

LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Eliana Barco*

Érase una vez la Decisión, que dijo a todos los que se ponían ante ella que debían escoger un colaborador, pues las decisiones entre dos son más acertadas que las decisiones que toma uno solo. El director, que decidía sobre las organizaciones, se puso un «co» delante y escogió al co-director; el autor, que decidía sobre las novelas y las historias, se puso un «co» y escogió para ayudarlo al co-autor; el responsable, que decidía sobre los asuntos importantes, se puso un «co» y escogió para ayudarlo al co-responsable. Y la razón, que decidía sobre el destino de los hombres, se puso un «co» y escogió para ayudarlo en las decisiones al co-razón. Desde aquel día, los hombres tomaron sus decisiones con la razón y con el corazón: con la lógica y con la intuición

Fernando Trias de Bes

RESUMEN

La toma de decisiones es un proceso complejo que se realiza no siempre conscientemente ni basándose en un análisis riguroso. Entonces la selección de alternativas deja de ser el resultado de un proceso racional para convertirse en el resultado de un proceso intuitivo. El objetivo del artículo es analizar el papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas, las cuales por definición son únicas, libres de patrones y similitudes con situaciones previas. Se revisan diferentes posturas sobre el tema y evidencias empíricas que ponen de manifiesto la participación de la intuición en las decisiones estratégicas.

Palabras clave: Proceso, Toma de Decisiones, Decisiones Estratégicas.

* Magíster en Administración, Profesora Adjunta del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
Correo electrónico: ebarco@uns.edu.ar

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es una actividad cotidiana de los seres humanos que involucra riesgos y dificultades, ya que implica evaluar y elegir entre alternativas y cursos de acción que mejor contribuyan a alcanzar los objetivos perseguidos. A pesar de la clara definición de los pasos del proceso de toma de decisiones, el mismo presenta varias aristas e inconvenientes: la naturaleza subjetiva de la realidad, la presencia de incertidumbre, la dificultad de establecer probabilidades de ocurrencia, la forma de establecer consenso en el caso de decisiones grupales, la dificultad de medición y de establecer preferencias numéricas, las limitaciones de la mente humana, las trampas mentales, los pseudo razonamientos y heurísticas, la intuición y emoción. Para superar estas limitaciones, y aquellas propias de los seres humanos, se han desarrollado métodos y modelos científicos (y no tanto) que dotan a las personas y organizaciones de herramientas fundamentalmente de análisis.

La complejidad del proceso de toma de decisiones es tal, que ha sido estudiado por varias disciplinas, aportando cada una de ellas sus particularidades, modelos y métodos. Estos han evolucionado con los años, desde la teoría del hombre racional de Simon, pasando por métodos hard de la investigación operativa, hasta aspectos sociales y psicológicos como son la emoción y la intuición, pretendiendo los primeros brindar una receta para encontrar la mejor decisión, mientras que los más modernos buscan explicar cómo se toman las decisiones, los factores subyacentes y predominantes en el proceso, más que el resultado en sí.

La teoría racional sobre la toma de decisiones asume que el individuo, a pesar de su racionalidad limitada, posee una capacidad para recordar y almacenar una gran cantidad de información y luego procesarla para elegir la mejor solución. Sin embargo, los gerentes se enfrentan a situaciones donde están limitados por el tiempo, los costos, con problemas no claros, contextos complejos e inciertos con escasa información. Aún muchas de las situaciones donde los tomadores de decisiones recurren a factores no racionales tanto para generar alternativas como para seleccionar entre ellas. La intuición es uno de ellos.

El objetivo del artículo es analizar el papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas, las cuales por definición son únicas, libres de patrones y similitudes con situaciones previas. Se revisarán diferentes posturas sobre el tema y evidencias empíricas.

LA INTUICIÓN

Según las ciencias cognitivas, hay dos formas de pensamiento, de procesar la información y tomar decisiones: experimental o intuitivo y racional o reflexivo. El sistema racional, o tipo II, es un sistema deliberativo, analítico, consciente, secuencial, requiere tiempo y esfuerzo. El sistema intuitivo está regido por las emociones, asociaciones, impresiones, es intuitivo, rápido y automático. En este último se encuentra la intuición, la cual puede definirse como la capacidad humana de llegar a conclusiones y juzgar un curso de acción, en poco tiempo, a partir de escasa información, obtenida a partir de experiencias propias o ajenas.

La intuición consiste en reconocer los aspectos y factores esenciales de la situación, asociarlos con factores análogos de una situación equivalente del pasado y resolver la situación presente sobre la base de la experiencia del pasado tomada como referencia.

La intuición forma parte de un proceso rápido, automático, inconsciente, involuntario, con escaso o nulo esfuerzo. Es un proceso inconsciente, que el decisor no se da cuenta que ocurre. Es decir, es parte del Sistema I de pensamiento rápido y se contrapone a la razón.

Lunenburg, (2010) resume los puntos en común de las definiciones y acepciones de intuición: rapidez, automática e inconsciente, basada en experiencia y ofrece un potencial para la creatividad.

Gigerenzer (2011) señala que todas las personas, expertas o no, deciden con base en las intuiciones todo el tiempo porque la intuición es una inteligencia del inconsciente, que elige, sin pensar, que regla es más probable que funcione en cada situación. Afirma que se debe confiar en el instinto, pero se debe saber cuándo.

Instinto vs intuición

Si bien son conceptos similares, ya que ambos proveen respuestas rápidas y poco deliberadas, y en algunos casos como Sutton et al (2005), pierden la diferenciación, no lo son. El instinto es una tendencia de respuesta que se produce de forma automática, para emprender acciones de protección, que regula y mantiene la vida (Hogarth (2001), en Navarro Corrales, 2010). Mientras que la intuición es resultado de la acumulación de experiencias en el inconsciente.

Al estudiar las decisiones de cirujanos, Sutton et al (2005) definen al instinto como un comportamiento innato, carente de experiencia y aprendizaje. Es algo independiente de la razón, del análisis o juicio. En tanto la intuición se basa netamente en la experiencia pasada y el aprendizaje, y en la capacidad del pensamiento asociativo de recuperar esa información.

Sin embargo, a medida que el ser humano crece, este comportamiento instintivo, no puede separarse de la experiencia y aprendizaje, del acierto y del error: el instinto se convierte en intuición: Sutton et al (2005) consideran que el *instinto quirúrgico* es un producto de la experiencia recolectada por el cirujano que captura algo que no puede ser escrito o enseñado.

A pesar de la importancia que asignan a la intuición en su estudio, remarcan que debe considerarse como un desencadenante de proceso analítico e informa y mejora el pensamiento lógico.

Características de la intuición

Rapidez: una característica y ventajas de la intuición, es el escaso tiempo que se requiere para tomar decisiones. Sintetiza años de experiencia y aprendizaje.

Sin embargo, al hablar de tiempo, no se dice nada sobre la duración y trascendencia de las decisiones. Se habla de la rapidez con que se toma, pero no de la durabilidad de sus consecuencias.

Información: las ventajas de la información respecto a la intuición son varias.

La toma de decisiones exitosa radica en la capacidad de identificar, filtrar y seleccionar los aspectos importantes y determinantes, de entre la cantidad de información disponible, más que en acumular gran cantidad de información. Es la intuición quien forma parte del filtrado de información relevante.

Navarro Corrales (2010), a favor de la intuición, sostiene que erróneamente se cree siempre es mejor tener más información, tiempo y tecnología para tomar decisiones. En el opuesto, cuando no se conoce toda la información, confiar en modelos estadísticos complejos puede ser ineficiente: en estos casos, añadir información no mejora la eficiencia. Por el contrario, la intuición salva esta deficiencia de información.

Complejidad: consecuencia de la cantidad de datos cualitativos y cuantitativos que considera, lo que convierte a la intuición superior a un modelo cuantitativo. Esta complejidad, le permite superar los límites de la racionalidad en un ambiente inestable.

Error: Navarro (2010) resalta que la intuición tiene un margen de error importante, no siendo siempre fiable. Por esto, hay quienes consideran que es mejor usar tecnología y análisis de datos. Sin embargo, dejan de lado el hecho que continuamente el ser humano se enfrenta a tomar decisiones, y si aplicara rigor científico a cada una, no se ejecutaría ningún proyecto. Considera que el uso de la intuición deviene del hecho que el costo de error es aceptable y mayor el beneficio que el perjuicio.

Autoevidente: no se pueden dar razones o justificación de la intuición, si se pudiera, se convertiría en razonamiento. Esta característica de no tener soporte lógico o analítico hace que se asocie con el instinto: existen estudios y científicos que consideran que la intuición corresponde a las etapas iniciales del ser humano, cuando aún el raciocinio y los procesos cognitivos no están desarrollados.

Errores y sesgos de la intuición:

La mayoría de los sesgos operan a nivel subconsciente, en el cual se encuentra la intuición. Swedberg (2016), enumera errores o sesgos que pueden aplicarse al proceso de toma de decisiones en las cuales prevalece la intuición. Algunos de estos errores son los enumerados por Kahneman, como situaciones donde el sistema I prevalece por sobre el sistema II:

- Sesgo por las explicaciones sencillas: en la esencia del ser humano está buscar y dar explicaciones, como intento de comprender las cosas. Es decir, que se buscan explicaciones (y justificaciones) aun cuando no hay nada que explicar. Esto también repercute en una preferencia por explicaciones sencillas: son vistas como más probables que las más complejas, simplemente por ser más fáciles de comprender.
- Sesgo de disponibilidad: la facilidad con que algún pensamiento o idea se instala en la mente del ser humano influye en el punto de vista general sobre algo, y constituye un punto de partida para el pensamiento posterior.
- Sesgo de anclaje: relacionado con el anterior. El punto de partida condiciona el análisis sobre un fenómeno

- Sesgo de representatividad: los estereotipos son utilizados para emitir juicios, aun cuando no se tienen fundamentos. La experiencia está intrínsecamente sujeta tanto a prejuicios como a sesgos de recuerdo.
- Sesgo de confirmación: se prueba solo una hipótesis, por lo general la conocida y preferida, es decir aquella que “ha funcionado”. Se da entidad a los datos que confirman nuestras creencias y conocimiento. También tiene relación con la construcción de conocimiento y certezas basadas en la primera impresión, idea, hipótesis, que en realidad son juicios sesgados de cadenas asociativas que refuerzan la primera impresión. Este sesgo lleva a proteger nuestras creencias y prejuicios.

Benabeu (2003) sostiene

“El más peligroso de estos defectos, cuando se trata de la intuición, es nuestra profunda necesidad de ver patrones. La facilidad bien documentada de la mente para el reconocimiento de patrones parece estar en el centro mismo de la intuición: es cómo el cerebro sintetiza la información del pasado y la usa para entender el presente y anticipar el futuro. (...) nuestro deseo inconsciente de identificar patrones es tan fuerte que los percibimos rutinariamente donde, de hecho, no existen. Cuando nos enfrentamos a un nuevo fenómeno, nuestros cerebros intentan categorizarlo en función de nuestras experiencias anteriores, para encajarlo en uno de los patrones almacenados en nuestros recuerdos. El problema es que, al hacer ese ajuste, inevitablemente filtramos las cosas que hacen que el nuevo fenómeno sea nuevo: nos apresuramos a reciclar las reacciones y soluciones del pasado.”

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Las decisiones estratégicas implican desarrollar alternativas, imaginar escenarios futuros, trabajar con incertidumbre, proyectar hacia un futuro desconocido, partiendo de donde estamos y a donde queremos llegar, atravesadas por la visión de la empresa y el posicionamiento futuro. Se caracterizan por ser excepcionales, únicas, no repetitivas. Las consecuencias de estas decisiones son de largo plazo, de largo alcance, no fácilmente reversibles, con altos porcentajes de riesgo, dados por el desconocimiento del futuro, la perdurabilidad de los efectos y los recursos en juego. La importancia de las decisiones estratégicas radica en los recursos comprometidos, los precedentes establecidos y el impacto de las acciones adoptadas.

Todas estas características hacen pensar que deben ser analizadas con mucha información, por largos periodos de tiempo, sometidas a análisis racionales,

donde se identifican riesgos y se evalúan y se establecen criterios de medición y aceptación.

Teniendo en cuenta que actualmente, las empresas están inmersas en un mundo caracterizado por cambios constantes y acelerados, con crisis recurrentes, donde la información abunda y está fácilmente disponible para todos, pero no es necesariamente información relevante, el tiempo de respuesta es reducido. En este contexto, deben tomar decisiones estratégicas, por lo que esas características son particularmente relevantes y agregan complejidad este tipo de decisiones.

Surgen entonces las preguntas: ¿En estas condiciones que sistema se utiliza para tomar decisiones? ¿El racional, el intuitivo o ambos? ¿Cuál ejerce mayor influencia?

Velez Cortés (2012) se plantea: ¿Por qué la preponderancia de la racionalidad en los escritos tanto descriptivos como prescriptivos referentes a la toma de decisiones gerenciales?, y ¿por qué el rol de la intuición en la toma de decisiones ha sido tan poco explorado?

En general, existe consenso que, en situaciones de crisis o emergencias, donde se necesitan respuestas rápidas, el proceso racional se ve presionado y muchas veces superado por la incertidumbre, el reto de circunstancias novedosas no experimentadas previamente, tiempos de reacción reducidos y recursos limitados. (De Anda Hernández, 2012). Pero ¿qué sucede en las decisiones estratégicas?

En este tipo de decisiones, donde predominan la incertidumbre y desconocimiento, hay factores que no se logran identificar por métodos tradicionales, por lo que menos pueden ser medidos. A pesar de seguir rigurosamente el proceso tradicional y racional de toma de decisiones, la solución racional puede generar desconfianza, sensación de incompleta. Esto se debe a que la intuición, resultado de la experiencia y el juicio, está trabajando, advirtiendo sobre alternativas no identificadas, o descartadas, o sobre prejuicios, o anclajes, o predominancia de sesgos.

Si consideramos los dos tipos de intuición, ambos son importantes en las decisiones estratégicas: en las primeras etapas, la intuición como sospecha en el sentido que permite crear alternativas, explorar opciones. Este tipo de intuición no ha recibido demasiado análisis ni estudio dentro de la teoría de la decisión, quizá porque su aplicación es no discutida, y tal vez porque nos interesa más la fase final del proceso: como se selecciona alternativas, más que como se crean.

La intuición como juicio experimentado, se basa en la idea que quien toma la decisión es experto, reconoce la situación basándose en lo que sucede. Cuanto mayor experiencia se posea, más útil y acertada será la intuición. Pero ¿qué sucede en situación totalmente nuevas? ¿Puede en las decisiones estratégicas, que por su naturaleza no son repetitivas, no se reconocen claramente sus características, hablarse de intuición como juicio? Nos centraremos en este segundo tipo de intuición.

INTUICIÓN Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

Tomar decisiones de alto riesgo, entre las que se encuentran las estratégicas, es una tarea compleja, que se ha profundizado por la multiplicación y disponibilidad de datos, información y por la globalización, mientras que el tiempo para tomar la decisión se ha reducido. Bonabeau (2003).

Camejo J y Castro Luna citan a Edelberg (2007), "A lo largo de los años varios estudios encontraron que los ejecutivos se apoyan rutinariamente en la intuición para resolver problemas complejos, esto sucede cuando los métodos lógicos tal como un análisis costo/beneficio resulta insuficiente". La intuición parece ser la solución al dilema: toma de decisiones en tiempo reducido, con selección rápida de mucha información no relevante. A continuación, se analizarán los aspectos relevantes de las decisiones estratégicas en relación con la intuición.

Entornos complejos e inestables

La necesidad de comprender y utilizar la intuición existe porque pocas decisiones estratégicas cuentan con información completa, precisa y oportuna. En ambientes inestables, el procesamiento de información posee tres características: restricción de tiempo en la recopilación de datos ; necesidad de recopilar una gran cantidad de datos para hacer frente a la inestabilidad; y falta de confiabilidad en los datos. En estas situaciones, la intuición juega un papel clave en la comprensión de la situación basándose en información aprendida. Khatri's y Ng H. (2000)

El estudio realizado por Khatri's y Ng H. (2000) encontró que los ejecutivos reconocen tomar decisiones estratégicas basándose en síntesis intuitiva, en particular, en el uso de la experiencia. Destacan la opinión de un ejecutivo que manifiesta que, si bien realizar un MBA brinda muchas herramientas, las mismas no pueden suplir los años de experiencia en gestión.

Los hallazgos del estudio sugieren que la intuición debe usarse más a menudo en contextos altamente inestable y con cautela y con menos frecuencia (quizás, en combinación con un análisis racional) en un entorno estable. En base a esto sostienen que, dada la tendencia general de creciente complejidad y dinamismo, es probable que la intuición juegue un papel cada vez mayor en la toma de decisiones estratégicas.

Para De Anda Hernández (2012), el papel de la intuición es más relevante en decisiones complejas, con un alto grado de incertidumbre y ambigüedad, tomando control sobre el proceso lógico en algunos casos, y complementándolo en otros. Cuando las crisis no son severas, las decisiones no urgentes se toman por un proceso racional al que se dedicará tiempo, aunque probablemente tenga su dosis de intuitivo. En oposición a esta postura, Edelberg (2007) en Camejo J y Castro Luna (2013) indica que, en entornos poco conocidos o sujetos a cambios constantes, tienen mejor desempeño los ejecutivos que aplican metodologías racionales previamente. No desconoce la utilidad de la intuición, pero solo si se utiliza luego analizar datos e información.

Bonabeau (2003) que considera que la intuición juega un importante papel en la toma de decisiones, pero, en las situaciones empresariales, las cuales por lo general son complejas y con muchos recursos y riesgo, la intuición es poco fiable. Sostiene, además, que el éxito de una decisión intuitiva obedece a que la suerte estuvo de su lado, pero repetir esa decisión no es adecuado, porque esa suerte puede acabarse.

Según Bonabeau (2003) la intuición es útil en situaciones de vida o muerte, donde las distinciones finas son irrelevantes. Pero en las empresas, y en situaciones de negocios complejas, las distinciones finas sí importan, y son las que separan el éxito del fracaso. Considera que la intuición no es un medio de evaluar la complejidad sino de ignorarla, por lo que no es de utilidad en decisiones estratégicas.

El autor sostiene que muchos resaltan la importancia de la intuición en entornos complejos y cambiantes. Sin embargo, él considera que cuanto más opciones y datos a evaluar y mientras más inédita sea la situación, menos se debe confiar en el instinto, y más en el análisis y razonamiento. Entonces, se pregunta: ¿cómo analizar más datos en menos tiempo? Para Bonabeau (2003), las herramientas tecnológicas son la solución, combinando conocimiento, experiencia, habilidades analíticas y rapidez. En una línea similar, Miller e Ireland (2005) enfatizan el uso de la intuición como exploración, realizando una crítica a la intuición como juicio del experto, ya que se maneja en un nivel subconsciente que no puede

proporcionar beneficios inequívocos a las empresas. Los gerentes la utilizan por el encanto que esta conlleva, el cual se ve potenciado por las narraciones de casos y empresas con un éxito ocasional debido a decisiones intuitivas. A pesar de las críticas que realizan, consideran que es útil en el ambiente complejo y cambiante, donde es necesario acelerar la toma de decisiones, y donde, a veces, es el único enfoque posible cuando el tiempo y los recursos están limitados. Por lo que apoyan el uso de la intuición sólo de forma selectiva y cautelosa.

Analogías, Patrones e Imitación

Otra crítica de Bonabeau (2003) a las decisiones basadas en la intuición, radica en el hecho que, en el mundo globalizado, donde se comparten experiencias y opiniones, existe un factor imitación en la toma de decisiones. Separar la intuición del análisis es riesgoso, ya que se convierte en una guía inconstante.

Para Lopez, aferrarse a la analogías o patrones, puede obstaculizar la adquisición y construcción de conocimiento y alternativas. La analogía implica similitud en la estructura. En el caso de situaciones estratégicas la analogía es difícil de encontrar. Similar razonamiento sigue Bonabeau (2003) al indicar que, en un mundo constantemente cambiante, el peor error es querer aplicarle patrones. Este error es especialmente importante en las decisiones estratégicas, las cuales por definición no siguen patrones, son únicas, diferentes.

Una opinión contraria presentan Khatri's y Ng (2000), quienes sostienen que la experiencia adquirida en un entorno puede adaptarse para aplicarse a otras situaciones similares.

Olfato para los negocios – decisiones viscerales

El olfato para los negocios implica que cuanto más arriba se está en la escala jerárquica más se necesita de un instinto bien afilado para los negocios. Las personas intuitivas ven relaciones y posibilidades donde otros no pueden. Esto es particularmente útil en decisiones estratégicas.

En línea con esta opinión, se encuentra Lunenburg, (2010), quien indica: los gerentes carecen de tiempo para llevar a cabo el proceso de decisiones sistemáticamente, por lo que optan por generar una lista parcial de alternativas basado en su experiencia. Estos gerentes se consideran expertos con altos niveles de

conocimiento explícito y tácito, por lo que muchas decisiones que parecieran estratégicas, para ellos son decisiones de rutina, porque su experiencia les permite reconocer rápidamente problemas. Sin embargo, indica que esta intuición no reemplaza a la toma de decisión racional, sino que es más probable que hagan uso de la intuición y que además ésta puede ser validada por procesos racionales. Se destaca la opinión de Eppen (2000), que manifiesta que “el uso eficaz (y creativo) de los modelos depende en forma decisiva del buen juicio administrativo y de la intuición. La intuición desempeña un papel importante en el reconocimiento del problema y la formulación del modelo.”

Velez Cortes (2012) sintetiza que el uso de la intuición no es voluntaria, por lo que no puede eliminarse, lo cual no es deseable porque se perdería valiosa información. Por otra parte, la intuición compensa la limitada capacidad del sistema racional para procesar grandes cantidades de información, mucha irrelevante. La intuición tiene la capacidad de procesar esa información rápidamente y de incorporar en ese análisis elementos que, desde una perspectiva racional deberían ser descartados o no considerados. El autor sostiene que en un mundo altamente cambiante, y en particular en las decisiones estratégicas que poseen alta incertidumbre, la intuición es muchas veces la única herramienta disponible y el mejor aliado para tomar decisiones.

Expertise profesional

Klein (2005, en Lunenburg, 2010) considera que para los ejecutivos con alto grado de experiencia y conocimiento tácito, muchas decisiones se vuelven de rutina, pueden tomarse rápidamente porque, según su conocimiento les permite reconocer patrones en la situación (que para otros es excepcional). Esta situación y las decisiones no necesariamente serán simples, rutinarias ni operativas.

Lunenburg, (2010) destaca a Gladwell, quien reconoce que los expertos pasan años convirtiéndose en tales, desarrollando conocimientos y habilidades, a través de la práctica, repetición y experiencia. Por lo que para un no experto puede ser un juicio rápido, es en realidad automatización y sintetización de la información recopilada a lo largo de los años.

SI LA INTUICIÓN NO ES SUFICIENTE....

Muchos son los estudios sobre el proceso decisorio racional, y mucha los artículos teóricos sobre la bondad del uso de la intuición en decisiones estratégicas. Como en todo, están los defensores de la misma así como los detractores. Los primeros se basan en algunos estudios empíricos que reconocen el uso de la intuición.

Los críticos plantean la imposibilidad de confiar únicamente en la intuición, y la necesidad de tomar decisiones rápidas con mucha información para procesar, no toda relevante. Para sortear esta brecha, Bonabeau (2003) apuesta a la tecnología: programas informáticos y herramientas de apoyo a las decisiones. En este punto realiza una crítica a las herramientas tradicionales que constituyen cajas negras que ofrecen resistencia a su uso.

Como herramientas superadoras, menciona a la evolución artificial o computación evolutiva: una tecnología que utiliza el poder de las computadoras para buscar una gran cantidad de soluciones y evaluarlas, regenerando y mutando alternativas en otras mejores. Funciona para decisiones operativas/ tácticas, pero a medida que las decisiones se vuelven más estratégicas, los criterios de evaluación se tornan más complejos y subjetivos, y los números obtenidos no son suficientes. En estos casos, es necesario incorporar la experiencia, el juicio y la intuición de los profesionales experimentados. Para esto, se utiliza una variación de la evolución artificial: la evolución interactiva, en la cual una persona o grupo de personas, en lugar de una computadora, evalúa cada generación de alternativas.

Por último, menciona las búsquedas de final abierto, que en lugar de ayudar en la "optimización", se centran en la generación de alternativas para los casos en los que no están claros los parámetros de evaluación, y en situación complejas.

Mas allá de las críticas que realiza y de las nuevas herramientas que presenta, concluye que las mismas no eliminan la intuición humana sino que aprovechan su poder, salvando sus defectos. Estas herramientas incorporan la intuición de profesionales y ejecutivos experimentados para generar opciones iniciales o ayudar a juzgar las generadas por computadora.

En estos casos, el uso de la intuición es positivo y "racional", porque está sujeto a las reglas y rigurosidad del análisis y libre de limitaciones y sesgos cognitivos

para imaginar posibles soluciones. Sostiene que las computadoras imponen disciplina y se permite a la intuición informar la toma de decisiones sin sesgarla o restringirla.

INTUICIÓN ESTRATÉGICA

Flores Martinez (2011) sostiene que la intuición como experta permite seleccionar el curso de acción más adecuado en una situación, y es válida para generar alternativas, pero no asegura la eficiencia. Estos juicios de expertos deben ser analizados posteriormente para validar su efectividad, en especial en situaciones nuevas, inéditas. En un mundo donde predomina la complejidad, ambigüedad y volatilidad, donde es difícil distinguir lo trivial y lo esencial, los ejecutivos pasan gran parte de su tiempo resolviendo crisis y no analizando y planificando, por lo que toman decisiones sin entender realmente sus consecuencias futuras.

Las características enunciadas hacen necesarios gerentes y ejecutivos con habilidades que permitan ver el todo mientras se enfocan en el problema específico que otros no han podido diagnosticar. Ante esto, surge la intuición estratégica, la cual se define 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”. Flores Martinez (2011).

La intuición estratégica es un recurso, un modo de conocer la realidad y de juzgar si un curso de acción es adecuado o no. La menor rigidez y mayor versatilidad son los motores de la intuición estratégica.

La intuición estratégica ayuda a reconocer cuando una situación es nueva y totalmente inesperada para desconectarla de la intuición experta y permitir realizar las conexiones y hallar una solución. En estos casos, la mente necesitará más tiempo. Por tanto la intuición estratégica es pensar, es lenta y funciona en situaciones inéditas. Montano (2009)

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 compleja. La intuición estratégica implica también la medición del riesgo, aceptando que se utiliza la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia.

Existen tres características o atributos básicos de la intuición estratégica:

Background académico: una sólida base de conocimientos académicos moldea la gestión diaria. El conocimiento sobre la forma que se toman las decisiones ayuda a entender los entornos cambiantes y situaciones inesperadas, a identificar problemas y a brindar alternativas. El conocimiento sobre procesos, métodos y modelos de gestión permite hacer uso de las herramientas pertinentes.

Basta experiencia: es la razón predominante por la que se toman decisiones rápidamente. A lo largo de los años se acumula conocimiento que permite razonar sin esfuerzo consciente, y sin poder explicar el proceso recorrido para llegar a la solución. Se debe evitar la arrogancia y la excesiva confianza, y recordar que la experiencia es también fruto de los errores cometidos, los que permiten también la formulación de juicios

Reflexionar con sensatez: que permita hacer uso de destellos de lucidez, sin enamorarse de ellos y sin perder el rumbo en especial en las decisiones con alto grado de impacto, con intereses contrapuestos y grupos diferentes de stakeholders.

LOS DATOS EMPÍRICOS

Abunda la bibliografía y estudios sobre los aspectos teóricos, sin embargo, las evidencias empíricas sobre el uso de la intuición en la toma de decisiones en general y en las estratégicas en particular, es escasa.

Los casos encontrados ofrecen evidencia a favor que los ejecutivos toman sus decisiones basándose en la intuición, experiencia, expertise, y muchas veces no pueden realizar una justificación racional (en el sentido de proceso racional de decisión) de la elección realizada.

Un estudio realizado por Phillips et al. (2015) sobre estilos de pensamiento reflexivo vs intuitivo, y su relación con experiencia y rendimiento encontró que existe baja correlación entre intuición y experiencia, y negativa con el rendimiento. La presión del tiempo mejora la relación entre intuición y rendimiento. Es decir, en momento donde la decisión debe ser rápida, el pensamiento analítico – reflexivo pierde importancia, siendo la intuición (y en ocasiones el instinto) quien reemplaza al mismo. Graham, Harvey, and Puri (2012) concluyeron que casi la mitad de los gerentes considera que su intuición es un factor muy importante

en decisiones de asignación de capital, las cuales pueden ser consideradas estratégicas. Este estudio coincide con el de Gigerenzer's (2007; 2014) sobre la importancia de la intuición en las decisiones, donde los ejecutivos admiten que la mitad de sus decisiones se basan en la intuición, sensaciones y experiencia, luego de considerar la información disponible.

Miller e Ireland (2005) mencionan una encuesta a ejecutivos, donde casi la mitad de los ejecutivos corporativos usan la intuición más que un análisis formal para dirigir sus empresas.

En cuanto a Argentina, en 2018, el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Empresarial Siglo 21 (UE21), publicó los datos de un estudio cuyo objetivo fue determinar los factores relevantes en la toma de decisiones gerenciales. El estudio reveló que el 44% de ellos toman decisiones estratégicas privilegiando la intuición, que entre el 39% y el 44% de los líderes no utilizan metodologías racionales en la búsqueda y análisis de alternativas, y el 25% no usa métodos que aseguren la calidad de sus implementaciones, ya que no buscan suficiente información para garantizar resultados. El estudio sugiere que la naturaleza humana no es tan racional como pareciera, y una presencia importante de la intuición en las decisiones estratégicas.

CONCLUSIONES

A pesar que la intuición está presente en la toma de decisiones, y del auge que posee el estudio del tema desde distintas perspectivas, son escasas las evidencias empíricas y las investigaciones que expliquen cómo se usa y porqué y lo que es más importante, cómo define el tomador de decisión que sólo ha usado la intuición, es escasa.

Existen dos posturas, aquellas que rechazan el uso de la intuición en las decisiones estratégicas, porque no encuentran sustento suficiente ni evidencias empíricas sobre su efectividad. Asimilan la intuición al instinto, a ráfagas de suerte, a circunstancias del azar. A pesar de rechazar a la intuición como herramienta válida para la toma de decisiones estratégicas, no existen propuestas superadoras a los métodos tradicionales, que no brindan respuesta en un ambiente complejo y dinámico. A excepción de lo planteado por Bonabeau (2003). En el punto opuesto, están quienes consideran que las decisiones estratégicas se valen tanto de la razón como de la intuición, siendo esta última prevaleciente bajo

ciertas circunstancias: situación inédita, entornos inestables, gran *expertise* del decisor. Quizá sean los entornos inestables donde mayor consenso hay sobre la efectividad de la intuición. Estos autores no rechazan la razón ni el uso de metodologías tradicionales, pero resaltan que si la intuición se usa correctamente, con base en experiencias pasadas, según fracasos y lecciones aprendidas, lleva a buenos resultados. En estos casos, se presenta un problema para el analista externo: la intuición es fácilmente reconocible, pero difícil de describir y, cuando no imposible, seguir una pista a la lógica que lleva a la decisión final, porque la intuición no es lineal. Esa no linealidad impide que se expliquen los pasos y procesos que se siguen para arribar a una decisión intuitiva. Khatri y Ng (2000) no es lo opuesto a la racionalidad y ni siquiera es un proceso de adivinación, sino que es un proceso de razonamiento que el gerente ha desarrollado a través de años de experiencia en resolución de problemas.

Los escasos estudios empíricos, brindan evidencia a favor del uso de la intuición en las decisiones estratégicas, y el reconocimiento de este uso por parte de ejecutivos, aunque no brindan información sobre el proceso o los motivos.

Bibliografía

- Bonabeau, E. (2003). *Don't trust your gut*. Harvard Business Review, vol. 81 (5), p. 116-121.
- Camejo J. y Castro Luna A. (2013). ¿Es la intuición un método para la toma decisiones gerencial? Trabajo final de grado. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario
- Cortada de Kohan N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. International Journal of Psychological Research 2008. ISSN 2011 - 7922 Vol. 1, No. 1, pp. 68 – 73
- Corrales Navarro, E (2010). La intuición como proceso cognitivo. Revista Comunicación. Volumen 19, año 31, No. 2, Agosto-Diciembre, 2010 (pp. 33-42)
- dane e. and pratt m. (2007). Exploring intuition and its role in Managerial Decision Making. Academy of Management Review. Vol. 32, No. 1, 33–54.
- De Anda Hernández M. *et al* (2012) Razón e intuición: Prácticas en la toma de decisiones de las empresas de economías emergentes. Ponencia Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas 2012
- Fierro Celis F. (2014) Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estrategicas, un Enfoque Desde la Racionalidad. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Volumen 1, Número 3.

- Flores Martinez L. (2011): La intuición estratégica en la toma de decisiones. Trabajo de maestría. Máster en Administración Financiera, Noviembre 2011, Ciudad Universitaria, El Salvador
- Gigerenzer G. and Gaissmaier W. (2011) H Heuristic Decision Making. Annual Review of Psychology. Vol. 62:451-482
- Hanlon, P.(2011): The Role of Intuition in Strategic Decision Making: How Managers' Rationalize Intuition. Making a World of Difference: Nation Building and the Role of Management Education: 14th Annual Conference of the Irish Academy of Management
- Khatri's N & Ng H. (2000): The role of intuition in strategic decision making. Human Relations [0018-7267(2000)53:1] Volume 53(1): 57–86
- Leprat L. et al (). El proceso de toma de decisiones estratégicas en Pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina.
- Lopez C. (2004): La intuición y la matemática. Revista C&T. Universidad de Palermo
- Lunenburg F. (2010): The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Managerial Decisions. International Journal Of Management, Business and Administration. Volume 13, Number 1, 2010
- Marinos G and Rosni N. (2017): The role of intuition in executive strategic decision making Master's Programme in Management. Lund University
- Miller C & Ireland R. (2005): Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? Academy of Management Executive, 2005, Vol 19. N1
- Montano Roque C. (2009): la intuición y la estrategia. Trabajo de graduación Máster en administración financiera. Septiembre 2009. Ciudad Universitaria, El Salvador
- Mousavi, S & Gigerenzer, G. (2014) Risk, Uncertainty, and Heuristics. Journal of Business Research, Vol. 67, No. 8, 2014.
- Santiago J. Y Cante F. (2009): Intuición, sesgos y heurísticas en la elección. Cuadernos de Economía, 28(50)
- SEPÚLVEDA, C. (2013): Toma de decisión: ¿teoría racional o de racionalidad limitada?. Revista kalathos.metro.inter. vol7_no1.pdf
- Swedberg R. (2016). El arte de la teoría social. Centro de investigaciones Sociológicas. Madrid.Coleccion Monografias, Num 296.
- Sutton PA , Hornby ST , Vimalachandran D , McNally S (2015). Instinct, intuition and surgical decision-making- The Bulletin. Volume: 97 Issue: 8, September 2015, pp. 345-347

© 2019 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>