciones inevitablemente implican tensiones y trade-offs; ya que, a menudo decantarse por una puede impedir aprovechar otras que quizás parezcan ser más atractivas. Por otro lado en cuanto al uso de los recursos, inevitablemente éstos tendrán que ir hacia la elección preferida, restándoselos a otras. Esas tensiones son parte del trabajo cotidiano del líder, y continuamente debe estar haciendo ese tipo de elecciones, a veces muy dolorosas; pero está condenado a mantener el ritmo de cambio y evitar el Status quo.

A menudo estas elecciones son enigmáticos rompecabezas, o complejos sistemas con los que no se está acostumbrado a tratar, incluyen raros atributos tales como: la ambigüedad, la incertidumbre, la complejidad, la inestabilidad, el carácter innovador y el riesgo. Además, elegir una parte de ese rompecabezas puede significar que otras resulten afectadas, dificultando aún más su resolución mediante soluciones parciales y secuenciales, que quizás no se apliquen en estos casos. Más aun, el resultado final de las iniciativas a menudo será muy difícil de pronosticar, y las condiciones pueden cambiar inesperadamente antes de que las soluciones se hayan implementado. Generalmente estas decisiones trascienden las distintas áreas funcionales de la firma, y hasta a ella misma, por tanto deben encarar otras perspectivas, intereses, y sistemas fuera de la organización.

En su esencia, el pensamiento integrador es un arte, y no una fórmula, o un algoritmo, que pueda aplicarse sistemáticamente. Y aquellos que persistan en ignorar este hecho, tan propio del moderno entorno de los negocios, perderán valiosas oportunidades creadoras de valor económico. Esto supone la necesidad de contar con gerentes que puedan atender simultáneamente una amplia gama de variables interconectadas. Por ello, el líder moderno debe ser capaz de entender con un solo “golpe de vista” la totalidad de los complejos sistemas interconectados que debe enfrentar.

Tal y como aseguró el fundador de Apple, Steve Jobs en su emotivo discurso ante los graduados de la Universidad de Stanford en 2005: “a veces la vida te da con un ladrillo en la cabeza”, como recordatorio que los puntos nunca se unirán hacia delante, siempre lo harán hacia tras, de alguna forma debemos confiar que se conectaran para mirar al futuro. Asimismo un gerente debe ser un eficaz sintetizador de la información, conocimiento y de las sutiles señales que le llegan desde distintas fuentes; y como lo dice *Henry Mintzberg*: “la esencia de la gerencia es la síntesis”. Todo eso requiere inteligencia profunda; más que juicio experto requiere pensamiento holístico e integrador. En definitiva *intuición estratégica*. Sobre este tema en particular se referirá detalladamente este trabajo.

## II. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO GERENCIAL

*"La intuición es un don sagrado y la razón su fiel sirviente. Hemos creado una sociedad que honra al sirviente y ha olvidado el don". Albert Einstein.*

A través del tiempo, la naturaleza racional del ser humano le ha permitido interpretar el medio que lo rodea, premisa que tomó mayor fuerza a finales del siglo XVII con los aportes de René Descartes quien se opuso al empirismo y sobrepuso el sistema de pensamiento que resalta el rol de la razón. No obstante, en poco tiempo esa racionalidad se describió en términos de cálculo y precisión de reglas o métodos, contexto que otorgó a la cuantificación<sup>3</sup> un lugar muy elevado en el ideal del ser humano para procurar un mayor entendimiento, principalmente, en la práctica gerencial, pues durante largo tiempo en las organizaciones había prevalecido gran preferencia por las personas que poseían habilidades metódicas, capacidad lógica–matemática y dominio del análisis cuantitativo, sobre aquellos que se orientaban más a la creatividad artística, y a utilizar su instinto para orientar la investigación empírica. Lo más importante de esta preferencia era que le sucedía lo mismo a las propuestas; indiscutiblemente, se aceptaban aquellas que tenían respaldo cuantitativo obteniendo mayor aprobación y sobre todo asignación de recursos<sup>4</sup>, haciendo sentido con la etapa de florecimiento económico que la revolución industrial y científica había generado a nivel global. Todos parecían haber olvidado el concepto aristotélico que define a la racionalidad como un rasgo característico y acto propio de la vida del hombre en sociedad.

Los inicios del siglo XX traerían cambios trascendentales, entre ellos el surgimiento de una nueva contribución científica para el nuevo orden del físico alemán-americano, Albert Einstein, quien se consagró como un defensor del empirismo ya que en todos sus descubrimientos, sostenía: *"no haber logrado llegar a la comprensión de las leyes fundamentales del universo a través de su mente racional"*. Efectivamente, el mundo se aprestaba entre los albores de lo que sería la primera guerra mundial, iniciando con ella la etapa más caótica a nivel político y social de la época contemporánea; le siguió la caída de los mercados financieros de los EEUU, la cual se convertiría más tarde en la gran depresión de los años 30, este y otros acontecimientos iniciarían un cambio en el rumbo económico y por supuesto del pensamiento.

Luego inicia lo que sería la segunda guerra mundial. Muy pronto empezaron las interrogantes sobre si la nueva realidad requería de un pensamiento integral, pues las condiciones habían cambiado, la complejidad de los sucesos habían sido de tal magnitud que un cerebro totalmente racional no conseguía una explicación para este nuevo entorno, lo cual dio lugar al surgimiento de investigaciones dirigidas a determinar cómo funciona el cerebro humano al momento de relacionar y reflexionar acerca de la realidad que lo circunda. Para mediados del siglo XX, los estudios de Herbert A. Simon, dieron un giro más intuitivo a muchos modelos fundados en teorías con mayor predominio en la razón, pues sus hallazgos permitieron inferir que el ser humano no es tan racional como se pensaba. Ante un número infinito de posibilidades para evaluar o decidir posee una racionalidad limitada<sup>5</sup>, de acuerdo con su capacidad cognoscitiva seleccionará algunas opciones y desechará otras.

## 1. Antología del concepto

Hacia el año 1962, la racionalidad limitada es bien abordada por el Sociólogo y Filósofo norteamericano, *Paul Diesing*, con su modelo de los cinco tipos de racionalidad, enfatiza en las diferencias de cada una de ellas y en las experiencias pertinentes para cada nivel de la pirámide organizacional. Por tanto, sostiene que si la persona se ubica en la base de la estructura organizacional llevará a la práctica una racionalidad técnica o económica más orientada a la cuantificación. Como sociólogo, Diesing, también afirma; que la racionalidad de tipo social que el hombre posee, involucra a casi todos los niveles, pero es menos percibida. Asimismo, infiere que en los niveles altos o de dirección es mayormente aplicada la racionalidad jurídica, la cual utiliza cifras para mantener la imparcialidad. Situación similar ocurre con la racionalidad política, ya que, recurre a la cuantificación para comprometer y crear coaliciones dentro de una estructura de toma de decisiones en la organización.

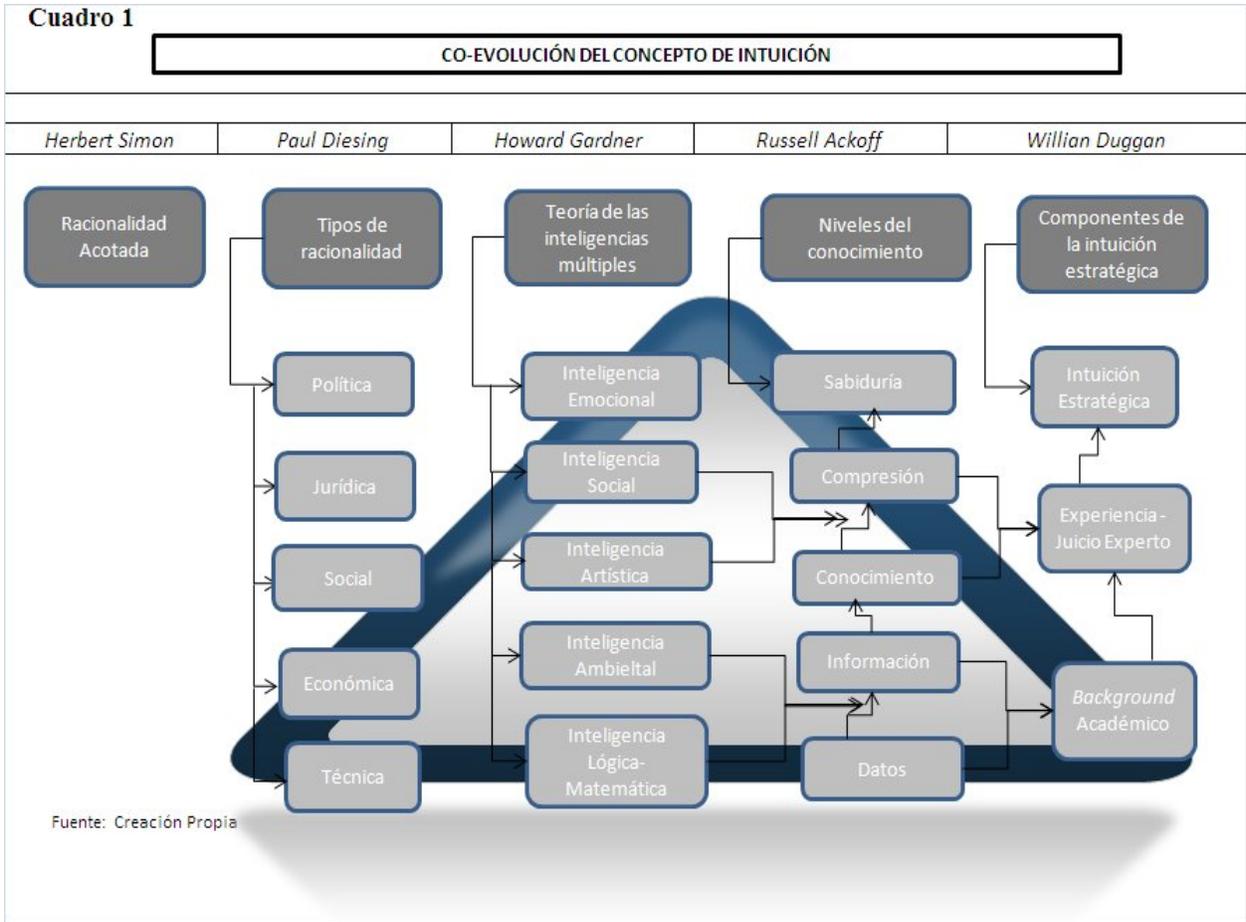
Para 1982 surge un prominente psicólogo, investigador y profesor de la universidad de Harvard *Howard Gardner*, conocido en el ámbito científico por sus investigaciones en el análisis de las capacidades cognitivas y por haber formulado la “*Teoría de las inteligencias múltiples*”, misma que permitió adoptar como propia la premisa de que las organizaciones debían procurar mantener el equilibrio entre los diferentes tipos de inteligencias; es decir, su búsqueda se orientaba en congregar en la estructura organizacional la mayor cantidad de habilidades numéricas, espaciales, artísticas, políticas y sociales; ostentadas por las personas; asegurándose de esta forma un mejor resultado de las decisiones que se tomaban en cada nivel de la empresa. Al analizarlo en la práctica sucede que si la persona poseía inteligencia lógica-matemática, era orientada y tomada en cuenta para todos los puestos de la organización, por el contrario si presentaba capacidades de tipo artístico y social, difícilmente se convertía en un buen candidato.

Durante este período también surgieron descubrimientos científicos reveladores, llegando a la escena el Científico y Neurobiólogo estadounidense *Roger Sperry*, ganador de premio nobel por su estudio acerca de los dos lados del cerebro; el sorprendente análisis sostiene que el hemisferio derecho del cerebro, es donde se da el pensamiento creativo, imaginativo e intuitivo y que el hemisferio izquierdo maneja el pensamiento lógico, analítico y racional. Lo cual dio lugar a la separación de lo racional y lo intuitivo, y a la vez inició una nueva tendencia; ya que, en el contexto de las organizaciones se interpretó, que el trabajo en equipo sería capaz de unificar el pensamiento racional con la imaginación creadora, proponiendo que individuos creativos y racionales al reunirse combinen sus habilidades. Pero esta línea de pensamiento rápidamente fue refutada con la llegada de las nuevas investigaciones del científico *Eric Kandel*, muy destacado en los campos de la Psiquiatría y la Neurofisiología, con su modelo de cerebro entero, por medio del cual combina análisis e intuición en todos los modos de pensar, iniciando una nueva perspectiva de análisis en los modelos racionales, de alguna forma encauzada por la percepción que en la realidad de los negocios los *practitioners* abordaban los complejos problemas con una curiosa mezcla de procesos informales, intuiciones, emociones y factores socio-políticos<sup>6</sup>.

Siempre con la premisa de un solo juicio, pero más orientado al campo de los negocios, los estudios realizados por el profesor de la universidad de Pensilvania *Russell Ackoff*<sup>7</sup>, ofrecen una valiosa contribución al clasificar en cinco niveles el conocimiento de la mente humana<sup>8</sup>, los cuales separó de la siguiente manera: iniciando en la base, con los datos o aquel conjunto de simbolismos almacenados en el cerebro, que luego se convierte en información o aquellos datos que ya fueron procesados y están listos para darnos respuestas al “qué, quién, dónde y cuándo”, mismos que generan conocimiento, que en conciso sería la aplicación de esa información para responder al “cómo” dando lugar a la comprensión o valoración del “por qué”. Además Ackoff sostiene, que los cuatro grupos anteriores se refieren al pasado, es decir lo conocido, y que por el contrario, el quinto nivel, al que define como sabiduría, es responsable de evaluar si la comprensión incorpora la visión y el diseño del futuro, también afirma que éste se puede descubrir, en lugar de tratar de comprender el presente y el pasado.

En materia de ciencia de la conducta en los negocios, los anteriores enfoques coinciden con los científicos en neurociencia en cuanto a la destreza de la mente humana para reaccionar a los estímulos del entorno, a lo que se ha llamado “memoria inteligente”, y se ha definido como una habilidad que permite a través de grandes y pequeños destellos de entendimiento, conocer el curso de acción a seguir en determinada situación. También aseguran, que el proceso toma de cualquier parte del cerebro elementos del pasado y los combina de nuevas maneras, lo cual resguarda el concepto como científico, descartando el dogma que la intuición es percepción filosófica, es más bien, lo más cerca que se puede llegar de la sabiduría<sup>9</sup> en los negocios. Por tanto definen a la intuición estratégica como “una forma muy compleja y altamente desarrollada de razonamiento que se basa en los hechos, patrones, conceptos, procedimientos y abstracciones almacenadas en el cerebro a lo largo de años de experiencia<sup>10</sup>”.

En la actual práctica gerencial, ante estas nuevas revelaciones se vuelve preponderante cambiar la apreciación que se tiene del ejecutivo como un simple “economista practitioner”, por una visión de “practitioner cognitivo” capaz de gestionar y analizar con gran habilidad su propio proceso mental y el de los demás<sup>11</sup>. Ahora seguramente surge la pregunta cómo se logra; para iniciar se vislumbra que el verdadero reto está en lograr identificar el concepto, escudriñando la práctica gerencial, ámbito de interés. La compilación de William Duggan<sup>12</sup>, hace posible esquematizar la evolución del concepto hasta llegar a la intuición estratégica, la chispa creativa de la realización humana, como él la define (Cfr. cuadro 1). Esta obra destaca el estudio de grandes acontecimientos históricos entre ellos la revolución científica, que dio lugar a una larga lista de logros específicos, desde los realizados por Copérnico en astronomía hasta los de Newton en física. El autor afirma, que estos dos hallazgos constituyeron los extremos que dominaron la evolución de las escuelas europeas, en sus inicios las dominó el pensamiento teológico para luego dar paso al científico, mismo que generó, el método más respetable para engendrar ideas, “el método científico”. Entonces, también surge la interrogante ¿Por qué aun se percibe que no se generan a partir de éste? Para responderla se retomará la investigación del historiador y filósofo *Tomas Kuhn*, quien descubrió paso a paso cómo ocurrió en realidad el logro científico.<sup>13</sup>



De hecho relata haber experimentado el destello de lucidez, luego que por un largo tiempo había estudiado a los diferentes exponentes en materia científica, principalmente Aristóteles y no había logrado comprender como siendo un hombre tan brillante y meticuloso, podría haber errado; pero qué además, muchos habían estado de acuerdo con sus hallazgos. Recuerda que estaba sentado en su escritorio cuando de repente mirando distraído por la ventana, súbitamente los fragmentos sueltos de las investigaciones se juntaron en su cabeza, acomodándose de una forma distinta. Manifiesta haber quedado sorprendido porque de un momento a otro, Aristóteles parecía un físico muy bueno de una clase que jamás se imaginó. Por ello, sostiene que la combinación espontánea, no es producto de la propia voluntad, pero que además precede a un cambio de rumbo.

El destello de entendimiento de Kuhn, permite ver a la intuición estratégica de una forma científica y concibe una nueva comprensión, en la cual ésta marca una nueva secuencia de giro, ya que, a través de ella se logra la idea y con la experimentación se puede comprobar. Esta y otras evidencias le han servido a Duggan para sostener que los grandes logros de la humanidad han sido posibles gracias a que algunas personas no han tratado de imaginar lo desconocido, sino más bien, lo han descubierto y lo han dado a conocer; además hace una aclaración muy importante: que casi siempre resultó distinta de lo que su mente imaginó.

Si se relaciona este hallazgo en el contexto de los negocios, podría ser que los gerentes traten de imaginarse el futuro de las organizaciones, en lugar de descubrirlo. O que debido a la condición de incierto que éste tiene, los limita para que no se esfuercen en descubrirlo. Si esto fuese lo que habita en las mentes de los gerentes sería congruente con el hecho de que en la realidad se cuenten por cientos los ejemplos de los que han tratado de imaginarlo y simplemente los ha conducido a cometer gravísimos errores. En consecuencia, la solución puede estar en desarrollar esa capacidad de pensamiento racional que de una forma compleja, pero altamente desarrollada, y que genere un destello de profundo entendimiento, gracias al cual se pueda pensar con claridad la solución a un problema y ver cómo ponerla en marcha. Por tanto, requiere que todos y cada uno de los que de alguna forma se consideran tomadores de decisiones la conozcan y quizá más importante procuren desarrollarla.

Ahora bien, sin profundizar demasiado y retomando siempre la investigación de Duggan, se logra deducir el por qué el nombre de intuición estratégica. Según el relato histórico que aborda, la palabra estrategia ingresó al idioma inglés en 1810, cuando los académicos decidieron que el tema sería una disciplina formal de estudio de la ciencia gerencial y administrativa. Para finales del siglo XIX, inicia la expansión del concepto estrategia a los negocios y en el siglo XX a otros campos. La principal obra clásica presentada sobre este tema se denominó el libro “*De la Guerra*”, publicado en 1832, escrito por *Carl Von Clausewitz*; la cual le permitió convertirse en estrategia y poner los destellos de lucidez en el primer plano de pensamiento de los altos mandos militares. A lo que denomino *Coup d’oeil*<sup>14</sup>; golpe de ojo o un vistazo.

El mayor aporte de Clausewitz, ha sido descifrar los cuatro pasos que acompañan la mayor parte de los esfuerzos humanos: el primero de ellos lo enuncia como los ejemplos de la historia que se deben poseer en el cerebro, de ahí la importancia en estudiarla, además que nos permite conocer el comportamiento pertinente del entorno en el que estamos inmersos; el segundo la presencia de ánimo, mediante la cual se logra abrir la mente a nuevas combinaciones y a la vez que la libera de ideas preconcebidas; para luego experimentar el tercer elemento el golpe de percepción o una nueva combinación de puntos. Para finalizar el proceso se requiere de resolución, mediante la cual avanza a pesar de los obstáculos e incertidumbre del futuro. Estos cuatro pasos resumen el proceso que acontece en nuestro cerebro en situaciones desconocidas; los elementos que utilizan provienen del pasado, pero la combinación es algo inédito.

En esencia la intuición estratégica, permite al cerebro montarse en componentes que provienen de fuera de su propia experiencia. Por ello, en el mundo de los negocios, hoy en día, es un secreto a voces que las mejores ideas llegan como destellos de lucidez. Duggan lo confirma con ejemplos una y otra vez, él expresa que cuando llega sacude, luego de haber quizá por días tratado de encontrar una solución. Se junta todo en nuestra mente, se conectan los puntos. Se produce una sensación de sorpresa, acompañada de una serie de pensamientos acertados que van mostrando el camino a seguir, se disipa la niebla y se puede ver lo que se tiene que hacer. Todo parece tan obvio. ¡Un momento!, antes de este no se tenía la menor idea. Ahora ya se tiene.

Además concluye que si se busca el destello perspicaz, en los grandes logros del mundo moderno se puede encontrar que también los ha precedido la intuición estratégica, por ejemplo: le sucedió a Bill Gates cuando fundó la empresa Microsoft, a los chicos Google en su conquista de Internet, y va mas allá al decir que Picasso debió percibirlo para encontrar su estilo en la pintura, y mucho más atrás en el tiempo, con Napoleón Bonaparte en su ruta a la conquista de Europa. Lo que le permite entender que de alguna forma es la responsable de que los científicos logren sus descubrimientos, los innovadores consigan sus creaciones, los visionarios obtengan su visión, los artistas alcancen su género, en fin es cómo las ideas más brillantes surgen en la mente humana. Así lo confirmó recientemente Steve Jobs, “creer que los puntos se conectarán te dará la seguridad de confiar en tu instinto”.

Luego de un fascinante recorrido por la evolución de la intuición estratégica, siendo precisamente este tipo de sabiduría o lo que otros llaman buen juicio, el que marca la diferencia entre el fracaso y el éxito. Principalmente porque nuestra vida avanza hacia un futuro incierto y complejo. Lastimosamente, en la vida cotidiana esta habilidad no se puede validar con un proceso lineal, es decir, es sumamente difícil enumerar paso a paso su desarrollo en nuestra mente. Lo que admite que rápidamente sea asociado con exhaustivo análisis cuantitativo, complejas prácticas de finanzas duras y riesgosos razonamientos, quizá la mezcla esté en parte acertada, pero hacen falta ingredientes como la sabiduría, sensatez y experiencia del practitioner para estar seguros que nos referimos a la verdadera habilidad para enfrentar las situaciones inéditas, mismos que son los insumos para producir estrategias únicas y diferenciadoras.

## **2. Epistemología de la intuición estratégica**

El simple hecho de reconocer que el nuevo entorno requiere de la permanente búsqueda de estrategias necesarias para dirigirse hacia un futuro incierto, abre paso a la intuición estratégica en la realidad actual de los negocios, pues esta realidad necesita de personas integrales que logren dirigir la gerencia, los clientes y las líneas de productos o servicios, tanto en general como en profundidad. De tal modo que se busca que los gerentes posean habilidades desarrolladas un tanto diferentes, que permitan ver el gran cuadro, pero a la vez enfocarse en el problema específico que otros han sido incapaces de diagnosticar.<sup>15</sup> La intuición estratégica es valiosa porque ayuda a capitalizar al máximo una situación totalmente inesperada. Para ilustrar esta idea el ejemplo de lo que le ocurrió a la empresa de ropa deportiva Puma es ideal.

El director ejecutivo de Puma, Jochen Zeitz, heredó la empresa cuando estaba ya moribunda. Lo primero que hizo fue crear un plan quinquenal para salvar la empresa. Ese plan se basaba en recortar los gastos de producción trasladando la fabricación de Alemania a algunos países asiáticos. Cuando ese plan llevaba en marcha un año, un grupo de música, los Beastie Boys, dieron un concierto vistiendo uno de los modelos de zapatillas deportivas creados por Puma. La repercusión de aquel hecho, totalmente inesperado, fue enorme. Esas zapatillas se convirtieron en la última moda.

Entonces, Zeitz, se dio cuenta de que su negocio no estaba en ser una marca de ropa deportiva, sino en ser una marca de moda. En ese momento, experimentó un golpe de percepción y no se conformó con su plan quinquenal, sino que hizo borrón y cuenta nueva y dio un giro radical a su empresa. Fue, en definitiva, flexible. Menor rigidez, y mayor versatilidad quizá sean los mejores fertilizantes para la intuición estratégica, siendo interesante establecer que también se aplica a todos los campos de nuestra vida, a cualquier propósito en el que nos vemos obligados a llevar a cabo una acción para conseguir algo que consideramos valioso o importante. Es la manera de conseguirlo. La intuición estratégica se nos presenta como un recurso, un modo de conocer la realidad y de juzgar si un curso de acción es adecuado o no. Situación que nos conduce al dilema de cuándo ceder a las intuiciones y cuándo no, y bajo qué condiciones éstas son fiables y bajo qué circunstancias debemos hacer un alto para permitirnos reflexionar acerca de ellas.

Sin ampliar demasiado en el tema, es necesario precisar que la neurociencia separa a la intuición en tres tipos, iniciando con la que no es objeto de nuestro estudio: la intuición “ordinaria” o corazonada, que es un tipo de presentimiento, una forma de sentir sin pensar. Por otro lado, tenemos a la intuición “experta” y la “intuición estratégica” que son objeto de este estudio. La intuición como experta admite el reconocimiento de cuál curso de acción es el más adecuado en la solución de una determinada situación. Es muy válida para generar alternativas. El problema es que estos juicios instantáneos no garantizan que lo que se intuye siempre sea lo correcto; hay que analizarlo y ver si tiene sentido o no. A muchos les resulta más fácil acudir a ella porque a medida que se mejora en la actividad repetida se comienza a reconocer esquemas que permite resolver problemas parecidos; es decir, despierta situaciones conocidas o patrones de acción en situaciones pasadas. Es aquí, cuando se llega al punto crucial que diferencia la intuición experta de la estratégica, porque a veces nos encontramos con situaciones inéditas donde se necesita de una nueva combinación que involucre la incertidumbre y múltiples riesgos.

Por tanto, se requiere dar paso a la intuición estratégica, porque en situaciones nuevas, la mente tomará más tiempo para hacer las conexiones y encontrar la solución, por ello su condición de pausada. Esta condición la ejemplifica el caso Ford Motor. Le ocurrió a su fundador Henry Ford cuando inventó la cadena de producción de vehículos, una idea que cambió la manera de fabricar cosas durante siglos. Ford sacó su idea de un matadero. Allí, vio por primera vez como las reses muertas “viajaban” a través de un riel y cómo varios operarios las iban descuartizando. Entonces, se le ocurrió la brillante idea de aplicar ese concepto para construir, en lugar de para “destruir”, instituyendo la cadena de producción. Ford no sólo imitó esa idea y la exportó al mundo de la industria del automóvil, lo que hizo en realidad fue un poco más complicado: buscó en su mente todo lo que había observado y aprendido en el corral de ganado y en el matadero, liberándose de patrones preconcebidos acerca de su industria, lo que le permitió la lucidez para combinarlos. Aquí subyace la máxima importancia de la intuición estratégica, pues se debe estar atento a reconocer cuando se trata de una situación nueva para desconectar la intuición experta y permitir que nuevas combinaciones se ejecuten en nuestra mente.

Por tanto, es importante ser poseedor de cierto grado de madurez, para reconocer que ha sido producto de un golpe de percepción, dejando de lado la arrogancia que puede engendrar al saber que domina la habilidad o que es respetado por su elevada capacidad para parir ideas de manera exitosa. Efectivamente, como muchos expertos en los procesos cognitivos expresan, identificar y reconocer las oportunidades en un entorno altamente competitivo, requiere de un verdadero salto mental, y no sólo por los compromisos que atrae ejecutarlas, sino más bien, porque generalmente demandan de cambios culturales o estratégicos, mismos que incitan resistencia de los diferentes *stakeholders*. Actualmente hay un término utilizado para connotar a las personas que retan la convencionalidad y se atreven a legitimar oportunidades cognitivamente distantes<sup>16</sup>, es llamado líder estratégico porque posee la capacidad mental para identificar las oportunidades que parecen invisibles para sus rivales, pero además, gestiona las percepciones de importantes grupos de interés hasta persuadirles para cambiar su esquema mental y así atraerlos a un nuevo enfoque.

En la búsqueda de líderes estratégicos es pertinente describir lo que permitió la evolución de la banca tradicional a la que hoy conocemos como banca de inversión. Sucedió a finales de los años 30, cuando nació *Merrill & Co*; que luego de una fusión se convertiría en *Merrill Lynch* su fundador Charlie Merrill, tomó por sorpresa a la industria financiera al concebirla como un “supermercado”, convencido de que todas las personas que querían invertir deben ser capaces y tener la oportunidad de comprar acciones en el mercado de valores, que anteriormente era un lugar para los ricos. Este pensamiento lo llevó a concebir la estrategia que le concedió ampliar los servicios hasta conseguir el surgimiento de un nuevo modelo de negocios, que hoy conocemos como los “bancos de inversión”.

Charlie poseía conocimientos genuinos de su negocio, además de su amplia experiencia en las áreas financieras de la banca tradicional comprendía los fundamentos económicos de la misma, lo que le permitió interpretarla y reconceptualizarla a través de una nueva combinación, volviéndose pionero de este nuevo modelo; asimismo, pudo aprovechar una oportunidad única y valiosa, que si bien es cierto luego fue reproducida por muchos, logró cambiar algunos paradigma existentes gestionando con determinación y resolución; aun cuando de todos es conocido que el mercado financiero estadounidense es muy complicado para pensar en desafiarlo, sin embargo, como David contra Goliat lo enfrentó.

Lo grandioso del aprendizaje es que a medida que se descubre el conocimiento surgen más interrogantes, por ello, estoy seguro, que se está preguntando, qué cualidades o atributos poseen estas personas para plantearse tales desafíos, o qué puedo hacer para lograr hacer algo similar. A estas y otras interrogantes más les daremos respuesta en el apartado siguiente.

### III. ATRIBUTOS QUE REQUIERE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

*“Los visionarios roban: más de dos terceras partes de ellos reprodujeron o modificaron una idea encontrada en actividades pasadas” Amar Bhidé.*

Nótese que este enfoque es particularmente distinto porque en ningún momento se centra en otras fuerzas externas que inciden la realidad, se centra en la mente del estratega o tomador de decisión, allí donde tienen lugar los procesos mentales. Por supuesto, que en ningún momento se está mellando la importancia del análisis económico o cuantitativo que los negocios requieren, mucho menos dejando de lado al método científico; más bien, todo eso es lo que ilumina a los gestores a obtener sus propias asociaciones que son fundamentales para el descubrimiento de nuevas ideas, teniendo presente que pueden estar influidas por la actitud arrogante, de la cual puede ser víctima el estratega al considerarse diestro en la habilidad, afectando el estado de ánimo que la determinan, tal y como lo define en los cuatro elementos Clausewitz. Sin olvidarse de los sesgos<sup>17</sup> propios de la mente humana, entre los más comunes: el optimismo excesivo, exceso de confianza, anclaje y la preferencia por Status quo. Teniendo presente que se puede ser presa de ellos, es relevante indagar cuáles son los atributos que se deben ostentar para ser poseedor de la capacidad que produce esa compleja habilidad.

Nuevamente se hace necesario retomar la historia, auxiliándonos de Kuhn, quien nos habla acerca de su propia experiencia, enfatizando que todo verdadero avance *“no resulta de un salto del pensamiento hacia una nueva teoría, sino más bien, de combinar logros específicos de otros que conducen a una teoría que los explica”*. Aplicando este planteamiento, aquellos que han logrado un avance significativo poniendo en práctica la intuición estratégica, o bien para los que desean hacerlo, se debe procurar poseer como mínimo tres atributos básicos: un creciente background académico, procurar acumular la mayor cantidad de experiencias y ostentar un elevado grado de sensatez, que conduzca a requerir *feedback* de los resultados obtenidos.

#### 1. Nutrido background académico

Como recomendarían los seguidores de esta disciplina, se puede marcar diferencia al desarrollar un enriquecido conocimiento. Sin descuidar, que lejos de orientarlo con un mayor énfasis en su relevancia, una característica mucho más importante es la belleza y sencillez de las ideas, considerando que el conocimiento puede ser un conjunto de creencias y supuestos, que nos puede orientar a diversas tendencias. Situación que tiene sentido, pues la mayoría de nuevas ideas audaces parecen tontas o peligrosas y muchas veces son rechazadas o ignoradas en su momento porque analizándolas superficialmente, violan lo convencional. Según los estudiosos en materia de aprendizaje, lo anterior sucede por la falta de experiencias o receptores en los cerebros de quienes reciben la información, o podría ser también que exista la percepción de que quién emite el juicio no posee la base de referencia precisa que fundamente las premisas o supuestos de su idea. No obstante, en la actualidad muchas de las ideas novedosas carecen de sentido común; pero logran tener una aceptación sin precedente.

En éste sentido, expertos afirman que en cierta medida una considerable dosis de conocimientos académicos pertinentes, son necesarios para darle forma a nuestra base auténtica de gestión, y evitar ser sorprendidos por modas en materia de práctica gerencial. Extensa es la información gerencial que circunda el entorno de los negocios, pero existe una gran carencia de aquella relacionada con la condición que la gestión está determinada por la conducta humana. Por ello, entre los estudiosos coinciden que es importante ahondar en aquellos mecanismos básicos que permiten el proceso mental, alineado con el contexto que facilite la racionalidad limitada, elemento principal del proceso decisorio, pues ésta condición determina cómo el ser humano puede optar por algunas de las alternativas que se le presentan y no por todas como se pensaba. Además, es importante destacar que los sociólogos, expresan que existe un hecho sorprendente, a cerca de la capacidad que el mundo posee de verse así mismo, aunque solo ocultándose detrás de los ojos del observador. Tomando relevancia ineludible aprender sobre aquellos mecanismos en términos cognitivos y que inducen nuestras decisiones, como son: las heurísticas<sup>18</sup>, conocidas también como la capacidad de realizar innovaciones positivas y las trampas de la mente, las cuales constituyen un laberinto de pensamientos en contraposición a las heurísticas.

Estar consciente de lo que ocurre en nuestro cerebro cuando como gerentes tomamos una decisión, nos permite entender y consolidar el proceso mental al enfrentarse con entornos nuevos o cambiantes y lo inesperado o lo desconocido, de tal forma que le brinde marcos alternativos para identificar problemas o las oportunidades cognoscitivamente distantes<sup>19</sup>. Por tanto, el ser poseedor de un background de conocimiento derivado de un duro e intenso esfuerzo de estudio, disciplina y dedicación en el aprendizaje teórico, debe procurar poseer definidas sus perspectivas centradas en sí mismo y en los demás. Sin olvidar que también debe diferenciar qué herramientas pertinentes son la clave para el éxito en su desempeño.

Precisarlo con un ejemplo sencillo apoya. ¿Qué pasaría con un jugador de ajedrez que no tuviera la capacidad de por lo menos advertir 50 posibles movimientos antes de iniciar su turno en el juego?, posiblemente sería derrotado por su contrincante por ignorante que éste sea. Ahora refrámoslo a los negocios, ¿Qué pasaría si un gerente no conoce las herramientas básicas de gestión?, tales como: la correcta administración del capital de trabajo o lo que es lo mismo el diferencial existente entre los activos de corto plazo y los pasivos de corto plazo, como mecanismos de generación de valor operativo. Si no posee la verdadera habilidad de valorar proyectos de inversión y de emparejar las diferentes fuentes de financiamiento para crear valor<sup>20</sup>; así como, si tampoco dominará la precisa comprensión de los “principios básicos” que mueven las finanzas; entre ellos, el comportamiento egoísta, el cual supone que todas las personas actúan en su propio interés y su corolario es el costo de oportunidad<sup>21</sup>, que equivale a estimar la diferencia del valor de una inversión o activo y el de la mejor alternativa comparable. Además, si su sagacidad al realizar una transacción es incapaz de valorar que todas poseen dos caras; es decir, un vendedor y un comprador ambos con posiciones egoístas, y que en el peor de los escenarios podría, una de las partes, ser más brillante, esforzarse más y ser más creativa.

Por tanto, la falta de discreción en ello lo puede conducir al desastre enviando señales nada alentadoras al mercado. Sin embargo, algunos parecen desconocer que la señalización transmite información que es interpretada por los analistas, que de cierta forma se refleja en los precios de los activos financieros, sean estas acciones de la compañía o bonos de deuda corporativa. De tal magnitud ha sido este principio que dio paso a la teoría de mercados eficientes<sup>22</sup>, la cual sostiene que todos los precios incluyen la información pertinente y difícilmente alguien puede tomar ventaja de información privilegiada, partiendo del hecho que todos acuden a los mercados financieros<sup>23</sup> con la finalidad de maximizar su rentabilidad y mitigar los riesgos. La búsqueda de aminorar la exposición a estos últimos, dio lugar a la teoría de portafolio<sup>24</sup>, la cual sostiene que el riesgo se divide en dos partes: el propio del activo y el del mercado. Como bien lo interpreta *Harry Markowitz*, el primero se elimina con la diversificación de un portafolio, pero para el segundo con el simple hecho de incrementar el número de activos para lograr la tan ansiada diversificación, se está aceptando en mayor proporción. Y aunque éste puede ser calculado a través de métodos como el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*)<sup>25</sup>, no es posible eliminarlo, solo compararlo con el mercado por medio de su beta<sup>26</sup>.

Lo anterior constituye parte de los conocimientos en finanzas duras que se deben procurar, al mismo tiempo el gerente debe estudiar la historia o eventos pasados como: las crisis, quiebras, errores cometidos, fracasos y éxitos, porque ellos constituirán un referente para nuevas combinaciones en situaciones inéditas. El estudio de situaciones pasadas merece un especial cuidado a fin de no caer en el “efecto de estufa caliente”<sup>27</sup>, tal como denomina *James G. March*, profesor de la Universidad de Stanford, al problema fundamental del aprendizaje, pues está comprobado que se genera una disminución de la probabilidad de volver a hacer algo con lo que se tuvo dificultades en el pasado o se cree que se tendrá en el futuro. Una modalidad de este efecto son las trampas de la aptitud o inclinación a mantener y mejorar las habilidades que ya se han perfeccionado, en lugar de invertir tiempo en adquirir nuevas destrezas.

La profundización del background académico ha sido la guía de algunas revistas especializadas como la *Strategic Management Journal*,<sup>28</sup> recientemente un artículo señala que una alternativa a estas jugadas de la mente puede ser prepararse en pensar estratégicamente acerca del pensamiento estratégico; o lo que es lo mismo, orientar el aprendizaje hacia el reconocimiento del verdadero algoritmo<sup>29</sup> de gestión en la organización y su entorno donde los ejecutivos estén claros en cuanto a los estilos de pensamiento. Además, que es preponderante que los ejecutivos en los negocios comprendan que el nuevo modelo de gestión plantea que los problemas generalmente se dividen en dos grupos los simples o sencillos y los duros o difíciles, y que por lo general, existe en ellos una marcada preferencia cognitiva por involucrarse en la solución de los primeros y ser indiferentes a los segundos. Comportamiento explicado por patrones comunes de razonamiento, incluyendo sesgos y simplificaciones heurísticas. Según la misma revista, es importante que exista disposición por parte de la alta dirección en desarrollar modelos computacionales que esbocen y optimicen la complejidad.

Siempre y cuando se parta de la premisa que esos modelos sólo revelan tendencias generales y patrones recurrentes, porque en el mundo donde las innovaciones en tecnologías son constantes, estos modelos serían poco fiables haciendo predicciones. Al mismo tiempo sostienen que para ser honestos el descubrir un equilibrio apropiado entre el modo vertical de mando y control con el que generalmente se nos prepara académicamente, conjuntamente al juicio y la iniciativa individual que todos poseemos constituirá casi siempre un desafío individual, organizacional y en general para la sociedad. Ahora bien, teniendo presente este conflicto, es válido escudriñar cuál es el más apropiado en el contexto de la organización para gestionarlo. Pero también es preciso estar consciente que no será sencillo, se necesitará de mucha resolución y determinación para luchar o anular nuestro propio juicio preconcebido, derivado de nuestras experiencias.

## **2. Cimentada experiencia o juicio experto**

Por consiguiente, lo anterior nos conduce al siguiente atributo indispensable, la experiencia<sup>30</sup>, cómo la razón obvia para que los individuos que la poseen tomen decisiones rápidas y algunas veces acertadas. Siempre y cuando procuren especial cuidado de evitar caer presa del empirismo ingenuo. Se les suele llamar expertos, porque han enfrentado una gama muy variada de situaciones a lo largo de muchos años, acumulando un depósito de conocimiento y con éste la capacidad de razonar rápidamente y sin un gran esfuerzo consciente. Ellos pueden determinar si los casos actuales calzan con algún patrón del pasado; también son hábiles para ensamblar coherentemente nuevas combinaciones que tengan sentido. Pero casi siempre cuando se les pide que recreen los caminos que sus mentes recorrieron para llegar a tal conclusión, no pueden dar una respuesta razonada. No obstante, con la razón se debe tener especial cuidado con lo que algunos han llamado la maldición del conocimiento. Recordemos una de las ironías de la historia, exactamente un año después que se otorgara el premio nobel de economía a los profesores *Robert Merton* de Harvard y *Myron Sholes* de Stanford, por el desarrollo del modelo matemático que podría utilizarse para calcular el precio de equilibrio de un contrato de opción financiera.

El fondo de cobertura de inversiones Long-Term Capital Management (LTCM) del cual los dos profesores eran fundadores y asesores, tuvo que ser rescatado de la quiebra técnica en conjunto con un sindicato de acreedores respaldado por el Banco de la Reserva Federal de New York. Por tanto, se debe tener especial cuidado con el exceso de confianza que puede conducir a la miopía o a la arrogancia, cegándolos a soluciones verdaderamente novedosas o haciéndolos que rechacen contribuciones de otros. En tal sentido, un ejecutivo debe saber que en el transcurso de la formación de su experiencia puede ser sorprendido por la toma de decisiones de forma imperfecta, es decir cometerá errores, en ocasiones puede orientarse a decisiones caprichosas y arbitrarias, situaciones que los expertos describen como “extinción por instinto”. Por otro lado, también puede acomodarse a la enfermiza obsesión por las cifras, el análisis y los informes situación descrita como “parálisis por el análisis”<sup>31</sup>.

Ambos extremos son evidencia por un lado de lo ineficiente y por el otro lo excesivo que puede ser el utilizar el *análisis formal*, por medio del cual se realiza el estudio sistemático de los problemas a lo que en las ciencias puras se le domina el método científico. Si bien es cierto, ésta es una herramienta valiosa para apoyar la toma de decisiones. También lo es, que los problemas estructurales y culturales más profundos contribuyen a que los ejecutivos se trasladen hacia estos extremos, como parte de su propia conducta humana. Adicionalmente, la racional formación académica sin introspección, induce a pensar que el análisis formal es una actividad simplemente técnica, y si todo lo anterior no fuera suficiente llega a complicar más la imprecisión del gerente la implícita condicional que los factores que estimulan el uso del método o exclusión del mismo son de carácter político e interpersonal. Por tanto, la búsqueda del refinamiento de la práctica gerencial, dependerá de la habilidad que el ejecutivo desarrolle para observar el contexto en el cual se desempeña, estimulando la racionalidad que le sea eficaz en cada proceso, precisando los enfoques que la controlen y la retroalimenten. Todo ello en su conjunto, harán de su experiencia un activo valioso tanto individual como para la organización y la sociedad en general.

Como bien lo describe *Phillip Selznick*, profesor de derecho en la Universidad de California conocido autor de la teoría organizacional, el papel de un gerente en la organización y particularmente en su cultura, es de “líder que da forma al carácter de la organización, construye estrategias haciéndola parte de una estructura social a través de la infusión de un sistema de valor”<sup>32</sup>. Otros se han referido a la práctica gerencial, como un proceso que trasciende la información, incluso el desarrollo de la estrategia, pero que requiere de un sentido de visión como fuerza impulsora de la organización, pero para desarrollarla implica que la principal tarea del gerente es interpretar la experiencia, que incluye las lecciones de la historia en relación con lo que acontece en el entorno, para proveer significado y propósito cargado de belleza y pasión. Por su parte, *Mary Parker Follet*, excelente conferencista sobre liderazgo, expresa: que el liderazgo puede transformar la experiencia en poder. También afirma que “los administradores más capaces en ningún momento se limitan a dar nociones lógicas sobre hechos pasados, sino más bien, tienen una visión de futuro que les sirve para interpretar sus experiencias pasadas ante ellos mismos, lo cual los conduce a tomar decisiones inteligentes”.

Para concluir, en los negocios se requiere de ostentar experiencia fruto de haber cometido errores, que en esencia son los que constituyen la formulación de juicios y la toma de decisiones de forma imperfecta en un ambiente de incertidumbre al interactuar con el entorno y realizar el ejercicio de sintetizar información. Dejando claro que un alto desempeño va de la mano de trabajo riguroso y que por lo menos toma 10 años lograr el éxito.<sup>33</sup> Por ello, los mejores en un grupo son aquellos que dedican un mayor tiempo a la práctica deliberada, procuran objetivos más allá de su propio horizonte de competencia y requieren feedback en sus resultados. No obstante, todo esto implica una gran capacidad de reflexión en sus actividades cotidianas, y quizá más bien como Henry Mintzberg sostiene una capacidad de “refl-acción”<sup>34</sup>, la cual sugiere la necesidad de reflexión con acción, es decir, una experiencia activa, no meramente contemplativa.

### 3. Capacidad de reflexionar con sensatez

Induciéndonos a pensar que el refinamiento en las decisiones para lograr ventaja competitiva y por añadidura la creación de valor para la firma, requiere de una combinación entre la reflexión con la acción nos lleva al siguiente atributo que un poseedor de intuición estratégica debe procurar, un considerable grado de sensatez<sup>35</sup> que les permita el tan anhelado destello de lucidez. Sin duda alguna, un ejecutivo que tenga la responsabilidad de situaciones de elección, debe decidir cuál tarea hacer lo que significa fijar una meta; además, debe zanjar cómo hacerla, teniendo que elegir un rumbo. Pareciera ser algo simple; sin embargo, para que el resultado sea la estrategia que le permita obtener ventaja competitiva sin perderse, debe estar consciente que estas elecciones atraen todo tipo de intereses, preocupaciones, problemas y soluciones, por lo que debe ostentar un nivel de sensatez, mas bien, resolución y determinación para retar la noción convencional que exista sobre la realidad del problema u oportunidad que gestione. Teniendo claro que los más audaces practitioners poseen la capacidad para admitir cierto grado de tolerancia para los errores, sentido de curiosidad y un definido alcance de los límites<sup>36</sup> de la intuición, pero sobre todo un elevado reconocimiento de la aleatoriedad. Además, de la firme convicción de estar atentos a requerir feedback de todos y cada uno de los resultados.

Por tanto, en el mundo actual de los negocios se demanda de ejecutivos, principalmente a los de alto nivel, que procuren la creación de *Networks* o comúnmente llamadas redes con el fin de compartir experiencias, pero además escuchar cómo sus decisiones son recibidas. Lo que les accede rodearse de sus pares y mantener un clima abierto de discusión, actividad que les beneficia según el neurólogo Joseph LeDoux a mejorar su memoria emocional, responsable de clasificar los estímulos, factores que desencadenan más rápidamente el comportamiento de los procesos cognitivos y la capacidad de reconocer e interpretar las emociones. Este punto, ratifica por qué los gerentes de alto rendimiento al ser observados en la práctica gerencial, no parecen tener un plan de actividades, las personas van y vienen a sus oficinas para ellos esto es importante por el contacto con los demás, ya que, hasta el mínimo gesto de colegas, clientes o subalternos les ofrece información, soportan que la tecnología ha ayudado en la fluidez de la misma, pero aun un email, no sustituye un apretón de manos al cerrar un trato.

Asimismo, a los verdaderos líderes se les atribuyen virtudes como la tolerancia, pero no la que se limita al acto pasivo de vive y deja vivir, sino más bien, a la que va más allá, toma acción y trata de entender, pregunta, conoce y explora qué es lo que le quieren dar a conocer. Quizá es considerarla como una ventana para entender el comportamiento de los demás y el de nosotros mismos en un continuo aprendizaje, es la que nos permite buscar relaciones al momento de negociar, fundados en que todo contacto tiene dos partes, de las cuales cada uno busca su beneficio. Además, en la realidad de las empresas la intuición se desarrolla mejor en un entorno de experiencias negativas y positivas, simplemente requiere de voluntad para apoyar a las personas que toman riesgos y cometen errores.

Por ejemplo, Peter Brabeck-Letmathe, CEO de Nestlé S.A. comenta que durante su gestión, el proceso de selección y promoción de sus ejecutivos basaba la investigación en los éxitos y los fracasos en los cuales habían incurrido, pues solo alguien que tiene fallos nos puede asegurar que está dispuesto a tomar riesgos y que puede llevar a cabo un papel de liderazgo con visión de futuro. Por otro lado, aun con todas las múltiples presiones de las que es objeto la práctica gerencial, en ningún momento se debe coartar la curiosidad, pues se cree que es un requisito indispensable para el descubrimiento de oportunidades. Aquí es pertinente citar al padre de la administración moderna, Peter Drucker, quien escribió: “un buen gerente centra su atención en las oportunidades, más que en los riesgos”. En la realidad estar constantemente preocupado por los problemas no ayuda a seguir adelante, simplemente evita algunos daños para las empresas. Los resultados positivos solo se pueden lograr si consistentemente los gerentes aprovechan las oportunidades; pues, pensar y actuar orientados hacia estas es un requisito previo para la recopilación de experiencias útiles para la intuición<sup>37</sup>.

Pero al igual que en todo los excesos son perniciosos, por lo que, es necesario que el gerente tenga claros los límites de la intuición, y una vez más las palabras de Drucker nos cautivan: “creo en la intuición, pero solo si se disciplina, porque las corazonadas de los que hacen un diagnóstico sin comprobarlo con los hechos, son riesgos que matan empresas”. De hecho en algunas situaciones los estrategas quizá sean objeto de un poco de suerte y lo que algunos dan en llamar aleatoriedad<sup>38</sup>, de la cual se debe estar atento porque es importantísimo reconocer su alcance, para no ser víctimas de fracasos, pues ella, es parte de un problema endémico de conocimiento y aprendizaje, en la que el cerebro posee mayor capacidad de explicar que de comprender. Además, hay que agregar la incertidumbre en cuanto a la percepción del mundo que nos rodea jugando un rol determinante. El advertir a tiempo patrones aleatorios o resultados que en ningún momento logran ser previsibles, puede delimitar la oblicuidad del desempeño.

Ahora bien, es inspirador y reconfortante darnos cuenta que los atributos esenciales de la intuición estratégica son alcanzables, pues no se trata de un don especial, ni de ser superdotados o genios. Más bien, la habilidad radica en ser capaz de mejorar consistentemente. Los mejores en un campo son los que dedican mayor tiempo a la práctica reflexiva o experiencia activa, misma que expresamente intenta mejorar el desempeño, procura objetivos que están más allá del propio nivel de competencia, propone *feedback* sobre los resultados. Y aunque medir el desempeño de la gerencia misma, casi parece una metáfora, en los últimos años ha tomado mucha popularidad el adagio que “lo que no se puede medir no se puede administrar” influido por la misma asociación existente entre racionalidad y cuantificación, premisa que nos permite inferir que los modelos racionales tradicionales no son suficientes en sí mismos para dirigir y orientar las actividades y quizá en menor medida las decisiones; por lo que, se hace necesario que todos y cada uno de los comprometidos con el futuro de la organización lo comprendan y procuren acceder a habilidades como la intuición estratégica para apoyarlas.

#### IV. LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA GERENCIAL

*"Si los gansos pueden rotar su liderazgo y las abejas trabajar con vigor sin que las faculte la reina, entonces es concebible que los seres humanos alcancen tales niveles de complejidad"* **Henry Mintzberg**

Una de las características determinante de finales de siglo XIX hasta inicios del XX fue el rol de las organizaciones como actores centrales de las sociedades modernas, nacieron con o sin fines de lucro, rápidamente se expandieron privadas y públicas, grandes y pequeñas. Éstas se convirtieron en las reguladoras de nuestras vidas, a tal punto que no se nace ni se muere hasta que alguna de ellas así lo declara, ni se puede vivir una vida normal sin interactuar diariamente con decenas de entidades que nos alimentan, nos transportan, nos educan, certifican nuestra identidad y regulan, facilitan o dificultan casi todos los aspectos de nuestra vida económica. La metáfora de Adam Smith, la mano invisible del mercado, es en lo que se han ido convirtiendo. A medida que ganaban importancia aumentaba el interés por estudiarlas y entenderlas. Tanto así que en 1908, la Universidad de Harvard crea la primera maestría en Administración de Empresas, a la que le siguieron muchas. Dando lugar a la pretensión de instituir una ciencia de gestión seria y rigurosa. Años de investigación han aportado una gran cantidad de teorías. Muchas de éstas explican la normativa de la responsabilidad del gerente en la práctica. Pero no la esencia del mismo. Por ello, cuando se hace referencia a la práctica gerencial rápidamente se asocia con funciones como administración, planeación, dirección y control en los negocios.

Retomando de nuevo la historia, es preciso citar dos autores que han aportado a las organizaciones en su gestión y perspectiva estratégica, han sido los que marcaron un enfoque estratega diferente en apariencia, similar en esencia. El primero, Von Clausewitz surgió con su obra clásica *De la Guerra*, escrita en alemán, seis años tarde apareció *Antoine Jomini* con su libro "*Summary of the Art of War*", escrito en perfecto francés. Ambos aseguran haber tomado como referente las estrategias militares de Napoleón Bonaparte. Sin embargo, mientras Jomini difundió ampliamente en el occidente su idea central, la planeación estratégica, poco se conoció de la intuición estratégica de Clausewitz, en parte por dos razones: primero porque se tuvo que esperar años de estudio hasta que la neurociencia revelara cómo funciona la memoria inteligente en nuestro cerebro, para entender el golpe de percepción y segundo Jomini escribió en francés lengua con mayor predominio.

Además, se explicó en términos más prácticos, habló de tres subdivisiones; estrategia, táctica y logística, que pronto se convertirían en el manual de las academias militares en todo el mundo, para luego expandirse a los negocios. Desde finales de los años 50's hasta mediados de los 70's, la planificación estratégica<sup>39</sup> fue uno de los temas más elitistas de la gerencia, en un mundo relativamente predecible. No obstante, el declive de ésta se relaciona con el progresivo aumento en la velocidad de los cambios ocurridos, por ejemplo había comenzado "la revolución PC y el auge de internet", mismas que se intensificaron mucho más, un poco antes de iniciar la década de los 80's, volviendo el entorno más volátil, donde el largo plazo se tornaba menos predecible.

Lo que permitió percibir la necesidad de buscar como ajustar el enfoque de pensamiento. Analicemos cómo se puede hacer, según Jomini el objetivo llega primero y luego se traza el rumbo para alcanzarlo. Y es congruente con el hecho que solo se puede planear después de tener una idea. Por el contrario, para Clausewitz el destello de lucidez le ofrece el punto decisivo en conjunto del rumbo que llevará. Fue lo que exactamente le sucedió a Bill Gates quien profetizó que las PC serían un enorme negocio, era su visión general. Junto con su amigo Paul Allen, eran muy hábiles programando BASIC, el lenguaje de su minicomputador PDP-8, lo aprendieron en la secundaria. Luego ambos se graduaron y se fueron a la universidad, Gates a Harvard y Allen a una universidad del estado de Washington, la que rápidamente dejó para estar en contacto con su amigo, pues él sabía que Gates tenía algo grande en mente, consiguiendo un trabajo como programador en Honeywell, Boston. La primavera siguiente Intel sacó el chip 8080, el que prontamente estudiaron sus manuales para descubrir si podían aplicarle BASIC, la respuesta fue favorable, se apresuraron y escribieron cartas a cuanta compañía producía computadores, que tentativamente usarían ese chip, informándoles que tenían un programa para él, para su desencanto nadie contestó ni una sola carta.

Sin embargo, nada los desmotivó. Una helada mañana Bostoniana, mientras Gates se alistaba para irse de vacaciones, Allen llega apresurado para llevarlo hacia el puesto de periódicos de Harvard. Estando ahí le mostró la portada de una revista que había visto con la fotografía del Altair, un nuevo computador que una compañía de Nuevo México produciría; era pequeño, de bajo costo y lo mejor de todo usaría el chip 8080. A Gates le llegó el destello de lucidez, de las múltiples aplicaciones que éste necesitaría para funcionar, en conjunto con su visión que los computadores estarían por todas partes le determinó el rumbo, de ahí ha trabajado frenéticamente hasta lo que conocemos hoy como Microsoft, empresa a la que se le atribuye el gran salto de computadores centrales a personales. Este ejemplo, ayuda a entender que la planeación estratégica es útil, pero luego, de la intuición estratégica, pues ésta muestra la visión y el rumbo para alcanzarla.

De hecho hoy se puede asegurar que Microsoft fue la empresa que inició la revolución de los computadores y Google la que terminó<sup>40</sup>, al igual que a Gates, Larry Page y Sergey Brin, fundadores de Google, destellos de lucidez los orientaron durante el tiempo que les tomó crear el mejor motor de búsqueda de internet. Innovación que lograron casi sin proponérselo, lo que buscaban a un inicio era su tesis doctoral, de la Universidad de Stanford, en Palo Alto, California. En aquel momento en la universidad ambos eran alumnos del profesor Motwani, quien su especialidad era los proyectos de detección de datos<sup>41</sup>. Brin era el mejor alumno de este proyecto, Page trabajaba en el proyecto de bibliotecas digitales, ya se tenía la perspectiva que los archivos digitales remplazarían los libros. Para ese tiempo el internet comenzaba a dar señales poderosas que generaría una transición para muchas actividades; para 1995 entró al mercado la empresa Netscape, marcando una secuencia de giro para el comercio en internet. Ya que a cuatro meses lanzaría el Alta Vista, que rápidamente se convirtió en el principal buscador.

Page encontró rápidamente una relación entre éste y la búsqueda de citas bibliográficas como enlaces a la inversa. Por su parte Brin ofreció los algoritmos matemáticos de detección de datos, y así comenzó todo combinando de tres elementos existentes; el Alta Vista, con el formato de las citas académicas y los algoritmos matemáticos de detección de datos que les permitió formular un programa que usara estos algoritmos para buscar todos los enlaces a la inversa en internet y clasificarlos de la misma manera que las citas académicas, el destello de lucidez les mostró cómo crear y ofrecer más y más aplicaciones. Ni siquiera imaginaban el dinero que provendría de los anunciantes que aparecen en los resultados de búsqueda gratuita de internet.

Es importante destacar que la revolución científica y la PC, son eventos que han producido cambios en el pensamiento, es decir, que han admitido un movimiento holístico. Pero lo que connota mayor relevancia es el tiempo que les ha llevado concretarse, mientras que la evolución científica según Kuhn tardó un par de siglos, la revolución que transformó la industria de las PC tomó aproximadamente 30 años, el plazo refleja la volatilidad de los cambios. Por ello se puede afirmar que el cambio revolucionario de nuevo siglo XXI es un cambio evolutivo a mayor velocidad. Por lo que se precisa de intuición estratégica que nos aporte una visión en conjunto con el rumbo, como la mentalidad que apunte la innovación empresarial. Con nuevas ideas que provienen de combinar ideas pasadas. Por tanto, ya no se necesita una revolución permanente, sino más bien, de evolución continua a un ritmo más veloz, que nos permita una constante búsqueda de la mejor combinación. Podría ser que la estrategia que desarrollemos posea un efecto de grandes proporciones y rápidamente parezca revolución. O tal vez tenga un efecto pequeño y lento, que asemeje una evolución. Sin embargo, se produce de la misma forma.

Entonces, conscientes que el actual mundo de los negocios ha evolucionado, requiere que el pensamiento acerca del mismo también lo haga. Después de analizar la revolución PC y de comprender que en el entorno de las decisiones está presente la complejidad, ambigüedad y volatilidad, se vuelve preponderante saber que ha pasado en la organización al afrontar la velocidad de los cambios de las recientes décadas. Para ello nos apoyaremos en las investigaciones de Henry Mintzberg, un pensador, quizá la versión moderna de los sabios renacentistas, quien observó a los gerentes para comparar si su trabajo real era como lo que los libros nos dicen que debían hacer; el contraste encontrado fue radical descubrió que lejos de vivir en un mundo previsible y ordenado, hoy en día éstos trabajaban en un entorno caótico, imprevisible, frenético y confuso, hasta el punto que es difícil distinguir entre lo trivial y lo esencial. También sus estudios han demostrado que la gerencia pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo crisis y casi nada planificando, controlando y evaluando. Más aún, indicó que ese frenesí es un componente natural e indisoluble de la gerencia, simplemente porque los gerentes deben tomar decisiones en el presente sin entender realmente sus consecuencias futuras. Ante estas revelaciones se hace imprescindible analizar cómo la intuición estratégica apoya a los gerentes a dirigir en un entorno complejo, disponiéndolos para desarrollar su capacidad adaptativa al gestionar las decisiones de la compañía, comprendiéndola como una totalidad. Realicemos un recorrido por la práctica gerencial para conocer como lo puede hacer.

## 1. Apoya a dirigir con capacidad adaptativa

Entender cuál es el verdadero rol del gerente en la práctica de cada una de sus actividades nos permite ver a la intuición estratégica apoyando su capacidad adaptativa en un ambiente caótico y frenético. Para ello utilizaremos los estudios de campo de Mintzberg, ya que, basándose en ellos diseñó un modelo de las actividades propias de la gerencia práctica, donde el ejecutivo es ubicado en el centro presentándolo como responsable de un entorno que lo transforma, perturbado por fuerzas externas e internas de la organización en diferentes planos de actividad, para los cuales desempeña roles fundamentales. Según lo observado, del gerente en acción, son tres los planos de desempeño: el primero lo denota en el plano con relación a la información donde comunica a su alrededor y la debe controlar internamente, el segundo es en la interacción con las personas, con las que negocia hacia afuera de empresa y hacia a dentro lidera su equipo, además, un tercer plano la acción en sí misma, siendo ésta la que lo mueve a negociar con los demás actores del entorno y a ser generador de innovación internamente en la organización. Es probable que en su actividad cotidiana no perciba cuando actúa en un plano o en otro, debido a que desarrolla una experticia de tal magnitud que se vuelve imposible para ellos independizarlas.

De aquí la premisa que su buen juicio se basa en el cómo hacer las cosas, es decir, en el Know-how; su sabiduría debe comprender tanto una visión sistemática como una experticia en las áreas pertinentes que le permitan el pensamiento integrador. Por consiguiente, si examinamos en todas y cada una de las unidades de negocio de la organización encontraremos personas estratégicamente importantes, inmersas realizando actividades, que pareciera que la única herramienta que los guía es que han hecho uso de su capacidad para adaptarse a sistemas complejos<sup>42</sup>. Lo que permite inferir que han descubierto la importancia de poseer la capacidad de ver a la organización como un todo y no como silos aislado por diferentes áreas, pues todas y cada una de las acciones que se realizan en cada una de éstas afectan a toda la empresa.

Sin embargo, este cambio nos recuerda nuestros paradigmas, la teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow, ejemplifica claramente que los seres humanos somos eternos buscadores de seguridad, y cuando la encontramos nos aferramos a ella ésta puede ser representada por “algo”, pueden ser modelos o creencias, que asumimos como ciertos aunque sean falsos, pero que serán ciertos en sus consecuencias, o a lo que llamamos falacias. Esos pueden ser los paradigmas, definidos como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipos que al asumirse como ciertos, nos resulta fácil adoptarlos, produciéndose una de las enfermedades organizacionales más graves denominada “parálisis paradigmática”, que no nos deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirlo como cierto. Para comprenderlo mejor citaremos la famosa estructura piramidal intocable y paquidérmica, cuando el nuevo paradigma nos indica teoría holandesa; es decir, que si la estrategia de servicio cambia, el organigrama debe cambiar, porque éste es un medio y no un fin en sí mismo. “La estructura sigue a la estrategia” dicen los holandeses. El paradigma que equivocadamente ha estado rigiéndonos es: “La estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos”.

Para aportar en este cambio Mintzberg también identificó los componentes esenciales de la estructura de organización que apoya el florecimiento de la intuición estratégica, además, que permita la reconciliación de la gerencia turbulenta y la formalizada que se adapte a la estrategia.

- ✓ *Cumbre Estratégica*: constituida por la cúpula de mando, responsable de la supervisión de la totalidad del sistema. Gestionando para que se cumpla la misión desarrollando la estrategia y las relaciones con el entorno.
- ✓ *Línea Media*: le llama al vínculo de transferencia entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Son responsables de los departamentos, divisiones, funciones y procesos.
- ✓ *Núcleo Operativo*: en el reúne a las personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento, producción y distribución de productos y servicios.
- ✓ *Tecnoestructura*: incluye un área estabilización y normalización de la empresa, con analistas de adaptación y seguimiento.
- ✓ *Staff de Apoyo*: hermana a todas las unidades especializadas en prestar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Pero también hay otros paradigmas que cambiar y uno de estos es, las series en los puestos, que atentan contra el trabajo en equipo y la solidaridad laboral, ya que, incita a un sistema perverso, redactar las clases de puestos en forma fraccionada “educa” a la persona a ser egoísta, en contrasentido con la definición de la palabra “trabajo”: esfuerzo cooperativo entre personas para lograr objetivos y metas en condiciones de eficiencia y eficacia, con recursos escasos para necesidades crecientes. No obstante, nos quejamos de la conducta del personal, cuando muchas veces la misma es producto del sistema en que lo tiene inmerso. También genera otro problema, los jefes no rotativos anclados en el mismo puesto por períodos tan largos, que comienzan a ver todo normal, al extremo de que ya no ven nada, lo normal es intrascendente al intelecto. Recordemos que la historia registra como era normal ver caer todo, hasta que Isaac Newton se preguntó “por qué” y descubrió la Ley de la Gravedad.

Este problema ha sido bien abordado por los japoneses quienes plantean que períodos rotativos de cinco años en posiciones homólogas es el óptimo, considerándolo como el tiempo máximo en que una jefatura mantiene la capacidad innovadora. Partiendo de la idea que la cultura de repetición alienante es cosa de los siglos pasados cuando la influencia de la Revolución Industrial no dejaba espacio a la reflexión y a la duda, donde prevalecía la precisión y el cálculo, incluso estaba sobre el mejoramiento continuo, aun cuando, la repetición es contraria a la condición pensante de los seres humanos. Estos cambios en los paradigmas existentes son necesarios para afrontar los retos de nuevo milenio, pero aun cuando esto parece obvio, en pleno siglo XXI las empresas siguen aferradas a prácticas similares, que no solo dificultan más el entorno de la organización, sino que también, quebrantan la capacidad adaptativa de los gerentes para desempeñarse de forma eficaz y proponer acciones eficientes y proactivas.

En tal sentido, Mintzberg propone mecanismos de coordinación que pueden realizar estos cambios en los paradigmas, permiten una posible mediación entre la gerencia teórica y la práctica valiéndose de los recientes estudios de la intuición estratégica: colocando en primer orden el ajuste mutuo, relacionado con la coordinación en todos los niveles a través de la simple comunicación informal, recurriendo a la supervisión directa que se consigue asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás como por parte de las funciones superiores. Asimismo, usando la comunicación en la codificación de los comportamientos, las actitudes y conocimientos de los interlocutores, que en consecuencia permite mover a otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Estos mecanismos en su conjunto le han permitido señalar que la intuición estratégica contribuye para que las organizaciones exitosas estructuren sus partes en un todo coherente, y aseguren que ese todo responda a una necesidad del entorno en el que compiten. Además, a que reconozcan que el poder y las luchas por él no son una simple patología de las organizaciones sino que, por el contrario, son intrínsecas a ellas; también demuestra que las estrategias exitosas no siempre son planificadas, y que pueden surgir espontáneamente en las organizaciones como consecuencia de apoyo de la intuición estratégica en la gestión.

Aquí se concatena la práctica gerencial con la intuición estratégica, aunque quizá reconocerla en la cotidianidad es un poco más complejo, lo que en ningún momento representa su ausencia, de hecho si hacemos como Mintzberg y observamos las diferentes áreas de la organización seguramente la descubriremos con un gerente de producción, finanzas o ventas, que nos sorprenderán con su talento. Probablemente será un ingeniero que puede rastrear la falla de un proceso hasta una interacción entre elementos totalmente independientes, un ejecutivo que sabe encontrar la consistencia entre el mensaje que emitirá y las acciones que emprenderá para enviar señales positivas al mercado, o un excelente negociador al momento de expone los productos o servicios que la compañía ofrece. Por tanto, podemos asegurar que la intuición estratégica logra reconciliar cotidianamente el pensamiento científico con el desorden gerencial, y nos sugiere que el mundo de las organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana donde ciencia, arte y oficio finalmente estén reunidos.

Ya algunas organizaciones han descubierto los beneficios aparejados al hecho de impulsar a sus empleados para que aprendan a ser más intuitivos. De hecho algunas instituciones imparten cursos bajo la mampara de seminarios sobre creatividad o habilidades de liderazgo. Aunque sea difícil de creer, aun en el siglo XXI este tema es estigmatizado, sigue siendo prohibido en el mundo corporativo, dado que se le vincula con lo místico, lo misterioso, lo subjetivo, lo irracional y una gran variedad de tabúes del mundo de los negocios. Hoy en día, los modelos predominantes en los negocios, como el de la ventaja competitiva de Michel Porter, explica cómo analizar la estrategia a la luz de la industria, los competidores y demás fuerzas del mercado; pero deja por fuera la creación de la idea estratégica en sí misma. Quizá más bien, le permite al gerente mayor comprensión de la rivalidad competitiva y de cómo enfrentarla.

Pero nuevamente observamos que la percepción del gerente es la que define la aplicación, pues dependerá de cómo su mente asimile el entorno determinando sus decisiones a tomar. Con lo que se advierte de cierta forma un cambio en el estilo de planificar y organizar las acciones. O más bien, admite comprender por qué la práctica gerencial no se desempeña, tal y como la plasman las teorías que la concibieron. Permitiendo inferir que de cierto modo, es la complejidad en sí misma la que ha generado que ésta se haya alejado tanto; pues ha propiciado un entorno para que las organizaciones se desarrollen similar a un sistema complejo, teniendo presentes las mismas características básicas: agentes heterogéneos, interacciones, y un comportamiento emergente que surge de la totalidad.

Como explica el estratega Michael Mauboussin, si observamos la naturaleza encontraremos colonias de animales que logran resolver muy complicados y difíciles desafíos, pareciera que sin liderazgo aparente; es decir, sin misión y visión, ni planes estratégicos. Examinémoslo en un ejemplo sencillo con las colonias de hormigas; cada una de las hormigas en sí misma tiene una conducta muy distinta que la que muestra cuando se integra a la colonia. Considerando que cada insecto tiene un “rol decisorio”, a lo mejor ella sola pueda preguntarse: ¿estará buscando comida?, ¿estará realizando una tarea que contribuya al hormiguero? Luego, si suponemos que cada hormiga tiene algún tipo de comunicación con las demás habitantes de la colonia, principalmente en interacciones muy particulares a nivel local. Encontraremos que lo importante es lo que emerge de esas interacciones, observamos un comportamiento distinto: el típico comportamiento de un hormiguero en plena actividad.<sup>43</sup>

Por tanto, si observamos a nivel de la colonia ya constituida, olvidando a cada una en particular, parecería que se está observando un organismo vivo muy distinto a cada hormiga en particular. Veríamos en ese organismo algunas características: muy robusto, altamente adaptativo y versátil, y hasta se podría ver un determinado ciclo de vida en él. Pero cada hormiga interactúa sin tener “conciencia” del hormiguero en su conjunto. Pero de nuevo, el comportamiento de ese organismo no podría ser deducido a partir del análisis del comportamiento de cada hormiga. Por consiguiente, esa es la esencia de un sistema adaptativo complejo, y quizás sea lo que más nos perturbe y confunda de él, ese *fenómeno emergente*, o la sorpresiva aparición de un comportamiento inesperado, equivocadamente puede llevarnos a pensar en el muy conocido fenómeno de *causa - efecto*, con su clara linealidad causal.

Una vez estamos conscientes de cómo funciona ese tipo de estructuras, podremos ver esos sistemas por todas partes: en las grandes ciudades, en las neuronas del cerebro, en el sistema inmunológico; y particularmente, en el mercado de valores. Lo anterior produce consistencia al hecho que la intuición estratégica evoluciona el proceso de toma de decisiones, ya que, desde siempre se ha sostenido que este proceso es racional, metódico y ordenado; pero como ya lo vimos antes, la realidad de los negocios es diferente. Situación que sustenta el por qué los gerentes desde siempre han abrazado como un método eficaz para tomar las decisiones importantes sobre todo las estratégicas, aunque de una forma oculta o censurada<sup>44</sup>.

Dejando particularmente claro que esta aceptación obedece a la creciente necesidad de hacerle frente a las demandas creadas por las fuerzas del entorno, el cual se vuelve cada vez más complejo, generando la necesidad de entenderlo en su totalidad. Pues los hechos no siempre están ordenados o claros y la información relevante puede no estar disponible. Resultando sumamente difícil clasificar, definir, especificar y llegar a una decisión que sea efectiva. Además, las personas no piensan de forma establecida coherentemente como resultado de los procesos cognitivos y sus paradigmas, el estar conscientes de esto nos permite reconocer que la decisión perfecta es una utopía. Lo que genera una imperfección en la confiabilidad del enfoque puramente racional y surge la necesidad de orientarlo hacia uno más intuitivo. El éxito de concretar esta tendencia, es que siempre, obtendremos la forma analítica un marco de acción, lo que garantiza que nada se omita, se eviten dificultades y que se apliquen las mejores prácticas; luego de haberle dado paso al lado intuitivo que aporta la inspiración, el discernimiento y el instinto necesario para identificar y explorar las mejores opciones.

## **2. Desarrolla mayor comprensión de la complejidad**

Con un panorama más amplio de cómo la intuición estratégica apoya la capacidad adaptativa en la práctica gerencial como si ésta se tratase de un sistema complejo, analicemos como nos puede ayudar a desarrollar una mayor comprensión de la complejidad, partiendo de la premisa que las empresas siempre se han caracterizado por lo impredecible, lo sorprendente y lo inesperado. Pero que en el mundo de los negocios hiperconectado de hoy, la complejidad es la norma. Los sistemas que antes eran separados hoy son interconectados e interdependientes y el hecho de conocer las condiciones iniciales no permite predecir los resultados futuros; hay demasiados elementos interactuando y cambiando. Los ejecutivos que deben lidiar con estas dificultades necesitan adoptar enfoques nuevos. Expertos sugieren eliminar las herramientas de pronóstico anticuadas, como aquellas que eligen los promedios por sobre las excepciones. También, que es crucial asegurarse que posee capacidad para obtener datos que incluyan mucha información orientada hacia el futuro. Pues la mitigación de riesgos se ha vuelto decisiva.

La recomendación se orienta a complementar el análisis duro con métodos “blandos” como la narración de historias para hacer que las posibilidades futuras potencialmente importantes se vuelvan más reales, y pueden hacer trade-offs que minimicen los fracasos iniciales y brinden la diversidad de pensamiento necesaria en una organización ágil que debe lidiar con la complejidad en casi todos los frentes. Es decir, la constante velocidad, alcance y profundidad de los cambios hacen que sea aun más difícil comprender la totalidad de frente a la complejidad del entorno. Por ello, a medida que el tiempo avanza la intuición estratégica gana terreno, porque combina análisis e intuición en un simple modo de pensar, como los destellos que acompañaron la revolución PC. Por tanto, el desafío del gerente está en saber distinguir las situaciones y separarlas, para identificar el conjunto de herramientas de análisis a utilizar, sin ser saboteados por debilidades<sup>45</sup>, o más bien, orientarse a lo convencional.

Ralph Larsen, presidente y CEO de Johnson & Johnson ha expresado públicamente que con frecuencia el desempeño de una persona en los mandos medios es brillante, debido a que las decisiones en gran medida son de tipo cuantitativo. Pero cuando se llega a los altos niveles, donde los problemas se vuelven complejos y ambiguos, donde la certeza no existe, descubrimos que el desempeño no es el que esperábamos tener, todo eso, más el factor tiempo en contra, solo puede ser equilibrado por un excelente criterio empresarial.<sup>46</sup> Todos y cada uno tenemos un criterio, una percepción y una meta general del entorno en el que nos desenvolvemos como personas de familia, profesionales o emprendedoras.

Sin embargo, ese primer análisis general nos puede conducir por medio de la intuición estratégica a volvernos los mejores en nuestro campo pero si comprendemos mejor la complejidad. Entonces analicemos como la secuencia análisis-intuición-análisis puede lograr reconciliar la brecha que existe entre la intuición estratégica y los más recientes enfoques con los cuales buscamos la estrategia. De nuevo retomemos los aportes de Michael Porter, quien ha sido considerado el más destacado en cuanto a la innovación estratégica de nuestros tiempos con su obra “*Competitive strategy*”, la cual presenta un marco general de las técnicas analíticas que le sirven a un estratega para analizar su industria como un todo y predecir la futura evolución de la misma, para entender a sus competidores y su propia posición, además le permite traducir ese análisis en la estrategia competitiva de un negocio. Aunque Porter no incluye directamente a la intuición estratégica, esta tendría que ser todo o parte de la estrategia competitiva, porque solo una nueva combinación de elementos podría generar una estrategia única y diferenciadora.

Retomando la revolución PC nuevamente, Gates en su análisis preliminar de la industria sabía que las computadoras estarían por todos lados, luego de haber experimentado el golpe de percepción forzosamente debió realizar todo el análisis para una mejor comprensión de la situación que enfrentaría dentro de la industria. Teniendo claro que análisis estratégico<sup>47</sup> no es lo mismo que la formulación estratégica para innovar o tomar decisiones estratégicas, que es donde interviene la intuición estratégica. Porque cuando se trata de tomar decisiones estratégicas, se comprometen una cantidad sustancial de recursos generalmente escasos, además, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas y difíciles de estructurar por naturaleza. No son rutinarias, pero determinan el futuro del negocio a mediano y largo plazo. Éstas son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se tiene la percepción de que se suelen tomar después de haber analizado todos los escenarios posibles, calculado las métricas y los modelos necesarios para cuantificar los flujos incrementales que de ésta resultarán, en general, luego de un estudio concienzudo de todas las partes involucradas. Como ya lo hemos analizado a lo largo de este documento, esto prescribe la teoría, pero la evidencia empírica señala que en algunas ocasiones la decisión ya está tomada; no obstante, el tomador de decisiones se auxilia de modelos validados con procesos lineales para ratificar o respaldar su decisión, simplemente para generar certeza de cara al paradigma existente que de lo contrario puede desencadenar riesgos enormes en el sentido que la decisión podría estar afectada por factores determinantes: como el estilo de pensamiento, estado de ánimo y la cultura organizacional.

Lo que nos orienta a cuestionar el rol que juegan las condiciones del entorno en la decisión, para la intuición estratégica es importantísimo porque ella trata de explicar la naturaleza de este contexto. Actualmente, las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certidumbre, incertidumbre y riesgo. La condición bajo la cual resulta más difícil tomar decisiones es la incertidumbre, ya que, los responsables de tomar decisiones no cuentan con información suficiente para cuantificar las alternativas o estimar su riesgo. Es aquí donde nos valemos de la intuición estratégica generando por medio de ella las probabilidades subjetivas y premisas de los pronósticos. Por ejemplo, una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizá conozca sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. Pero la situación política suele ser tan compleja que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en las mismas. Además, tomando en cuenta la globalización, la correlación que hoy en día poseen las economías de escala, se vuelve cada vez más complicado tener certeza de los flujos futuros a largo plazo de los proyectos.

Otra condición que requiere de apoyo de la intuición estratégica es la medición del riesgo, especialmente los estratégicos. Cuando tomamos decisiones debemos ser capaces de estimar la credibilidad de las alternativas o los resultados asignando probabilidades. Esta capacidad de asignar probabilidades podría ser un resultado de la experiencia personal o de información secundaria. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta para predecir el futuro incierto. Aunque la teoría establece que la decisión se estima con probabilidades objetivas resultado de un modelo matemático o análisis cuantitativo. Sin embargo por la misma condición de incierto se utiliza la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. No obstante, independientemente del modelo matemático que se utilice, éstos estarán compuestos por variables complejas, requerimientos matemáticos que muchas veces son propios de los diseñadores que lo complican adrede, como parte de su instinto humano de la tan ansiada sofisticación, además involucran premisas asumidas a criterio, que muchas veces están alejadas del contexto de la organización.

Por otro lado, ante situaciones que son inéditas y por tanto las decisiones que desencadenan también lo son, no hay modelo que pueda apadrinarlas, lo que nos enfrenta a descartar la existencia de una decisión en condiciones de incertidumbre cimentada en un modelo matemático. Aun cuando los gerentes afirmen que son los que les permiten asignar un valor monetario según las consecuencias positivas y negativas que podrían resultar de la selección de una alternativa en particular; sin embargo, en el momento de tomar decisiones todos los administradores deben de ponderar alternativas, muchas de las cuales implican sucesos futuros que resultan difíciles de prever; por ejemplo, como asignar un valor preciso a la reacción de un competidor a una nueva lista de precios, cuál será el incremento real de las tasas de interés dentro de tres a más años, qué probabilidad asignar a la confiabilidad de un nuevo proveedor. Confirmación que este tipo de eventos son difíciles de pronosticar, la ofrece la crisis reciente y las consecuencias graves que ha generado a las tasas de interés de los bonos del tesoro a largo plazo.

Asimismo provoca traer a cuenta el descalabro de la cadena de suministros que ha generado el terremoto de Japón, dicho sea de paso fue un evento aleatorio. Por estas razones, la toma de decisiones se considera dentro de una línea continua que va de la certeza o altamente previsible a la turbulencia o lo totalmente imprevisible. Es en estos casos que la aplicación de la intuición estratégica es necesaria; porque un plan estratégico seguramente no lo sacará del embrollo que situaciones como estas le generan a las organizaciones. No obstante dependerá del nivel que ostente el ejecutivo en la organización, recordemos las premisas desarrolladas al inicio, en los mandos de primera línea es necesaria una mayor dosis de tecnicismo y cuantificación en contraposición con los mandos medios y altos que requiere de mayor instinto y racionalidad, relación que define la utilización de un modelo matemático. Por tanto, la recomendación precisa es, en el nivel técnico casi siempre se creará un modelo y analizará primero, para saber qué decisión le orienta, es decir, lo percibe como un insumo. La relación se invierte a medida se va ascendiendo en la estructura organizacional, ya que, en la cúpula donde se toman generalmente las decisiones estratégicas, en algunas ocasiones la decisión ya ha sido tomada por intuición estratégica y solo se requiere de un modelo, como recurso que respalde esa decisión.

Es categórico darnos cuenta de la capacidad innata que poseemos para afrontar la complejidad y analizar las situaciones con mente crítica. Ya que, la mente está continuamente procesando información en forma subconsciente. Mintzberg cree que la revelación se da cuando la mente consciente se da cuenta de algo que la mente subconsciente ya sabía, validando el enfoque intuitivo. Lo que nos permite inferir que la intuición estratégica es una forma tácita de conocimiento que complementa, más que menoscabar el proceso racional de la toma de decisiones. Asegurándonos un análisis eficiente el cual incorpora la capacidad de ver los nexos entre los diferentes datos y hechos, para luego interpretarlos con los patrones generados de la experiencia. Tal como sostiene Simon la experiencia permite a las personas agrupar información de manera que pueda almacenarla, recuperarla y aplicarla cuando sea necesario. Lo que distingue a los que son buenos y los que lo hacen en forma excepcional es la capacidad de percibir patrones entre datos y hechos, pero que además, logran nuevas combinaciones.

Asimismo, los que poseen habilidad para establecer referencias cruzadas, ven las cosas lateralmente, lo que les permite reconocer y entender rápido situaciones y argumentos, priorizar acciones, prever dificultades y desarrollar seguridad. Tal y como sucedió en la revolución científica y luego en la revolución de las computadoras los visionarios tenían en curso un análisis de la situación, similar al que tenían todos los demás en su momento; pero luego sobrevino el destello de lucidez mismo que les permitió crear combinaciones únicas de elementos precisos del pasado en su mente como futuro rumbo de acción, entonces evaluaron ese rumbo a la luz de un nuevo análisis. Sin embargo, este ejercicio es difícil probarlo de forma experimental porque las decisiones estratégicas en tiempo real son simplemente demasiado complejas e inciertas como para reproducirlas en experimentos.

Por tanto, las herramientas financieras, económicas y estadísticas de cara a la incertidumbre y la complejidad, no aseguran ser el mejor método formal para hacer apuestas acerca de un futuro cada vez más incierto y volátil, mientras que la intuición estratégica sí lo brinda. Por ello, algunos aconsejan que es importantísimo que la organización gestione su desarrollo en todos los niveles para lograr entornos culturales que la favorezcan, otros encuentran una alternativa viable en la creación de equipos de dirección donde prevalece el uso del consenso y escrutinio para afrontar un futuro incierto de negocios.

### **3. Aporta para gestionar el entorno en su totalidad**

Es un hecho que las organizaciones requieren de nuevas herramientas para gestionar el entorno en su totalidad, como lo es, que las actuales no aportan para ello, en su lugar contribuyen a reafirmar el paradigma de seccionar las áreas y funciones como si fuesen partes independientes, profundizando la imprecisión de los gerentes a no visualizar como un todo a la institución, inmersa en un ambiente global altamente correlacionado. Casi se puede pensar que la ceguera llega a tal punto que olvidan que la organización pertenece a una sociedad, la cual la afecta, pero que también transforma en cada una de sus interacciones con ella. Para comprender mejor esta relación se ha buscado el apoyo en los estudios del psicólogo y profesor de Harvard, Daniel Goleman, quien afirma que la inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos nosotros, también sostiene que la falta de la misma puede influir en el intelecto o arruinar una carrera. Además, que ésta es la responsable de tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Los resultados de su investigación son realmente sorprendentes a cerca de lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan. Goleman introduce el concepto de inteligencia social, el cual define como un conjunto de competencias interpersonales, que se construye sobre ciertos circuitos neuronales que inspiran a las personas a ser eficaces. Describe cómo las neuronas espejo del cerebro, permiten a las personas reproducir las emociones que detectan en los demás, lo que les brinda una sensación inmediata de experiencia compartida. Los estudios organizacionales documentan este fenómeno en distintos contextos que varían desde evaluaciones de desempeño cara a cara hasta las interacciones personales cotidianas que ayudan a un líder a retener lo mejor del talento humano. Además, sostiene que otras neuronas sociales incluyen las células fusiformes, que permiten que los líderes rápidamente elijan la mejor forma de responder a otra persona, y los osciladores, que sincronizan los movimientos físicos de la persona. Los grandes líderes, señala, son aquéllos cuyas conductas apalancan de forma poderosa este complejo sistema de interconexión cerebral. Teniendo en cuenta que nuestro cerebro posee los mecanismos naturales como las heurísticas, los sesgos y diferentes tipos de inteligencia, de los cuales podemos, haciendo uso de la intuición estratégica, buscar combinaciones que fortalezcan a la organización, estableciendo entornos únicos y creadores de valor económico.

Pero quizá más importante será que las organizaciones lo reconozcan y lo promuevan, pues cada decisión es un acto arriesgado, los ejecutivos tratan de tomarlas con el más alto nivel de entendimiento, pero cada vez estamos más seguros que lo que distingue a los expertos es su natural enciclopedia indexada en su cerebro y su capacidad de reflexión a cerca de ella. Por tanto, en los diferentes roles que tiene que desempeñar a lo largo de la vida, en su aprendizaje interactúan el saber y el descubrimiento, los negocios no es la excepción. En tal sentido, necesitamos transferir o revelar conocimiento a alguien más; como lo dirían los expertos en neurociencia, acceder a parte de la sabiduría acumulada. Ellos también sostienen que este proceso es fundamental para gestionar el conocimiento, por ello, es ineludible conocer que sucede en el cerebro durante el proceso de recepción de información, partiendo de la premisa que el conocimiento almacenado en nuestros paneles cerebrales determina la forma en que percibimos y asimilamos las experiencias nuevas.

Es decir, que para poder capturar conocimiento complejo basado en la experiencia, en nuestros cerebros debe haber ya algunas cogniciones previas, llamadas también anclas, con las cuales la información nueva pueda conectarse. Caso contrario, ésta sería simple sugerencia sin significado. De la misma forma que la carencia de esos receptores o anclas se convierte en una limitación cognitiva para el ser humano. Las personas que componen la organización, así sean las más brillantes, no están exentas de esta condición. Existe evidencia empírica que organizaciones sobresalientes como: Intuit, Apple e IBM se han posicionado como tales por haber advertido el cambio a un enfoque de pensamiento integrador e iniciado a gestionar el entorno en su totalidad.

✓ Desarrollo de entornos culturales.

Investigaciones revelan que las organizaciones deben, en la medida que sea posible, crear mecanismos de aprendizaje o técnicas de transferencia de conocimiento profundo, éstos estarán determinados por su estructura y cultura organizacional que deberán contener receptores deliberadamente creados, modelos y herramientas a las cuales pueda sujetarse la experiencia. Muy al contrario de lo que comúnmente sucede en la práctica, generalmente, las personas son lanzadas a nadar o hundirse, aunque es conocido por muchos que esta estrategia es ineficiente; pero que en algunos casos, las habilidades de adaptación y la rapidez de aprendizaje de las personas, les permite lograrlo. Sin embargo, algunos lo refutan sosteniendo, que si las personas llegan al cargo con pocas ideas preconcebidas sobre lo que funciona o lo que no, es posible que propongan cambios inteligibles. Tratando de hacer creer que es una decisión deliberada. Pareciera que desconocen que las mismas investigaciones reflejan que hasta las personas más inteligentes se enfrenta a un gran reto cuando se trata de la obtención de conocimiento, ligado a un contexto específico y con dimensiones tácitas. Aquí las organizaciones se encuentran con la paradoja que reinventar la rueda constantemente es ineficiente, pero los seres humanos casi siempre aprenden practicando.

Por tanto, analicemos cuales son las técnicas más utilizadas por practitioners que están motivados a compartir de forma deliberada su conocimiento con otros, sin dejar de lado que los enfoques varían previsiblemente en su eficacia como resultado de la antes mencionada paradoja. Lo más elemental es que en estas técnicas estimulen la reflexión y el aprendizaje activo, además de la interacción activa profesor-estudiante. Es importante destacar que lleva tiempo desarrollarlo y normalmente están en constante cambio, es decir, uno precede a otro. Si bien es cierto las reglas y normas crean receptores mentales donde captar experiencias, se hace necesario que sean recreadas por el inexperto mediante: la práctica, la observación, la resolución de problemas y la experimentación; para permitirle que las descubra y afiance. Todo este proceso bajo la inducción de un guía, con la finalidad que las inteligencias de ambos se profundicen por el mismo efecto de la difusión. Otros expertos en técnicas de transferencia guiada recomiendan que el enfoque se debe basar en un proceso compuesto, actividades individuales de presenciar, liderar, y enseñar.

No obstante, cualquiera que sea la técnica, se debe tener presente que las acciones con el simple hecho de entrar en contacto con las demás personas se alteran, a la vez, que transforman la realidad, lo que puede conducir a lo que en las ciencias sociales se le llama principio de incertidumbre, el cual sostiene que el entrenador actúa de una forma distinta cuando está siendo observado por su alumno. Estudiemos de cerca cada una de las técnicas, el viejo adagio reza “la práctica hace al Monge”, entonces quien busca la perfección ahora sabe que lo que debe hacer es “practicar”; sin descuidar, que la repetición aunque sea inducida, pero sin sentido, perfeccionará habilidades equivocadas. De allí, la necesidad que la práctica sea tutelada por una persona, que logre hacerlo de forma reflexiva y consistente, en la que el método se ajuste apropiadamente y a su vez ofrezca un feedback de los resultados. Ahora examinemos, cómo funciona la observación guiada, técnica eficazmente potente, especialmente para ser usada con dos propósitos únicos; por un lado recrear conocimientos profundos y por otro desafiar premisas de la experiencia antigua. Ambos propósitos, combinados con el seguimiento y sesiones de feedback, funcionan muy bien.

Exploremos también cómo se gestiona la resolución de problemas, el recrearla de forma guiada es recomendable para perfeccionar la capacidad de observar el gran cuadro, al valerse de la combinación de habilidades de técnicas de transferencia como: el enfocar la atención, el exaltamiento de las habilidades, oportunidad de imitar al experto, el lograr involucrar a cada uno en el desarrollo de su propio instinto y al igual que las anteriores la entrega de feedback. Y por último, y no por ello menos importante, tenemos el uso de la experimentación guiada que brinda beneficios simultáneos como un activo duradero bajo la forma *Kwow-how* transferido, que lleva implícito la misma estrategia de negocio y que a la vez promueve el aprendizaje con un doble propósito, se construye sobre la base de todo el conocimiento propio pero acumulado a la vez, reteniendo el de otras personas. Estas técnicas aportan valor, dado que en la intuición estratégica interactúan muchos mecanismos cognitivos, que casi siempre el sujeto no se da cuenta que los posee hasta que surge un desafío para el cual los invoca. Este desconocimiento se convierte en el principal obstáculo, por lo que, resulta importantísimo recrearlos a través de técnicas guiadas para que sean descubiertos y aplicar de mejor forma sus heurísticas.

✓ Creación de equipos de dirección.

En un mundo de negocios donde los estudios en comportamiento detallan que: “el sesgo es inevitable” las esperanzas de incrementar la asertividad en la toma de decisiones, parecen desvanecer. Peor aún, así traemos a colación el aforismo de Napoleón Bonaparte “Sólo hay dos palancas que mueven a los hombres: el miedo y el interés.” Siendo él uno de los máximos exponentes de la intuición estratégica, pareciera que estamos destinados a tomar malas decisiones. Por ello, es ineludible conocer cómo lo hacen los expertos. La realidad es que los líderes deben, en el fragor del momento, ser capaces de reaccionar rápidamente y aprovechar las oportunidades. En última instancia, se busca el mejor proceso que reduzca el riesgo de malas decisiones; cualquiera que sea la serie de pruebas, obstáculos y la vara de medida que se aplique.

El ideal sería que opten por aquel que toma en cuenta el factor tiempo, a la vez que puede ser rápido, flexible y un poco informal, en la medida que la estructura de decisión lo permita. Pero que además, conceda estar atento a los destellos de inspiración. En ningún momento esto se debe entender como que el proceso será menos riguroso. Más bien, siempre se requerirá ejecutar análisis, filtración de todos los datos necesarios, acompañamiento de algunos procesos formales y el sondeo de grupos pertinentes. Pero aun con todo esto, seguramente se cometerán errores, ya que la única manera de no cometerlos es evitar tomar decisiones, la buena noticia es que no se debe tener temor a cometerlos porque ellos fortalecen nuestra experiencia.

Entrevistas con verdaderos tomadores de decisiones revelan que ellos no tratan de ajustar el error, más bien se centran en su reconocimiento, fomento y equilibrio para la eficiente toma de decisiones. Bill Campbell, presidente de Intuit, parte de la junta directiva de Apple y consejero de Google; un hombre que posee la capacidad de reunir grupos heterogéneos de personas, tiene la capacidad de equilibrar todas sus interacciones y dar con la sentencia realmente efectiva y quizá lo más importante no sobre la base de la unanimidad, pero si por consenso, es decir con el surgimiento de un comportamiento emergente que surge de la totalidad. Lo anterior denota los tres factores que hacen posible el proceso, por lo que se hace fácil identificar que es capaz de recrear sistemas adaptativos complejos, entonces surge la interrogante ¿Cómo lo logra?.

Su primera recomendación es hacer un balance, la idea es armar algo muy simple; un debate de la situación que se ha lanzado a discusión, con lista en mano a favor y en contra. Al inicio sin tener que justificar esas ideas, luego se formulan actos que les obliga a congelar sus opiniones y a considerar todas las ideas al sugerir. Como el mismo Campbell expresa: “pareciera ser largo, tedioso y aburrido; pero no lo es, nos movemos rápidamente, ya que es una práctica que tal vez no genere 100% de certeza, pero nos permite probar, medir y refinar la decisión, si los resultados son positivos se procede, si son negativos se corrige rápidamente el curso de la acción”. Otra opción a la que recurren los grandes equipos de dirección, es la creación de una cultura donde el fracaso no es una respuesta incorrecta, bajo el enfoque que si el plan “A” contiene premisas que produzcan errores, metódicamente, ya hemos puesto a prueba el plan “B”.

Con lo que evitan que las personas involucradas con el plan, corran el riesgo de fracasar, tienen claro cuando abortar, sin necesidad de gastar demasiado dinero y tiempo, nada les impide dar marcha atrás. Sin embargo, consciente que la incertidumbre y la ambigüedad, son rasgos característicos de la decisión. En realidad son pocas las personas que aceptan la diversidad de opiniones. En el ámbito de los negocios se señala a Steve Jobs, como uno de los líderes que reconoce que reexaminará sus ideas en base a lo que surgió del proceso, se le conoce también como el líder genial que hace eco de la voz que difiere del punto de vista alrededor de lo mismo, lo que le permite modelar la decisión, siendo Apple la empresa de mayor valor de capitalización en el mercado por su capacidad de innovación, conduce a creer que el método sí funciona.

Recordémoslo con sus propias palabras, durante su emotivo discurso ante los graduados de la Universidad de Stanford en 2005, confesó que jamás terminó la universidad, habló sobre sus tres historias de vida, dejando plenamente claro que vivía cada día como si fuese el último. La primera trata sobre “conectar los puntos” iniciando desde la decisión de su madre en darlo en adopción, pero a una familia que le asegurara que él iría a la universidad; aunque solo asistió a unos cuantos semestres a clases libres que le parecían fascinantes como caligrafía, artística e historia, tiempo durante el cual afrontó muchas limitaciones como dormir en el suelo de las habitaciones de sus amigos y vender botellas de gaseosas para conseguir dinero para comer, pero 10 años después cuando inició su sueño de crear Macintosh, todo eso regresó a él. Iniciando su segunda historia de primer amor que lo movió a lo largo de su vida, pero a la vez de pérdida.

Allá por 1974, soñando con hacer una máquina amiga; una máquina para cuyo manejo no fuesen necesarios conocimientos de informática, ni haber oído nunca hablar de lenguajes de programación. En 1976 en el garaje de casa de sus padres nació Apple I, que no era más que un teclado con un procesador conectado a un monitor. Cuando Jobs y su amigo Steve Wozniak consiguieron convertir el sueño en un negocio, comenzaron los problemas. En 1983 Apple Computer facturaba 2.000 millones de dólares y los tiburones financieros vieron que la locura de aquellos dos muchachos era un negocio. La salida del Macintosh aumentó el negocio y multiplicó las ventas. Un nuevo artilugio era la base del invento, el ratón, que ahora se convertía en una herramienta mágica, capaz de traducir las órdenes del usuario a partir de un movimiento con el dedo. Pero los sueños se ahogaban en el negocio y Jobs salió de la compañía para soñar en nuevas aventuras, porque aun estaba enamorado de los que hacía.

Había cambiado el peso del éxito por la ligereza de un principiante sin nada seguro. Le compró a George Lucas la división de animación y sobre ella creó los estudios Pixar, que revolucionarían las películas de "dibujos animados", al crear el largometraje por computadora Toy Story, que lo convertiría en el estudio de animación más exitoso del mundo. Además, en los siguientes cinco años creó la empresa Next, que como parte de ironías de la vida desarrollaría la tecnología que dio lugar al resurgimiento de Apple. En este periodo también reconoce haber encontrado el amor de una mujer que pronto se convertiría en su esposa, asimismo, expresa que quizá nada de esto hubiese sido posible sin la dura salida de Apple.

Exhorta a creer que todo estará bien, porque cuando esté frente a ti lo que verdaderamente amas, lo sabrás con el corazón, pues éste y la intuición sabrán guiarnos; que el ruido del exterior no acalle nuestra voz interior. La vida es corta para vivir el sueño de otro, recordar que vas a morir pronto es la herramienta más importante que ha encontrado para ayudarnos a tomar las grandes decisiones de la vida. Porque prácticamente todo, las expectativas de los demás, el orgullo, el miedo al ridículo o al fracaso se desvanece frente a la muerte, dejando sólo lo que es verdaderamente importante.

✓ Aplicación práctica.

Una anécdota documentada de intuición estratégica en los negocios, fundamenta su relevancia dado que ocurrió en un gigante tecnológico en marcha como lo es IBM. Uno de sus ejecutivos haciendo eco de la voz que se escucha poco, logró cambiar el rumbo de la compañía. Veamos que sucedió. A finales del 1992, Lou Gerstner fue invitado por un comité de selección para asumir la dirección ejecutiva de la compañía, CEO (*Chief Executive Officer*) por sus siglas en inglés, a la cual declinó en dos ocasiones por carencia de trayectoria técnica. Pero luego de una larga charla con un miembro del comité, recordó un evento de sus experiencias pasadas que podría aprovechar para conducir a la compañía por el cambio cultural y estratégico que necesitaba, y aunque aún no estaba claro como lo debía hacer, aceptó el reto.

Teniendo en mente un incidente que había ocurrido con la empresa durante su gestión en American Express. Según el mismo Gerstner comenta: aconteció que en aquel momento IBM, solo ofrecía apoyo y respaldo a sus equipos. Pero si por alguna razón, se instalaba dispositivo de otra compañía el servicio era suspendido, situación que le pareció absurda en su momento porque ante la creciente proliferación de equipos tecnológicos, perfectamente, podrían cobrar incluso una cuota mayor. En su momento, el gestionó y por supuesto se realizó la integración de los aparatos. A su arribo a la compañía, durante su recorrido por todas las unidades y departamentos, se encuentra con Dannie Welsh, el encargado de la subunidad de servicios y operaciones de la red en los Estados Unidos, área promisorio pero de menor participación en el portafolio.

Gerstner al momento que Dannie le explicaba acerca de su unidad, experimentó un momento de lucidez, sabía que había encontrado lo que intentó obtener como cliente en American Express, había descubierto una base a partir del cual construir el cambio, pero también estaba consciente que la actual cultura tradicionalista lo combatiría, debido a la arrogancia de la junta en querer mantener percepción elitista de su marca y la negativa de aceptar que ya compartía el mercado con muchos rivales. Al final, luego de un esfuerzo tenaz triunfó, pasando de cifras negativas a positivas, básicamente incrementando la participación de esta subunidad en el portafolio, simplemente decidió ofrecer servicios a equipos y programas de todas las marcas. Este caso ejemplifica, como sus potenciales experiencias pasadas y el orientar la toma de decisión hacia un área en la que se tiene conocimiento tácito, complementados con una nueva combinación de los elementos, le muestran el camino correcto a la verdadera estrategia.

## REFLEXIONES FINALES

Nótese que este enfoque de pensamiento integrador emanado gracias a la intuición estratégica, no es una corazonada, ni una filosofía, si es lo más cerca que se puede alcanzar la sabiduría en los negocios. Es una forma muy compleja pero altamente desarrollada de razonamiento que se basa en los hechos, patrones, conceptos, procedimientos y abstracciones almacenadas en el cerebro, a lo largo de años de experiencia y aprendizaje. De aquí, la premisa que el ejecutivo no debe ser visto como un simple practitioner “economista”, sino más bien como un “cognitivo”, que sea capaz de gestionar y analizar hábilmente su propio proceso mental y el de los demás.

Esboza una sensación gratificante el saber que el conjunto de atributos que se deben reunir para considerarnos poseedores de intuición estratégica, son alcanzables por todos y cada uno, quizá el reto reside en ser consistente en nuestro camino hacia el moderno liderazgo eficaz, donde el fin último es la creación de valor para la firma, los accionistas y porque no, para nosotros mismos. Por ello, surge la necesidad de estar conscientes de que la realidad actual requiere de verdaderos estrategias que puedan atender simultáneamente una amplia gama de variables interconectadas.

La toma de decisiones como un acto enteramente humano, envuelto en ambigüedades y complejidades, vincula directamente las coyunturas de entorno actual a la capacidad de identificar, ejecutar, y legitimar, por medio del procesamiento de información y evaluación de alternativas del gerente, teniendo en cuenta que la preferencia entre una y otra decisión implica tensiones y trade-offs; sin descuidar que el mayor énfasis debe recaer en aquellas oportunidades únicas y valiosas o las bien llamadas decisiones estratégicas, ya que, generalmente son desconocidas no solo para los rivales, sino también para los grupos de interés, por tanto, se requerirá de gestionar las percepciones de los stakeholders y en algunas ocasiones debemos de estar preparados para persuadir el esquema mental de toda la compañía.

Es un hecho que la intuición estratégica radica en la persona, pero que su pasión por lo que hace la modela, además está influida ampliamente por el entorno, es decir requiere de condiciones externas propicias para su práctica y desarrollo de forma natural a lo largo de la organización, permitiéndole marcar las pautas de la industria en la que está inmersa. Lastimosamente, en la gran mayoría de las empresas aunque siempre hay personas que son poseedoras de ese buen juicio, son un activo valioso que muchas no gestionan, muy a pesar, que ello es sumamente esencial para su progreso y desarrollo. Generalmente, desconocen cómo hacerlo, no comprenden cómo se cultiva o cómo puede ser transferido de una persona a otra, es más casi siempre se desarrolla por azar, más que por intención. Es posible que esto se deba a la dificultad para precisarlo o medirlo con un modelo lineal; o más bien, cuantificarlo como un recurso. No obstante, tal descuido puede ser perjudicial, pues el buen juicio de un ejecutivo puede tardar años en desarrollarse y puede irse sin ser advertido en tan solo un momento.

## REFERENCIAS

### 1. Bibliografía

#### Libros

**“Intuición Estratégica. La chispa creativa en la realización humana”**

Duggan William, Grupo Editorial Norma, Colombia 2009.

**“¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?”**

Gerstner Louis V., Jr. Mc Graw Hill Interamericana.

**“Managing”**

Mintzberg Henry, Grupo Editorial Norma, Colombia 2010.

**“Ventaja Competitiva”**

Porter Michael, Grupo Patria Cultural, México 2002.

**“Gestión del talento humano”**

Chivenato Idalbert, Mc Graw Hill.

**“Administración Financiera Corporativa”**

Emery R. Douglas & Finnerty Jonh D., Pearson Educación.

#### Artículos

**“Quantification, Rationality, And Management Decisions”**

Mankelwicz John, Kitahara Robert, Journal of Business & Economics Research. 2010

**“Inteligencia profunda”**

Dorothy Leonard, Swamp Walter, Harvard Business Review, Septiembre 2004

**“The new psychology of strategic leadership”**

Gavetti Giovanni, Harvard Business School, July- August 2011.

**“Por qué Buenos líderes toman Malas Decisiones”**

Campbell Andrew, Whitehead Jo y Finkelsein Sydney, Harvard Business Review, 2009.

**“La Intuición sale de su confinamiento para entrar a los boards”**

Traducción de la MAF, Paper.

**“Las Trampas Ocultas en la Toma de Decisiones”**

Hammond John S., Keeney Ralph L. y Raiffa Howard, Harvard Business Review, 2006.

**“Role of intuition in strategic decision making”**

Narresh Khatri and H. Alvin Ng, Paper.

**“Data, Information, Knowledge, and Wisdom”**

Gene Bellinger, Castro Durval, Mills Antony, Journal of Applied Systems Analysis.

**“El déficit de juicio”**

Amar Bhide, Harvard Business Review, September 2010.

**“Wisdom & Intuition in Decision Making”**

Misha Goussev, Ph. D., MBA.

**“Reality and the Myth of the Bottom Line”**

Economic, Accounting Horizons, Vol.23, No3

**“Descifre su intuición”**

Cymbalista Flavia, edición América Latina, Harvard Business Review América Latina.

**“Taking the mystery out of intuitive decision making”**

Burke Lisa A. and Miller Monica K., Academy of Management Executive, 1999.

**“When your gut speaks, should you listen”**

Luecke Richard, Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

**“Making sense out of intuition”**

Behling Orlando and Eckel Norman L., Academy of Management Executive, 1991.

**“In high-stakes decisions, sometime you’ve just got to go with your gut”**

Bazerman Max H., Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

**“How we do it: Three executives reflect on strategic decision making”**

McKinsey Quarterly, 2010.

**“Thinking strategically about thinking strategically: the computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation”**

Moldoveanu Mihnea, Strategic Management Journal, 2009

**“What it takes to be great”**

Traducciones de la MAF. Tomado de: *Fortune*, October, 2006.

**“Intuitive decision making”**

Martzler Kurt and Mooradian Todd, MIT Sloan Management Review, winter 2007.

**“Is decision-based evidence making necessarily bad”**

Tingling Peter, Brydon Michael, MIT Sloan Management Review, June 2010.

**“Intuition in management decision making”**

Sadler-Smith Eugene, Epstein 1996-cognitive experiential self theory.

**“Intuition in organizational decision making”**

Lancaster University Management School, Working Paper, 2007

**“How ‘Who you know’ affects what you decide”**

Cross Rob, Thomas Robert J. and Light David A., MIT Sloan Management Review, winter 2009.

**“How companies make good decisions”**

The McKinsey Quarterly, 2010

**“Fighting the orthodoxy: learning to be pragmatic”**

Smith Ken G., Academy of Management Review, 2008.

**“Flaws in strategic decision making”**

The McKinsey Quarterly, 2009

**“Synthesizing Leader”**

Tradición de la MAF, tomado de: Harvard Business Review, 2006.

**“Between ‘Paralysis by Analysis’ and ‘Extinction by Instinct’”**

Traducción de la MAF, tomado de: MIT Sloan Management Review, Spring 1995.

**“Go and Intuition Model”**

Adams Nathanael and Adams Lynn L., Utah Valley State College, September 2006.

**“Better decision-making: It’s all in the mind ... and gut. Use ‘informed intuition’ to improve your ability to make good decisions”.**

Smith Tim, The Plaid Group, Texas

**“Las ideas como arte”**

Coutu Diane, entrevista a March G. James, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

**“When can you trust your gut?”**

Kahneman, Daniel, Klein, Gary, McKinsey Quarterly, 2010.

**“A leader’s framework for decision making”**

Snowden David and Boone Mary, Harvard Business Review, 2007.

## 2. Notas

---

<sup>1</sup> Integrar en lugar de dividir o elegir es la propuesta del profesor de management estratégico de la Rotman School of Management, Roger Martin, para dirigir una empresa ante un problema o ante una disyuntiva estratégica. El Pensamiento Integrador es una nueva forma de llevar el timón de una empresa, sobre todo cuando ésta está en una situación delicada, en una disyuntiva o ante un problema serio. Según recoge en un artículo publicado por la Universidad de Toronto, uno de los rasgos en común que ha detectado en estos líderes es su predisposición y su capacidad para unir dos ideas diametralmente opuestas en sus cabezas para después, sin temer o decidirse por una de las dos, producir una síntesis superior a cualquiera de aquellas dos ideas irreconciliables. Esta capacidad de enlazar dos ideas opuestas mediante una tensión tan fructífera, le recuerda a Martin la manera en que el ser humano ha sido capaz de manejar sus manos con tanta destreza. Este manejo ha sido posible gracias a lo que se denomina “pulgar oponible”, o sea, la tensión que se crea por la oposición entre el pulgar y el resto de los dedos. Es lo que distingue nuestras manos de las del resto de los animales (con excepción de los simios). Esto nos facilita que agarremos las cosas, o que hayamos sido capaces de escribir o de pintar. Si no hubiéramos explorado las posibilidades que nos proporciona esta oposición, el ser humano no hubiera podido desarrollar algunas de sus capacidades más espectaculares, tanto a nivel físico como cognitivo. Para Martin, el ser humano ha nacido con una mente “oponible”, y se muestra convencido de que, usándola, es posible resolver problemas que aparentemente se resisten a cualquier solución.

<sup>2</sup> En la década de los setenta, surge el paradigma decisional multicriterio que constituye un considerable progreso en el campo de la teoría de la decisión. En este paradigma el concepto de optimalidad paretiana desempeña un papel fundamental. Dicho concepto fue desarrollado en 1896 por el economista italiano Wilfredo Pareto quien en la Teoría de la Decisión Multicriterio lo define como: “Un conjunto de soluciones es eficiente (o Pareto óptimas) cuando está formado por soluciones factibles, esto es, que cumplen las restricciones, tales que no existe otra solución factible que proporciona una mejora en un atributo, sin producir un empeoramiento en al menos otro de los atributos”. El Trade-Off tiene sus orígenes en las teorías de la toma de decisión, fundamentalmente en el concepto de optimalidad paretiana, que conduce al concepto de tasa de intercambio (o Trade-Off) entre dos criterios. El Trade Off indica en cuánto varía un criterio para lograr un incremento unitario en otro criterio. Cuando se está en presencia de un problema, por lo general se da un conflicto entre objetivos o cualidades versus costos o defectos; es por eso, que en un proceso de toma de decisiones es necesario tener una visión holística del hecho, con la finalidad de considerar todos los elementos que involucren la decisión. Normalmente, al analizar un problema lo abordamos desde el punto de vista cualitativo, para ello quien toma las decisiones se basa fundamentalmente en considerar sus experiencias previas en la solución de problemas semejantes. En la medida que estos sean demasiados complejos o el tomador de decisiones no tenga experiencias previas, resulta útil la realización de un análisis cuantitativo, esto no significa

---

que se deba soslayar la importancia de contar con ambos puntos de vista para tomar la mejor decisión posible, pues al considerarse se maximiza la efectividad en la toma de decisiones final.

<sup>3</sup> Cuantificación, indica medida o conteo, medición numérica de una magnitud.

<sup>4</sup> Entiéndase, como recursos no a los financieros, sino más bien a la deferencia, primacía y atención en tiempo para unos en detrimentos de otros.

<sup>5</sup> Racionalidad acotada o limitada, señala que la mayoría de las personas son sólo parcialmente racionales y que, de hecho, actúan según impulsos emocionales no totalmente racionales en muchas de sus acciones. Herbert Simón, apunta que la racionalidad de las personas está de hecho limitada por tres dimensiones: 1) la información disponible, 2) la limitación cognoscitiva de la mente individual, y 3) el tiempo disponible para tomar la decisión. Simón también explica: las personas reconocen patrones conocidos siendo este un gran componente de la pericia del experto, y los expertos pueden, en consecuencia, reemplazar una gran cantidad de búsqueda heurística con soluciones, o soluciones parciales que descubren al reconocerlas. En cuanto a la capacidad cognitiva, esta incluye aspectos como la conciencia, la percepción, el razonamiento y el buen juicio.

<sup>6</sup> Véase, Mankelwicz John (May, 2010) “Quantification, Rationality, And Management Decisions” Journal of Business & Economics Research. Pages 60.

<sup>7</sup> El Profesor Russell Ackoff ha sido descrito como un hombre del renacimiento, arquitecto, planificador de ciudades, filósofo, científico del comportamiento, pionero en el campo de la operación organizacional, pre-eminent autoridad en el campo de la teoría de sistemas organizacionales, autor exitoso. Reconocido internacionalmente como un académico pragmático, Russ, como fue conocido por todos, dedicó la mayor parte de su vida profesional a la “disolución” de problemas sociales complejos y organizacionales con la participación de todos los stakeholders en el diseño de las soluciones.

<sup>8</sup> Véase, Bellinger Gene, Durval Castro, Antony Mills, “Data, Information, Knowledge, and Wisdom”, Journal of Applied Systems Analysis.

<sup>9</sup> Sabiduría entendida como la conjunción de información externa o conocimiento más la información que es generada por nuestros propios medios o lo que también se conoce como experiencia, adicionándole un alto grado de inteligencia, pero de aquella que comprendemos como la capacidad de resolver situaciones nuevas.

<sup>10</sup> El término *experiencia*, dentro del contexto de este trabajo, debe entenderse como aquellos sucesos que han sido experimentados por una persona, o particularmente un gerente, a lo

---

largo de su vida y a su vez digeridos, reflexionados, y relacionados con determinadas pautas generales para luego ser *sintetizados*; según Saul Alinsky, citado por Henry Mintzberg, en su reciente libro: *Managing*, Primera Edición 2009. A su vez, recordar que el acto de sintetizar constituye la esencia misma de la gerencia, según afirma en ese mismo libro. Pero además, para entender la importancia de la síntesis como virtud gerencial, véase: *El Líder Sintetizador*, HBR, feb.2006. A la anterior algunos también la denominan *reflacción*, sugiriendo con ello un tipo de experiencia activa, y no meramente contemplativa.

<sup>11</sup> Véase, “The new psychology of strategic leadership” Gavetti Giovanni, Harvard Business School, July- August 2011. El cual es muy revelador al presentar un análisis de esta nueva concepción en que hacer de los líderes estratégicos.

<sup>12</sup> Véase, “Intuición Estratégica. La chispa creativa en la realización humana”, en el que su autor William Duggan, ha realizado una minuciosa investigación acerca de esta habilidad y los presenta como ejemplos reales presente en muchos campos de la actividad humana.

<sup>13</sup> Véase, Kunn Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, su obra relata cómo sus comienzos como físico en la década de los años 50, pero luego se dedicó a ser historiador de la ciencia cuando descubrió cómo habían ocurrido en realidad los pasados logros de la física.

<sup>14</sup> El fácil *Coup d’oeil* del general, es el sencillo arte de formar nociones, es la personificación de toda actividad guerrera, es tan entera y completamente del alma del método correcto de conducir la guerra, de ninguna otra manera, sino de esta forma amplia, es posible concebir la libertad de la mente que es indispensable si ha de dominar los hechos, no ser dominada por ellos.

<sup>15</sup> Véase, Leonard Dorothy, Swamp Walter, “Inteligencia profunda” publicado por Harvard Business Review, Septiembre, 2004.

<sup>16</sup> Son aquellas oportunidades que has sido pasadas por alto por los estrategas, para comprenderlo más rigurosamente, imaginémos un panorama de negocios con numerosas oportunidades y competidores, donde todas las firmas son conducidas por líderes omnisapientes que pueden ver el panorama completo de oportunidades para ágilmente mover sus recursos hacia las posiciones deseadas. Qué entonces podría suceder en un escenario de tal naturaleza?. Todas las mejores oportunidades serían rápidamente objeto de disputa. Pero en el mundo real los estrategas no son omnisapientes, lo cual significa que esas oportunidades se mantienen allí disponibles. Más aún, debido a que la mayoría de estrategas comparten similares representaciones de ese panorama, ellos perciben y procuran las mismas opciones pero también soslayan las mismas oportunidades atractivas.

<sup>17</sup> Los sesgos surgen de varios aspectos de nuestras vidas, lealtad, el riesgo local, falta de atención son difíciles de codificar o separar. Los primeros en identificarlos fueron Daniel

---

Kahneman (nacido en 1934) y su colaborador Amos Tversky (1937 - 1996) como investigación del comportamiento económico. Tversky & Kahneman intentaban al menos averiguar cuáles son los mecanismos cognitivos empleados en los métodos de resolución de problemas mediante heurísticas, incluyendo entre ellas la heurística de tipo disponibilidad y la de representación.

<sup>18</sup> El pensamiento heurístico puede ser entendido como un sistema de ideas creativas e innovadoras que le son inherentes al ser humano y que puede ser aplicado a determinados problemas.

<sup>19</sup> Véase, Harvard Business Review, July 2011, “La Neurociencia y la Estrategia”, Las oportunidades que han sido pasadas por alto las identificaremos como “cognitivamente distantes” debido a que para reconocerlas se requiere de un gran salto mental y no solamente de un difícil proceso de identificación. Además, son difíciles de ejecutar debido a que normalmente requieren cambios en la identidad fundamental de la empresa, lo cual concita gran resistencia de los empleados u otros participantes. Además son difíciles de legitimar porque contrastan con las representaciones que los más importantes *stakeholders* externos tienen sobre esa empresa, incluyendo a los analistas financieros. Esta manera de pensamiento sugiere que un componente crucial del liderazgo estratégico consiste en la capacidad mental de identificar las oportunidades que resultan invisibles para los rivales, y gestionar las percepciones de importantes stakeholders y persuadirles a cambiar su esquema mental y atraerlos hacia un nuevo enfoque.

<sup>20</sup> Véase, Economic “Reality” and the Myth of the bottom line; Accounting Horizons; Vol. 23, No. 3. El cual es muy revelador en cuanto al conflicto de los contables y los practitioners, para definir los marcos conceptuales para de ahí derivar los distintos modelos de valuación.

<sup>21</sup> El coste de oportunidad es un indicador de la importancia relativa de una decisión determinada. El decisor elegirá aquel curso de acción que tenga un mayor coste de oportunidad (es decir, en el que más deje de ganar). Así, por ejemplo, el coste del capital de la empresa indica el coste de oportunidad de los inversores que financian los proyectos de inversión de la empresa, y al elegir el proyecto que promete generar un mayor valor actual neto también estamos aplicando la idea de coste de oportunidad.

<sup>22</sup> Uno de los conceptos claves de las finanzas corporativas es la teoría de los mercados eficientes, que surgió como respuesta a la cuestión de cómo pueden crear valor los analistas, los gestores de fondos y los tesoreros. En los mercados eficientes no es posible obtener ganancias extraordinarias identificando la tendencia y cronometrando los aumentos de capital o las recompras de valores en función de la situación del mercado, ni especular sobre las oscilaciones de los tipos de interés al tomar decisiones de endeudamiento a corto o largo plazo.

---

Análogamente, los cambios contables carecen de valor, al igual que la compra de empresas supuestamente infravaloradas.

<sup>23</sup> Véase, Zacharie Arnaud, Los mercados financieros, se componen de un mercado bursátil -o mercado de capitales a largo plazo- (las Bolsas de cada país), de un mercado monetario y de un mercado de cambios –o mercado de capitales a corto y medio plazo-, de un mercado de tasas de interés, de un mercado de materias primas y de un mercado de productos derivados. También, nos será de mucha ayuda para una mejor comprensión, Siegel B. Laurence, Research Foundation of CFA Institute, Charlottesville Virginia Ounavarra Capital LLC New York City. “¿Cisne Negro o Pavo del mismo color? El estado de conocimiento económico y la reciente crisis”, traducción de la MAF.

<sup>24</sup> La Teoría Moderna de portafolio es una teoría de inversión que trata de maximizar el retorno y minimizar el riesgo, mediante la cuidadosa elección de los componentes. Originada por Harry Markowitz, autor de un artículo sobre selección de cartera publicado en 1952, la teoría moderna de la selección de cartera (modern portfolio theory) propone que el inversor debe abordar la cartera como un todo, estudiando las características de riesgo y retorno global, en lugar de escoger valores individuales en virtud del retorno esperado de cada valor en particular.

<sup>25</sup> El Capital Asset Pricing Model, o CAPM (trad. lit. *Modelo de Fijación de precios de activos de capital*) es un modelo frecuentemente utilizado en la economía financiera. El modelo es utilizado para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo, si éste es agregado a una Cartera de inversiones adecuadamente diversificada. El modelo toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no-diversificable (conocido también como riesgo del mercado o riesgo sistemático), representado por el símbolo de beta ( $\beta$ ), así como también el retorno esperado del mercado y el retorno esperado de un activo teóricamente libre de riesgo. El modelo fue introducido por Jack L. Treynor, William Sharpe, John Litner y Jan Mossin independientemente, basado en trabajos anteriores de Harry Markowitz sobre la diversificación y la Teoría Moderna de Portafolio. Sharpe recibió el Premio Nobel de Economía (en conjunto con Markowitz y Merton Miller) por su contribución al campo de la economía financiera.

<sup>26</sup> Véase, Los usos corporativos de la beta, Chase Financial Quarterly, Vol. 1, No. 4, Summer 1982. Traducción de la MAF.

<sup>27</sup> Las ideas como arte: una conversación con James G. March, HBR, Octubre 2006

<sup>28</sup> Véase, “Thinking strategically about thinking strategically: the computational structure and dynamics of managerial problem selection and formulation” Mihnea Moldoveanu, Strategic Management Journal, 2009.

---

<sup>29</sup> Entiéndase algoritmo, como un conjunto preescrito de instrucciones o reglas bien definidas, ordenadas y finitas que permite realizar una actividad mediante pasos sucesivos que no generen dudas a quien deba realizar dicha actividad. Dados un estado inicial y una entrada, siguiendo los pasos sucesivos se llega a un estado final y se obtiene una solución.

<sup>30</sup> Véase Nota 10

<sup>31</sup> Between “*Paralysis by Analysis*” and “*Extinction by Instinct*”; MIT Sloan Management Review, Spring, 1995

<sup>32</sup> Véase, El libro *Leadership in Administration*, publicado en 1957, Phillip Selznick, diferencia el aspecto cultural de liderazgo de los aspectos individuales, como sociólogo defiende que “la tarea del líder es allanar el camino de la interacción humana, facilitar la comunicación, evocar una devoción personal y disipar la ansiedad”.

<sup>33</sup> *What it Takes To Be Great: Fortune*, October, 2006

<sup>34</sup> La refl-acción según la define Mintzberg, a la luz de la naturaleza dinámica de su trabajo, los gerentes tienen que encontrar tiempo para dar un paso atrás y tomar distancia; ese ejercicio tiene que volverse parte intrínseca de su trabajo. La reflexión sin acción puede ser pasiva, pero la acción sin reflexión es impulsiva. Como lo indica Saul Alinsky en su libro *Rules for Radicals*, “casi todos los individuos pasan por la vida como sujetos de una serie de acontecimientos”. Estos sucesos “se vuelven experiencias cuando son dirigidos, cuando se reflexiona sobre ellos, cuando son digeridos, cuando se reflexiona sobre ellos, cuando son relacionados con pautas generales y luego sintetizados”.

<sup>35</sup> Sensatez, definida como la cualidad que tienen las personas que muestran buen juicio, prudencia y madurez en sus actos y decisiones.

<sup>36</sup> Los límites hay que conocerlos y el desafío es explorarlos, hay que aceptarlos y el desafío es tratar de superarlos. Se trata de los límites a los que la sensatez se atiene y es esta sensatez la que a su vez rige las conductas que llamamos apropiadas.

<sup>37</sup> Véase, Kurt Matzler, Franz Bailon and Todd A. Mooradian, “Intuitive Decision Making”, MIT Sloan Management Review, Winter 2007.

<sup>38</sup> F. Montesy & A. Corberan, Universita de Valencia, ¡Que difícil es la aleatoriedad!, año 2002. Aleatoriedad: Es un elemento desconocido, carente de orden, ausente de un plan, con consecuencias importantes. Es el acontecer fortuito de un hecho favorable o desfavorable. El azar forma parte de nuestra vida cotidiana y se nos manifiesta de forma espontánea a través de

---

múltiples circunstancias y fenómenos; pero en otras muchas ocasiones somos nosotros quienes necesitamos convocarlo. La obtención de una secuencia aleatoria de números es, sin duda, la más corriente de estas necesidades.

<sup>39</sup> Es aquel que incorpora la metodología planificadora como fórmula de trabajo, además, entiende que la labor de dirección estratégica es una responsabilidad mancomunada de todos los directivos y que las decisiones que se tomen deben responder a una voluntad común de llegar a cumplir la finalidad última de la entidad, o sea, lo que se suele denominar la “misión institucional” de la organización, donde está y el entorno son fundamentales, y por ello es necesario un análisis en profundidad, que incluya una dinámica participativa, teniendo en cuenta procedimientos de toma de decisión sistemáticos. Con la finalidad de anticipar acontecimientos futuros, consientes que se debe contar con la creatividad para darles respuesta.

<sup>40</sup> Véase, Duggan William, “Intuición Estratégica. La chispa creativa en la realización humana”, Grupo Editorial Norma, Colombia 2009.

<sup>41</sup> La detección de datos para el marketing convencional, ejecuta elaborados algoritmos matemáticos en vastas cantidades de información sobre los que los clientes compran en las tiendas. Luego de eso se buscan patrones para comprender mejor el comportamiento del mercado.

<sup>42</sup> Los sistemas adaptativos complejos: SACs. Un sistema así posee tres características básicas: primero, el sistema se compone de un conjunto de agentes, o participantes, heterogéneos, donde cada uno de ellos toma las decisiones sobre cómo comportarse. Aquí, el factor más importante es que esas decisiones tienden a evolucionar con el tiempo; segundo, los agentes interactúan entre sí, y esa interacción da lugar a la tercera característica que los científicos denominan: *fenómenos emergentes*. En un sentido muy real, estos sistemas muestran claramente que el todo es mayor que la suma de las partes; pero aquí la clave es entender que el sistema en su conjunto no puede ser deducido del simple análisis de sus partes individuales.

<sup>43</sup> Véase, Sullivan Tim, “Aceptar la complejidad”, Harvard business review, Septiembre 2011.

<sup>44</sup> Véase, traducciones de la MAF “La Intuición sale de su confinamiento para entrar a los boards”

<sup>45</sup> Véase , Economic, “*Reality and the Myth of the Bottom Line*”; Accounting Horizons, Vol.23, No3

<sup>46</sup> Véase, Hayashi, A. M. “When to trust your gut”, Harvard business review, Febrero de 2001.

---

<sup>47</sup> Entendiendo como análisis estratégico aquel que implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo.