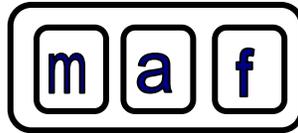


**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



LA INTUICIÓN Y LA ESTRATEGIA

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CÁNDIDA ARELY MONTANO ROQUE

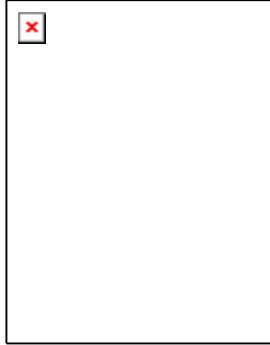
PARA OPTAR AL GRADO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEPTIEMBRE 2009

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

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: MÁSTER GLADYS ESTELA RIVAS COREAS

TRIBUNAL EXAMINADOR: MÁSTER GLADYS ESTELA RIVAS COREAS

MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

SEPTIEMBRE DE 2009

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	V
1. DEFINICIONES FUNDAMENTALES	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA	10
CAPÍTULO II: PROPIEDADES DE LA INTUICIÓN	15
2.1 La intuición es subconsciente	15
2.2 Es compleja	16
2.3 Es rápida	16
2.4 No es emoción	16
2.5 No es sesgada	17
2.6 Forma parte de todas las decisiones	17
CAPÍTULO III: FORMAS DE TOMAR DECISIONES GERENCIALES	18
3.1 Cómo tomar decisiones	19
3.1.1 Sistema racional consciente	20
3.1.2 Sistema experimental Pre-consciente (Intuitivo)	20
3.2 Reconociendo la intuición en algunas áreas	21
3.3 Tipos de decisiones gerenciales	22
3.3.1 Proceso de toma de decisiones	22
3.3.2 Tipos de decisiones	22
3.3.2.1 De Rutina	22
3.3.2.2 De Emergencia	23
3.3.2.3 Operativas	23
3.3.2.4 Estratégicas	23
3.4 Algunas maneras como se le conoce a la Intuición	23
3.4.1 Característica de la personalidad	23
3.4.2 Proceso inconsciente	24
3.4.3 Conjunto de acciones observables o métodos	25
3.4.4 Experiencia destilada	25
3.5 Bases Para Tomar Decisiones Usando La Intuición	26
3.5.1 Experiencia	26
3.5.2 Sentimientos y emociones	26

3.5.3 Conocimiento aplicando habilidades, conocimiento y Entrenamiento	27
3.5.4 Procesamiento mental subconsciente	27
3.5.5 Decisiones basadas en el personal, en los valores o Ética de la compañía	27
3.6 ¿Por qué los buenos líderes toman malas decisiones?	27
3.6.1 Señales de alerta	28
CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UNA VERDADERA INTUICIÓN	29
CAPÍTULO V: ALGUNOS BENEFICIOS DE LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	29
CAPÍTULO VI: CINCO PREGUNTAS ESENCIALES	30
CAPÍTULO VII: ¿ES CONVENIENTE USAR SIEMPRE LA INTUICIÓN?	31
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS:	34
A) NOTAS	
B) BIBLIOGRÁFICAS	
C) ELECTRÓNICAS	

INTRODUCCIÓN

El presente documento trata de brindar unas técnicas a los gerentes de las empresas, quienes deben poner todo su empeño para que éstas se mantengan exitosas en el ámbito corporativo. Es por ello que se pretende brindar una valiosa herramienta a la que deberían recurrir todos los inversores o gerentes de empresas, que se consideren exitosos y que no pretendan dejarse guiar o implementar en sus empresas una moda, lo cual no es el objetivo de este trabajo.

Para desarrollar esta investigación, partiremos de que es importante reconocer que existen varios tipos de intuición, entre ellas se encuentran: la intuición ordinaria, la experta y la estratégica; sin embargo, pretendemos enfocarnos en la intuición estratégica que es la que todo gerente debe desarrollar para tomar decisiones acertadas y alcanzar el éxito.

En esta investigación, partimos que la intuición ordinaria es como un instinto que nos lleva a hacer algo sin saber exactamente por qué lo estamos haciendo de esta manera; por su parte, la experta nos golpea y nos hace reconocer, al instante, algo familiar que nos permite tomar una decisión. Para nuevas situaciones o para innovar, dice William Duggan (2009), es importante no usar esta intuición experta. La tercera, la que nos ocupa, la estratégica, ocurre lentamente. Un ejemplo: solemos tener nuestras mejores ideas en la ducha, en medio de un atasco, viajando en tren... Es decir, cuando estamos obligados a parar. Es, en ese momento, cuando estamos en plena acción, es cuando nuestro cerebro puede resolver un problema que estaba abierto desde hacía meses.

Asimismo en éste trabajo damos a conocer algunas definiciones relacionadas con la intuición, maneras como se le conoce a la intuición, tipos de decisiones gerenciales, formas de tomar decisiones, beneficios de la intuición y cómo encontrar la respuesta a la gran interrogante ¿es la intuición un sexto sentido?, entre otras.

Los distintos apartados, divididos en capítulos, tratan de aclarar precisamente los aspectos que a nivel de estrategia pueden llevar al éxito a las empresas. De eso, de cómo tomar decisiones apropiadas trata este trabajo.

I. DEFINICIONES FUNDAMENTALES

Hablar de una verdadera estrategia es aceptar que las buenas estrategias comienzan con grandes cantidades de análisis cuantitativo, un análisis duro y difícil que se entremezcla con sabiduría, conocimiento y riesgos, es como hablar de algunas de las corporaciones norteamericanas más prestigiosas como: Yahoo, Google, Microsoft, Apple, Internacional Bussines Machines Corporation, mejor conocida por sus siglas en inglés como IBM.

Esta última es la compañía que consiguió hacer de su modelo de PC un estándar y demostró que para el funcionamiento exitoso, no sólo basta saber analizar los estados financieros de la empresa, ser la más prestigiosa del sector empresarial, tener un buen presupuesto y un buen cash flow, éstas son una serie de conocimientos, así como la experiencia misma, pero también se necesita conocer la experiencia de otros, lo que en algún momento nos permite tomar las decisiones más acertadas.

Así, hablar de IBM, es recordar aquella corporación gigante de uniforme azul que dejó de vender equipos, para comenzar a vender experiencia, algo que le permitió dejar de ser la corporación que había obtenido pérdidas que alcanzaron los 8,000 millones de dólares. Nunca antes ninguna corporación estadounidense había perdido tanto dinero, lo que fue el récord de pérdidas para una corporación en toda la historia de los Estados Unidos, alcanzando después ingresos netos positivos.

La fama que había alcanzado la corporación desde sus orígenes, se tradujo en confianza hacia su nuevo modelo el IBM PC, que en 1981 decide sacar al mercado su primera computadora personal. IBM se decidió por un ordenador de arquitectura abierta, de manera que las piezas que formaban la máquina provenían de diversas corporaciones. Intel, fue la elegida para el procesador, ya que era la empresa pionera en su campo. Pero, la elección que marcaría el signo de esta historia, sería la compra del sistema operativo.

Pidieron a Bill Gates, entonces un joven desconocido, que les desarrollara un sistema que superara al que entonces estaba en boga, el CP/M. Como si adivinara el futuro, Gates no

quería vender su MS-DOS. La ingenuidad, la prisa, la prepotencia y la ignorancia fueron causa del mayor error en las negociaciones de IBM. “Ceder ante Bill Gates y aceptar que tan sólo les vendiera la licencia de uso del sistema operativo”.

IBM no imaginó el éxito que obtendría. Se preveía unos ingresos de 240,000 dólares en cinco años, cifra que superaron en tan sólo un corto tiempo. A pesar de que no fuera la computadora más competitiva, pues no era ni la de mayor calidad ni la más económica, sí fue la más vendida y colocó a IBM como la empresa líder del sector.

De todas formas ese liderazgo fue corto, IBM estaría en la cumbre poco más de dos años. La competencia se fue haciendo fuerte, gracias a la propia IBM. Pero como no todo fue éxito, es una de las primeras grandes batallas de IBM por mantener su liderazgo del sector en la venta de computadoras fue con la empresa Compaq.

En 1983, tan solo dos años después del súper éxito de IBM, Compaq lanza al mercado su primer PC clónico. Este modelo vendería unos 111 millones de dólares. Un año más tarde ya adelantaba al gran gigante azul, la confianza de sus usuarios y su buen nombre no fueron suficientes ante un competidor de iguales características pero a menor precio.

Posteriormente surgieron más computadoras que operaban bajo el mismo sistema operativo, a precios más competitivos, las cuales tenían un denominador común en ellas, el MS-DOS. Bill Gates se enriquecía vendiendo la licencia a todas aquellas corporaciones que veían en el nuevo sistema operativo un éxito seguro.

IBM fue la empresa que creó la llave del éxito en el comercio de computadoras, pero Bill Gates mantuvo la puerta abierta al resto de corporaciones, perjudicando así a IBM, que cada vez tenía más competidores. Si Gates hubiera vendido su MS-DOS a IBM, no se hubiese enriquecido vendiendo la licencia de uso a otras compañías y, por otro lado, IBM no habría tenido que “compartir” su éxito. Diez años más tarde, el 19 enero 1993, IBM hace público sus problemas económicos.

Las causas de estas pérdidas continuaban siendo las mismas que años antes provocaron la pérdida del liderazgo. Cada vez, había más corporaciones competitivas que se hacían con una cuota de mercado, mientras IBM la iba perdiendo. Llegado a este límite, IBM decide dejar de lado la venta de equipos para centrarse en los servicios. Es así, como continuaría a lo largo de los años; por ejemplo, en el año 2003 aporta en concepto de servicios un 50% de los ingresos y un 30% de la venta de equipos. Actualmente está presente en más de 160 países y tiene a su servicio más de 320,000 empleados. Los ingresos anuales superan los 90,000 millones de dólares. Así pues, queda claro que el gran gigante superó con creces todas las crisis a las que se fue enfrentando en su larga carrera al éxito.

Pero ese éxito de IBM no llegó por arte de magia, una corazonada o simplemente por el uso del sexto sentido. El gran cambio en IBM se da en 1993 cuando se elige como Chief Executive Officer a Louis V. Gerstner, el primer ejecutivo de alto nivel en la historia de IBM que no provenía de sus propias filas. Lou, como se le conoce, había sido CEO en corporaciones como McKinsey & Co.; RJR Nabisco Inc. de alimentos empacados y cigarrillos; y American Express Company de tarjetas de crédito, pero jamás de corporaciones de tecnología.

A partir de entonces, IBM comenzó a transformarse en una empresa de servicios; es decir, utilizó su experiencia y asesoría, reduciendo su dependencia económica de la venta de equipos. Esta tendencia se incrementó, especialmente desde que en 2002 Samuel J. Palmisano, sucesor de Lou, dejara de dirigir la rama de servicios de IBM para convertirse en el nuevo primer ejecutivo de la empresa.

El 10 de diciembre de 2004, IBM terminó las negociaciones encaminadas a vender la división de PCs al grupo chino Lenovo, por 650 millones de dólares en efectivo y 600 millones más en acciones (un 19% de Lenovo). Junto con la división de PCs, Lenovo consigue alrededor de 10,000 empleados de IBM y el derecho a usar las marcas *IBM* y *Thinkpad* durante cinco años. Esta es una de las pocas corporaciones que después de estar obteniendo pérdidas millonarias, su nuevo CEO utiliza la intuición estratégica y la convierte en una corporación con ingresos anuales de 90,000 millones de dólares.

De acuerdo a esta experiencia es necesario hacerse la siguiente pregunta: *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*

Al realizar un análisis acerca de la conducta de los gerentes, de los inversores en el ámbito de los mercados financieros y de la crisis económica y financiera mundial, a la cual, muchas corporaciones, actualmente, se están enfrentando, se puede observar cómo algunas de ellas están preocupadas por evitar sucumbir ante ésta crisis.

Por ello, es importante conocer sobre las decisiones que cada gerente debe tomar, decisiones exitosas para poder alcanzar las metas y los objetivos de la empresa que ellos representan, por lo tanto, es necesario que las decisiones de inversión sean tomadas en forma muy acertada.

Las compañías realmente exitosas establecen estrategias que son creíbles y ejecutables. Las estrategias buenas son extensas en los detalles y breves en cuanto a la visión. Hoy en día, si observa sus reacciones orgánicas e indaga lo que éstas quieren decir, es posible interpretar su intuición y usarla para tomar mejores decisiones en entornos de incertidumbre.

Según Carl Jung (1875- 1961), la intuición es una sofisticada forma de razonamiento, basada en la “sujeción” que un experto adquiere a lo largo de los años de trabajo-experiencia específico (Prietula & Simon, 1989). Eso no viene dado fácilmente, requiere de años de experiencia en la solución de problemas y se basa en una sólida y completa comprensión de todos los detalles de la empresa (Isenberg, 1984, Seebo, 1993). En la medida en que las lecciones de la experiencia son lógicas y bien fundamentadas, de esta manera es lo que se llama intuición (Isenberg, 1984).

Se le llama intuición, al conocimiento que no sigue un camino racional para su construcción y formulación, y por lo tanto no puede explicarse o, incluso, verbalizarse. Está basada en el conocimiento acumulado por la experiencia cotidiana, la actividad profesional específica y la formación académica. El individuo puede relacionar ese conocimiento o información con experiencias previas, pero por lo general, es incapaz de explicar por qué llega a una determinada conclusión.

Pese a no ser un conocimiento racional, la intuición influye en la manera en que se elaboran estructuras tan racionales como el pensamiento científico. También, en ocasiones, puede ser la clave que nos lleve al éxito profesional, por ejemplo en el caso de un agente de bolsa, para quien la intuición puede ser esencial¹.

Existen algunas clases de intuición, como la intuición estratégica que es diferente de los juicios instantáneos. Éstos forman parte de la intuición experta, son una forma rápida de pensar, en la cual usted llega apresuradamente a una conclusión, cuando reconoce algo conocido. La intuición estratégica, consiste en un momento de entendimiento en el cual el cerebro es capaz de unir toda la información y el conocimiento que ha acumulado a lo largo de la vida para ver con claridad la solución a un determinado problema o una determinada situación, normalmente inesperada².

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

La palabra estrategia ingresó al idioma inglés en 1810, cuando los académicos convirtieron el tema en una disciplina formal de estudio. De allí, el concepto de estrategia se expande a los negocios a finales del siglo XIX y a otros campos en el siglo XX. La primera gran obra académica sobre estrategia, se manifiesta en el libro “*De la Guerra*” (publicado en 1832), de Carl Von Clausewitz (1776- 1831) quien se convirtió en estratega y pone los destellos de lucidez en el primer plano de pensamiento de los buenos Generales.

Von Clausewitz, nos da los elementos clave que acompañan un destello de lucidez, ejemplos de la historia que uno debe tener ya en mente; presencia de ánimo, ejemplos de los cuales se valdrá; el destello propiamente dicho, que selecciona y combina los ejemplos adecuados; y la resolución, mediante la cual uno avanza a pesar de los obstáculos e incertidumbres que le esperan en determinadas circunstancias.

Esos cuatro elementos resuelven el problema de cómo funciona la memoria inteligente en situaciones desconocidas: los elementos que uno usa provienen del pasado, pero su combinación es algo nuevo. En la intuición estratégica, el cerebro también se vale de elementos que provienen del más allá de su propia experiencia, de la misma manera como Copérnico se valió de Aristarco.

Es un secreto a voces, que las buenas ideas llegan como destellos de lucidez, casi siempre cuando no se esperan. Cuando estas llegan de repente, sacuden al individuo. Se junta todo en la mente. Conecta los puntos. Pueden producir una expresión de sorpresa o una serie de asentimientos que le van mostrando el camino a seguir. Se disipa la niebla y usted ve lo que tiene que hacer. Todo parece tan obvio. ¡Un momento!, antes usted no tenía la menor idea. Ahora ya la tiene.

Si este tipo de destello perspicaz nos ha sucedido alguna vez, es porque se está en muy buena compañía. Ése es el elemento clave de los grandes logros de la historia humana: cómo fundó Bill Gates la empresa Microsoft, cómo encontró su estilo el pintor Picasso, cómo triunfó el movimiento de los derechos civiles en EEUU, cómo conquistaron Internet los chicos de Google, cómo conquistó Napoleón Bonaparte a Europa, y así sucesivamente a través de todas las épocas. Es la forma como los innovadores logran sus innovaciones, como los artistas tienen sus ideas creativas, como los visionarios logran su visión, como los científicos hacen sus descubrimientos y como las buenas ideas de toda clase surgen en la mente humana.

Recientemente, la neurociencia ha hecho grandes avances al explicar cómo funcionan los destellos de lucidez. La referencia a esos destellos perceptivos, se encuentra en una variedad de campos ya conocidos que buscan explicar cómo ocurren las buenas ideas. Entre estos campos están: la filosofía asiática, la estrategia militar clásica, la estrategia de negocios, la historia de la ciencia y la más reciente, psicología cognitiva. Al juntarlas todas, llegamos a una disciplina moderna llamada intuición estratégica. Es algo muy diferente de la intuición ordinaria, qué es corazonada, presentimiento, noción intuitiva.

La intuición ordinaria es una forma de emoción: sentir, sin pensar. La intuición estratégica es lo contrario: es pensar, no sentir. Un destello de lucidez rompe la niebla de su mente con una idea clara y resplandeciente. Usted puede sentirse eufórico luego, pero la idea misma sigue nítida en su mente. Por eso se siente estimulado: por fin ve claramente lo que tiene que hacer.

La intuición experta es siempre rápida y sólo funciona en situaciones comunes y corrientes. La intuición estratégica es siempre lenta y funciona en situaciones inéditas, que es cuando usted necesita las mejores ideas.

La diferencia es crucial, porque la intuición experta puede ser la enemiga de la intuición estratégica. A medida que usted mejora en su trabajo, empieza a reconocer esquemas que le permiten resolver problemas parecidos cada vez más rápido. Así funciona la intuición experta. En situaciones nuevas, su mente toma más tiempo en hacer nuevas conexiones para encontrar una buena solución. Un destello de lucidez ocurre en un solo instante, pero pueden necesitarse semanas para que ese momento llegue. Usted no puede apresurarlo.

Por lo contrario, su intuición experta puede ver algo conocido y producir demasiado pronto un juicio instantáneo. La disciplina de la intuición estratégica exige que usted reconozca cuándo una situación es nueva y “apague” su intuición experta. Debe “desconectar” los viejos puntos para permitir que unos nuevos se conecten a su manera.

Aunque la disciplina de la intuición estratégica pertenece correctamente al campo de la estrategia, también reúne elementos de otras disciplinas. Ello se debe a que versa sobre la realidad concreta, no sobre teorías abstractas.

La intuición estratégica viene siendo como una cabaña que uno encuentra en medio del bosque, se acerca un poco más, mira alrededor y luego atisba por cada ventana para ver lo que hay dentro. Cada ventana le ofrece un aspecto diferente de la misma cosa, uno mira por una ventana, luego por otra y por otra y, finalmente, se encuentra dentro de la cabaña. Entonces, todo se le representa en la mente y comprende la intuición estratégica.

No fue coincidencia, que el vocablo estrategia entrara en el idioma inglés y que Von Clausewitz se convirtiera en un estudioso de la estrategia al mismo tiempo. El año 1810 fue el de los mayores éxitos militares de Napoleón Bonaparte, este mismo año marca el comienzo de la estrategia como un área formal del conocimiento. En su época, Napoleón figuraba como el más exitoso general en el campo de batalla de la historia. Ganaba batalla tras batalla contra ejércitos más grandes que el suyo.

Sus victorias lo llevaron desde un modesto pasado en Córcega, a ser el emperador de Europa en menos de una década. Sus enemigos empezaron a estudiarlo, a ver cómo y por qué ganaba, para poder derrotarlo, y así empezó el estudio académico de la estrategia. Hoy en día, la estrategia es una de las principales áreas de estudio de la ciencia gerencial y administrativa, para toda clase de organizaciones en todo el mundo.

De acuerdo con la historia, todos vemos a Napoleón como un hombre de pequeña estatura y con habilidades para la guerra, pero la habilidad que él alcanzó, no la obtuvo como un don que simplemente bajó del cielo, sino a través de intensas e incansables horas de lectura minuciosa de libros sobre estrategias e historias de experiencia militar, por eso el cineasta francés **Abel Gance** en uno de los guiones de la película sobre Napoleón, lo retrata con un grueso libro bajo el brazo para representar el cúmulo de conocimiento que había adquirido..

A sus 24 años, Napoleón llegó al sitio de Tolón y se presentó para el servicio militar, siendo el segundo al comando de la artillería, debido a que el puerto de Toulon, el más importante de la marina francesa, estaba siendo amenazado por los británicos. Después que el general del comando fracasó con sus planes de atacar al enemigo con sable y bayoneta; Paris lo destituyó, asignó a Napoleón como General y allí despegó su carrera³.

Napoleón, utilizó algunos elementos estratégicos que había juntado para producir su victoriosa idea: planos acotados del terreno, más cañones livianos, más guerra revolucionaria estadounidense, más Juana de Arco. En el ejemplo de Tolón se puede ver que un destello de lucidez para la intuición estratégica, tiene la misma estructura básica que para la intuición

experta, excepto que los elementos que se combinan en la mente provienen de más lejos, generalmente de fuera de la experiencia directa del estratega.

Eso hace que el destello de lucidez sea mucho más grande, cuando los trozos se juntan. Napoleón, no había peleado una batalla como la de Tolón, pero podía encontrar en los entrepaños de su mente, un conjunto de elementos que en batallas anteriores habían resuelto el problema de Tolón. La combinación era nueva, pero los elementos que la constituían no. Los cuatro elementos utilizados por Napoleón, en Tolón, es lo que Von Clausewitz, describe sobre el vistazo, y los resume en cuatro elementos: los ejemplos históricos, la presencia de ánimo, el destello de lucidez propiamente dicho y la resolución. Esos elementos funcionaron en el sitio de Tolón, los cuales se detallan a continuación:

1. Ejemplos históricos.

La memoria inteligente dice que las personas almacenan ejemplos de experiencias pasadas en los entrepaños de la mente, a medida que uno vive y aprende una profesión. La intuición experta depende de la propia experiencia, mientras que la estratégica, aprovecha también la experiencia de todo el resto del mundo. El ser humano no simplemente busca en los entrepaños de la propia experiencia, sino que busca también los ejemplos históricos de todos los tiempos y lugares.

2. Presencia de ánimo.

Las personas, despejan la mente de todas las expectativas e ideas previas sobre lo que podrían hacer, o incluso de cuál es su meta. El General de Tolón, ya tenía una meta en mente: asaltar la fortaleza principal a espada y bayoneta, lo que quería que hiciera Napoleón, era dirigir la artillería durante el asalto, pero Napoleón no tuvo en cuenta esa meta, sino, en vez de echar a los ingleses de Tolón, lograr que decidieran irse.

3. Destello de lucidez.

En una mente despejada, se juntan ciertos elementos de diversos ejemplos pasados en una nueva combinación. Gracias a su estudio de la historia militar, Napoleón tenía muchos posibles elementos que aprovechar, pero no tenía de antemano la idea de cuáles elementos

específicos se juntarían en su mente en este caso particular. Había tres posibles resultados cuando miró el mapa de Tolón: Ver que el plan del General era bueno, ocurrírsele un plan diferente o no ver manera posible de sacar a los ingleses de Tolón. Él no tenía preconcebido nada al respecto.

4. Resolución.

Esto significa determinación, propósito, voluntad. No sólo ver lo que hay que hacer, sino estar listo a hacerlo. El destello de lucidez, lleva consigo la fuerza que empuja hacia adelante. Se necesita resolución para seguir adelante y hacer realidad el vistazo.

Los cuatro pasos del vistazo que da Von Clausewitz, encajan muy bien en la comprensión moderna de la memoria inteligente y muestran la manera cómo la memoria inteligente, funciona en nuevas situaciones como la intuición estratégica.

CAPÍTULO II PROPIEDADES DE LA INTUICIÓN

Existen algunas propiedades de la intuición. Para entender la intuición, es necesario comprender las propiedades más importantes:

2.1 La intuición es subconsciente

Aunque, la intuición reposa a lo largo de un continuum de conciencia-subconsciente, sólo una fracción de las lecciones de la experiencia, llega a ser cristalizada plenamente como hecho y accesibles a la mente consciente. La mayor parte de ella "es un mapa subconsciente de innumerables experiencias que son almacenadas. Extraemos de esta reserva, sin pensamiento consciente" (Agor, 1990).

Algunas de estas experiencias almacenadas en el subconsciente están más fácilmente disponibles que otras, a través de la intuición. Parikh (1994) observó que la intuición podría ser una forma de inteligencia a un nivel, que simplemente no se puede tener acceso con el pensamiento racional. Según él, la intuición consiste en "accesar a la reserva interna de la

experiencia acumulada y la experiencia desarrollada a lo largo de un período de años, y la destilación de una de esas respuestas, o un deseo de hacer o no hacer algo, o elegir entre algunas alternativas-nuevamente sin ser capaz de entender conscientemente cómo obtenemos las respuestas"(1994)⁴.

2.2 Es compleja

Debido a lo sutil que pueden abarcar los balances cuantitativos y cualitativos, la intuición (sentir subconsciente de todos los factores, su importancia, y las relaciones) probablemente es superior a un riguroso modelo puramente cuantitativo (Quinn, 1980; Kleinmuntz, 1990). Se puede "hacer frente a los sistemas más complejos, los cuales pueden ser descubiertos en nuestras mentes conscientes" (Parikh, 1994:33).

La mayoría de los modelos racional-analíticos son limitados, por causa de la asunción de linealidad. La intuición permite una superación de los límites de la racionalidad en un entorno inestable (Prietula & Simon, 1989).

2.3 Es rápida

El proceso de la intuición es muy rápido (Seebo, 1993). Es la ejecución automática y uniforme de secuencias de comportamiento aprendido, que a menudo puede generarse como un destello de lucidez y dar un paso sabio en la toma de decisión, permitiendo que una persona conozca casi instantáneamente cuál es el mejor curso de acción. Ello conlleva, años de experiencia y de aprendizaje, dividido en segundos (Isenberg, 1984). La síntesis intuitiva, permite acceder a un número de problemas relacionados o cuestiones al mismo tiempo. Un experto, aprende a omitir pautas irrelevantes o pedazos de información y se concentra en la misma crítica (Prietula & Simon, 1989; Kirschenbaum, 1992; Harung, 1993).

2.4 No es emoción

Alguien tal vez podría creer que la intuición surge de la emoción, frente a la razón. Pero, la intuición no viene de la emoción (Simon, 1987; Vaughan, 1990; Ray y Myers,1990). Vaughan(1990) observó que el temor y el deseo, interfieren con la percepción intuitiva. Si usted está ansioso, enfadado o emocionalmente perturbado, probablemente no es receptivo a los mensajes sutiles que pueden entrar en la conciencia a través de la intuición. Del mismo

modo, Ray y Myers (1990) señalaron que el miedo, la ansiedad y la ilusión interfieren en forma clara en la ejecución de la intuición.

2.5 No es sesgada

Un grupo de investigación y desarrollo sugiere que la intuición no es necesariamente un proceso sesgado, puede ser misteriosamente exacto (Ilgen y Feldman, 1983; Kleinmuntz, 1990; Harung, 1993; Seebo, 1993). Por ejemplo, Kleinmuntz (1990) sugirió que cada día el razonamiento inductivo que los administradores o tomadores de decisión usan es una manera escabrosa, equivalente a la utilización de los principios estadísticos formales.

Ilgen y Feldman (1983) señalaron que la investigación que se ha centrado en los prejuicios, producen invalidez; por lo tanto, crean la impresión de que los juicios válidos basados en la intuición, son raros. Asimismo, alegaron que el proceso cognitivo por el cual los juicios válidos son hechos, es exactamente el mismo que genera un sesgo, al igual que la determinación de las fuerzas de un vuelo de flecha es como si la flecha no da en el blanco .

Si la síntesis intuitiva adolece de sesgos o errores, también lo hace el análisis racional (Seebo, 1993; Harung, 1993). Esto es así, porque el razonamiento cuantitativo o racional-analítico, se basa demasiado en las percepciones y supuestos que no son necesariamente exactos y correctos (Seebo, 1993:27). Por lo tanto, no está libre de errores, ello puede producir el error extremo (Hammonds et al., 1987).

2.6 Forma parte de todas las decisiones

La intuición es fundamental para todas las decisiones, incluso aquellas basadas en lo más concreto y las duras realidades. Los métodos racional-analítico pueden "rara vez ser utilizados exclusivamente, por su propia naturaleza, la predicción trata con lo desconocido, y podemos calcular o medir solamente lo que se conoce ... Por lo menos, un pronosticador tiene que usar la intuición en la recopilación e interpretación de los datos y decidir cuáles eventos futuros inusuales podrían influir en el resultado.

De ahí que efectivamente en cada [decisión] siempre hay algún componente intuitivo" (Goldberg, 1990:73). El enfoque analítico (o el uso de la fórmula sobre la cabeza) ⁵ [véase Kleinmuntz (1990) por referencias detalladas y argumentos a favor de la fórmula a través de la cabeza del debate] no parece distinguir entre un experto y alguien que tiene acceso a más información que otros (Prietula & Simon, 1989).

Se supone que los datos y las ideas son las mismas cosas y tratan la información y el conocimiento de manera similar (Harper, 1990). El punto es que todos los datos son no menos irrelevantes interpretados de manera significativa y la interpretación de los datos es necesariamente subjetiva, y requiere una profunda comprensión de la situación o el contexto al que pertenece, y por lo tanto, requiere el uso de criterio/intuición.

En resumen, la intuición no es un proceso irracional. Está basada en una comprensión profunda de la situación. Es un fenómeno complejo que extrae del cúmulo de conocimientos en el subconsciente y está basada en la experiencia pasada. Es rápida, pero no necesariamente sesgada como se presumía en las investigaciones anteriores sobre la toma de decisión racional.

CAPÍTULO III

FORMAS DE TOMAR DECISIONES GERENCIALES

“somos una compañía de cerebro izquierdo”

Concepto de “Decisión”: *Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia).*

Entonces: *¿Qué es la toma de decisiones?*

Los gerentes, por definición, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas.

Durante mucho tiempo, los científicos creyeron que el destello de lucidez provenía del hemisferio derecho del cerebro, donde se da el pensamiento creativo, imaginativo e intuitivo.

El hemisferio izquierdo del cerebro maneja el pensamiento lógico, analítico racional. En 1981, Roger Sperry ganó el premio Nóbel por sus investigaciones sobre el cerebro de dos lados. En su discurso de aceptación del Nóbel anotó lo siguiente:

“En un mismo individuo puede observarse que emplea coherentemente una u otra de las dos distintas formas de enfoque y estrategia mentales, como si fuera dos personas distintas, según que esté usando el hemisferio izquierdo o el derecho”.

En el modelo Sperry, la intuición estratégica sería imposible, pues ella combina ambos lados del cerebro, pero en el año 2000 Eric Kandel, contradice a Sperry con un modelo de cerebro entero, que combina análisis e intuición en todos los modos de pensar. Los neurólogos lo llaman memoria inteligente, en la cual grandes y pequeños destellos de lucidez toman de cualquier parte del cerebro elementos del pasado y los combinan de nuevas maneras. Este nuevo modelo revela a la intuición estratégica como una forma de pensamiento racional de todo el cerebro, más que de pensamiento irracional en el lado irracional del mismo.

3.1 Cómo tomar decisiones

Desde los años 60 hasta los años 90, el cerebro de dos lados se convirtió en la explicación común de la existencia de dos clases de personas, dos clases de modos de pensar e incluso dos clases de organizaciones. Alguien podía decir “yo soy una persona de cerebro izquierdo”, o “usa tu cerebro derecho para esto” o “somos una compañía de cerebro izquierdo”.

Se dio un debate sobre si las mujeres eran de cerebro derecho y los hombres de cerebro izquierdo. Exámenes cerebrales mostraron que los japoneses usaban más el hemisferio derecho de su cerebro. ¿Era ésta la razón de que su economía hubiera decaído en los años 90?

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible. Según la Neurociencia, existen dos formas⁶ con las cuales el cerebro humano toma ciertas decisiones, estas son: El Sistema Racional Consciente y el Sistema Experimental Pre-consciente (Intuitivo)⁷. Mientras más encumbrado esté un ejecutivo en el organigrama

corporativo, más decisiones no rutinarias debe tomar. Muchas veces es necesario escoger sin tener criterios predefinidos y la exposición al riesgo es inevitable.

Por supuesto, el análisis es fundamental, pero el ejecutivo que sólo confía en criterios objetivos en un mundo repleto de incertidumbres corre el riesgo de tomar decisiones erróneas o, en el mejor de los casos, queda estresado y sin dormir algunas noches a causa de la duda en relación con la alternativa escogida.

Lo mejor es usar la intuición y el análisis lógico de manera complementaria. Tomar la decisión correcta, es la ambición de quienes practican la gerencia. Hacerlo requiere contar con un profundo conocimiento, y una amplia experiencia en el tema.

3.1.1 Sistema racional consciente

Este sistema está alojado en la parte izquierda del cerebro humano y cuenta con las siguientes características:

- *Racional, analítico pero sin imaginación, fundamentalmente literal y relativamente libre de emoción, basado en el razonamiento mental, conocimiento, habilidades y experiencia.*
- *La información es codificada en símbolos abstractos y conceptos.*

3.1.2 Sistema experimental Pre-consciente (Intuitivo)

Este sistema está alojado en la parte derecha del cerebro humano y cuenta con las siguientes características:

- *Automático, holístico, fundamentalmente no literal y asociado con las emociones y los sentimientos, la adopción desde una perspectiva global, se decide en forma espontánea y creativa.*
- *La información es codificada en formas concretas tales como: Imágenes e historias.*

El cerebro izquierdo le ayuda a usted a hacer las cosas analíticas, pero el intuitivo lado derecho le da la ventaja creativa que le permite innovar y tener éxito en un mundo rápidamente cambiante. Roger Sperry decía que cada lado del cerebro funciona independientemente: el lado creativo no puede dejar de lado el analítico. Según las investigaciones realizadas a finales de los años 90 la Neurociencia desbarató el modelo de Sperry. Eric Kandel ganó el premio Nóbel en el año 2000 por sus investigaciones sobre un nuevo modelo de funcionamiento del cerebro. Hoy en día, los científicos ya no creen que un lado del cerebro sea creativo y el otro racional.

El nuevo modelo pone a la intuición y el análisis juntos en todos los modos de pensar. No hay tal cosa como “análisis puro” o “intuición pura”. Todos los pensamientos son destellos de lucidez hasta cierto punto. Usted puede no notar los más pequeños destellos, pero los grandes cambian su estrategia. Este nuevo modelo de cerebro explica la manera cómo la intuición estratégica puede ser lógica y creativa, al mismo tiempo.

En las investigaciones científicas, según Seigi Ogawa, las imágenes de resonancia magnética obtenidas en 1993 muestran a los dos lados del cerebro funcionando al mismo tiempo. Las sospechas de Sperry, resultaron fundadas. No es sólo izquierdo *versus* derecho, sino también arriba *versus* abajo, parte de adelante *versus* parte de atrás, profundo *versus* superficial, materia gris *versus* materia blanca, arrugado *versus* liso, parecía como si un solo pensamiento detonara actividad en diferentes áreas del cerebro en ambos lados, izquierdo y derecho.

3.2 Reconociendo la intuición en algunas áreas

Desde tiempos antiguos la intuición se ha hecho presente sobre algunos grandes pensadores que han tomado decisiones y se han apoyado en ella para poder tomar decisiones certeras, desde Nicolás Copérnico, Issac Newton, entre otros. Esto se manifiesta en algunas frases que se detallan a continuación:

- *Yo no logré llegar a la comprensión de las leyes fundamentales del universo a través de mi mente racional. (Albert Einstein).*

- *En un estudio entre ejecutivos, todos reconocían que utilizaban la intuición, pero eran muy renuentes en admitirlo ante sus colegas.(anónimo).*
- *¡Si yo le contara a usted todo lo que hemos hecho en esta área, podría arruinar mi carrera! (Ejecutivo de una de las Fortune).*

Algunos estudios han encontrado una importante correlación entre el éxito en los negocios y la intuición. Sin embargo, es hasta hace poco que la *intuición*, ha logrado salir sigilosamente de los oscuros rincones corporativos donde ha sido mantenida durante mucho tiempo, para entrar dignamente a las salas de juntas.

3.3 Tipos de Decisiones Gerenciales

Los gerentes, cotidianamente se enfrentan ante ciertas circunstancias que les permiten poner en práctica los conocimientos aprendidos en el proceso de formación académica y la experiencia adquirida durante todo su desempeño, para lo cual, muchas veces, es necesario seguir un proceso sistemático.

3.3.1 Proceso de toma de decisiones

En general, tomar una decisión implica:

1. *Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir*
2. *Listar las opciones disponibles: cuáles son las posibles alternativas.*
3. *Evaluar las opciones: cuáles son el pro y contras de cada una.*
4. *Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.*
5. *Convertir la opción seleccionada en acción.*

3.3.2 Tipos de decisiones

Existen diferentes tipos de decisiones que todo gerente debe tomar en cuenta, entre ellas se tienen las siguientes:

3.3.2.1 De Rutina

Las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.

3.3.2.2 De Emergencia

Ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

3.3.2.3 Operativas

Son necesarias para la operación de la organización e incluye resolver situaciones relacionadas con el personal (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

3.3.2.4 Estratégicas

Decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.

3.4 Algunas maneras como se le conoce a la intuición

Existen muchos escritores que han realizado un análisis profundo acerca de lo que es la intuición, algunos de ellos dan su definición y dependiendo de la perspectiva de cada uno existen diferentes formas, es así como algunas gerencias escritoras no académicas se han unido a la crítica de Peters y Waterman en contra del modelo racional.

Ellos argumentaron que el análisis racional está sobre enfatizado, pero que raramente ofrece una alternativa completamente acuerpada. Generalmente, la intuición es sugerida para reemplazar al análisis.

Algunos ejecutivos identifican seis diferentes conceptos de intuición y examinan las implicaciones que sus diferencias sostienen para ellos: como un poder paranormal o sexto sentido, rasgo de personalidad, proceso inconsciente, conjunto de acciones observables o métodos, experiencia destilada y categoría residual. Dentro de ellas existen cuatro categorías que son las más importantes y que se detallan a continuación:

3.4.1 Características de la personalidad

Algunos autores sugieren que la intuición es un elemento de personalidad individual. De acuerdo a este punto de vista, uno nace con una preferencia por la toma de decisiones

intuitivas o la adquiere durante la infancia. Una vez establecida, dicha característica sigue siendo relativamente incambiable durante toda la vida, al igual que otros aspectos de la personalidad son irremplazables.

La mayoría de los escritores que tratan a la intuición como un rasgo de personalidad lo extraen del trabajo del psiquiatra suizo, Carl Jung, quien desarrolló un sistema para clasificación de personalidades de cuatro dicotomías: introversión-extroversión; actitud a juzgar-actitud a percibir; pensamiento-sentimiento, y la más importante para este análisis, detección de intuición la cual no todas la desarrollamos.

Jung, argumentó que los sentidos de las personas prefieren basar sus elecciones sobre lo tangible, hechos mensurables y usar información impresionista. Las personas intuitivas, suelen tener poca paciencia con el detalle, no les gusta la rutina, y a menudo, saltan a las conclusiones a raíz de la información acumulada en el cerebro.

3.4.2 Proceso inconsciente

Algunos autores sugieren que el análisis y los procesos de elección ocurren en forma independiente en dos niveles de la mente. El análisis se produce en el nivel consciente, la intuición en el inconsciente. Por ejemplo, Roy Rowan, afirma que el conocimiento de intuición dispone lo siguiente:

"Proviene de algunos estratos de la conciencia, justo por debajo del nivel consciente. . . Estos factores percibidos subconscientemente, están ordenados e integrados en las impresiones retenidas que a menudo ni siquiera pueden ser verbalizados a pesar de que ellos guían nuestras acciones".

Tony Bastick, expresa la misma idea, aunque él la denomina con un nombre un tanto diferente: "Preconsciente" es utilizado para referirse a lo material, lo cual, aunque en el momento en que se puede ser inconsciente, está disponible y listo para ser consciente. . . Este uso del término "preconsciente" es apropiado para la intuición, como los productos intuitivos,

las intuiciones, etc., parece que es de los productos conscientes de la información, a menudo recogida y procesada subcientemente.

3.4.3 Conjunto de acciones observables o métodos

La intuición a veces se conceptualiza como un conjunto de acciones observables o métodos que emplean los encargados de tomar decisiones. Morgan W. McCall, Jr y Robert E. Kaplan proporcionan lo que es probablemente la más clara presentación de esta conceptualización. Sobre la base de numerosas conversaciones con los directivos, ellos concluyen que hay poca mística acerca de la intuición. Por el contrario, sostienen que se compone de algo simple, formas bastante evidentes de obtener y utilizar la información:

“... lo que ellos llaman intuición tuvo un comportamiento base. Hay cosas que hacen que tienen efectos profundos sobre cómo recopilar información, procesarla, y unirla para "definir" los problemas que enfrentan”.

McCall y Kaplan, discuten acciones específicas que, a su juicio forman el comportamiento base de la intuición. “Los dos principales temas que surgen... Son la excavación y conocimiento de la empresa”. Señalan que el éxito de los administradores a menudo salta los niveles intuitivos y recaba la información directamente de los empleados clave, independientemente de su categoría. Se reúnen cara a cara con las personas y examinan la información sutilmente de una manera remota para desencadenar reacciones defensivas.

3.4.4 Experiencia destilada

Algunas conceptualizaciones de la intuición implican que la toma de decisión ejecutiva, aunque puede parecer compleja, realmente es bastante simple porque trata variaciones por encima de una relatividad de pequeños números de decisiones. Si un ejecutivo hace de la misma elección básicas suficientes veces durante un período de años, él o ella pueden identificar un curso adecuado de acción, sin recurrir al análisis formal. La toma de decisiones intuitiva, es un proceso de dos pasos:

- *En primer lugar, el tomador de decisiones, reconoce las señales en una situación en la que indica sus similitudes con una previamente encontrada.*
- *En segundo lugar, él o ella seleccionan o modifica acciones que demostraron su eficacia en esa situación en el pasado.*

3.5 Bases para tomar decisiones usando la intuición

Según los estudios realizados existen algunos fundamentos que son necesarios al momento de tomar decisiones utilizando la intuición, dentro de ellas están las siguientes:

3.5.1 Experiencia

Es como una unidad central de procesamiento. Las personas buscan a través de estas experiencias, en su unidad central de procesamiento y toman decisiones sobre la base de sus experiencias. La habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Asimismo, se supone que los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones, ya sea para las situaciones mal estructuradas o nuevas.

3.5.2 Sentimientos y emociones

Algunas veces las personas tienen una extraña sensación de que algo acerca de lo que se asevera no es del todo correcto y entonces buscan más información y se dan cuenta que esos hechos no eran absolutamente precisos como se informaba.

3.5.3 Conocimiento aplicando habilidades, conocimiento y entrenamiento

La suma total de las experiencias que usted ha tenido en la vida y la formación académica de escuela de negocios.

3.5.4 Procesamiento mental subconsciente

La mente subconsciente tiene datos que puedan llevar a la mente consciente en determinadas direcciones. Ello nos impulsa en el camino para tomar decisiones cuando no tenemos la información correcta en las yemas de los dedos.

3.5.5 Decisiones basadas en el personal, en los valores o ética de la compañía

Todo parece centrarse en torno a un sentido ético u obligación moral de la empresa o el cliente. No hay libro o manual que le diga cómo hacerlo. Hay decisiones que están relacionadas al recurso humano, para lo cual, se debe tomar en cuenta la idoneidad del recurso. En esto se manifiestan los principios éticos que rigen al personal y los objetivos de la compañía.

3.6 ¿Por qué buenos líderes toman malas decisiones?

Hay decisiones que no son muy acertadas, y se pueden evitar grandes problemas, mediante una buena investigación de mercado, el análisis de los flujos de caja, y un buen presupuesto. Gran parte del trabajo mental que se hace, es inconsciente. Esto hace que sea difícil revisar los datos y la lógica que se usa cuando se toma una decisión. Lo normal es que se detecten los defectos en nuestro software personal, sólo cuando se ven los resultados de nuestros juicios errados. Al problema de los altos niveles de pensamiento inconsciente se suma la falta de revisión y control en el proceso de la toma de decisiones.

El cerebro humano, no sigue en forma natural el modelo clásico que enseñan los manuales: exponer las opciones, definir objetivos y evaluar cada opción de acuerdo a cada objetivo. En lugar de aquello analizamos la situación usando el reconocimiento de patrones y llegamos a una decisión de si actuamos o no usando nuestras etiquetas emocionales. Los dos procesos suceden casi instantáneamente.

Las investigaciones del psicólogo Gary Klein, muestran que nuestros cerebros saltan a las conclusiones y están poco dispuestos a considerar otras posibilidades. Además, nos cuesta mucho revisar la primera evaluación que hicimos de una situación particular, es decir nuestro marco inicial.

En la práctica los líderes toman decisiones rápidas reconociendo patrones en las situaciones con las que se topan, y fortalecidos por las asociaciones emocionales ligadas a estos patrones. La mayoría de veces el proceso funciona bien, pero puede causar serios errores cuando los juicios son sesgados.

Para protegerse contra las decisiones distorsionadas y para fortalecer el proceso mismo, recurra a la ayuda de una persona independiente para que ésta pueda identificar cuáles son los tomadores de decisiones más propensos a verse afectados por el interés personal, los apegos emocionales o los recuerdos engañosos.

Si el riesgo de tomar decisiones distorsionadas es alto, las corporaciones deben integrar salvaguardas en el proceso de decisión: exponga a los tomadores de decisiones a más experiencia y análisis, integre más debate y oportunidades para cuestionar y aumente la supervisión.

3.6.1 Señales de alerta

Existen tres factores que pueden distorsionar las etiquetas emocionales o que impulsan a ver un patrón falso de los buenos líderes. A estos factores se les llama señales de alerta. Las cuales se detallan a continuación:

1- Presencia de un interés personal inapropiado.

Predispone la importancia emocional que se le otorga a la información, lo que a su vez nos hace más dispuestos a percibir los patrones que se quieren ver. Entre los profesionales bienintencionados que pueden ser afectados están los médicos, auditores, quienes en algunas ocasiones son incapaces de impedir que su interés personal sesgue sus juicios respecto de qué medicamento recetar o qué opinión dar durante una auditoría.

2- Presencia de apegos distorsionadores.

Podemos encariñarnos con personas, lugares y cosas, y estos vínculos pueden afectar los juicios que nos formamos respecto de la situación que enfrentamos y las reacciones adecuadas ante ésta. La reticencia que suelen tener los ejecutivos cuando se trata de vender una unidad en la cual han trabajado, expresa nítidamente el poder de los apegos inadecuados.

3- Presencia de recuerdos engañosos.

Estos son recuerdos que parecen ser pertinentes y comparables a la situación actual, pero que llevan nuestros pensamientos hacia el camino equivocado. Pueden ser la causa de que se pasen por alto o se menosprecien algunos factores diferenciadores importantes. La posibilidad de ser engañado por los recuerdos se ve intensificada por las etiquetas emocionales que se han adjudicado a la experiencia pasada. Si las decisiones en la experiencia similar del pasado funcionaron bien, es aún más probable que se ignoren las diferencias clave.

CAPÍTULO IV

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UNA VERDADERA INTUICIÓN

La voz de la verdadera intuición se recibe en *calma interior y no en una condición dominante, apasionada o exigente*. La verdadera intuición puede tener un trasfondo emocional pero nunca es dominante. Las características principales de una verdadera intuición son:

- *el estado de flujo*
- *la claridad,*
- *la certidumbre*
- *la infalibilidad*⁸.

CAPÍTULO V

ALGUNOS BENEFICIOS DE LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN

Para investigar el uso de la intuición en la toma de decisión, la Academy of Management Executive, realizó una entrevista ejecutiva a 60 profesionales experimentados con puestos significativos en las más grandes organizaciones en varias industrias de los Estados Unidos,

por lo cual concluyeron que: *“La toma de decisiones usando la intuición es crecientemente visualizada con un enfoque orientado al ambiente empresarial de hoy. La intuición puede ser benéfica en ciertos escenarios, y en ocasiones puede ser el enfoque disponible de decisión primaria”*⁹. A continuación se presenta una tabla que describe los resultados obtenidos durante la entrevista:

Tabla 1

Beneficios de la Intuición en la Toma de Decisión en el Lugar de Trabajo	
Beneficios de la Intuición	Número de participantes
Facilita la toma de decisión: -conduce a decisiones más rápidas. -permite las decisiones-sin contar con toda la información. -eventualmente conduce a ahorros de costes financieros. -adquiere el trabajo hecho. -hace que sea más fácil alcanzar los objetivos. -ayuda a evitar la parálisis de análisis. -inicia el proceso de la toma de decisión. -ayuda a adaptarse a la flexibilidad, al cambio de entorno.	(34)57%
Mejora la decisión de alguna manera: -proporciona un control y equilibrio. -permite la equidad en el trato con la gente. -conduce a un producto de calidad superior. -evita tener que modificar la decisión. -ayuda a concentrarse en la zona que necesita atención. -mejora la satisfacción del cliente. -impide los resultados negativos. -motiva a uno a prestar más atención.	(18)30%
Facilita el desarrollo personal: -desarrolla el conjunto completo de herramientas. -le da un mayor poder. -ofrece la oportunidad de crecer. -mejora los instintos de uno. -contribuye a aplicar las experiencias de uno. -permite el reconocimiento para la toma de riesgo positivo.	(11)18%
Promueve las decisiones compatibles con la cultura:	(6)10%

Nota: el porcentaje total es mayor al 100% debido a que algunos participantes manifestaron múltiples beneficios.

Existen algunas formas de cómo los gerentes aprenden a conocer las circunstancias actuales ante algunos eventos anteriores, para ello recurren a algunas interrogantes.

CAPÍTULO VI

CINCO PREGUNTAS ESENCIALES

La pauta del reconocimiento -ver en una situación actual parecida a una situación previa- es una clave conductora de la intuición. Cuando los aspectos de una nueva situación hacen

referencia a aspectos de una experiencia pasada, a menudo se infiere que las situaciones se unirán con otras similares. En otras palabras, las experiencias pasadas se ven como una analogía para guiar la toma de decisión.

¿Cómo la gente de negocio puede encausar con toda claridad las falsas analogías mientras retiene los beneficios de la memoria y la experiencia? El libro clásico de Richard Neustadt y Ernest May, *Pensando en el Tiempo: Los Usos de la historia por los Tomadores de Decisión*, ofrece este útil consejo. Cuando confronta con las circunstancias que parecen análogas para esos eventos pasados, hágase estas cinco preguntas:

- *¿Qué se conoce de la situación actual?*
- *¿Qué no está claro?*
- *¿Qué se presume?*
- *¿Qué eventos actuales son parecidos a los eventos pasados?*
- *¿Cuáles son diferentes?*

Cada una de estas preguntas debería ser la base para la investigación seria y la reflexión. Al responderlas, habrá menos probabilidad de que usted sea víctima de una falsa analogía.

CAPÍTULO VII

¿ES CONVENIENTE USAR SIEMPRE LA INTUICIÓN?

Para algunas situaciones es importante no usar la intuición. Duggan, asegura que hay tres ideas equivocadas respecto a cómo el pensamiento estratégico funciona. Él los llama “perseverar, idear y actuar”. El primero, sería ir más allá de las rutinas diarias para analizar desde un punto de vista más amplio y con mucha más información, un determinado problema. Idear, sería invertir tiempo en definir unas metas, la misión o los objetivos. Finalmente, actuar, significa abandonar el modo de pensar habitual para poner en marcha una solución.

Para Duggan, esas tres ideas son erróneas. El truco sería poder hacer esas tres cosas al mismo tiempo. Eso es ese “flash de entendimiento”. Así es como el cerebro hace algo nuevo, a partir de una información real y proyecta ese algo estratégicamente. Así funciona la intuición estratégica de manera inesperada.

La marca “Puma” y la moda.

Según Duggan, la intuición estratégica, es valiosa porque nos ayuda a capitalizar al máximo una situación totalmente inesperada. Para ilustrar esta idea, pone el ejemplo de lo que le ocurrió a la empresa de ropa deportiva Puma. 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. Jochen Zeitz, se dio cuenta que el negocio no estaba en ser una marca de ropa deportiva, sino en ser una marca de moda. Hoy, Puma vende bolsos para ir a clase de yoga por 300 dólares. Zeitz, tuvo una intuición estratégica y no se conformó con su plan quinquenal, sino que hizo borrón y cuenta nueva y dio un giro radical a su empresa. Fue flexible¹⁰ a las necesidades del cambio.

Si un poco es bueno, entonces más debe ser mejor, a fin de aplicar las cosas como flujo de caja descontado para inversiones riesgosas, como la investigación y desarrollo. Usar la presupuestación como un modelo para la planificación de largo plazo. Hacer pronósticos. Fijar duros objetivos numéricos sobre la base de esos pronósticos. Producto de grandes volúmenes de planificación cuyo contenido principal es las cifras numéricas¹¹.

Cuando se realiza una investigación científica, el diseño de un presupuesto, los Estados Financieros de una empresa, las operaciones de tesorería, etc., toda esa información debe ser analizada en forma racional. En estos casos, no es necesario el análisis intuitivo.

Los Auditores, podrían emitir juicio sobre algún proceso, en forma sesgada, si en el análisis, involucran su propio criterio o el exceso de confianza. En ocasiones, las decisiones eficientes, comienzan con errores de juicio, cometidos por individuos influyentes. Por lo cual, se puede afirmar que, mayor cantidad de información no significa mayor conocimiento.

CONCLUSIONES

Es importante reconocer que las herramientas financieras, económicas y estadísticas, son elementales para realizar un análisis racional, pero no ofrecen un método formal para hacer una apuesta sobre un futuro incierto. La intuición estratégica sí nos ofrece ese método, pero en una forma cautelosa. Por lo cual resulta fundamental considerar lo siguiente:

- *Si está considerando que si debería invertir en un ambiente de incertidumbre, permita que su intuición vuele deliberadamente.*
- *Si está tomando decisiones importantes, necesita chequear su intuición con un análisis muy cuidadoso.*
- *Un buen Gerente o un buen tomador de decisiones debe saber cuándo tomar una decisión basada en el sistema racional y cuándo, en el sistema intuitivo.*
- *La intuición puede ser beneficiosa en ciertos escenarios. Las personas no pueden ir por ahí solamente siguiendo sus corazonadas ciegamente.*
- *La intuición no es beneficiosa en todos los casos. Existen ocasiones en los cuales las decisiones deben ser tomadas utilizando rigurosamente el sistema racional.*
- *El análisis estratégico y la intuición estratégica son las dos piezas principales del moderno acertijo de la verdadera estrategia empresarial.*
- *Las emociones son el lubricante de la razón.*

REFERENCIAS

A) NOTAS

¹ /<http://marucanales.wordpress.com/2007/12/19/la-intuicion/>

² /William Duggan, Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia.

³ /William Duggan, Intuición Estratégica.

⁴ /Parikh (1994) ha discutido la intuición que consta de cuatro niveles: conciencia lógica, subconsciente, inconsciente, y supraconsciente. La intuición aquí definida incluye los dos primeros niveles - la conciencia lógica y subconsciente. Los otros dos los niveles, inconsciente y supraconsciente, están fuera del alcance de este estudio.

⁵ /O, tal vez, asume que la persona quien está recopilando e interpretando la información es un experto. En tal caso, el enfoque racional-analítico está asumiendo que la intuición (criterio del experto) es importante en la toma de decisión.

⁶ /Roger Sperry 1981.

⁷ /Epstein 1996 – cognitive experiential self theory (CEST)

⁸ / http://www.alcione.cl/nuevo/index.php?object_id=816

⁹ /Taking the mystery out of intuitive decision making, , Lisa A. Burke and Monica K. Miller

¹⁰ / http://www.tendencias21.net/La-intuicion-estrategica-ayuda-a-capitalizar-oportunidades-imprevistas_a1889.html

¹¹ /Esta declaración aparece en la página 43 de In Search of Excellence Publicado por Harper & Row en 1982.

B) BIBLIOGRÁFICAS

- William Duggan, Intuición Estratégica La chispa creativa en la realización humana. Grupo Editorial Norma, febrero de 2009.
- John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, Las Trampas Ocultas en la Toma de Decisiones, Harvard Business Review , enero 2006.
- Andrew Campbell, Jo Whitehead y Sydney Finkelstein, Por qué Buenos líderes toman Malas Decisiones, Harvard Business Review, febrero 2009-08-16

-
- Louis V. Gerstner, Jr., ¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?, Mc Graw Hill Interamericana.
 - Traducciones de la MAF, La Intuición sale de su confinamiento para entrar a los boards. Paper.
 - Narresh Khatri and H. Alvin Ng, Role of intuition in strategic decision making. Paper.
 - Misha Goussev, Ph. D., MBA, Wisdom & Intuition in Decision Making. Paper.
 - Lisa A. Burke and Monica K. Miller, Taking the mystery out of intuitive decision making, Academy of Management Executive, 1999.
 - Richard Luecke, When your gut speaks, should you listen?, Harvard Business School Publishing Corporation, febrero 2007.
 - Orlando Behling and Norman L. Eckel, Making sense out of intuition, Academy of Management Executive, 1991.
 - Max H. Bazerman, In high-stakes decisions, sometime you've just got to go with your gut, Harvard Business School Publishing Corporation, mayo 2007.
 - Eugene Sadler-Smith, Intuition in management decision making, Epstein 1996-cognitive experiential self theory.
 - Flavia Cymbalista, Descifre su intuición, edición América Latina, Harvard Business Review América Latina.
 - Rob Cross, Robert J. Thomas and David A. Light, How 'Who you know' affects what you decide, MIT Sloan Management Review, winter 2009.
 - The McKinsey Quarterly, How companies make good decisions.
 - The McKinsey Quarterly, Flaws in strategic decision making.

C) ELECTRÓNICAS

<http://marucanales.wordpress.com/2007/12/19/la-intuicion/>

http://www.alcione.cl/nuevo/index.php?object_id=816

http://www.tendencias21.net/La-intuicion-estrategica-ayuda-a-capitalizar-oportunidades-imprevistas_a1889.html

<http://www.alu.ua.es/l/li/articuloIBM/index.htm>