

LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE DINAMIZADOR EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LAS MIPYMES

IVAN DARIO RUIZ RODRIGUEZ

JAIRO HERNAN ABELLO PLATA

UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ,

2012

LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE DINAMIZADOR EN LA TOMA DE  
DECISIONES DE LAS MIPYMES

IVAN DARIO RUIZ RODRIGUEZ

JAIRO HERNAN ABELLO PLATA

Tesis para optar al título en  
MASTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS

Director

DIEGO FERNANDO CARDONA

UNIVERSIDAD DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA, COLOMBIA

2012

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, 01 de noviembre de 2012

Dedicado a las personas que nos han apoyado en las buenas y en las malas....

Este documento se logró gracias al apoyo y guía de nuestros profesores y amigos Diego y Rodrigo, quienes dieron pautas poderosas durante el paso por la Maestría.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	9
KEY WORDS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Pregunta de Investigación .....	15
2. JUSTIFICACIÓN .....	16
3. OBJETIVOS .....	18
3.1 Objetivo General.....	18
3.2 Objetivos Específicos .....	18
4. MARCO REFERENCIAL.....	19
4.1 Marco Teórico.....	19
4.1.1 Intuición versus razón en el marco de la estrategia empresarial.....	19
4.1.2 Micro, pequeña y mediana empresa, Mipyme.....	34
4.2 Marco Conceptual .....	36
4.2.1 Intuición.....	36
4.2.2 Intuición Estratégica.....	37
4.2.3 Mipymes.....	38
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	40
5.1 Tipo de Investigación.....	40
5.2 Población y Muestra .....	41
5.3 Instrumento de Investigación.....	43
6. RESULTADOS .....	45
7. CONCLUSIONES.....	51
8. RECOMENDACIONES .....	54
9. REFERENCIAS .....	55
APÉNDICE .....	58

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura general de la Inteligencia de Negocios	21
Figura 2. Poder y fallos manifestados en los procesos intuitivos	23
Figura 3. Parámetros básicos de la Mipyme	39
Figura 4. Caracterización de las Mipymes entrevistadas	41
Figura 5. Entrevista sobre la Intuición Estratégica	44

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se centra en hacer un análisis exploratorio sobre la incidencia que tiene la intuición estratégica en el proceso de creación, organización y permanencia de las organizaciones caracterizadas por pertenecer a la categoría de micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en Bogotá-Colombia.

Con este propósito, el estudio se concentra en empresas (MiPyMe) de una muestra pequeña en la ciudad de Bogotá-Colombia que pertenezcan a un sector donde es más difícil contar con información para la toma de decisiones, de tal manera que, de encontrar una relación evidenciable con el uso de la intuición estratégica, se abra espacio para nuevas y más amplias investigaciones al respecto en el mercado Colombiano y Latinoamericano.

El estudio se concentra en ver cómo las empresas observadas que se inician y perduran en el tiempo, lo hacen sin tener los respectivos estudios sistemáticos de diagnóstico de su entorno, tales como mercadeo, capacidad instalada, análisis financiero entre otros, pero que pese a esto, logran posicionarse en cada uno de sus mercados. Ante este contexto, se busca determinar si tal éxito obedece a una serie de cualidades, competencias o características de estos emprendedores, asociadas al marco general de la teoría de la intuición estratégica.

## **PALABRAS CLAVE**

Intuición, intuición estratégica, Mipyme.

## **ABSTRACT**

The present research focuses on making an exploratory analysis on the impact that has strategic intuition in the process of creating, organizing, growing and maintaining organizations characterized by belonging to the category of micro, small and medium enterprises (MSME) in Bogotá -Colombia.

For this purpose, the study focuses on organizations (MSME) of a small sample in Bogota-Colombia belonging to sectors where it is harder to have information for decision-making, so that, if evidence is found about the use of strategic intuition, new grounds would be open for new and more extensive research on this topic in the Colombian and Latin American market.

The study focuses on how observed companies start and persist over time despite of the fact that they have not had the respective systematic diagnostic studies of their environment and internal situation, such as marketing, installed capacity or financial analysis, but still have achieved a position in each of its markets. Given this context, the idea of this study is to determine whether this success of prevailing is due to a number of qualities, skills or characteristics of these entrepreneurs, associated with the general framework of the of strategic intuition theory.

## **KEY WORDS**

**Intuition, strategic intuition, MSMEs**

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación “La intuición estratégica como eje dinamizador de las Mipymes. Estudio exploratorio” tiene como objetivo principal determinar cuál es el papel que tiene la intuición estratégica en los procesos de apertura, desarrollo y consolidación de las Mipyme para perdurar y ser exitosas y que no cuentan con las herramientas técnicas y disciplinares aportadas por la Administración de Empresas u otra disciplina.

Este objetivo obedece principalmente a ser un campo de análisis y estudio muy reciente y de poca envergadura, lo que indica la escasa importancia que hasta ahora se le viene dando al tema de la intuición estratégica como herramienta esencial a la hora de la toma de decisiones, pese a ser un elemento esencial en el campo de la estrategia y la competitividad. Asimismo, a esta problemática se suma la situación actual de las Mipymes, empresas que bajo escasos recursos, tienen que apostar a análisis e investigaciones empíricas para resolver el tema de la perdurabilidad en medio de una intensa competencia.

En este punto se torna indispensable abordar la problemática desde un enfoque alternativo: la intuición estratégica, herramienta sustentada en una serie de fundamentos teóricos que le dan a este concepto una estructura válida para su aplicación. En este sentido el marco teórico inicia con la relación entre la intuición y la razón como parte del marco estratégico empresarial, tomando en cuenta para ello el análisis de la racionalidad en la toma de decisiones, los puntos de convergencia y aquellos de divergencia.

De aquí surge la intuición estratégica como una alternativa en las decisiones de las organizaciones con las características de las Mipymes, precisando las fortalezas y debilidades manifiestas en este proceso de toma de decisiones. A este marco teórico se suma la caracterización de las Mipymes en

Colombia, su configuración legal y las diversas clasificaciones establecidas, a fin de tener un panorama claro de la posición de estas empresas.

En el siguiente apartado se presenta el diseño metodológico explicitando el tipo de investigación cualitativa presente en la investigación, el cual se fundamenta en la aplicación del instrumento de investigación de la entrevista, desarrollada a microempresarios, a fin de levantar un diagnóstico que permita evidenciar la presencia de la intuición estratégica como mecanismo para la toma de decisiones, máxime cuando estas empresas no cuentan con los recursos técnicos, económicos y humanos para llevar a cabo un proceso acorde con los parámetros establecidos en el área de la dirección estratégica.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones, dan cuenta de los principales hallazgos en la investigación, que, como ya se mencionó, corresponde a un estudio exploratorio que busca encontrar dichas evidencias en microempresas exitosas.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de la intuición estratégica y su relación con las empresas es un campo de análisis y estudio muy reciente y de poca envergadura, lo que indica la escasa importancia que se le ha dado en la academia y la práctica profesional de la Administración de Empresas a uno de los elementos más interesantes y desconocidos en el campo de la estrategia y la competitividad, máxime cuando se ha logrado documentar cómo la intuición ha sido parte fundamental en la toma de decisiones de la mayoría de empresarios, artistas e investigadores.

Este desconocimiento lleva a pensar que únicamente se llega al éxito en las empresas a través de análisis sistemáticamente documentados, incluyendo las diversas categorías y variables necesarias para tener el conocimiento exacto de la realidad de los negocios, a los que se suman la misión, la visión y los objetivos, con los cuales las organizaciones tendrían garantizado un alto nivel probabilístico de éxito.

No obstante estas premisas y trasladando esta situación al campo específico de las microempresas, de las pequeñas y medianas empresas (Mipyme), se destaca cómo algunas de estas empresas llegan a surgir, perdurar y mantenerse compitiendo en el mercado, sin contar en la mayoría de los casos con estudios sistemáticos de mercadeo, marketing, análisis financiero, etc., lo que ubica la problemática del presente estudio en determinar cómo puede estar influyendo la intuición estratégica para tal éxito, es decir, en determinar si las causales o el origen de tal éxito, lo que implica determinar si el mismo obedece a la asunción de herramientas tradicionales en la administración de los negocios, o a la inventiva e ingenio por parte del dueño o impulsor del negocio, o si obedece más a una clara toma de postura estratégica basada en la intuición.

No sobra advertir, sin embargo, que dicho éxito no alcanza sino a un mínimo de este grupo de empresas, por cuanto la problemática que subyace es ver cómo las Mipymes no se han logrado consolidar en el entorno nacional, al punto que en recientes estudios se destaca cómo la mortalidad de las Mipyme

está representada en que apenas un 12,6% de estas llegan a superar los 42 meses de duración (Morales, 2012), de ahí que sea valioso saber si existe alguna relación entre la perdurabilidad y la intuición estratégica.

De igual forma se ha determinado en otros estudios el riesgo existente en Colombia ante la baja en la creación y sostenibilidad de las empresas, como es el señalado en el índice GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), el cual permite determinar el nivel de emprendimiento con relación a otros países. Con respecto a las empresas establecidas en el 2010, señalan que “Este indicador merece ser tenido en cuenta al momento de impulsar programas para la creación y sostenibilidad de las empresas, por cuanto exhibe una tendencia a la baja que puede afectar la dinámica empresarial de mediano y corto plazo, aunque se muestra también una tendencia a la baja de empresarios discontinuos” (GEM, 2010, p. 93).

Además de estas apreciaciones, dentro los principales obstáculos que impiden el desarrollo de las Mipymes se destacan: restricciones al crédito, dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada, formalización y absorción de nuevas tecnologías, limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, la deficiente infraestructura física, falta de asociatividad empresarial, carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales, la inestabilidad política, la inflación, la tasa de cambio, la delincuencia común, los impuestos exagerados y la corrupción en diferentes ámbitos, entre otros (Sánchez, Osorio y Baena, 2007, p. 322).

Esta situación crítica genera como efecto el no tener una incidencia internacional, tal como se comenta a continuación:

Las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los

establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las Mipymes a la balanza comercial del país ha sido muy reducida (Puyana, 2010, p. 1).

Con esto se pretende señalar la escasa valoración y apoyo que tienen las Mipymes en el país, en comparación con otros países, como en el caso de Taiwan, donde las Mipymes tienen el 56% de las exportaciones, mientras que en Colombia apenas se llega al 20%, generando con ello bajos niveles de competitividad. No obstante, recalca Puyana (2010) que para superar esta situación, una de las tareas que se deben emprender para resolver esta problemática, es establecer procesos de capacitación y asistencia técnica que permita que los microempresarios accedan al comercio global como una de las principales estrategias para poder perdurar.

Asimismo, se debe precisar de igual forma cómo la mayoría de estos negocios, al iniciar, no contaron con mayores recursos que los necesarios para su dotación y apertura, sin contar, en la generalidad de los casos, con un estudio sistemático y preciso de mercadeo, sin haber hecho mayor campaña de marketing, es decir, que se hizo sin los elementos básicos para lograr el éxito, tal como se promulga en la mayoría de las teorías vigentes, las cuales se ven fortalecidas de forma permanente por la disciplina de la Administración de Empresas, pero sin que le logre establecer con claridad cuál es su nivel de eficiencia y eficacia en el entorno de las Mipyme.

El problema que se plantea es, en consecuencia, el desconocimiento que se tiene en la academia de los mecanismos que utilizaron quienes emprendieron estos negocios para llegar a tener éxito y perdurar en el mercado, siendo clave insistir en el ingrediente adicional de no haber contado con una información

documentada de forma sistemática, con la cual hubieran tomado la decisión de abrir tal o cual proyecto empresarial.

A estas inquietudes se suma la inexistencia de estudios que permitan establecer si existe una relación entre la intuición estratégica y la toma de decisiones en las Mipyme, en tanto que la literatura revisada se enfoca hacia el análisis de grandes empresas exitosas, lo que crea la necesidad de verificar si la intuición estratégica es pertinente en este entorno de organizaciones con un tamaño sustancialmente más pequeño.

En este sentido, la problemática que se abre paso es determinar de qué forma la intuición estratégica se ha convertido en un mecanismo válido de las Mipyme, en cuanto a la toma de decisiones relacionadas con los bienes y servicios ofertados, el manejo de precios, logrando no sólo su desarrollo como empresa, sino perdurar en el tiempo, con notables niveles de éxito y aprobación por parte de los clientes.

## **1.1 Pregunta de Investigación**

Consecuencia del planteamiento del problema, la pregunta de investigación es ¿cuál es el papel de la intuición estratégica en la toma de decisiones de las Mipyme, que les ha permitido perdurar y tener éxito en el mercado de bienes y servicios ofertado, aun cuando existan vacíos y carencias técnicas de la Administración de Empresas como disciplina profesional?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Como ya se venía señalando, el tema de la intuición estratégica viene fortaleciéndose de forma permanente y continua, no tanto por los aportes teóricos, prácticos o disciplinares que se estén desarrollando, sino más bien por los testimonios y aportes informales dados por científicos, empresarios y artistas, cuyo nivel de calidad y eficiencia en los resultados están fuera de duda.

Como casos paradigmáticos de este tipo de afirmaciones se pueden citar entre otros a Albert Einstein (Teoría de la relatividad), Steve Jobs (Fundador de Apple) y Bertrand Russell (Filósofo investigador), quienes ven en la intuición una forma de pensamiento que les permitió tomar el mejor camino para lograr el éxito en las investigaciones o emprendimientos a desarrollar. Para Einstein la intuición estaba ligada a las investigaciones y los respectivos resultados: “yo creo en la intuición y en la inspiración (...) a veces siento que estoy en lo correcto sin saber por qué. El conocimiento es limitado, en tanto la imaginación abarca el mundo entero, estimulando el progreso, y dando nacimiento a la evolución” (Valencia, s.f., p. 5).

Para Steve Jobs, el asunto de la intuición jugó un papel especial en la creación de Apple y Pixar, dos de sus principales proyectos más exitosos, lo que indica el valor que este empresario y emprendedor dio al tema de la intuición a la hora de determinar el curso de sus negocios: “La intuición es algo muy poderoso, más que el intelecto en mi opinión, y ha tenido un gran impacto en mi trabajo (...) ese es el poder de la intuición y de la sabiduría basada en la experiencia” (Isaacson, 2011, p. 79). En otro aparte señala cómo “comencé a darme cuenta de que una conciencia y una comprensión intuitivas eran más importantes que el pensamiento abstracto y el análisis intelectual lógico” (Isaacson, 2011, p. 62).

En el caso de Bertrand Russell, señala cómo la intuición es un elemento clave en el desarrollo de la ciencia: “la teoría emerge como una imprevista intuición imaginativa, como le sucede a un poeta o a un compositor (...) buscar las leyes más elementales, las más generales, para alcanzar a partir de ellas y por

simples deducciones, la imagen del mundo. Ningún camino lógico conduce a estas leyes: sólo la intuición, fundada en la experiencia, puede permitir alcanzarlas” (Gil, 2005, p. 20). Tal como se observa en el aporte de estos importantes personajes, la intuición es uno de los factores que incide de forma decisiva en la toma de decisiones, en la perspectiva de los proyectos y en la orientación de las investigaciones.

Sin duda, el presente trabajo significa un gran aporte para la Universidad y la disciplina en particular, en cuanto a que se abordan otros escenarios, propios de los negocios o emprendimientos, donde se espera que este estudio contribuya en aportar los elementos teórico – prácticos de la intuición estratégica, que permitan asumir el análisis y proyección de los negocios desde otra perspectiva y, con ello, un nuevo enfoque de análisis desde la academia.

Finalmente, para los investigadores implicó un reto por el nivel de complejidad con el cual se está construyendo el concepto de intuición estratégica, lo cual genera establecer nuevos puntos de inicio, el replanteamiento de teorías, el conocimiento de nuevas experiencias, pues éste será fundamental al momento de emprender asesorías o proyectos empresariales que permitan su éxito y perdurabilidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Determinar cuál es el papel que tiene la intuición estratégica en la toma de decisiones de las Mipyme, que les ha permitido perdurar y tener éxito en el mercado de bienes y servicios ofertado, cuando hay vacíos y carencias técnicas de la Administración de Empresas como disciplina profesional.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los elementos constitutivos de la intuición estratégica, en el marco de la dirección y gerencia de empresas.
- Establecer los factores que hacen posible la configuración de la intuición estratégica en la toma de decisiones de las Mipyme.
- Establecer los criterios teórico – prácticos que permiten consolidar las Mipyme en el marco de la intuición estratégica.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 Marco Teórico

#### 4.1.1 Intuición versus razón en el marco de la estrategia empresarial

##### *4.1.1.1 La racionalidad como eje de la toma de decisiones, una posición crítica a la intuición.*

La relación o contraposición entre la intuición y la razón en el desarrollo estratégico de las organizaciones, es uno de los temas más complejos, en tanto el fundamento de cada uno de estos conceptos es, en apariencia, contradictorio, es decir, que parten de orillas opuestas, lo que implicaría que el profesional de negocios debería tomar partido por uno de estos dos modelos.

Esta circunstancia se refuerza al acudir a las mismas definiciones de intuición y razón. La intuición es definida por la Real Academia Española de la Lengua (RAE) como la “Facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento” (RAE, 2012), en tanto que la razón corresponde a la “facultad de discurrir, acto de discurrir el entendimiento, argumento o demostración que se aduce en apoyo de algo” (RAE, 2012). Si se va a los sinónimos definidos por la RAE de estas palabras, la primera, la intuición, se relaciona con olfato, visión, sagacidad, clarividencia, instinto, presentimiento, perspicacia; mientras que la razón se relaciona con inteligencia, prudencia, cordura, tacto, móvil, capacidad, reflexión, etc.

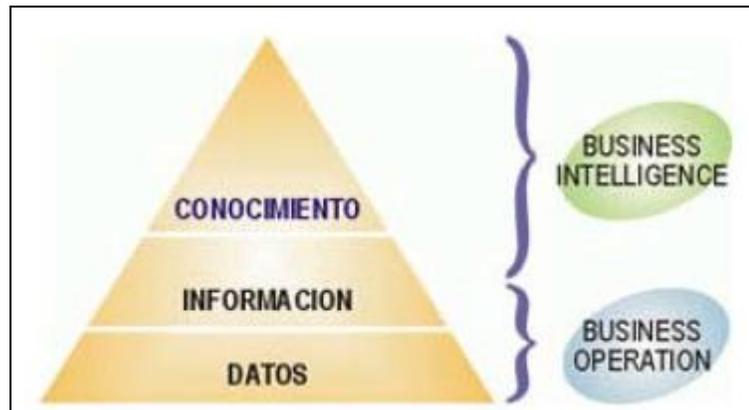
De igual forma, no pocas escuelas de negocios como profesionales de la administración de negocios han justificado estas diferencias, haciendo prevalecer uno u otro enfoque, siendo evidente que en la cultura occidental la razón, el pensamiento, ha sido el fundamento de las principales escuelas y enfoques de negocios y, por ende, de la toma de decisiones. Se destacan entre otros *Business Intelligence* o Inteligencia de Negocios, *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, planificación estratégica y estrategia competitiva de Porter. El fundamento y análisis de estos enfoques se asumirá únicamente en su concepción racionalista, es decir en la forma como se asimila una información para determinar

la toma de decisiones, más no en un análisis profundo, por cuanto no hace parte del objeto de estudio. El objetivo se centra, entonces, en destacar la relevancia que da cada uno de los enfoques al uso racional de la información y conocimiento.

En los trabajos de Norton y Kaplan (2005), creadores en 1991 del Cuadro de Mando Integral (CMI), la estrategia se fundamenta en la implementación de cuatro perspectivas: financiera, clientes, proceso interno de negocios y, aprendizaje y crecimiento: “Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información o retroalimentación sobre ella” (Norton y Kaplan, 2005, p. 15). Tal como subrayan los autores, las decisiones que se toman al interior de las organizaciones se encuentra basada en procesos y sistemas, es decir en información racionalmente establecida y compartida para el logro de los objetivos.

Desde otra perspectiva, pero igualmente racional, *Business Intelligence* parte de cómo las decisiones se deben tomar con fundamento en la calidad de la información que tenga la organización, permitiendo con ello que las mismas no se sustenten en la intuición, por cuanto esta representa una toma de decisiones cuando se carece de información confiable. En la figura 1, se destacan los componentes de la inteligencia de negocios, la cual se sustenta en la forma como se hacen operativos los datos y la información que tengan las organizaciones (*Business Operation*).

Figura 1. Estructura general de la Inteligencia de Negocios



Fuente: Calzada y Abreu, 2009, p. 23.

La Figura 1 destaca cómo el fundamento que se debe tener para la toma de las decisiones, corresponde a la utilización de una serie de herramientas de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) que permiten inferir, de forma inteligente y racional, decisiones para disminuir el nivel de riesgo y aumentar las de confiabilidad.

Finalmente, se encuentra el enfoque contra-intuitivo, en cual señala que las decisiones de las organizaciones por la vía de la intuición provocan fracasos en las estrategias de marketing: “Las malas decisiones de marketing se toman frecuentemente; son las que se basan nada más que en la intuición y en el discernimiento personal. Vemos que muchas empresas lanzan nuevos productos o campañas publicitarias respaldadas sólo por el “instinto”, que les dice que serán excelentes; pero esos programas son, por lo general, terribles” (Clancy, 2002, p. 1).

Como consecuencia de esta postura, el autor plantea la necesidad de utilizar de forma sistemática las herramientas modernas de la investigación, siendo entre ellas las aportadas por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), sobre todo en lo relacionado con un modelo matemático que tenga en cuenta aspectos como: conciencia de marca, actitudes, percepción, experiencia, comportamiento, compras frecuentes y satisfacción entre otros.

#### **4.1.1.2 La intuición como una alternativa en la toma de decisiones de las organizaciones**

Definidos los presupuestos de algunos de los enfoques racionalistas en la toma de decisiones de las organizaciones, se encuentra de otro lado la corriente organizacional que encuentra en la intuición una herramienta esencial a la hora de tomar decisiones. En este enfoque se encuentran los aportes de Myers (2003), Gladwell (2005) y Duggan (2009) entre otros, aun cuando es preciso señalar que el tema de la intuición surge desde la disciplina de la psicología, para luego extenderse a las disciplinas de administración, marketing y negocios entre otros.

Para el primero de estos autores el tema de la intuición es muy importante en la toma de decisiones, pero se presta a que falle en ocasiones: “Es cierto: la intuición no sólo constituye un tema palpitante, sino que además desempeña un gran papel en la adopción de decisiones de los seres humanos. Pero la verdad complementaria es que la intuición a menudo yerra” (Myers, 2003, p. 21). Con fundamento en esta apreciación, el autor entra a explorar los “poderes y peligros” de la intuición humana.

Dentro de los llamados ‘poderes’ que tiene la intuición se destacan entre otros una capacidad que se va construyendo desde el nacimiento; tiene su fuente en la división existente entre el cerebro izquierdo y el cerebro derecho (son dos sistemas que funcionan conjuntamente); a través de la experiencia la mente procesa una cantidad de información ilimitada que se encuentra al margen de la conciencia, lo que indica la existencia de dos formas de conocimiento (experiencial y el racional); una forma de manifestación del conocimiento experiencial es la intuición.

Este poder de la intuición estaría dado como parte de las dos mentes que posee el ser humano (experiencial y cognitiva) en los siguientes términos: “Como denota claramente la creciente montaña de datos, disponemos de dos mentes, dos formas de conocimiento, dos tipos de memoria, dos niveles de actitudes. Una se encuentra por encima de la superficie, en nuestra conciencia de un instante a otro;

la otra está debajo, manejando el piloto automático que nos guía a través de la mayor parte de la existencia” (Myers, 2003, p. 79).

Siguiendo con el tema de los peligros de la intuición, Myers (2003) destaca entre otros: la experiencia acumulada no se conserva en su totalidad; los recuerdos emocionales tienen una tendencia a conservar y mejorar aquellos que fueron positivos; existe una maleabilidad de los recuerdos (se ajusta a la nueva realidad que se vive); en variadas ocasiones se ignora por qué se hace la que se hace; predicción errónea basada en la intuición; y. exceso de confianza sobre un conocimiento pasado.

Nuestras vidas se hallan guiadas por un pensamiento intuitivo subterráneo y que nuestras intuiciones, si bien rápidas y eficientes, a menudo yerran de maneras que necesitamos entender. Por consiguiente, la intuición – nuestra capacidad para obtener un conocimiento inmediato y directo, previo al análisis racional – supone tanto una potencia asombrosa como unos peligros sorprendentes. La mente humana nos ha brindado muestras notables de sus poderes sutiles e inefables, pero también (...) es un instrumento extraordinariamente impreciso (Myers, 2003, p. 173).

Son entonces dos escenarios sobre los cuales se desenvuelve la intuición, como un poder capaz de dar resultados positivos sorprendentes o como la capacidad de cometer errores en el proceso intuitivo. En la figura 2 se contrastan estos dos escenarios.

Figura 2. Poder y fallos manifestados en los procesos intuitivos

<b>PRINCIPALES FACTORES DEL PROCESO DE INTUICIÓN</b>	
<b>PODER DE LA INTUICIÓN</b>	<b>ERRORES EN LA INTUICIÓN</b>
Vista a ciegas y prosopagnosia <sup>1</sup> : la visión sin ver de las personas que padecen una lesión cerebral y cuyo organismo reacciona ante los objetos y caras no reconocidos conscientemente.	Construcción de recuerdos: influidos por nuestro humor presente y por la falta de información, es posible que formemos falsos recuerdos y que brindemos testimonios dudosos.
Percepción cotidiana: el procesamiento y la	Lectura errónea de nuestra propia mente: a

<sup>1</sup> La Prosopagnosia es la incapacidad de reconocer los rostros.

integración paralelos e instantáneos de flujos completos de información.	menudo ignoramos por qué hacemos lo que hacemos.
Procesamiento automático: el piloto automático cognitivo que nos guía durante la mayor parte de la existencia.	Predicción errónea de nuestros propios sentimientos: nos equivocamos mucho al predecir la intensidad y la duración de nuestras emociones.
Aprendizaje intuitivo de los niños pequeños: del lenguaje y de la física.	Errores en la predicción de nuestra propia conducta: con frecuencia nos descarrían nuestras autopredicciones intuitivas.
Reflexión del cerebro derecho: personas de cerebro escindido que manifiestan un conocimiento de cuya expresión son incapaces.	Sesgo retrospectivo: examinando acontecimientos pasados, a menudo suponemos falsamente que lo sabíamos todo.
Memoria implícita: aprender el modo de hacer algo sin saber lo que uno sabe.	Sesgo interesado: de diversas maneras revelamos unas estimaciones exageradas de nosotros mismos.
Atención dividida y animación: información inesperada y procesada por los operadores del radar del piso inferior de la mente.	Exceso de confianza: nuestras apreciaciones intuitivas de los conocimientos propios suelen ser más seguras que correctas.
Finos fragmentos: detección de rasgos a partir de una conducta de unos pocos segundos.	Error fundamental de atribución: manifiesta atribución de la conducta de otros a su disposición sin tomar en consideración fuerzas inadvertidas en la situación.
Sistema de actitud dual: puesto que tenemos dos formas de conocimientos (inconsciente y consciente) y dos modos de recordar (implícito y explícito) contamos también con respuestas de actitud visceral y racional.	Perseverancia en la creencia y sesgo de confirmación: gracias en parte a nuestra inclinación a confirmar la información, las creencias son a menudo persistentes, incluso después de haber quedado desacreditado su fundamento.
Inteligencia social y emocional: el saber intuitivo para entendernos y desenvolvemos en situaciones sociales y para percibir y expresar emociones.	Representatividad y disponibilidad: una heurística rápida y sobria se vuelve veloz y errónea cuando nos conduce a juicios ilógicos e incorrectos.
La sabiduría del cuerpo: cuando se requieren respuestas instantáneas, los senderos emocionales del cerebro soslayan la corteza; en ocasiones las corazonadas preceden al entendimiento racional.	Formulación: los criterios se vuelven inconsecuentes en función del modo en que quede planteado el mismo tema o información.
Intuiciones sociales: nuestras inferencias espontáneas y sin esfuerzo de rasgos, intuiciones morales, talentos contagiosos y precisión empática.	Correlación ilusoria: percepción intuitiva de relaciones allí donde no existen.

Pericia intuitiva: fenómenos de aprendizaje no consciente, aprendizaje experto, entendimiento tácito y genio físico.	
Creatividad: la aparición a veces espontánea de ideas nuevas y valiosas.	
Heurística: atajos mentales o reglas empíricas que por lo general tan bien nos sirven.	

Fuente: Myers, 2003, p. 174.

Asimismo se debe comentar cómo el tema de la intuición está relacionado con lo que otro autor llama el “ordenador interno” o inconsciente adaptativo por cuanto se concibe como “una especie de ordenador gigantesco que procesa rápida y silenciosamente muchos de los datos que necesitamos para continuar actuando como seres humanos” (Gladwell, 2005, p. 19). Con este ‘dispositivo’, los seres humanos pueden hacer la mayoría de actividades cotidianas de forma rápida y automática, sin lo cual sería imposible convivir en la complejidad de la sociedad actual.

Destaca igualmente cómo la dinámica del cerebro, es decir la forma de actuar consciente o inconscientemente, es muy diversa y cambiante, por cuanto se ajusta a las condiciones que está viviendo, lo que indica la necesidad de conocer el comportamiento humano en su integridad, es decir tanto como consecuencia de la percepción inmediata para tomar una decisión, como en aquellas decisiones en las cuales se invierten análisis racionales.

Dentro de los aspectos a tener en cuenta por Gladwell (2005), se destacan los siguientes:

- Datos significativos: se destaca cómo el inconsciente, de forma rápida e instantánea, hace una selección de datos significativos, lo que se traduce en una automatización acelerada e inconsciente de la información que se posee en ese momento, dejando por fuera aquella información que carece de importancia: “Criba la situación que tenemos delante, tira todo lo que es irrelevante y nos permite concentrarnos en lo que realmente importa” (Gladwell,

2005, p. 41). Este tipo de selección permite que en algunos casos se tenga una mejor respuesta que aquellas que se dan como fruto del análisis exhaustivo.

Lo que destaca Gladwell es observar que en muchas situaciones, los datos significativos surgen de unos datos reveladores que se encuentran en la situación apremiante, lo que indica cómo el cerebro hace análisis en uno o dos segundos, tomando una cantidad ilimitada de información, tomando en ese preciso instante decisiones o conclusiones.

- **Formación:** Este es uno de los elementos clave en la comprensión de la intuición, en tanto permite que las decisiones que se tomen por esta vía, e inclusive por las del pensamiento consciente, sean las más correctas: “Hay un aspecto fundamental en el que el pensamiento inconsciente no se diferencia del pensamiento consciente: en ambos podemos desarrollar nuestra capacidad para tomar decisiones rápidas a base de formación y experiencia” (Gladwell, 2005, p. 244).

- **Experiencia:** A esta selección de datos significativos referidos, se suma un componente muy importante: la experiencia, que es la que ayuda a que la selección de esta información significativa sea la más precisa. Tal es el caso de los deportes, como en el caso de un jugador de baloncesto cuando se dice que tiene ‘sentido de pista’, que es cuando tiene milésimas de segundo para tomar una decisión, para lo cual tiene que recurrir a las “esquirlas diminutas de la experiencia” (Gladwell, 2005, p. 52).

El tipo de experiencia que señala este autor se enfoca en establecer cómo se convierte en un conocimiento que es bien utilizado por el inconsciente, el cual le permite tomar opinar o tomar decisiones con la seguridad necesarias de que están bien tomadas, tal como lo menciona con dos expertas en alimentos: “el don de su experiencia estriba en que tienen un conocimiento muy superior de lo que ocurre tras la puerta cerrada del inconsciente” (Gladwell, 2005, p. 185).

- **Información del medio o contexto:** para Gladwell (2005), la información que se tiene del contexto en donde se toma la decisión es clave al

momento de tomarla por vía de la intuición, más no aquella información que surge de documentos, exigencias o formalismos propios del pensamiento racional. Al respecto expresa que “toda información extra no supone ninguna ventaja. Que, en realidad, hace falta saber muy pocas cosas para detectar la huella característica de un fenómeno complicado” (Gladwell, 2005, p. 144), lo que conlleva a desechar aquella información que es irrelevante.

- Se debe contar con unas reglas: esta es una de las características más complejas para el análisis de la intuición, ya que las personas que toman decisiones, bien sea en los casos en que no se cuenta con mayor información o dónde no existe un guion que les indique cómo tomar decisiones, determina que para la improvisación se debe contar con unas reglas muy específicas, las cuales deben haber sido trabajadas de forma incansable y con un entrenamiento repetitivo y estructurado. Este entrenamiento repetitivo y estructurado no es otra cosa que la experiencia: “Lo acertado de las decisiones tomadas en las condiciones de cambio veloz y estrés elevado propias de la cognición rápida depende de la formación, de las reglas y del entrenamiento” (Gladwell, 2005, p. 123).

Además de estos elementos, Gladwell destaca una serie de características que debe tener aquella persona que sabe aprovechar la intuición, como son: tener iniciativa, ser innovadores, tener sentido común,

El fundamento radica entonces en determinar cómo detrás de esa ‘puerta cerrada’, el inconsciente guarda una información valiosa, la cual está dada por varias categorías: experiencia, formación (académica o empírica), información relativa al tema o suceso y conocimiento del medio. Asimismo, la intuición así concebida no implica necesariamente que las personas al momento de tomar sus decisiones cuenten con todas estas categorías, pues puede faltar alguna de ellas, de ahí que la riqueza de las decisiones se basa precisamente en esa selección instantánea de datos producto bien sea de la formación, la información o la experiencia, o de todas en su conjunto; lo que en fin de cuentas de debe llamar

una toma de decisiones desde una perspectiva holística o lo que llama un equilibrio entre el pensamiento deliberado y el instintivo.

Cuando no hay este equilibrio persiste la posibilidad de error al tomar cualquier tipo de decisiones, es decir, que existen dentro de esa infinidad de información aspectos que pueden contribuir a afectarla negativamente y tomar la decisión equivocada. En síntesis, la intuición no es en sí tampoco una garantía al 100% de que las decisiones que se tomen por esta vía son las más idóneas, es decir que tiene sus fisuras, las cuales se pueden resolver si se logra con el apoyo del pensamiento deliberado. “cuando contraponemos decisiones analíticas e intuitivas no estamos afirmando que unas sean buenas y las otras malas. Lo malo es utilizar cualquiera de las dos en unas circunstancias inapropiadas” (Gladwell, 2005, p. 151). A este tipo de error se debe agregar la existencia de ‘sutiles influencias’ que pueden generar la alteración en alguno de los productos que se encuentren en el subconsciente y, por ende, afectar la decisión que se está tomando.

Entre las conclusiones que más se destacan en Gladwell (2005), es ver cómo quienes toman decisiones, bien sean de fondo o en el curso de sus responsabilidades cotidianas de dirección, desechen de forma tajante la intuición como un mecanismo válido y se limiten únicamente a tomar decisiones basados en una cantidad de páginas de información y documentación: “necesitamos aceptar que es posible saber sin saber por qué y que, a veces, éste es el mejor camino” (Gladwell, 2005, p. 61).

En este avance sobre la configuración de la intuición como parte de la toma de decisiones de las organizaciones, surge la propuesta de Duggan (2009), quien, desde una perspectiva de negocios, añade al concepto de intuición el tema de la estrategia, surgiendo así lo que este autor llama como la “intuición estratégica”, que corresponde a una metodología de trabajo aplicable a las organizaciones, conforme a cuatro criterios que consolidan la eficacia en las decisiones: formación, información, experiencia e iniciativa. Si bien este autor no hace una propuesta

totalmente estructurada, sí aporta, con base en la experiencia, los elementos sustanciales en los cuales se inscribe la intuición estratégica.

Llamo a ese mecanismo “intuición estratégica”, aunque se le conoce con algunos otros nombres en los diversos campos en que lo encontré. En el fondo de toda historia de un avance notable hay un punto de giro, en el cual alguien tiene una idea útil que cambia el campo o inicia uno nuevo. La intuición estratégica explica lo que ocurre en la mente de quien sea que haya tenido esa idea (...) y al entender como funciona ésta, uno puede hacerlo más y mejor (Duggan, 2009, p. 11).

Tal como lo menciona este autor, el objetivo se centra en establecer cuáles son esos criterios utilizados por la intuición estratégica para poder comprender su actividad, ese punto de giro que marca el progreso de la humanidad, punto de giro que significa la toma de decisiones que permitan su realización. Esto significa asumir la existencia de una nueva disciplina, basada en una filosofía de acción, la cual puede ser expresada en la mayoría, sino en todos, los demás campos disciplinarios, científicos y tecnológicos.

Plantea de igual forma Duggan (2009), que dicha intuición estratégica es muy diferente de la intuición ordinaria, la cual se encuentra caracterizada por ser una corazonada, un presentimiento o una noción instintiva, es decir, sentir sin pensar. De igual forma, se acentúa cómo la intuición estratégica no equivale a juicios instantáneos, en cuanto a que estos hacen parte de la intuición experta, que se identifica como una forma de pensar rápida e instantáneamente que lo lleva a una conclusión o decisión (Gladwell, 2005): “La intuición experta, desarrollada por Klein (1985), 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” (Duggan, 2009, p.17).

De otro lado, para fundamentar la aplicación de la intuición estratégica, Duggan asume el análisis de cinco campos académicos y disciplinarios donde se

logra observar su aplicación: Historia de la ciencia (Copérnico), neurociencia (Sperry y Kandel), psicología (Klein), estrategia militar (Von Clausewitz), negocios (Microsoft, Apple e IBM), empresa social (movimientos sociales por derechos) y educación (la intuición estratégica como una disciplina en sí misma).

Dentro de los aportes que destaca a Duggan (2009) se encuentra la superación de la distinción del cerebro entre izquierdo y derecho, planteada por Gladwell (2005), la cual se sustenta en los resultados de los avances de la neurociencia, que destacan cómo en el cerebro se sucede una “detonación” de actividades en diferentes áreas del cerebro, es decir la presencia de cientos de áreas en el cerebro y no únicamente las dos reseñadas. “Para tareas complejas el cerebro escindido dispara en un lado. Los cerebros normales disparan en ambos. El dado derecho del cerebro no es el lugar de la creatividad, intuición e imaginación: el nuevo modelo mosaico del cerebro muestra cómo se expanden esas funciones a diferentes lugares para cada tarea diferente” (Duggan, 2009, p. 60).

Partiendo de estos escenarios, este autor destaca que la intuición estratégica contempla asumir cuatro factores que le son inherentes y que permiten un “destello de lucidez”, un “punto de giro” en el proceso que lleve: formación, información, experiencia e iniciativa, tal como se desarrollan a continuación.

- Formación: la formación corresponde a la capacidad que tienen los profesionales en conocer a fondo la disciplina en la que se encuentra, con lo cual desarrolla y asume procedimientos, leyes y reglas aplicables en un campo específico. Al respecto, Duggan destaca lo dicho por Newton: “si he logrado ver más lejos, es porque estaba parado en los hombros de gigantes” (Duggan, 2009, p. 36). Aquí destaca el autor que el hecho revolucionario que aporta la formación, es la capacidad que tiene el profesional en combinar los diversos elementos enseñados por otros “Una combinación selectiva de elementos del pasado produce algo nuevo (...) un cambio de paradigma” (Duggan, 2009, p. 36),

entendiendo este último, el paradigma, como el camino que una idea buena le abre a otra buena.

Este cambio de paradigma es el desarrollado por aquellos que, sin comprenderlo, visibilizarlo o pretenderlo, han utilizado de forma permanente la intuición estratégica, en tanto se pasa de un conjunto de teorías, conceptos y métodos científicos a otro más cualificado y desarrollado. Asumido en el campo de los negocios, implica un cambio de modelo empresarial, tal como lo han desarrollado Norton y Kaplan y Porter entre otros. Con esto se pretende superar las posiciones contrarias entre razón o pensamiento e intuición.

Esta formación se consolida aún más con la observación de quienes hayan aplicado dichos fundamentos teóricos, permitiendo tener un mayor campo de visión frente a la temática asumida.

- Información: este factor se presenta cuando el cerebro recibe de forma permanente información recogida de los cinco sentidos “El cerebro separa la información (...) y almacena los trozos en diferentes entrepaños. Una serie de impulsos nerviosos lleva entonces los trozos de información a varios lugares de almacenamiento y estimula otros nervios para almacenarlos” (Duggan, 2009, p. 62). Esta idea gráfica de cómo se maneja la información, da cuenta del inmenso valor que tiene a la hora de la toma de decisiones, puesto que permite entender el soporte del cual se puede servir el cerebro para guardar una información más precisa: las TIC, que admiten, a través de los diversos programas, contar con mayores elementos de juicio para tomar decisiones.

- Experiencia: la experiencia es otro de los elementos esenciales de la intuición estratégica, en el entendido que la experimentación o experiencia propia acumulada hace posible que el investigador pueda tener criterios propios a la hora de tomar decisiones, pues viene de asumir fracasos como pequeños

descubrimientos que lo llevaran sin duda a un punto de giro en los planteamientos que esté analizando.

Ahora, esta experiencia viene marcada por la aplicación de las diversas teorías, enfoques y metodologías asumidas en su proceso de formación, de ahí que no se puede hablar de cualquier tipo de experiencia, pues de la que se habla aquí es aquella que viene acompañada una reflexión permanente sobre su quehacer, es decir de elucubraciones, de pensamientos y reflexiones que se logran después de un intenso trabajo práctico o intelectual. Es una experiencia que busca entender muy bien el problema original, de forma que el pensamiento pueda juntar todas las piezas y, con ello, encontrar posibles soluciones (Duggan, 2009).

En el campo de los negocios, se toma como ejemplo el desarrollo de las TIC en cuanto a que fueron diversos los caminos que se tomaron (microprocesadores, ordenadores, programas), pero con una metodología similar: “no era el mismo camino que Gates o los tipos de Google encontraron, pero el método para encontrarlo fue el mismo. Elementos pasados que se juntaron en su mente en una combinación nueva que les mostró el camino a seguir” (Duggan, 2009, p. 158).

- Iniciativa: la iniciativa o resolución es, tal vez, el elemento esencial en el desarrollo de la intuición estratégica. Esto lo desarrolla Duggan (2009) de forma permanente y recurrente en su estudio, tanto desde el momento que aborda los resultados presentados por Copérnico, Newton y Einstein; hasta los establecidos Google, Apple y Microsoft.

En todos se observa que tenían similares niveles de información, formación y experiencia que otros científicos o emprendedores, pero su valor agregado estuvo centrado en tomar la iniciativa, la resolución de dar el paso y provocar los nuevos paradigmas científicos, empresariales o de negocios.

Esto implica que ninguno de los ejemplos tomados y de los protagonistas de los mismos hubieran generado nuevos paradigmas si no hubieran puesto en práctica la información, la formación y la experiencia. Estos elementos, en su conjunto, configuran la intuición estratégica como una metodología de investigación, que puede perfectamente aplicarse al entorno de los negocios, tal como se mostró en las empresas que desarrollaron las TIC.

- Razonamiento: la intuición estratégica permite esclarecer cómo los avances en las diversas disciplinas no corresponden a un salto, sino a la combinación de una serie de factores o logros muy específicos que configuran un nuevo paradigma o un nuevo escenario más cualificado.

Un concepto que soporta e integra los cuatro factores señalados anteriormente, es el de “memoria inteligente” que “reúne razón, lógica y análisis con creatividad, intuición e imaginación en una forma única de pensar (...) hace de la intuición la parte creativa de toda clase de pensamiento, incluyendo el análisis” (Duggan, 2009, p. 64).

- Estrategia: es la forma, el método correcto que conduce al éxito de las organizaciones. Asimismo, se suman el tener un objetivo, una meta general hacia donde se debe llegar y un rumbo establecido. Estos elementos están precedidos de un destello de lucidez, el cual lleva consigo una nueva visión. En el caso de la propuesta desarrollada por Von Clausewitz, citado por Duggan (2009), y desde la perspectiva de la guerra, se caracteriza por cuatro pasos: los ejemplos históricos, la presencia de ánimo, el destello de lucidez y la resolución. En su análisis, este autor destaca cómo la estrategia se basa no sólo en la propia experiencia, sino la establecida en otros escenarios similares, a los que se suma la lucidez, el tener la mente despejada y abierta a nuevos ámbitos que se pueden tomar, para, finalmente, tomar una determinación, una resolución, un propósito a llevar a cabo. Estos elementos, en su conjunto, son los que definen en sí la intuición estratégica.

En síntesis, se puede señalar cómo la intuición estratégica es un procedimiento orientado a desarrollar un pensamiento claro y seguro sobre las decisiones que se van a tomar, más cuando la principal característica es ser viable en entornos nuevos o frente a decisiones que no han tenido una definición clara anteriormente, lo que exige aplicar los principales factores que orientan la intuición estratégica.

#### **4.1.2 Micro, pequeña y mediana empresa, Mipyme**

Abordar el tema de la Mipyme, implica inicialmente establecer cuáles son los factores que más inciden en los niveles de competitividad, siendo especial el aporte dado por Uribe, Ardila y Esmeral (2006), quienes señalan entre otros aspectos las prestaciones sociales, la contratación, la infraestructura y el personal calificado. A estos factores se suma el tema de la insuficiencia de garantías a la hora de solicitar un cupo crediticio, siendo una de las razones la incapacidad de soportar con sus propios bienes el acceso al crédito, como sí lo hace la gran industria: “Las grandes empresas son intensivas en capital, mientras que las pequeñas empresas generalmente son intensivas en mano de obra. Si uno asume esa afirmación como cierta, las PYMES son abundantes en bienes muebles (maquinaria ligera como máquinas de coser, taladros, herramientas) pero no en maquinaria pesada” (Uribe et al, 2006, p. 26).

Asimismo, otros autores enfocan las Pymes bajo el modelo empresarial competitivo, que permita no solo la perdurabilidad de las organizaciones, sino el desarrollo y crecimiento económico de las regiones en donde tienen su campo de acción. El sustento de este modelo se da en ver cómo las economías desarrolladas (Japón, Corea y Singapur) se han consolidado gracias al fortalecimiento de las Pymes, de ahí que sea preciso que los diversos estados emergentes cambien la concepción que tienen sobre este grupo grande de empresas, no siendo Colombia la excepción: “En Colombia, del mismo modo que en los países asiáticos, el sector de las Pymes representa un 96,4% del parque

empresarial nacional y se reconocen por ser las principales propulsoras de la economía nacional” (Villegas y Toro, 2009, p. 94).

Advierten de igual forma cómo el mismo Banco Mundial ha subrayado que las Pymes son la columna vertebral de las economías nacionales, siendo preciso que se establezcan alianzas estratégicas con el gobierno, el sector productivo y educativo, que permitan la competitividad en este nuevo entorno económico dominado por el uso y apropiación de las TIC.

Por otro lado, de acuerdo con Franco y Urbano (2009) las Mipyme están determinadas por los factores internos y externos, que son los que fijan el éxito de este tipo de organizaciones. Dentro de los factores internos están los recursos y capacidades estratégicas, ubicándose en esta última los recursos tangibles, recursos intangibles, recursos humanos y capacidades organizativas. En los factores externos se ubican las instituciones formales e informales como las normas políticas, legales y económicas, la industria y la cultura.

Uno de los primeros trabajos esquemáticos sobre las Mipymes en Colombia es el desarrollado por Rodríguez (2003), quien pone de manifiesto cómo las Mipymes representan el 90% del total de las empresas, generando con ello el 73% del empleo y el 53% de la producción en los tres niveles: industrial, comercial y de servicios. No obstante este nivel de presencia, se constata cómo estas unidades económicas no tienen la trascendencia necesaria, siendo totalmente desconocidas y marginadas de las decisiones tomadas para el funcionamiento de la economía nacional.

Sobre esta base, el estudio realizado por esta autora, busca como objetivo “identificar e inventariar las restricciones que perjudican a la Pyme colombiana en el inicio, desarrollo y diversificación de sus actividades, evaluando la gravedad de dichos obstáculos y su priorización” (Rodríguez, 2003, p. 30). De este inventario de restricciones, se destacan entre otros: incidencia de la situación económica del país en las ventas internas y externas, bajo acceso al financiamiento, duras condiciones de crédito, nivel de las tasas de interés, competencia desleal, los canales de distribución y un bajo nivel de apoyo real por parte del Estado.

Por otro lado, desde el punto de vista de los obstáculos, Rodríguez (2003) señala la existencia de cuatro grupos que impiden a nivel general el desarrollo de las Mipymes: obstáculos de consenso (situación económica del país, tipo de sistema tributario, orden público y apoyo del Estado); obstáculos que discriminan (acceso al financiamiento, legislación laboral, acceso al mercado interno); obstáculos de bajo consenso (infraestructura logística, servicios públicos, calidad y disponibilidad de recursos humanos, seguridad jurídica, representación gremial) y; obstáculos atípicos.

Posteriormente, en otro trabajo realizado por otros autores, se centra en el análisis del financiamiento de las Pymes en Colombia, su problemática y las perspectivas que se prevén. Se destaca en el estudio que una de las principales limitantes es la ausencia de proyectos financieros: “las pymes establecidas, enfrentan algunos problemas en el manejo y suministro de información financiera y contable, es decir, algunas no llevan registros contables adecuados y no saben estructurar adecuadamente los proyectos financieros cuando solicitan un crédito (Sánchez, Osorio y Baena, 2007, p. 3). A esta incapacidad técnica se unen los escasos esfuerzos estatales en fortalecerlas, lo que origina, en su conjunto, la imposibilidad de acceso de estas empresas al mercado financiero para su debido fortalecimiento.

## **4.2 Marco Conceptual**

### **4.2.1 Intuición**

La definición del concepto de intuición ha sido tratada desde diversas disciplinas, distinguiéndose principalmente las definiciones determinadas por la Filosofía, la psicología y la Administración de Empresas, disciplinas estas que han ayudado a configurar un concepto bien complejo e interesante sobre la forma de tomar decisiones.

Inicialmente se destaca uno de los trabajos desde el ángulo filosófico, donde el autor se concentra en la intuición intelectual o inteligible, definiéndola como la “Facultad sorprendente del espíritu humano mediante la cual, por encima

de las apariencias engañosa de la realidad, se captan las esencias de las cosas, de golpe, de un modo universal, repentino y exacto” (Baena, 2002, p. 5). Recuerda este autor cómo la palabra captar proviene o deviene de concepto, es decir de una definición clara de la esencia de las cosas. No obstante, destaca otras formas de intuición como la sensible o empírica y la pura, conforme la había definido Kant.

Destaca de igual forma cómo la intuición inteligible, al igual que la intuición sensible, es un fenómeno vinculado al descubrimiento y a la creación. Afirma en su definición cómo la intuición intelectual o racional “es el trabajo inconsciente de nuestra estructura psíquica que por su naturaleza dinámica revela sus contenidos a la consciencia del sujeto en un instante que éste no puede conscientemente predeterminar” (Baena, 2002, p. 20). En este punto se destaca entonces cómo las ideas que surgen por intuición no son inventos, fantasías o iluminaciones, sino que brotan a partir de un diálogo entre el inconsciente y el consciente.

#### **4.2.2 Intuición Estratégica**

La intuición estratégica se puede definir como los mecanismos de análisis y toma de decisiones que hacen surgir un nuevo conocimiento o idea, que implica un punto de giro en los mecanismos de dicha idea o conocimiento que se venían realizando. Estos mecanismos corresponden a los factores o criterios que son utilizados por quien utiliza esta propuesta teórica y metodológica, entre los que se destacan: información, formación, experiencia e iniciativa; los cuales constituyen en sí la memoria inteligente.

Al ser utilizados de forma correcta, la persona detecta posibles estrategias, que junto con la memoria inteligente, se estructura la intuición estratégica, apartándose con ello de otros tipos de intuición como la ordinaria, guiada únicamente por la corazonada y el presentimiento, y la experta que surge como la identificación instantánea de algo que ya es conocido. En sentido contrario, la intuición estratégica es un proceso lento y asimilación de una cantidad de información, experiencia y formación que deberá ser utilizada en escenarios

nuevos, siempre y cuando la persona tenga la iniciativa o resolución necesarias para realizarla.

Dado su carácter general, se inscribe como una teoría de aplicación en cualquiera de las disciplinas, siendo el área de administración de empresas, en sus diversas especialidades, una de estas disciplinas en las cuales es posible su atención.

#### **4.2.3 Mipymes**

Tal como están constituidas en Colombia, las Mipymes son definidas a través de la Ley 905 (2004), la cual busca promover los escenarios para el desarrollo de estas unidades productivas y comerciales, debido a su importancia y relevancia en la economía del país.

Artículo 2º. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Congreso de Colombia, 2004, art. 2°) (Ver Figura 3).

Figura 3. Parámetros básicos de la Mipyme

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>ACTIVOS TOTALES</b>
Microempresa	No superior a 10	Valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y menos de 5.000 SMMLV.
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 30.000 SMMLV.

Fuente: Congreso de la República de Colombia, 2004, art. 2°.

Tal como se observa, la definición de las Mipymes se encuentra claramente definida por dos factores básicos: número de trabajadores y activos totales, aun cuando no clarifica cuál de estos es el que predomina, pues es factible que existan empresas que no reúnan en su conjunto con estos dos requisitos, sino que admitan un nivel de activos muy alto con una planta de personal más baja a la estipulada. No obstante, no se advierte en el conjunto de la normatividad algún tipo de beneficios para alguno de estos tipos de empresas.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación del presente estudio se enmarca dentro del método cualitativo, etnográfico y exploratorio, el cual se fundamenta desde una perspectiva holística, es decir, estudiando el fenómeno como un todo integrado y único: “los investigadores que usan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 109). Estas propiedades y su dinámica se materializan a través de la caracterización clara del objeto de estudio y de los sujetos que intervienen en el mismo.

Asimismo, la investigación se ubica dentro de los diseños etnográficos, los cuales se caracterizan por pretender “describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 501). Esta descripción y análisis se fundamenta en la aplicación de los instrumentos de investigación, los resultados y las conclusiones que de allí surjan.

Asimismo, es exploratorio en tanto no existen investigaciones que aborden la temática de la intuición estratégica y su relación con la toma de decisiones en las Mipymes. Los estudios que hasta ahora se han llevado a cabo, revisten la característica de ser realizados en grandes compañías o en proyectos nada relacionados con las pequeñas empresas, de ahí que los resultados reflejen esta tipología especial.

Para el análisis de datos cualitativos se tuvieron en cuenta los criterios establecidos por Hernández et al (2010), quienes proponen las siguientes fases:

Fase 1: Conformación de la muestra.

Fase 2: recolección de los datos y análisis de los mismos, utilizando para ello el instrumento de la entrevista.

Fase 3: organización de los datos recogidos en unidades de análisis y las categorías.

Fase 4: Análisis cualitativo de los datos.

Fase 5: Preparación y presentación de los resultados.

Además de las fases, se tomó como unidad de análisis la intuición estratégica en las Mipymes, en el sentido que este concepto reúne las categorías sobre las cuales se sustenta el trabajo: Experiencia, Información, Formación e Iniciativa.

## 5.2 Población y Muestra

En cuanto a la muestra, se destaca cómo en este tipo de investigaciones cualitativas no importa tanto el número de personas a las cuales se aplica el instrumento de investigación como sí la calidad de la información que se recoge. Al respecto Fossey et al (2002), citados por Bonilla y Rodríguez (2005), dicen que “no es necesario establecer un número mínimo fijo de participantes para conducir una investigación cualitativa sólida, sin embargo, se necesita recolectar información suficientemente profunda para describir en detalle la situación objeto de estudio” (Bonilla y Rodríguez, 2005, p. 135). Frente al número de la muestra, se tuvo como criterio fundamental en las Mipyme, el haber perdurado por más de tres años, como un indicador de que estas empresas logran niveles de estabilidad, crecimiento o sostenibilidad. En la Figura 4 se presenta la caracterización de las Mipymes encuestadas, siendo preciso destacar los siguientes elementos: número de trabajadores, número de sedes, sector o actividad económica, años de existencia y el nivel de empresa en que se ubica (microempresa, pequeña empresa, mediana empresa).

Figura 4. Caracterización de las Mipymes entrevistadas

NOMBRE DE LA EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	NÚMERO DE SEDES	SECTOR ECONÓMICO (BIENES O SERVICIOS) O ACTIVIDAD ECONÓMICA	ÁREA GEOGRÁFICA	TIEMPO DE EXISTENCIA EN AÑOS	Si es micro, pequeña o mediana empresa
BAOBAB	5	1	construcción/servicios	Local/Nacional	5	Microempresa
Mau	5	1	Construcción	Nacional	5	Microempresa.
OPE Producciones	3	1	servicios/producción eventos	Nacional	15	Microempresa
Nueva Imagen Empresarial	2	1	Prestación de servicios	Bogotá	6	Microempresa

Atomic Producciones	3	1	Consultoría y producción de eventos corporativos	Local (Bogotá)	12	Microempresa
A Great Place to Work	70	2	consultoría	Nacional	10	Mediana empresa

Fuente: Elaboración propia.

Vale aclarar que la información relacionada con el valor de los activos totales de cada una de estas empresas no fue suministrada, en la medida que las personas entrevistadas no dieron su autorización. No obstante, se tomó como criterio para el tipo de empresa el número de trabajadores con los que cuenta actualmente cada una de estas empresas.

OPE Producciones es una empresa orientada a la oferta de servicios de alquiler de sistemas de audio, iluminación y video para eventos empresariales, lanzamientos de producto, sociales, desfiles de moda, proms, conciertos, conferencias, seminarios, bazares y asambleas entre otros. Dentro de las empresas que han tenido como clientes se encuentran: Hard Rock Café, StratCo, Auto Stok, Espumados S. A., Inex moda, gef, éxito, Refisal, Policía Nacional, Pizza Papa Johns y RCN Televisión entre los más destacados. Tienen el portal web [http://opeproducciones.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=91&Itemid=147](http://opeproducciones.com/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=147), en donde se puede ver con mayor precisión los servicios prestados.

Baobab, es una empresa prestadora de servicios de construcción, remodelaciones locativas y asesorías en el campo de la construcción y obras civiles en general.

Great Place to Work es una empresa multinacional que cuenta actualmente con dos sedes en Colombia y que tiene como objetivo la “construcción de excelentes lugares de trabajo”, en donde se tienen en cuenta no sólo factores como beneficios y programas a los trabajadores, sino en la construcción de relaciones de calidad en donde la confianza, el orgullo y el compañerismo son los principales ejes. No obstante ser una empresa multinacional, el manejo financiero

es exclusivamente manejado en Colombia y bajo los parámetros legales y contables de una Mediana Empresa.

Finalmente, Nueva Imagen Empresarial es una organización de servicios que lleva 6 años en el mercado, siendo su campo de acción la ciudad de Bogotá. El servicio prestado se basa en asesorías y consultorías a empresas públicas y privadas en campos como la elaboración de proyectos de impacto social, emprendimiento y/o empresariado, fortalecimiento de unidades productivas, capacitaciones en mercadeo, finanzas, marketing, tecnologías de la información, acompañamiento en ferias y ruedas de negocios entre los aspectos más destacados.

Tal como se acaba de relacionar y precisar, la caracterización de las empresas entrevistadas permite dar el nivel de confiabilidad y pertinencia necesarios a la presente investigación.

### **5.3 Instrumento de Investigación**

El instrumento de investigación que se utilizó fue el de la entrevista estructurada, buscando utilizar los cuatro factores constitutivos de la intuición estratégica, mencionados por Duggan (2009): formación, experiencia, información e iniciativa. Tal como se observa, el enfoque de negocios dado al texto base del trabajo de Duggan (2009), permite que las herramientas teóricas y prácticas aportadas, se encaucen por el objeto de estudio del presente trabajo. Frente al punto 12, señalado en la Figura 5, es preciso aclarar que las características que se proponen a los entrevistados obedecen precisamente a las cuatro categorías definidas por Duggan y que son el sustento de la investigación. La valoración se especifica en la misma pregunta, donde 5 es muy relevante, en tanto que 1 no lo es.

Figura 5. Entrevista sobre la Intuición Estratégica

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña					Tiempo en el Cargo:					Fecha					
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( )	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Univer sitario	otro	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( )	Entre 34 y 41 ( )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( x )
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
ITEMS															
1. Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa? <b>experiencia</b>															
2. Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones? <b>experiencia</b>															
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman? <b>iniciativa</b>															
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso. <b>iniciativa</b>															
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra? <b>iniciativa</b>															
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la <b>experiencia</b> y cómo la vio representada?															
7. El nivel de <b>conocimiento</b> del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?															
8. El nivel <b>formativo</b> que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?															
9. Qué <b>información</b> cree que necesitó para tomar una decisión?															
10. Ha consultado con algún experto o persona con <b>conocimientos</b> en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?															
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas? <b>Experiencia e información</b>															
12. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante															
					Experiencia ( )	Iniciativa ( )	Formación ( )	Información ( )	Otro ( )						

Fuente: elaboración propia.

## 6. RESULTADOS

La estructura de este apartado se basa en tomar como eje la unidad de análisis “Intuición estratégica en las Mipyme” y en las cuatro categorías que la componen: información, formación, experiencia e iniciativa. La estructura, como se verá, busca seguir, en parte, con la tradición dada por la mayoría de autores que han transitado por el tema de la intuición, donde prima la citación textual de las experiencias (en este caso las entrevistas), dejando la estructura teórica formal en un segundo plano. No obstante, en este apartado se busca romper con esta tradición, pues se toman los ejes conceptuales teóricos ya definidos (unidad de análisis y categorías) para tratar de definir un discurso coherente y con suficiente fundamentación.

Experiencia: a nivel de la experiencia, uno de los entrevistados destaca la importancia que existe en la gerencia de saber que la actividad ha desarrollar sea manejada a la perfección. En uno de los casos, la empresa está orientada a la construcción, de ahí que sea clave que las decisiones sean aplicadas con la mayor prudencia, pero sustentadas en la experiencia: “En el campo de la construcción la toma de decisiones siempre tiene que ser muy prudente ya que en este medio el tomar una mala decisión es perder literalmente dinero, por eso al tomar una decisión riesgosa siempre nos basamos en la experiencia que hemos tenido en la empresa”.

Asimismo, se valora la experiencia de terceros, por cuanto en algunos casos los entrevistados han tenido que consultar con expertos para tomar una decisión, aun cuando en algunos de estos casos no sea tan necesario: “Como primera medida cotejo cada ítem, los detalles, averiguo, pregunto, si es el caso me asesoro de todo lo que tenga que ver con el caso en particular”.

El valor que se da a la experiencia es muy alto, pues consideran que basados en este factor, se toman las decisiones más apropiadas: “La experiencia me da la oportunidad de tomar las decisiones adecuadas, eché mano a lo que tenía cerca o lo más fácil, pues no podía darme la pela de quedar varado... creo

que por eso es que los clientes vuelven, uno sabe lo que hace y lo que no sabe se lo inventa”.

Formación: la formación es uno de los aspectos que tiene mayor interés, pues siempre se busca el progreso: “siempre uno necesitara superarse y tener un mayor nivel de conocimiento”.

No obstante, al abordarse el tema de la formación, para alguno de los entrevistados, no es bastante, sino que se requiere necesariamente la experiencia: “Nunca es suficiente, el conocimiento es clave para el tener éxito, pero el conocimiento sin la experiencia no funciona. Si es cierto que entre más me capacite para algo, lea los manuales, me esfuerce por aprender de quienes saben algo que no sé, siempre hace falta algo... eso es lo que me invento”

La ausencia de una formación práctica es uno de los vacíos que manifiesta uno de los entrevistados, en el sentido que directivos y trabajadores no están preparados para asumir problemáticas propias de ciertos negocios dinámicos e imprevisibles como el de comercio de alimentos: “De todas maneras se tiene que tener un cabezazo para salir de problemas, no es solo que uno tenga conocimiento o que se las sepa todas, pocas veces se le entrena a uno o a los empleados para reaccionar ante un problema que puede poner en riesgo un día de trabajo, la imagen de la empresa y hasta el empleo de varios... en serio”

Información: la seguridad en la información es uno de los aspectos que más llama la atención a la hora de tomar una decisión, por cuanto la idea es asegurar que sea la más adecuada para tomar las decisiones.

En el sector de la construcción, la información es clave en la toma de decisiones, pues se requiere tener conocimiento sobre los precios del mercado, de la competencia, información sobre ejecución y mantenimiento de equipos. Se considera igualmente importante el contar con terceros para tener una mejor información “Nunca sobra consultar a las personas y entre mas consulte mayor será la información que obtendrá para su base de datos”.

Asimismo, dentro de los aspectos básicos que necesita de la información son los antecedentes, las referencias que se tengan y posibles pruebas de cómo funcionaría. Es decir que la información no se reserva únicamente a datos, sino que se recurre a diversos factores que pueden consolidar dicha información: “Normalmente tomo una decisión con la mayor información posible. Resulta que el negocio de bastante cambio, no es fácil predecir lo que pasa con los precios de los insumos, con los clientes, con la competencia... primero averiguo de donde viene el asunto sobre el cual hay que tomar una decisión. Trato de informarme en lo posible de cada característica, no es fácil, pero cuando tengo la información suficiente, miro las opciones y ya”.

Por otro lado, cuando existen limitaciones en la información, se recurre a aspectos prácticos como predecir o asesorarse de personas muy cercanas: “Diferente es cuando no hay mucha información, casi que toca adivinar y si es necesario asesorarse, pues de mi familia, ellos tienen negocios similares, así que un par de preguntas, miro los pros y contras y se decide por un camino”.

Iniciativa: el tema de la iniciativa está unido a los factores de riesgo que tienen quienes están al frente de las decisiones de la empresa “En cada toma de decisiones siempre hay un alto riesgo de responsabilidad, ya que en cada decisión tomada existirán factores de riesgo, sea en el campo de ejecución como en el campo financiero por tal razón el nivel de responsabilidad es alta”. Esta responsabilidad implica que las iniciativas que se tomen requieran de unas razones claras para tomar la decisión.

En el caso de una de las empresas orientadas a la construcción, no se toman decisiones rápidas, sino que se orientan a buscar tomar la decisión más adecuada, de ahí que procuran no tomar decisiones de afán.

Asimismo, cuando se trata de la dirección de la empresa, las decisiones son tomadas de forma unilateral, aun cuando pueda, en algunos casos contar con la asesoría de personas cercanas al director: “Un 90 % de las decisiones importantes

o trascendentes las tomo yo, de resto me asesoro de mi familia y/o amigos que sepan del tema, pero definitivamente soy quien doy dirección” Esta situación determina que la iniciativa en la toma de decisiones se da por la posición de dominio que ejerce en la empresa.

En otra de las entrevistas, la iniciativa es originada por las mismas circunstancias del negocio, como en el caso de los restaurantes, donde la presión de los clientes obliga a tomar decisiones sin más elementos que la problemática presentada: “Si, en el negocio se dan todos los días temas álgidos y de gran responsabilidad, cuando por faltas de programación o problemas de personal, se puede llegar a trancar todo, se puede entrar en caos y perder clientes y dinero. Me ha ocurrido, casos como cuando un día se vendió una cantidad descomunal de platos, vendiendo más de lo que podíamos sacar, por lo cual la cocina entró en caos. Lastimosamente no estaba yo en ese momento, cuando llegué, cuando el problema estaba muy grande, me vi en la necesidad de llamar personas extras que habían trabajado en el restaurante, estudiantes de la universidad que queda al lado, con mucha pena los hice salir a ayudarme, unos para conseguir los insumos y otros para cocinar... fue un caos, pero al final pudimos atender a casi todo mundo. Un problema de mala planeación o poca prevención casi acaba en un problema mayor, pues personas bastante importantes estaban en el lugar celebrando una ocasión especial, muchos de los platos especiales que pidieron se demoraron bastante”.

En estos casos la iniciativa es el último recurso, no valen análisis ni reflexiones, pues se requiere actuar, resolver el problema. Sin duda el mismo entrevistado muestra la ausencia de planeación y programación, más cuando se tiene total desconocimiento sobre el movimiento de los clientes. A esto se agrega cómo estas pequeñas unidades de negocios dependen en gran medida del dueño o gerente, sin el cual se pierde la dirección de la organización.

Estrategia: la estrategia utilizada por alguna de las Mipymes se centra en hacer un comparativo con otras organizaciones, lo que genera confiabilidad en la decisión que se va a tomar.

## Intuición estratégica

La intuición estratégica, enmarcada por el conjunto de los cuatro factores de formación, información, experiencia e iniciativa; se encuentra desarrollada por algunos de los entrevistados, en la medida que el camino utilizado para la toma de decisiones no se encuentra apoyada en un profesional o especialista, en un método o en un programa sistematizado, sino en una actitud conforme se le presentan las situaciones problemáticas: “Indago sobre el problema, Analizó los riesgos, indago sobre las posibles opciones que se tienen y los posibles resultados que puede desencadenar cada una de mis decisiones... trato de hacer un mapa mental de lo que pasa, puede pasar y resultados de tomar un camino y no el otro. Evaluó las herramientas o elementos que tengo para tomar una decisión, trato de tener todo controlado al detalle”. En detalle, esta respuesta se traduce en:

- Formación: “trato de hacer un mapa mental”. El concepto de mapa mental ya hace parte de la formación que se tiene, lo que indica una alta capacidad formativa para la toma de decisiones. A esto se suma que tiene claridad sobre el proceso que le debe llevar para minimizar los riesgos en las decisiones.
- Información: “indago el problema”. Como se observa, las decisiones están basadas en la obtención de una información que le permita tener un conocimiento claro del problema y que las decisiones que se toman lo resuelvan.
- Experiencia: “Evaluó las herramientas o elementos que tengo”. Aquí lo válido es ver cómo la evaluación se traduce en experiencia, sin la cual no podría hacer inferencias sobre la información que le reporta la indagación.
- Iniciativa: “para tomar una decisión”: el análisis se traduce en una iniciativa, en la toma de una decisión, es decir que ya no tiene más elementos para consultar, sino que actúa para resolver o minimizar el problema presentado.

Las razones para que la toma de decisiones se basen en esta posición unilateral, la ofrece el mismo entrevistado cuando señala que lo hace como una forma de preservar la empresa frente a terceros o profesionales que podrían asesorar la empresa: “Cuando tengo que recurrir a un personas externa, como un amigo o alguna persona de confianza intento no involucrarme o que esa persona se

involucre en la empresa o en el tema que se está tratando, soy muy reservado en todo”. Esta posición de dominio imposibilita un desarrollo a través de las herramientas que otorga la administración de empresas o de negocios, bien sean las tradicionales o las basadas en nuevas tecnologías o enfoques. El camino que toma es entonces, acudir a la intuición estratégica como el método para tomar decisiones, sean estas pequeñas o trascendentes: “No hay decisiones pequeñas o insignificantes, todas requieren un detallado análisis”.

Cuando se propone valorar cada uno de los factores que integran la intuición estratégica, la experiencia y la información son los componentes que más incidencia tienen en las decisiones.

## 7. CONCLUSIONES

El primer elemento esencial que surge de las entrevistas es ver cómo las Mipymes objeto de estudio no tienen un profesional, especialista o programa tecnológico que permita recabar la información y proyección necesaria para la perdurabilidad de los negocios, sino que son los mismos gerentes y directores, quienes, con base en la experiencia y la información de campo toma las decisiones, conscientes que las mismas son en sí un factor de riesgo. Esto significa que este tipo de organizaciones viven el sector del mercado en constante riesgo, lo que implica que las herramientas utilizadas hasta ahora, de forma inconsciente, les ha permitido subsistir y permanecer.

Con la intuición estratégica se superan los vacíos y diferencias que se plantean entorno de la razón y la intuición, en la medida que aquella las utiliza de una nueva manera creativa y eficiente, entendible para el campo de los negocios actuales, donde es claro que se requiere de decisiones rápidas pero sustancialmente fundamentadas, pero con un valor agregado, con bajos niveles de recursos para entrar a hacer los análisis respectivos de competencia, mercadeo, marketing, etc.

Así como se superó el paradigma del cerebro entre izquierdo y derecho por el del mosaico del cerebro, así mismo, se debe superar el paradigma que ha llevado a una separación entre la razón y la intuición, en donde la intuición estratégica se puede convertir, eventualmente, en una herramienta capaz de hacerlo.

Sea cual sea la disciplina enfocada en la administración o gestión de negocios, es claro que se debe tener en cuenta las condiciones sobre las cuales están operando la mayoría de las empresas en Colombia, donde la principal característica es no contar con los medios tecnológicos, económicos y humanos adecuados, lo que obliga a tomar a quienes se encuentran al frente de las mismas, administrarlas con criterios distintos a los aprendidos en la academia, donde las herramientas del marketing, el análisis de mercados, de la competencia y del producto son esenciales a la hora de tomar decisiones. Esto implica un

cambio de enfoque a nivel de la academia, lo que no significa abandonar el análisis de estas herramientas, sino, por el contrario, fortalecerla con herramientas que actualmente están siendo utilizadas por los gerentes, siendo una de ellas la intuición estratégica.

Ya en materia concreta de la Intuición estratégica, el destello de lucidez es la síntesis de la aplicación de los principales factores que hacen parte de la intuición estratégica, es su combinación, es la fijación de una estrategia que permite actuar en búsqueda de un punto de giro, de una decisión que permita mayor eficiencia y eficacia en las organizaciones. Se entiende entonces que con tener únicamente la información sistematizada no es posible generar las estrategias, o que con tener formación ya puede plantear estrategias, o que simplemente la experiencia valida el asumir una decisión. ¡No!, lo esencial está en la combinación de cada uno de estos factores que se tendrá certeza sobre la confiabilidad de las decisiones tomadas

Por otro lado, uno de los factores que más ayuda en la actualidad al manejo de la información y a la misma intuición estratégica, es el uso de las TIC, ya que se convierte en una herramienta de indudable valor, pues permite que la información contenida en el cerebro se extienda a otros escenarios más precisos y confiables.

La principal característica de los entrevistados, quienes se encuentran al frente de las Mipymes, es tener que tomar las decisiones de forma unilateral, situación que los hace conscientes de que sus decisiones tienen un alto nivel de riesgo. Esta característica de unilateralidad implica que sea fundamental el ser una persona integral, es decir que al no contar con un equipo de trabajo, deba contar con la intuición estratégica como un mecanismo propicio para orientar la dirección de la compañía. Las entrevistas realizadas permiten detectar la utilización de elementos propios de la intuición estratégica, por cuanto las decisiones unilaterales han exigido de experiencia acumulada del director, información recabada del problema a resolver, formación propia o consultada de forma excepcional e iniciativa para actuar conforme se presenta la situación.

Una característica que afecta a las Mipymes, es el escaso nivel de recursos o limitaciones: humanos, técnicos y económicos, lo que obliga a tomar decisiones que superen estas limitaciones.

Otra situación que vale destacar que son las limitaciones las que obligan a este tipo de empresas a buscar alternativas en el análisis de su quehacer empresarial. Esto se traduce en que no cuentan con las herramientas aportadas por las diversas disciplinas de administración de negocios como mercadeo, marketing, finanzas, administración, etc. La ausencia de estas herramientas no obsta para que tomen decisiones, sino que las mismas se fundamentan en “otras” herramientas, siendo, para el estudio, las que surgen de la aplicación de la intuición estratégica, pues sin saberlo, los entrevistados superan las limitaciones con la utilización de factores propios de la misma organización de la empresa y de su papel al interior de la misma: formación, experiencia, información e iniciativa.

Esto significa que si el problema o la situación está ahí presente en la empresa, debe decidir, no puede esperar a tener estudios y análisis profundos y significativos. Lo importante y que se debe resaltar es ver que esta forma de tomar las decisiones les ha permitido perdurar “No podía darme la pela de quedar varao”.

## **8. RECOMENDACIONES**

La academia debe fortalecer la práctica de los futuros profesionales, en tanto que le permite no sólo confrontar las teorías con la realidad propia de las empresas, sino que adquiere una de las herramientas clave para la gestión empresarial: la experiencia, sin la cual cualquier decisión puede terminar en un fracaso. Quien estudia cualquiera de las disciplinas de la administración de empresas, debe conocer, comprender y entender el actuar de las organizaciones y de sus dirigentes, aprender de ellos, con lo cual pueden comprender mejor las estrategias de negocios aprendidas en la academia.

Asimismo, para fortalecer esta práctica, se debe generar, desde la academia y otros actores, un plan de fortalecimiento de las capacidades y competencias de gestión y administración de negocios en la Mipymes, aprovechando, a partir de la intuición estratégica, cada uno de las fortalezas que tienen e incentivando a desarrollar las demás.

Por ser un estudio de tipo exploratorio, se precisa una mayor profundización en las investigaciones, que permitan desarrollar un constructo más sólido sobre la intuición estratégica, permitiendo conocer con claridad cuáles son las fortalezas que la hacen viable y cuáles son los vacíos que se precisan superar o transformar en otros factores o elementos más viables.

## 9. REFERENCIAS

- Baena, Mario. (2002). *Epistemología. Teoría de la historia de lo teórico*. Bogotá D. C.: Universidad Libre. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Centro de Investigaciones Socio-jurídicas.
- Bonilla, Elssy y Rodríguez, Penélope. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Tercera Edición. Bogotá D. C.: Universidad de los Andes, Grupo Editorial Norma.
- Calzada, Leticia y Abreu, José. (2009). *El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos*. México: Daena: International Journal of Good Conscience.
- Clancy, Kevin. (2002). *Abajo la intuición*. Bogotá D. C.: Revista Gestión. Vol. 5, N° 5 p. 66 – 71.
- Congreso de Colombia. Ley 905 (2, agosto, 2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*.
- Duggan, William. (2009). *Intuición estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Bogotá D. C.: Grupo Editorial Norma.
- Franco, Mónica y Urbano, David. (2009). *El éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gil, Agustín. (2005). *Albert Einstein: una estrella fulgurante*. Barcelona: Revista Sigma, N° 26. [http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/dia6\\_sigma/es\\_sigma/adjuntos/sigma\\_26/1\\_2\\_einstein\\_estrella.pdf](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/dia6_sigma/es_sigma/adjuntos/sigma_26/1_2_einstein_estrella.pdf)

- Gladwell, Malcolm. (2005). *Inteligencia Intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?* Bogotá D. C.: Taurus.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2011). *Reporte GEM Colombia 2010*. Bogotá D. C.: Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad de los Andes.  
<http://www.gemcolombia.org/images/Reporte%202010.pdf>
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Isaacson, Walter. (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Montoya, Alexandra; Montoya, Iván y Castellanos, Oscar. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Bogotá D. C.: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Agronomía. Revista Agronomía N° 28.  
[http://www.agronomia.unal.edu.co/adjuntos/investigacion/revista/28-1/28\(1\)%20pymes%20FIN.pdf](http://www.agronomia.unal.edu.co/adjuntos/investigacion/revista/28-1/28(1)%20pymes%20FIN.pdf)
- Morales, Jhon. (2012). *Herramientas tecnológicas para la competitividad de las Pyme*. Bogotá D. C.: Latynpyme, Centro de Desarrollo Empresarial.  
<http://latinpymes.com/capacitacion/herramientastecnologicas/herramientastecnol%C3%B3gicasparalacompetitividaddelapyme.pdf>
- Myers, David. (2003). *Intuición: el poder y el peligro del sexto sentido*. Barcelona: Paidós.
- Porter, Michael. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Cambridge: Harvard Business Review América Latina.

- Puyana, David. (2010). *La problemática de las Pymes en Colombia: internacionalizarse o morir*. Bogotá D. C.: Universidad Sergio Arboleda.  
<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>
- Real Academia Española (RAE). (2012). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Madrid: autor.
- Rodríguez, Astrid. (2003). *La realidad de la Pyme. Desafío para el desarrollo*. Bogotá D. C.: Fundes.
- Sánchez, John; Osorio, Jaime y Baena, Ernesto. (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Uribe, Claudia; Ardila, Gustavo y Esmeral, Fernando. (2006). *Financiamiento y promoción a la Pyme exportadora: el caso de Colombia*. Lima: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).
- Valencia, Erick. (s.f.). *Plan estratégico para una cadena de videotiendas*. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/valencia\\_ce/Cap3.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/valencia_ce/Cap3.pdf)
- Villegas, Dora y Toro, Iván. (2009). *Las Pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA*. Medellín: Universidad Eafit. Revista MBA.

# APÉNDICE

## APÉNDICE A. ENTREVISTAS REALIZADAS SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña Gerente					Tiempo en el Cargo: 15 años					Fecha					
										01 06 2012					
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( x )	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Universitario	otro	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( )	Entre 34 y 41 ( x )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( x )
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
<b>ITEMS</b>															
1. Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?						Las decisiones importantes de todos los días las tomo yo, a la luz de lo que ocurre cotidianamente y soy responsable plenamente de ellas.									
2. Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?						Normalmente tomo una decisión con la mayor información posible. Resulta que el negocio de bastante cambio, no es fácil predecir lo que pasa con los precios de los insumos, con los clientes, con la competencia... primero averiguo de donde viene el asunto sobre el cual hay que tomar una decisión. Trato de informarme en lo posible de cada característica, no es fácil, pero cuando tengo la información suficiente, miro las opciones y ya. Diferente es cuando no hay mucha información, casi que toca adivinar y si es necesario asesorarse, pues de mi familia, ellos tienen negocios similares, así que un par de preguntas, miro los pros y contras y se decide por un camino.									
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?						La empresa comenzó de una iniciativa familiar, de mi padre ha sido siempre la primera palabra y muchas veces la última. Cuando Mauro's comenzó, me ayudo siempre mi familia, me dieron la mano y me colaboraron en cada aspecto. Por eso, la asesoría en las soluciones ha sido de un círculo cerrado, y las cosas han salido bien, en términos generales.									
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.						Si, en el negocio se dan todos los días temas álgidos y de gran responsabilidad, cuando por faltas de programación o problemas de personal, se puede llegar a trancar todo, se puede entrar en caos y perder clientes y dinero. Me ha ocurrido, casos como cuando un día se vendió una cantidad descomunal de platos, vendiendo más de lo que podíamos sacar, por lo cual la cocina entró en caos. Lastimosamente no estaba yo en ese momento, cuando llegué, cuando el problema estaba muy grande, me vi en la necesidad de llamar personas extras que habían trabajado en el restaurante, estudiantes de la universidad que queda al lado, con mucha pena los hice salir a ayudarme, unos para conseguir los insumos y otros para cocinar... fue un caos, pero al final pudimos atender a casi todo mundo. Un problema de mala planeación o poca prevención casi acaba en un problema mayor, pues personas bastante importantes estaban en el lugar celebrando una ocasión especial, muchos de los platos especiales que pidieron se demoraron bastante.									
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?						No sé. Se me ocurrió. Sabía de la gente que trabajaría si los llamo, pues son personas que saben y volverían seguramente a trabajar en el restaurante. Son amigos, que no tienen todos los negocios. Creo que me lo he ganado por tratar a la gente y llevarlos bien. Ojala todos los líos se solucionaran así de fácil. Fue muy rápido todo, no se me ocurrió nada más.									
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?						Creo que la experiencia tuvo que ver, per una cosa llevo a la otra, no hay mucha experiencia en este tipo de cosas, hay planeación y prevención, pero hay cosas que se salen de las manos y hay que tener cabeza fría.									
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?						Si, definitivamente, una persona que no conoce de cómo se mueve el medio estaría muy mal parqueada en la solución de éste tipo de líos. De todas maneras se tiene que tener un cabezazo para salir de problemas, no es solo que uno tenga conocimiento o que se las sepa todas, pocas veces se le entrena a uno o a los empleados para reaccionar ante un problema que puede poner en riesgo un día de trabajo, la imagen de la empresa y hasta el empleo de varios... en serio.									
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?						Realmente, sí tengo formación, pero en temas de negocios y administrativos, en su mayoría. Me ha ayudado a abrir puertas, a manejar temas del negocio, de direccionamiento de trabajo diario. No fui entrenado para salir de hoyos como los que se dan todos los días, cosas que se salen de las manos. A veces									

	creo que debería haber algún tipo de asesoría en manejo de problemas o situaciones complejas, con tanto estrés y problemáticas. En la universidad se nos dictaba "situaciones problemáticas", pero era un entrenamiento interesante, que daba estructuras para salir de embrollo, pero no en tiempo real.					
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	Buenos contactos, cabeza fría, manejo de equipos de trabajo, imaginación.					
10. Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Familia, siempre está allí. Igual, cuando no tengo la oportunidad, me baso en consultas a personas del gremio. Aún así, me creo lo suficientemente teso para sacar la cabeza de muchos líos.					
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien más?	Mas bien fue necesario tener más prevención, todo paso muy rápido, no lo supuse nunca, en el momento no consulte a miembros de mi familia, solo llame para procurar insumos, pero los que realmente me colaboraron fueron mis empleados, que bien engranados, algo de cabeza fría y buenas decisiones. Ya en éste momento tengo planes de contingencia, contactos de gente que me puede ayudar y, más aún, tengo gente "experta" en cada área, que aportan soluciones que a veces ni yo me cráneo... creo que me gusta rodearme de gente así. Bueno, si aprendí algo, algo que no era tan importante antes, el mantener bien al empleado, tener la gente bien, tenerlos de mi lado, así se vayan, pero que se vayan por razones personales y que quedemos siempre como amigos... la gente es un buen activo acá.					
12. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	<table border="1"> <tr> <td>Experiencia ( 3 )</td> <td>Iniciativa ( 4 )</td> <td>Formación ( 2 )</td> <td>Información ( 5 )</td> <td>Otro ( 1 )</td> </tr> </table>	Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )
Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )		

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña Gerente						Tiempo en el Cargo: 15 años					Fecha				
											19 05 2012				
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( x )	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Univer sitario	otro	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( x )	Entre 34 y 41 ( )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( x )
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
ITEMS															
1. Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?						Un 90 % de las decisiones importantes o trascendentes las tomo yo, de resto me asesoro de mi familia y/o amigos que sepan del tema, pero definitivamente soy quien doy dirección.									
2. Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?						Indago sobre el problema, Analizó los riesgos, indago sobre las posibles opciones que se tienen y los posibles resultados que puede desencadenar cada una de mis decisiones... trato de hacer un mapa mental de lo que pasa, puede pasar y resultados de tomar un camino y no el otro. Evaluó las herramientas o elementos que tengo para tomar una decisión, trato de tener todo controlado al detalle.									
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?						No hay decisiones pequeñas o insignificantes, todas requieren un detallado análisis. Como primera medida cotejo cada ítem, los detalles, averiguo, pregunto, si es el caso me asesoro de todo lo que tenga que ver con el caso en particular. Cuando tengo que recurrir a un personas externa, como un amigo o alguna persona de confianza intento no involucrarme o que esa persona se involucre en la empresa o en el tema que se está tratando, soy muy reservado en todo.									
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.						Si, esas decisiones generalmente se toman para la solución de problemas, y el criterio es básicamente es tomar la acción más eficaz para solucionar este problema o inconveniente.  Un caso, ejemplo: Que persona es la más adecuada para ir a un evento o participar en un proyecto. Ha ocurrido que falta alguien que realice un trabajo									

	especial, porque no apareció o por que se enfermó, lo que sea. Lastimosamente debemos depender de los demás: me ocurrió que para una producción en particular necesitaba un ingeniero especialista para manejar equipos que pocos o muy contados saben. Fue necesario decidir sin mucho pensar por llamar a un amigo que sabe de equipos, no es especialista, pero entre él y otros ayudantes sacamos adelante el problema, no funciono a la perfección pero "a la de Dios", como dicen por ahí, se salvo el día.					
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?	La experiencia me da la oportunidad de tomar las decisiones adecuadas, eché mano a lo que tenía cerca o lo más fácil, pues no podía darme la pela de quedar varado... creo que por eso es que los clientes vuelven, uno sabe lo que hace y lo que no sabe se lo inventa....					
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?	Totalmente, y la vi representada en el éxito de una solución a un problema grave que podía afectar mucho mi imagen y la de la empresa, era un evento grande, era un buen cliente, era mi imagen como director y dueño del aviso.					
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?	ciertamente					
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?	Nunca es suficiente, el conocimiento es clave para el tener éxito, pero el conocimiento sin la experiencia no funciona. Si es cierto que entre más me capacite para algo, lea los manuales, me esfuerce por aprender de quienes saben algo que no sé, siempre hace falta algo... eso es lo que me invento o sale de chiripa... menos mal sale bien! No?					
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	Los antecedentes, las referencias que se tengan y posibles pruebas de como funcionaría.					
10. Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Siempre lo he hecho me baso en el conocimiento y experiencia de otras personas.					
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas?	Fue suficiente en la mayoría de casos... es cierto, no me gusta consultar... ese es uno de los últimos recursos, sobre todo cuando ya estoy en la acción y la presión me tiene forzado... en ese momento en lo posible ya tengo todas las herramientas.					
12. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	<table border="1"> <tr> <td>Experiencia ( 5 )</td> <td>Iniciativa ( 4 )</td> <td>Formación ( 2 )</td> <td>Información ( 5 )</td> <td>Otro ( )</td> </tr> </table>	Experiencia ( 5 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( )
Experiencia ( 5 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( )		

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña propietario _ gerente de empresa prestadora de servicios de consultoría y producción de eventos corporativos										Fecha					
Tiempo en el Cargo: 12 años										06	05	2012			
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde laboraba				
Hombre (x)	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Univer sitario x	otro	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( x )	Entre 34 y 41 ( )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( x )
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
ITEMS															
1. Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?															
Soy el fundador y actual dueño de la empresa Divulgatio, en la cual no tengo socios, solo personas a mi cargo. Tomo las decisiones que creo pertinentes, dirijo con ellas el curso de la empresa, soy responsable de mis actos y de lo que se haga acá.															
2. Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?															
Cuando se emprende un proyecto, además de mi investigación personal en las diferentes fuentes y tomando el saber de las cosas que han ocurrido, me asesoro de amigos que conocen del negocio para seguir adelante. Eso en cuanto a proyectos manejables o que tienen procesos dispendiosos; cuando estoy en campo, trabajando en un evento en particular, en donde el tiempo es corto y las acciones o decisiones pueden afectar la calidad o vida del															

	proyecto, normalmente recorro a lo que primero se me ocurre, claro, a la luz de lo que ya he vivido... es como hacer un resumen mental de lo que ha pasado, en 2 minutos tengo un esquema mental, lo cual me lleva a un camino a tomar... lo comunico a mis colaboradores y, si lo amerita, a quien nos contrata y seguimos adelante... normalmente sale bien y es porque uno sabe lo que esta haciendo... cuando las cosas no salen como se supone que deben comportarse, se retoma el problema, mirando la nueva situación, se toma asesoría de quienes están en el caso y se vuelve a tomar una decisión a la espera de que mejore el curso y coronemos.					
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?	las decisiones complicadas o de alto efecto las tomo normalmente yo, en algunas ocasiones recorro a asesoría de parte de amigos, un visto bueno de parte de mi mujer. No han sido muchas las decisiones de este tipo, la empresa siempre ha trabajado bien, aun cuando se han hecho inversiones fuertes en infraestructura y demás, las he tomado yo finalmente.					
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.	Si, se toman todo tipo de decisiones complicadas en tiempo record, sobre todo cuando hay proyectos grandes y que, después de preparar todo con anterioridad, hay un gran peligro de que algo se salga del presupuesto y comience el boleo duro. En algunos casos solicito asesoría de personas que se encuentran conmigo en esos casos, pero normalmente soy quien salgo a salvar la patria... en muchas ocasiones soy quien tengo la información de todo, manejo siempre mucha información, técnica, de procedimientos, experiencias que me han dejado puntos para saber que tengo que hacer... si me pongo a pensar mucho o esperar al chapulín colorado todo se puede acabar muy rápido y sin control.					
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?	Si, en muchas de las ocasiones tenía más de una opción, muchas se han convertido en comodities por que son escenarios que ya hemos vivido... en muchas otras oportunidades ocurren cosas inimaginables, que en muchos casos provienen de fuentes que no están bajo nuestro control: el cliente cambio las reglas, fallas técnicas inesperadas y graves, problemas con personas (de adentro y/o afuera del staff). Normalmente se que toca hacer algo rápidamente para que el proyecto siga termine con la menor afectación posible... en varias ocasiones quedamos mal... de eso aprendemos.					
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?	Si, siempre la experiencia mía y de personas que están conmigo es vital... crear escenarios mentales queriendo o sin querer... eso es experiencia que nos da pautas para saber que hay que hacer en momentos de crisis... y saber que hay que hacer para mejorar lo que ya esta inmejorable... eso también da muchos puntos a nuestro producto.					
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?	Siempre, conocer lo que se hace, lo que se ha hecho, lo que otros hicieron... las embarradas propias, las de los demás... ser perceptivo cuando uno participa de otros proyectos, así no sean los propios, nos da herramientas para mejorar siempre... o también para sacarnos del hueco cuando nos toca.					
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?	Echo mano a mi formación como la base crítica para evaluar mis acciones en momentos en los cuales el tiempo me lo permite. Cuando pienso que se debe hacer para solucionar problemas cotidianos de los proyectos, cuando hay que desarrollar propuestas o proyectos, tareas complicadas. Sí, puede que en campo mi nivel formativo sirva, es cierto, pero creo que cuando toca resolver temas en campo, que requieren cabeza fría y hay estrés, no hay mucho de donde cogerse, creo que hago la orden y ya!!! Si, se requiere experiencia, pero para muchos casos en particular no hubo formación alguna, la universidad no le da herramientas para muchas cosas en la vida a uno.					
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	Experiencias de muchísimos casos, así no sean los mismos, muchas veces se parecen o hay elementos que se pueden utilizar. Como le dije, cuando hay tiempo para pensar y escoger para donde seguir, hago la tarea completa... cuando no hay tiempo y hay que producir, ahí si de malas, a la lo que salga.. el todo es que siempre hay tips para echar mano... por eso nos consideramos profesionales... en lo que hacemos no hay una universidad que enseñe lo necesario para sobrevivir en este negocio.					
10. Consultó con algún experto o persona experta en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Depende del momento, en muchos casos, sí, hago la llamada a un amigo... me dan ideas o me sacan de atoros... en momentos cuando no hay tiempo o ya estamos hasta el cuello, pocas son las asesorías, son muchos casos puntuales y de exigen gran pericia... Bueno, los expertos en muchos casos sin buenos amigos míos, me ha sacado de problemas y en muchos casos con una llamada llegan muy pronto, son muy diligentes y me dan la mano... si, es importante el experto... mas experto que yo en lo posible.					
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas?	En campo, bajo stres y presión, siempre la decisión pudo ser mejor, la consulta hubiese sido importante, pero a qué hora? En la oficina, en momentos de reflexión y dedicación, siempre una buena consulta es importante, necesaria, alentadora.					
12. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	<table border="1"> <tr> <td>Experiencia ( 3 )</td> <td>Iniciativa ( 1 )</td> <td>Formación ( 2 )</td> <td>Información ( 5 )</td> <td>astucia ( 4 )</td> </tr> </table>	Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 1 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	astucia ( 4 )
Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 1 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	astucia ( 4 )		

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña GERENTE DE PROYECTOS					Tiempo en el Cargo: 3 AÑOS					Fecha					
										23	06	2012			
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( )	Mujer ( X )	Primaria	Secundaria	Universitaria	otroX	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( )	Entre 34 y 41 ( X )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( X )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( )
<b>POST GRADO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>															
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
<b>ITEMS</b>															
1.Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?					En la empresa manejo un alto grado de responsabilidad, dependen de mi en muchos temas, pues soy la mano derecha del gerente, se asesora constantemente y toma un camino o el otro después de consultar mi punto de vista. A veces me preocupa, pues aún cuando considero que soy buena en lo que hago y manejo el tema con amplitud, uno siempre tiene sus malos días y puede tener un desliz. Es más preocupante cuando depositan en mí el rumbo de grandes proyectos, el gerente se desentiende y me pone en cabeza de tema en los cuales se maneja mucho dinero, con clientes importantes y de lo cual depende la imagen de la empresa; es estresante, me enferma a veces, pero a la vez me excita.										
2.Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?					Consulto mi experiencia, según sea el tema, pregunto a mis subalternos, le aviso de temas importantes al gerente, pero cuando se trata del diario, sabiendo el apoyo que tengo de los jefes, me lanzo y saco adelante todo. A veces me siento que me esfuerzo y me arriesgo demasiado, pero me gusta, sobre todo cuando no hay tiempo y tengo que salir del hueco.										
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?					En reunión con el jefe, se toman ese tipo de decisiones; eso cuando hay tiempo y con cabeza fría se hace el ejercicio. Cuando no hay tiempo, y es muy importante dar un paso que pueda afectarnos, muchas veces lo hago yo, teniendo en cuenta ciertos lineamientos y experiencias, además de la confianza que han depositado en mí. Me alegra saber que muchas veces me han salido las cosas bien, por lo cual recibo halagos, parece un juego. Cuando las cosas no salen como quisiera, me veo en problemas serios, hago un par de llamadas a ver si me dan luces y tengo apoyo... pero eso no pasa a menudo.										
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.					Durante el desarrollo de un trabajo con unos extranjeros, fuera de Bogotá, en donde llevábamos un equipo de trabajo de expertos en ciertos temas, se había desarrollado un producto y cierta investigación para estar al tanto y tener herramientas para que todo fluyera, resulta que el material que teníamos en un portátil para ser impreso y ordenado una vez llegásemos, se refundió en una maleta y quedamos sin soportes para iniciar el trabajo... era una consultoría, con personajes muy importantes y con el tiempo contado, en un lugar que no conocíamos. En parte me sentí aliviada por que el gerente no estaba en el momento, él llegaba sobre la hora del evento y nosotros teníamos que lucir muy bien. No supe cómo finalmente salimos con soluciones rápidas, mi equipo fue muy oportuno y acertado, no obtuvimos todo el material, es más, con la experiencia y lo investigado, a partir de nuevos materiales e ideas nuevas que fueron fluyendo, terminamos con una presentación y un taller nuevo, algo más fluido que el original, apoyado de materiales, audiovisuales, muebles y personas diferentes; mi jefe parecía confuso, deslumbrado, no sabía porque lo que estaba viviendo era diferente a lo que le mostré en Bogotá, pero termino aplaudiendo con los demás.										
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?					No sé, fue saliendo todo, lo fui organizando tal como fue saliendo... el equipo estaba receptivo, las cosas se fueron dando. Lo bueno es que todos teníamos una buena idea de la tarea, pues el tema fue investigado y sabíamos que queríamos que resultara como producto de la consultoría, que debíamos proyectar para que la gente entendiera.										
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?					Si, es importante la experiencia, pues cada cosa que va saliendo al paso es igual o muy parecida a algo que alguna vez he vivido acá en la empresa, en otros trabajos de pronto... Claro que la imaginación, sobre todo, la improvisación es de gran ayuda y lo ayuda a desengañarse a uno, no todo está a pedir de boca y cuando se trata de personas con las cuales uno trabaja, es decir, el público... trabajar con población es incierto: como se puede encontrar uno con personas amables, receptivas, pilas, puede verse en el público un personaje que amenace la dinámica, algún resentido o alguien que definitivamente cree saber más que los demás... no colabora y está										

	dispuesto a dañarle a uno la presentación. Creo que la tolerancia, la imaginación, la creatividad, el sentir y la calidez humana, además de la sonrisa me han sacado de muchos apuros.					
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?	Si, es importante, juega un buen papel. Claro que en ésta labor, el tema de trabajar con población, con personas que no conoces y con un fin particular de enseñar, de proponer cambios de actitud hacia un tema el medio es lo que uno tiene adentro y cómo lo hace visible y comprensible a quien te esta absorbiendo... tu medio es lo que debes hacerle entender a los demás... si, lo entiendo, lo manejo, ese es mi medio, el de algunos pocos que están conmigo en la consultoría... no conozco el medio al cual me enfrente, muchas veces investigamos a donde vamos, sabemos a grandes rasgos las características de la población que atenderemos, pero no es fácil, es un ambiente muy imprevisible.					
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?	Si, la formación, independientemente de lo que haya hecho en la academia, ha sido la autogestión, mi constante lectura y mi decidido emprendimiento para aprehender de lo que hago y me gusta. Sí, he hecho un par de cositas en la universidad, pero ha sido más importante y útil lo que he venido cultivando.					
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	De todo, no hay algo que haya omitido.					
10. Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Si, muchas veces, pero en el momento de prepararme, de investigar, de sacar conclusiones de pronto, Ha bueno, cuando estoy muy amarrada y veo que no tengo un camino claro, en algún rollo muy peludo, puede que un buen amigo lúcido me haya sacado del lio.					
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas?	No, me ha salido bien en la mayoría de veces, la gente consultada ha salido pila y acertada, me han dado la mano derecha.					
12. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	<table border="1"> <tr> <td>Experiencia ( 2 )</td> <td>Iniciativa ( 3 )</td> <td>Formación ( 4 )</td> <td>Información ( 5 )</td> <td>Otro ( 1 )</td> </tr> </table>	Experiencia ( 2 )	Iniciativa ( 3 )	Formación ( 4 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )
Experiencia ( 2 )	Iniciativa ( 3 )	Formación ( 4 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )		

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña Director de Obra						Tiempo en el Cargo: 1 año1					Fecha				
											28	06	2012		
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( x )	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Univer sitario	Otro ( x )	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( x )	Entre 34 y 41 ( x )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( )	5 a 10 años ( x )	Más de 10 años ( x )
<b>Especialista</b>															
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
ITEMS															
1. Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?						Yo tomo las decisiones importante de los proyectos que me asignan, tales como negociación de precios, definición de contratistas y proveedores y resolución de problemas diarios en las obras.									
2. Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?						Generalmente me informo completamente de la situación; es decir, el cómo, por qué, cuándo, costo y su incidencia en el proyecto; luego con toda la información y con base en la experiencia tomo la decisión adecuada en cuanto a tiempo, calidad y costo.									
3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?						Este tipo de decisiones son consultadas con los 2 Gerentes y dueños de la Empresa; con mi opinión y la de otros trabajadores, ellos se reúnen y deciden en esas situaciones.									
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.						Si, en mi trabajo todos los días se deben tomar decisiones importantes y urgentes; que tienen un gran impacto en el proyecto, la forma en la que las he resuelto es basándome en la experiencia adquirida durante todos los años de trabajo y con una buena cuota de intuición. En un proyecto, estábamos fundiendo una fachada en concreto a la vista; en la mitad de la fundida nos									

	dimos cuenta que faltaba un detalle arquitectónico que debería quedar en la fundida del concreto y en los planos no estaba diseñado y el arquitecto no se encontraba en el país; por lo tanto, tomé la decisión de dejar unos elementos embebidos en el concreto para generar el efecto que se deseaba; la decisión se debió tomar de una forma muy ágil porque el concreto es un material que no se puede tener mucho tiempo en la obra sin colocarlo; y no había un representante de la parte arquitectónica en esos momentos.					
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?	Las opciones eran infinitas; sin embargo, tomé varios detalles arquitectónicos del proyecto e intenté pensar como el arquitecto diseñador para resolver la situación.					
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?	Claro, sin la experiencia adquirida a través de todos estos años no habría podido identificar el resultado final, tampoco lo que quería el arquitecto, y mucho menos los materiales a usar para que el detalle quedara bien ejecutado.					
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?	Si, obviamente el conocimiento teórico juega un papel importante en la toma de decisiones y acompañado con la experiencia, la probabilidad de que la decisión tomada sea la correcta es muy alta.					
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?	Siempre hace falta conocer más acerca de muchos aspectos en mi trabajo; uno no puede pensar o asumir que lo sabe todo, porque puede cometer errores que pueden ser muy graves y con consecuencias desastrosas; por ello lo importante es tener el conocimiento profesional, teórico, y experiencia; además de saber cuáles son nuestras limitaciones.					
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	Información, experiencia, intuir el resultado y pensar que la decisión genera un resultado de gran importancia, con el fin de no tomar las decisiones a la carrera.					
10. Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Claro que sí, el peor error de mi trabajo es pensar que uno sabe de algo que no tiene ni idea; esto puede ocasionar graves consecuencias.					
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas?	Por ahora las decisiones tomadas han sido la correctas, ya sean las tomadas sin ayuda y las tomadas con asesoría de otras personas; sin embargo nunca sobra tener más conocimientos al respecto.					
12.						
13. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	<table border="1"> <tr> <td>Experiencia ( 3 )</td> <td>Iniciativa ( 4 )</td> <td>Formación ( 2 )</td> <td>Información ( 5 )</td> <td>Otro ( 1 )</td> </tr> </table>	Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )
Experiencia ( 3 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 2 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )		

ENTREVISTA SOBRE LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA															
Cargo que desempeña Gerente					Tiempo en el Cargo: 5 años					Fecha					
										28 07 2012					
Género		Escolaridad				Edad					Antigüedad en la empresa donde labora				
Hombre ( x )	Mujer ( )	Primaria	Secundaria	Universitaria	otrox	Entre 18 y 25 ( )	Entre 26 y 33 ( x )	Entre 34 y 41 ( )	Entre 41 y 48 ( )	Más de 49 ( )	Menos 1 año ( )	1 a 2 años ( )	3 a 5 años ( x )	5 a 10 años ( )	Más de 10 años ( x )
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre el grado de incidencia de la intuición en la toma de decisiones. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.															
ITEMS															
1.Cuál es su nivel de responsabilidad en las decisiones que se toman en la empresa?															
En cada toma de decisiones siempre hay un alto riesgo de responsabilidad, ya que en cada decisión tomada existirán factores de riesgo, sea en el campo de ejecución como en el campo financiero por tal razón el nivel de responsabilidad es alta															
2.Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?															
Siempre se debe asegurar que la decisión tomada sea la mejor, normalmente para asegurarse que tomo el camino mas adecuado primero debe asegurarse que la información o la actividad que se va a desarrollar la maneja a la perfección y luego ver en relación a otras firmas una para hacer una comparación y tomar una sabia decisión, en general lo mas importante es tener una muy buena información de la actividad que se va a ejecutar															

3. Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?	En el campo de la construcción la toma de decisiones siempre tiene que ser muy prudente ya que en este medio el tomar una mala decisión es perder literalmente dinero, por eso al tomar una decisión riesgosa siempre nos basamos en la experiencia que hemos tenido en la empresa.				
4. Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? Cómo han sido esos casos y qué criterios cree que tomó? Rememore un solo caso.	No, por lo general siempre hay que estar un paso adelante para evitar tomar una mala decisión por los afanes,				
5. Tenía varias opciones? Porqué escogió la que escogió y no otra?	.				
6. Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada?	.				
7. El nivel de conocimiento del medio era necesario en la toma de este tipo de decisiones?					
8. El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?	Si, pero siempre uno necesitara superarse y tener un mayor nivel de conocimiento				
9. Qué información cree que necesitó para tomar una decisión?	En este medio uno debe tener bastante información, Precios del mercado, de la competencia, información sobre ejecución , mantenimiento etc..				
10. Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en el que tuvo que tomar la decisión?	Si, Siempre habrá gente que tendrá más experiencia que uno y que lo puede ayudar a superar errores del pasado.				
11. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, cree que fue suficiente o realmente le faltó consultar con alguien mas?	Nunca sobra consultar a las personas y entre mas consulte mayor será la información que obtendrá para su base de datos..				
12.					
13. De 1 a 5 valore cada una de las características que debe tener una persona para la toma de decisiones rápidas, donde 1 no es relevante y 5 es demasiado importante	Experiencia ( 4 )	Iniciativa ( 4 )	Formación ( 3 )	Información ( 5 )	Otro ( 1 )