

¿ES LA INTUICION UN METODO PARA LA TOMA DECISIONES GERENCIAL?

John Jairo Camejo
Andrés Guillermo Castro Luna

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

2013

¿ES LA INTUICION UN METODO PARA LA TOMA DECISIONES GERENCIAL?

John Jairo Camejo
Andrés Guillermo Castro Luna

TESIS DE GRADO

Director Tesis:
María Esperanza Luna Parra
Psicóloga Máster Especialista en Recursos Humanos

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

2013

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, a mi familia, padres y hermano por su apoyo incondicional por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera y por darme una mano siempre que la he necesitado.

John Jairo Camejo Ariza

A Dios, dueño del universo y artífice principal de todos mis sueños, a mi Padre que siempre me ha brindado su amor y apoyo incondicional, a mi Hermana por sus desvelos y compromiso siempre que la necesite y a mi Madre por amarme tanto.

Andrés Guillermo Castro Luna

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la doctora María Esperanza Luna, por todos los momentos que dispuso para guiarnos y aconsejarnos para realizar un excelente trabajo, fue el apoyo más importante de enseñanza y corrección que pudimos encontrar.

Gracias a Andrés Castro que con empeño, carácter y por la buena amistad logramos culminar un trabajo excelente.

John Jairo Camejo Ariza

Agradezco a mi compañero de travesía John Jairo Camejo Ariza el haber estado dispuesto a emprender este viaje que hemos culminado en buena tierra.

Andrés Guillermo Castro Luna

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE GRAFICOS.....	7
GLOSARIO	8
RESUMEN	9
ABSTRAC	10
1 INTRODUCCION	11
1.1 Objetivo.....	13
1.2 Hipótesis.....	13
1.3 Hipótesis nula.	13
1.4 Método.....	13
1.5 Procedimiento.	14
2 TOMA DE DECISIONES	16
3 INTUICION	21
4 ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA	28
5 DISCUSION	35
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFIA	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tendencia por número de respuestas de una misma variable. Pag 29.

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Número de Gerentes por cargo.	Pag. 29
Gráfico 2. Número de Gerentes por edad.	Pag. 30
Gráfico 3. Tendencia en la Toma de Decisiones.	Pag. 31
Gráfico 4. Tendencia de los Gerentes hacia un estilo de decisión	Pag. 32
Gráfico 5. Tendencia de un 50% hacia un estilo de decisión.	Pag. 33
Gráfico 6. Gerentes con dos estilos de decisión.	Pag. 34

GLOSARIO

Toma de decisiones Racional: Entendida como la elección realizada a través de hechos objetivos en los que imperan los datos, el seguimiento de procedimientos, el análisis de información precedente y riesgos.

Toma de decisiones Intuitiva: Entendida como la toma de decisiones basada en sentimientos o impulsos que llegan a la persona a través de sus sentidos y que le avisan sobre la elección.

Toma de decisiones Experiencial: Basada en el poder de experto que puede llegar a tener tanto una persona como los resultados obtenidos en experiencias pasadas similares lo cual se constituye en conocimiento práctico.

Toma de decisiones Holística: Es la toma de decisiones que se refiere al proceso en el cual se toman en cuenta tanto aspectos racionales basados en datos, hechos, objetividad, modelos, aunados a presentimientos, consulta de expertos, etc.

RESUMEN

El presente trabajo evalúa la toma de decisiones desde el punto de vista descriptivo, exploratorio, dado que no existe un estado del arte al respecto ni estudios que permitan determinar si la toma de decisiones gerencial es intuitiva. Se elaboró una encuesta con 4 variables cada una describiendo un método de toma de decisiones entre los que se operacionalizaron, el racional, intuitivo, experiencial y holístico; para determinar el estilo de decisión en cargos gerenciales de la ciudad de Bogotá. Participaron en el estudio 43 voluntarios que en el momento de responder la encuesta se encontraban desempeñando niveles de gerencia general y gerencia de área encontrándose que de los encuestados solo un 35% enfocan su toma de decisiones en una herramienta específica mostrando una preferencia por el método Racional un 19%, seguido del método holístico con un 16% y el Intuitivo un 2%. No se encontró una evidencia significativa en el uso de la intuición como método para la toma de decisiones gerencial aunque quienes eligieron la respuesta Holística sugieren hacer uso de diferentes herramientas y sentimientos para su toma de decisiones.

Palabras Clave: Toma de decisiones, Intuición.

ABSTRAC

This research evaluates the decision-making from the viewpoint of descriptive, exploratory, since there is no state of the art in this respect or studies to determine whether the managerial decision-making is intuitive. Passed a questionnaire with 4 variables each describing a method of taking of decisions among which were operationalized the rational, intuitive, experiential and holistic; to determine the style of decision in management positions of the city of Bogotá. Participated in the study 43 volunteers who at the time of respond the survey officers were performing levels general management and management of area finding that of respondents only 35% focus their decision making in a specific tool showing a preference by the method Rational by 19%, followed of the method holistic with 16% and the Intuitive February 1%. No found significant evidence in the use of intuition as method for decision managerial decision although those who chose the answer Holistic suggest make use of different tools and feelings for your decision-making.

Key words: Intuition, decision making.

1 INTRODUCCION

Uno de los retos a los que debe enfrentarse la gerencia es la elección continua de los caminos a seguir. Bajo cualquier circunstancia es inminente el hecho de que elegir el camino estratégico para llevar a una organización hacia nuevas metas, decidir a las personas que deben conformar un equipo, determinar en qué tecnología, infraestructura, metodología será exitosa una empresa representa para quienes asumen la responsabilidad de orientar los destinos para lograr los objetivos planteados ya sea como líderes empresariales o como líderes de áreas, una tarea nada fácil para la que se valen de diferentes modelos.

Lograr la efectividad en la toma de decisiones a nivel gerencial marca el éxito en la gestión de quienes desempeñan los roles gerenciales, pero será que esa efectividad depende eminentemente solo de la aplicación de métodos sistemáticos basados en la racionalidad es decir, soportados en datos, hechos, análisis de riesgos, etc.

Algunos hombres exitosos referencian el hecho de su éxito a sentimientos, emociones, pálpitos que siguieron y que les permitieron consolidar ideas que se materializaron en negocios exitosos perdurables a través del tiempo.

Toda vez que es mucho mayor la evidencia que apoya la toma de decisiones racional, frente a quienes mencionan tener éxito en sus decisiones gracias al hecho de obedecer a los sentimientos, pálpitos, emociones, se ha querido realizar este estudio para determinar si la toma de decisiones gerencial es intuitiva.

Dada la importancia que reviste la toma de decisiones para las organizaciones, toda vez que gracias a ella puede una organización diferenciarse de su

competencia, ser más competitiva, tener a las personas que necesita o generar los ingresos que ha planeado, surge un interrogante frente a cómo se da el ejercicio de tomar decisiones en los cargos gerenciales. Muchas son las empresas que se quejan de que la toma de decisiones es lenta y que por ello se pierden oportunidades porque quien las toma, debido al impacto que estas puedan causar, quiere recabar la mayor porción de datos que minimicen los riesgos que implica elegir una u otra opción. De otra parte, son también muchos los casos de éxito de personas que poseen empresas de diversos sectores que mencionan que en el momento en el que tenían que decidirse fueron objeto de un sentimiento, un palpito, un movimiento interno de su cuerpo que les puso alerta sobre lo que debían hacer.

Frente a esta confrontación entre los métodos racionales en los que se siguen estrictamente pasos y se basa en la mayor cantidad de información que pueda apalancar una decisión y los casos en los que se han tomado decisiones sujetas a sentimientos o emociones, es decir a un proceso intuitivo que no tiene como base la razón, surge la interrogante de si la toma de decisiones gerencial es un proceso eminentemente racional o si quienes ocupan estos cargos son personas que se basan en sus sentimientos o emociones y hacen un balance entre uno y otro método para llegar a una decisión final.

Los resultados contribuirán a alentar a quienes se encuentran en cargos gerenciales para que se formen en métodos alternos para que sus decisiones sean más efectivas y eficientes y no se desconozcan métodos no racionales que ya en otros lugares del mundo hacen parte de cátedras de formación de ejecutivos.

1.1 Objetivo

Evaluar las percepciones de un grupo de ejecutivos bogotanos que desempeñan el rol de Gerentes Generales o Gerentes de área para determinar si la toma de decisiones gerencial es intuitiva.

1.2 Hipótesis.

La toma de decisiones gerenciales es intuitiva

1.3 Hipótesis nula.

La toma de decisiones gerenciales no es intuitiva

1.4 Método

Descripción de la Muestra.

Para la realización de la investigación se consideró el incluir a Profesionales que ocuparan cargos Gerenciales hasta mediana dirección, con mínimo dos años de experiencia laboral en el cargo Gerencial.

Fueron encuestados 43 profesionales que actualmente se desempeñan en cargos de alta dirección y mediana dirección 11 Gerentes Generales, 4 Subgerentes, 27 Gerentes de Área y 1 Vicepresidente, procedentes de la ciudad de Bogotá.

Materiales.

Se utilizó una encuesta impresa que se componía de 3 páginas. Los datos fueron introducidos en un archivo de Excel para procesamiento de la información.

1.5 Procedimiento.

La investigación se realizó en tres etapas:

Elaboración del instrumento con base en las variables.

Se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema de la toma de decisiones gerenciales y la toma de decisiones intuitiva a fin de conocer el estado del arte y para poder construir la encuesta que permitiera determinar si la toma de decisiones gerencial es intuitiva.

Una vez se establecieron de manera general los estilos de toma de decisiones se operacionalizaron 4 variables, referidas a la toma de decisiones racional, toma de decisiones intuitiva, toma de decisiones experiencial y toma de decisiones holística. Cada ítem consideraba cuatro opciones de respuesta con cada una de las variables enunciadas, las cuales tenían por objeto que cada uno de los participantes eligiera solo una opción para cada una de las preguntas. La elección realizada tenía por fin conocer si la intuición es considerada como una manera de tomar decisiones a nivel gerencial.

Aunque la toma de decisiones racional trata de reducir el riesgo proveyendo de información, datos, hechos que minimicen efectos negativos para las organizaciones, son ya muchas las evidencias manifiestas por quienes han obedecido a factores diferentes a los anteriormente mencionados para enfrentarse a diversas situaciones y que han tenido éxito. Es por ello que se quiso determinar si en Bogotá, Colombia, como en otros países del mundo, los niveles gerenciales hacen uso de la intuición en su toma de decisiones dado que son muchos los

académicos quienes desconocen y consideran riesgosos los métodos que no son objetivos.

2 TOMA DE DECISIONES

En todas las circunstancias de la vida el ser humano se enfrenta ante diferentes alternativas de elección y muchas de ellas son realizadas sin tomar en consideración un método que conlleve a asegurar que la opción tomada tendrá un alto grado de fiabilidad. En muchas ocasiones simplemente las personas optan por una u otra decisión simplemente porque algo en su interior les dice que no se equivocarán. Sin embargo, en las empresas, tomar decisiones como consecuencia de experiencias internas es algo que no se ve adecuado dado que una decisión conlleva muchos riesgos que quienes tienen que tomarlas tratan de minimizar.

La decisión eficaz según refiere Drucker P; Hammond J.S.; Keeney R.L.; Raiffa H; Etsioni A.; Argyris G.; Stryjer P.; Hayashi A.M. (2004) es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonado en una secuencia de etapas bien determinadas.

Para Drucker P; Hammond J.S.; Keeney R.L.; Raiffa H; Etsioni A.; Argyris G.; Stryjer P.; Hayashi A.M. (2004), los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones, solamente se orientan hacia las decisiones que son importantes, para lo cual tratan de establecer factores que sean constantes, identificar lo que sea estratégico y genérico para no dedicarse a lo que podría identificarse como la resolución de un problema o de problemas.

Los ejecutivos prefieren que la decisión que se toma cree impacto más que lograr una técnica. Se dirigen a la firmeza más que a la habilidad que significa el decidir.

Según el mismo Drucker P; Hammond J.S.; Keeney R.L.; Raiffa H; Etsioni A.; Argyris G.; Stryjer P.; Hayashi A.M. (2004), se puede hablar que en la toma de decisiones se produce una secuencia que está dada por:

- Clasificación del problema. Identificación del tipo de problema tratando de dilucidar si es genérico, excepcional, único, o es una manifestación de un nuevo tipo de problema para los que no existe ninguna norma en la actualidad.
- Definición del problema. ¿Con qué nos tenemos que enfrentar?
- Condiciones que tienen que satisfacer la respuesta al problema. ¿cuáles son las condiciones de campo que delimitan el problema?
- Decidir sobre lo que es correcto, en lugar de sobre lo que aceptable, con objetivo de cumplir las condiciones de campo. ¿Qué es lo que satisfará totalmente las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
- Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo. ¿En qué consisten las acciones que hay que realizar? ¿Quién las tiene que conocer?
- Establecer el control (feedback que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos. ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión? ¿Son adecuados u obsoletos los supuestos en los que se basa?

Para Drucker P; Hammond J.S.; Keeney R.L.; Raiffa H; Etsioni A.; Argyris G.; Stryjer P.; Hayashi A.M. (2004), en la toma de decisiones eficaces uno de los retos más importantes y difíciles es la adopción de buenas soluciones de compromiso. Según estos autores entre más alternativas se consideren y más objetivos se traten de alcanzar, más compromisos habrá que adoptar.

De otra parte Drucker P; Hammond J.S.; Keeney R.L.; Raiffa H; Etsioni A.; Argyris G.; Stryjer P.; Hayashi A.M. (2004), definen un método racional para adoptar soluciones de compromiso que consiste en:

- Creación de una tabla de consecuencias. Antes de que se adopten soluciones de compromiso es necesario que se tomen en cuenta todas las alternativas de que se dispone y de las consecuencias que estas tendrían para cada uno de sus objetivos.
- Realizar canjes equitativos. Consiste en evaluar equitativamente las ventajas y desventajas hasta que se pueda observar una opción más clara. Si todas las alternativas se ponderan con el mismo valor habría que eliminarlas dado que no añadirían ningún impacto en la decisión adoptada y entonces tendría que orientarse a otros objetivos.

La toma de decisiones presenta una barrera importante y esta se relaciona con el comportamiento que adoptan las personas. En un importante estudio del comportamiento llevado a cabo entre 165 altos directivos de seis empresas se pone de manifiesto las deficiencias que padecen, en una u otra medida los grupos de directivos en materia de decisiones, según Argyris (2004) :

Es frecuente que el comportamiento real de los altos directivos durante las reuniones de adopción de decisiones no encaje con sus actitudes e indicaciones acerca de la actuación directiva eficaz.

La diferencia que suele existir entre lo que los directivos dicen y el modo en que se comportan ayuda a crear barreras para la sinceridad y la confianza, para la búsqueda eficaz de alternativas, para la innovación y para la flexibilidad en la empresa.

Estas barreras son más destructivas en las reuniones de adopción de decisiones importantes que en reuniones rutinarias, y suelen trastornar a los directivos eficaces más que a los ineficaces.

No es posible derribar las barreras con meros ejercicios intelectuales. Los directivos necesitan información acerca de su comportamiento y oportunidad para desarrollar una conciencia de si mismos en acción. A tal fin, resultan interesantes cierto tipo de exámenes; se ha demostrado que reproducir y analizar grabaciones de las reuniones en una medida muy útil; y los programas de formación de laboratorio también son muy prácticos.

Los aspectos descritos en los cuatro puntos anteriores son los principales resultados del estudio mencionado sobre la adopción de decisiones por parte de directivos llevados a cabo en seis empresas representativas.

Resumiendo, los directivos se muestran a favor de los sistemas que permitan sacar el máximo provecho de las aportaciones de cada directivo y en los que predomina la innovación, la asunción de riesgos, la flexibilidad y la confianza. Sin embargo el comportamiento de estos mismos directivos suele crear procesos de adopción de decisiones que no son muy eficaces. Su comportamiento suele encajar en uno de estos dos modelos:

- Modelo A. Reflexivo, racional y medianamente competitivo. Este es el comportamiento que predomina en las reuniones de adopción de decisiones. Los directivos que siguen este modelo se responsabilizan de sus ideas y las defienden.
- Modelo B: en primer lugar competitivo, en segundo lugar reflexivo racional. En este modelo, la preocupación por las ideas queda sustituida por la

conformidad con las ideas como regla predominante. El antagonismo ante las ideas es más elevado.

Es por ello que surge la pregunta de cómo se toman las decisiones en el campo directivo y si este proceso se realiza de manera metódica o intuitiva por lo cual a continuación trataremos de exponer lo que se concibe por intuición.

3 INTUICION

Edelberg (2007) cita que la intuición admite sinónimos tales como corazonada, instinto, sexto sentido, visión, palpito, presentimiento o tocar de oído como decía Chester Bernard uno de los pensadoras de la gerencia y además vincula la palabra con innovación y creatividad. De otra parte menciona el mismo Edelberg (2007) que el diccionario de la Real Academia la define como Facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento y (filosofía) percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad que aparece como evidente a quien la tiene. El planteamiento de este mismo autor cita que la intuición es útil cuando las decisiones son tomadas con un importante grado de incertidumbre, datos limitados y presión para llegar a la decisión correcta.

Edelberg (2007) cita una encuesta realizada por L.A. Burke y M.K. Millar en 1999, cuyo objetivo era el determinar el uso de la intuición para la toma de decisiones entre un grupo de gerentes, el cual arrojó los siguientes resultados: el 47% señaló que apelaba con frecuencia a la intuición, un 30% dijo que a veces, un 12% dijo siempre, 7% dijo pocas veces, y el 3% restante respondió que raramente. Sin embargo este autor cita a A.M. Hayashi citado por Edelberg (2007), quien escribió "When to trust your gut Harvard Business Review" en febrero de 2001, menciona que "A lo largo de los años varios estudios encontraron que los ejecutivos se apoyan rutinariamente en la intuición para resolver problemas complejos, esto sucede cuando los métodos lógicos tal como un análisis costo/beneficio resulta insuficiente". El consenso indica que cuanto más arriba se está en la escala jerárquica más se necesita de un instinto bien afilado para los negocios. De otra parte en la revista HBR de mayo del 2003 E. Bonabeau en el artículo "Don't trust your gut", señaló que la confianza en la intuición es comprensible. Ante la confusión terrenal la gente pone su fe en fuerzas místicas. Esto es peligroso. La intuición tiene su lugar en la toma de decisiones, no se debe ignorar al instinto así

como no se ignora la conciencia. Pero quien piense que puede reemplazar la razón se arriesga a engañarse. Alejada de un análisis riguroso, la intuición es una guía insegura e inestable: puede llevar tanto al éxito como al fracaso. Cuanto más numerosas sean las opciones, mayor la cantidad de datos que se ponderan y más imprevistos los desafíos que se enfrenta, menos deberá utilizarse la intuición y más el razonamiento y el análisis.

De acuerdo con lo mencionado por Edelberg (2007) , la intuición es algo que todos tienen, hombre y mujeres, pero que no todos desarrollamos ni cuando la usamos convenientemente. Como este mismo escritor lo plantea en el artículo consultado. ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión? Además hace referencia en si serviría para evaluar a un empleado o para evaluar a quien se postula para un empleo. ¿Será que los gerentes intuitivos son más efectivos?. Todos estos interrogantes llevan a plantear qué es la intuición y si debemos considerarla como un método efectivo en la toma de decisiones toda vez que no se basa en percepciones medibles o cuantificables.

De otra parte el profesor Pablo Regent (2008), en su artículo “Dirigir: ¿Intuición o método? Algunas reflexiones de verano”, plantea una distinción entre un directivo metódico y uno intuitivo y sostiene que para la tarea directiva es importante que se den ambas características. Sin embargo, opina que lo importante entre las dos características es el orden en que se den, tomando en cuenta que primero es el método y después la intuición. Plantea este mismo autor que en el mundo de la empresa los directivos intuitivos tienen mayor éxito cuando se encuentran en entornos estables sumando a la posibilidad de poseer una experiencia de trabajo en un sector particular lo cual augura su éxito, pero cuando se habla de entornos poco conocidos o sujetos a cambios son los directivos metódicos quienes llevan las de ganar o tienen un mejor desempeño ya que no deciden en tanto no hayan desarrollado unos pasos que les aseguran que no han dejado nada por el camino. Lo que se plantea en este artículo sobre la intuición, básicamente hace referencia

al orden en que debe ser utilizada la intuición es decir, una vez que ya se ha recurrido a todos los datos el directivo debe hacer uso de su intuición y plan de acción. Lo que se busca es reducir la incertidumbre asociada a la decisión y así incrementar la probabilidad de decidir en forma acertada.

Gardenfors (2011), En su Artículo “La intuición como conocimiento implícito”, el conocimiento está constituido por creencias justificadas y menciona que dos cosas deben ser tomadas en cuenta sobre esta definición: 1 limita el conocimiento a conocimiento proposicional ya que solo es posible aplicar la noción de verdad a proposiciones y 2 la definición presume que antes de sostener que se conoce algo, la justificación requerida para que una creencia se convierta en conocimiento debe ser planteada de modo explícito, en el sentido de formularse como otra creencia o conjunto de creencias que, de nuevo, es proposicional. Según menciona Gardenfors (2011), una definición de intuición es: percepción directa de verdad, hecho, etc, independiente de procesos de razonamiento. Pero como bien lo señala el autor que algo sea percibido como verdad por un individuo no garantiza que sea percibido de la misma manera por otros individuos, aunque el conocimiento experto permite que la gente perciba más directamente algo. En conclusión este autor expone que las intuiciones se basan típicamente en conocimiento implícito, particularmente conocimiento implícito que es difícil hacer explícito.

Rod Aissa, vicepresidente de talentos, desarrollo y elencos de MTV, cuenta: “Un día estaba en casa con faringitis y vi una repetición en Cribs, donde salía la casa de los Osburne. Son una familia tan dinámica. Pensé que harían un gran programa de televisión. Entonces, organice una cena con Sharon Osburne, sus hijos y dos ejecutivos de MTV. Solo queríamos verlos en su trato cotidiano... Todo era puramente visceral. Nunca hicimos pruebas del programa, pero sabíamos que sería excelente”. Como Rod Aissa, los gerentes siguen su intuición, que en ocasiones dirige sus decisiones. ¿Qué es la toma de decisiones intuitiva? Es el

acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Los investigadores que estudian las decisiones intuitivas de los gerentes han identificado cinco aspectos de la intuición.

Tomar una decisión por intuición o “corazonada” no es por fuerza independiente del análisis racional, más bien las dos formas se complementan. Un gerente que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitada. Este gerente no se apoya en un análisis sistemático y exhaustivo del problema ni en identificar y evaluar las alternativas, sino que aprovecha su experiencia y buen juicio para tomar una decisión.”

Autores como Eppen (2000), aseguran que es necesaria una mezcla de modelos cuantitativos y cualitativos para poder tomar una decisión acertada. Los modelos matemáticos sirven como un apoyo ante situaciones proyectadas, aun así es importante el uso de la intuición ya que los modelos matemáticos no involucran factores externos cualitativos que afectan los procesos y producen cambios no previstos. “Algunos gerentes siguen pensando que los modelos cuantitativos y la intuición administrativa se oponen entre sí: “o somos creativos para lidiar con la situación o tendremos que usar la computadora”. Nada más alejado de la verdad. El uso eficaz (y creativo) de los modelos depende en forma decisiva del buen juicio administrativo y de la intuición. La intuición desempeña un papel importante en el reconocimiento del problema y la formulación del modelo.”

Por otro lado hay opiniones que se basan en la administración modelada, por instrumentos matemáticos que lleven a un acercamiento preciso sobre cómo se debe dirigir una organización.

Daft (2007), profesor de la Universidad de Chicago dedicado al diseño y comportamiento organizacional considera a la segunda guerra mundial como el surgimiento de la administración, refiriéndose a los recursos militares como un

problema urgente, solucionado por ecuaciones matemáticas que permitían actuar de manera eficiente donde la mente humana carecía de capacidad para solucionar. “los métodos para desarrollar tales cálculos que utilizaban la prueba y el error, y la intuición no son exactos, son muy lentos y quizás nunca alcanzan el éxito.”

“El aprendizaje organizacional se compone de cuatro procesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización. Los cuatro procesos trabajan juntos para vincular niveles individual, grupal y organizacional. Dichos procesos son el cemento que da la solidez a la estructura. Los tres niveles de aprendizaje definen la estructura en que tiene lugar el aprendizaje organizacional.”, mencionado por DuBrin (2004).

Enebral y Valderrama (2007), aluden que “La intuición viene a ser una herramienta que nos permite acceder a soluciones, mensajes, advertencias, que de otro modo no podríamos aprovechar, pero cuyo uso demanda actitudes, fortalezas y habilidades –perfiles mentales- que no siempre nos acompañan... elementos de nuestro perfil que propician la ayuda intuitiva, de modo que pudiéramos detectar los impedimentos u obstáculos correspondientes; es decir, vamos a saber que nos falta, en su caso para valernos más de la intuición en el trabajo”.

Mepcal (1995) se refiere a la intuición a la que ve como un relámpago creativo que logra impactar las tareas de la dirección y gestión de empresas. No ve a la intuición como algo irracional sino que la percibe fundamentada en una sólida base de conocimientos, hechos y experiencias que se encuentran ocultos en alguna parte de nuestro inconsciente”

Las soluciones no se dan únicamente por modelos matemáticos, hay situaciones que no se pueden cuantificar. “En realidad la toma de decisiones es lógica y sistemática en muy raras ocasiones. Por ejemplo, Michael Dell no necesito realizar

un estudio para decidir que vender computadoras por teléfono tendría mucho atractivo para los consumidores. En cambio, utilizo la intuición que tenía tanto para la mercadotecnia como para los negocios y llego a esa conclusión.

La incertidumbre de que la toma de decisiones no es siempre tan ordenada surgió de las investigaciones de Simon, psicólogo y economista. Simon sostuvo que en toda toma de decisiones existen fronteras para la racionalidad. Estas fronteras son los límites del organismo humano, particularmente los relacionados con la capacidad de procesar y recordar información.” Dubrin (2000).

Ariño (2011), profesor del IESE, menciona que la intuición es un modo de conocer la realidad y de juzgar si un curso de acción es adecuado o no. Para este profesor los juicios intuitivos son rápidos, inconscientes involuntarios y con cierta carga emotiva, en el sentido que el que intuye una cosa está en cierto modo comprometido con lo que intuye. Así las cosas se podría interpretar que los aprendizajes previos inciden directamente sobre la manera en que las personas pueden percibir y que la intuición vendría a ser un componente de la experiencia previa adquirida que se revela mediante emociones o sentimientos que evidencian algo que ya se ha conocido de lo que no se es consciente. Es posible que la intuición lleve a juicios equivocados entonces como podríamos fiarnos de ella? Como determinar cuando podemos confiar y cuando no?.

Ariño (2011) también plantea, que la intuición se puede observar de dos formas: la intuición como sospecha y la intuición como juicio experimentado. Como sospecha estaría determinada por un sentimiento pero en el caso de un juicio esta se atribuye al experto que es capaz de captar holísticamente y logra integrar diferentes aspectos que pueden predecir el éxito y esta es la intuición válida.

Senge, P. (1990) menciona que la intuición ha recibido creciente aceptación y atención en el mundo de los negocios, al cabo de varias décadas de indiferencia

oficial. Agor, W. Citado por Senge pg 215, menciona: “muchos estudios demuestran que los gerentes y líderes experimentados se valen muchísimo de la intuición, que no resuelven problemas complejos de modo totalmente racional. Siguen corazonadas, reconocen patrones y establecen analogías y paralelismos intuitivos con situaciones aparentemente dispares” .

De otra parte también hace alusión Senge a que ya en las escuelas de administración hay cursos sobre intuición y resolución creativa de problemas. Pareciera ser que aunque muchas personas aluden a que su toma de decisiones es eminentemente racional ello no es totalmente cierto y que se necesita que haya una reconciliación entre la racionalidad y la intuición para que se le de a esta última el valor que tiene y que ha quedado demostrado por quienes reconocen que se valen de ella y que le adjudican sus logros al hecho de haberla seguido.

Vale la pena hacer alusión a lo que Senge quiere transmitir cuando menciona que las personas que tienen un alto dominio personal no se han propuesto integrar la razón con la intuición pero que llegan a ello de manera natural debido a que utilizan todos los recursos de que disponen. Es decir la práctica en la utilización de diversas herramientas logra desarrollar habilidades que hacen que quienes toman decisiones de impacto para las organizaciones se vuelvan unos maestros en elegir lo que mejor conviene en un momento determinado sin tener que valerse de modelos matemáticos o información eminentemente relacionada con datos, números o análisis de riesgos entre otros.

4 ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA

La encuesta fue realizada de manera individual y colectiva mediante la solicitud efectuada a diferentes personas de diferentes organizaciones que quisieron participar voluntariamente para lo cual los investigadores les mencionaron los requisitos de la posición y experiencia, teniendo en cuenta que estuvieran desempeñándose en un cargo de alta a media dirección, es decir que su cargo fuera Gerente general o Director General, Ceo, Vicepresidente, Subdirectores con base en las denominaciones que actualmente se utilizan en las organizaciones y hasta cargos de Gerencia Media correspondientes a Gerentes, Directores de área; dependiendo de la organización. Para ello se les preguntó en que línea del organigrama se ubicaban y se trabajó con cargos hasta 3ra. línea.

Los participantes diligenciaron las encuestas y estas se fueron procesando una a una para obtener los resultados.

Descripción de los datos.

Los datos obtenidos en cada una de las encuestas fueron introducidos en una base para realizar el conteo y descripción de la población participante y de los resultados obtenidos.

Los resultados se presentan mostrando la frecuencia en porcentaje del total de la muestra.

Para determinar la tendencia de los gerentes hacia una o varias de las formas de tomar decisiones contempladas en la encuesta se contaron las respuestas que correspondían a cada una de las variables en estudio, teniendo en cuenta la tabla siguiente y con base en el Anexo 2 en el que se describen las preguntas que correspondían a cada variable en estudio.

No. De respuestas de una tendencia	Porcentaje
8	100%
7	87.5%
6	75%
5	62.5%
4	50%

Tabla 1. Tendencia por número de respuestas de una misma variable.

La tabla anterior describe la tendencia por número de respuestas de la misma variable en cada una de las preguntas que hicieron parte de la encuesta en donde se tomó como tendencia el que hubiere más de 6 respuestas correspondientes a la misma variable.

Descripción de la población participante en el estudio.

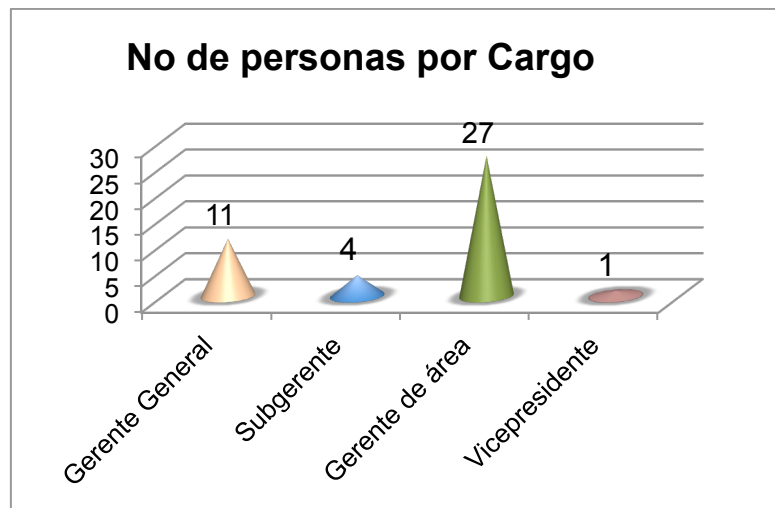


Gráfico 1. Número de gerentes por cargo

Participaron un total de 43 personas de las cuales 27 se desempeñan como Gerentes de área, 11 como Gerente General, 1 como Vicepresidente y 4 como Subgerentes.

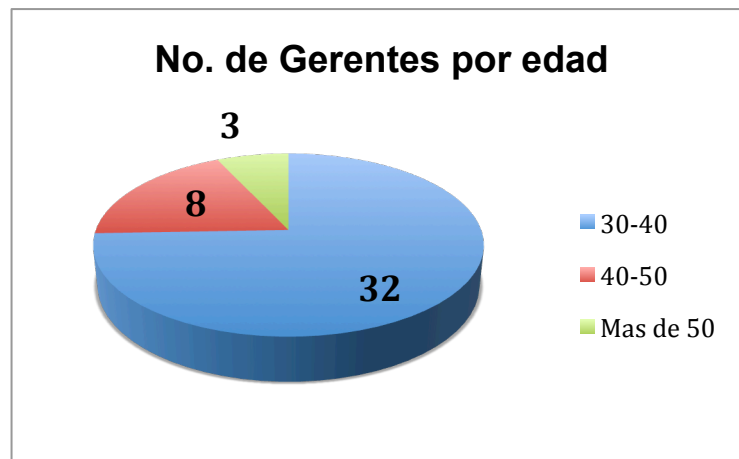


Gráfico 2. Número de Gerentes por edad.

De las 43 personas participantes en el presente estudio 32 tienen edad comprendida entre 30 y 40 años, 8 entre 40 y 50 años y 3 más de 50 años.

Los encuestados cuentan con experiencia gerencial mínima de 2 años desempeñando el cargo gerencial y de más de 16 años.

Al analizar la muestra según profesión el 65% declara ser especialista, 19% profesional y un 16% máster.

Los gerentes participantes pertenecían a sectores de: alimentos, estatal, financiero, consultoría, laboratorios, plásticos, servicios y salud.

A continuación se presentan los resultados del estudio:

En primera instancia se encontró que el método que prevalece para la toma de decisiones gerencial es Racional, en el cual se toman en cuenta datos, hechos, modelos, seguido de la toma de decisiones Holística la cual.

No se encontraron diferencias significativas en la toma de decisiones con base en la edad, sector, experiencia o nivel académico.

Sin embargo un XX% menciona que utiliza la Intuición para la toma de decisiones.

En el desarrollo de la investigación después de haber administrado las encuestas a los 43 empresarios, evidenciamos los siguientes resultados:

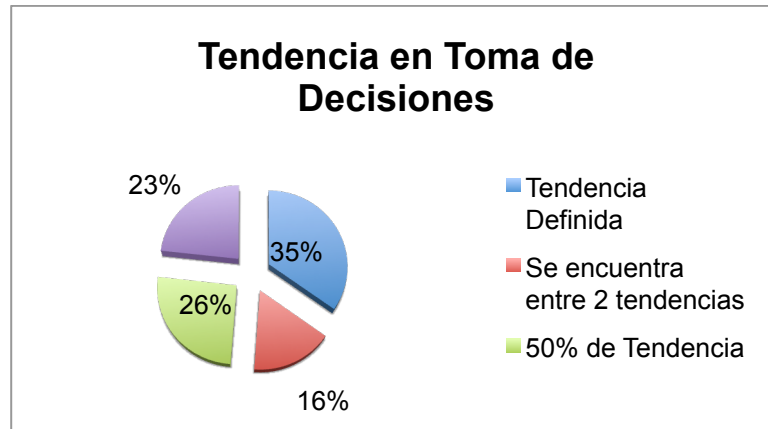


Gráfico 3. Tendencia en la Toma de Decisiones

Encontramos que de los encuestados solo un 35% enfocan su toma de decisiones en una herramienta específica mostrando una preferencia por el método Racional un 19%, seguido del método holístico con un 16% y el Intuitivo un 2%.

Un 16% de la población encuestada mostró inclinación hacia dos tendencias para la toma de decisiones con preferencia por lo experiencial e intuitivo, lo experiencial y holístico y Racional Holístico cada uno con un 5%

Analizando el resultado más representativo dentro del desarrollo de la investigación, el 35% de los encuestados que registran una tendencia definida hacia una herramienta de toma de decisiones encontramos lo siguiente:

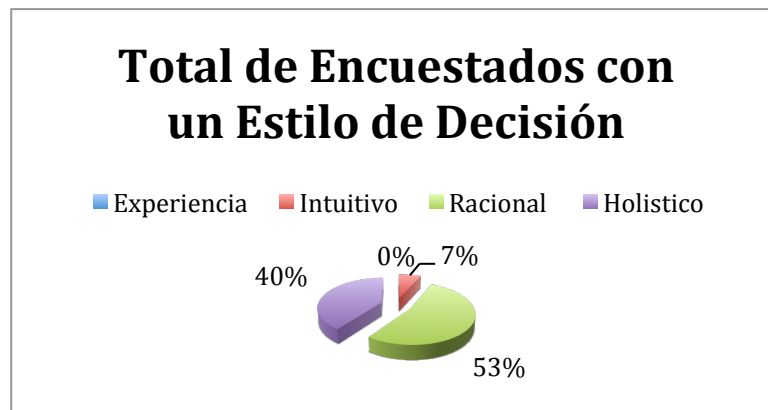


Gráfico 4. Tendencia de los Gerentes hacia un estilo de decisión.

De este 35% del total de encuestados, el 53% evidenciaron el uso de herramientas y análisis racional para la toma de decisiones, enfocándose en el análisis y evaluación de datos, estos seguidos de una toma de decisiones holística, involucrando diferentes herramientas y modelos que permitan llegar a una toma de decisiones efectiva, estos seguidos de una toma de decisiones intuitiva con un 7% dentro del 35%, donde en este se miden por pálpitos, corazonadas, sentimientos para llegar a una toma de decisiones efectiva, mientras que el uso de experiencias pasadas no llego a registrar importancia para los empresarios encuestados al momento de definirse por una herramienta exclusiva.

Dentro del siguiente 26%, son aquellos empresarios que al momento de responder la encuesta evidenciaron identificar una tendencia de toma de decisiones con un máximo de 50% enfocado en esta, encontramos lo siguiente:

Total de Encuestados con un 50% de decisión sobre un Estilo de Decisión

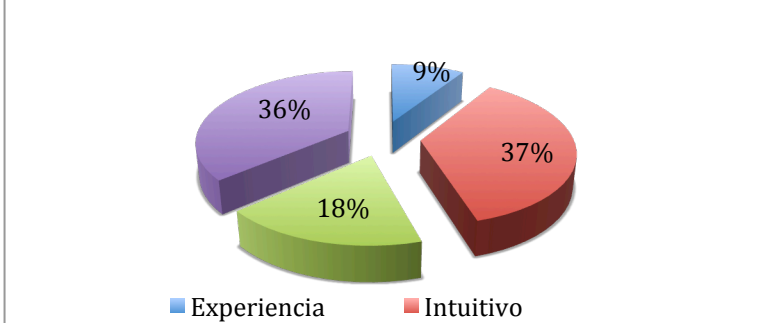


Gráfico 5. Tendencia de un 50% hacia un estilo de decisión.

Se encontró que dentro del 26% de los encuestados, el 37% registró un enfoque intuitivo, uso de herramientas relacionadas con pálpitos, corazonadas, aquellos sentimientos que nacen desde los más visceral de cada ser humano para llegar a una toma de decisiones, seguido en este caso por la toma de decisiones holística orientada hacia la suma de todas las metodologías e información o sentimientos la cual evidencia un 36% y en menor medida se encontró la toma de decisiones racional y por último la experiencia, estableciéndose nuevamente como la herramienta menos considerada por los empresarios Bogotanos.

Por último cabe resaltar que del 16% de los encuestados, aquellos que complementan la toma de decisiones con el uso de 2 herramientas se encontró la siguiente información:



Gráfico 6. Gerentes con dos estilos de decisión

Encontramos que en este caso dentro del 16% de los encuestados tenemos que un 48% se encuentra entre 2 alternativas diferentes, con un 29% cada una, involucrando herramientas Racionales/Holísticas y Experiencia/Holísticas, estas seguidas con un 28% de una Experiencia/Intuitivo y en menor medida con 14% un Intuitivo Racional, lo cual en este caso muestra que las principales herramientas en la toma de decisiones para el 16% de los encuestados se encuentran entre lo experiencial e intuitivo, lo experiencial y holístico y Racional Holístico.

Los datos también fueron analizados tomando en cuenta la variable edad y toma de decisiones y se encontró que un 32% de los gerentes correspondiente a 14 casos, tienen preferencia por las decisiones racionales tienen edad entre 30 y 40 años. Solo uno de los casos que se habían evidenciado dentro del grupo de preferencia de toma de decisiones racional tiene edad entre 40 y 50 años.

5 DISCUSION

Los datos analizados permitieron determinar que los gerentes bogotanos encuestados no utilizan la intuición como parte de su toma de decisiones con lo cual se comprueba la hipótesis nula.

Debido a que los encuestados fueron voluntarios que ocupaban cargos gerenciales con mínimo dos años ocupando estas posiciones, se podría inferir que la poca experiencia laboral en cargos gerenciales sea causal de que no hayan mostrado una tendencia hacia una manera de tomar decisiones.

Los gerentes con edad de más de 50 años mostraron una tendencia en su toma de decisiones hacia lo racional mientras que quienes se encuentra con una edad entre 30 y 40 años no mostraron diferencias significativas con relación a los otros grupos de edades mostrándose más flexibles en la utilización de diversos métodos.

Es posible que el no haber determinado exactamente la edad en cada uno de los casos sea una variable a controlar en futuras investigaciones para ver la incidencia que esta tendría junto con la experiencia en la toma de decisiones gerencial.

Los resultados obtenidos no muestran contundentemente una tendencia de los gerentes bogotanos hacia una preferencia en la toma de decisiones.

Los autores consultados como Peter Senge, argumentan que la intuición puede hacer parte del pensamiento sistémico que quizá sea la clave que integre la razón y la intuición. De otra parte Einstein citado por Senge dijo: "Nunca descubrí nada con mi mente racional". Una vez contó que había descubierto el principio de la

relatividad imaginando que viajaba en un haz de luz. No obstante, podía tomar intuiciones brillantes y convertirlas en proposiciones sucintas y posibles de verificación racional”. Pg216.

Estos autores analizados nos llevan a concluir que la intuición es utilizada por gerentes experimentados como parte de una integración de habilidades y conocimientos que llegan a ajustarse de manera inconsciente a su cognición. Es decir, que con la práctica de diversos métodos de decisión se desarrolla y evoluciona un método que podría ser un repositorio mental que se esconde en nuestro cerebro y que envía a nuestro cuerpo los mensajes o luces que alumbran el camino para una toma de decisiones efectiva que no parece racional porque se basa en aprendizajes que se hallan ocultos y no son observables pero que hacen parte de nuestra cognición y muestran una alta efectividad y éxito para quien los sigue frente a otros métodos racionales en los que aun cubriendo todos los frentes los gerentes llegan a caer en decisiones que tienen un alto costo para las organizaciones en las que trabajan.

Esa incorporación de experiencias a través del tiempo podrían estar siendo denominadas como intuitivas y podrían estar mucho más relacionada con una minería de datos que hemos guardado en nuestras vidas y que se despiertan de su letargo en el momento en que nos vemos sometidos ante una decisión.

CONCLUSIONES

Con base en el estudio realizado se puede concluir que para el grupo participante en el estudio, la toma de decisiones no es intuitiva, sino que predominan diferentes preferencias en la toma de decisiones.

Es posible que la poca experiencia laboral sea una variable que influye en que quienes participaron de este estudio, debido a que su falta de enfrentarse a situaciones de decisión puede incidir en que se encuentren en una fase de adquirencia de su estilo; el cual puede llegar a ser predominante en su comportamiento con la edad cuando a través de la experiencia lleguen a definir sus preferencias.

Vale la pena continuar con este tipo de estudios, incluyendo variables como la experiencia laboral, la edad, el género entre otras, para observar las diferencias que podrían presentarse en la toma de decisiones.

Aunque en el estudio no se observa una preferencia definida hacia las variables que hicieron parte del estudio para la toma de decisiones gerencial, cada día crecen más las evidencias de una toma de decisiones que se podría denominar “intuitiva”, a la que personas exitosas dentro de diferentes ámbitos de las organizaciones y sectores económicos atribuyen el haber logrado posicionarse cuando atendieron a emociones, pálpitos, sentimientos para decidir el camino a seguir en un momento crucial de su vida.

Para quienes hicimos parte del estudio, este tipo de información se constituye en un alto en el camino que vale la pena considerar para incorporar hacia el futuro en el desempeño de nuestras actividades laborales puesto que aunque los métodos racionales, la información, los análisis proveen un método, no se puede

desconocer que hay información que nos sirve para decidir y que pareciera proveer de nuestro interior de una manera que a veces no podemos explicar.

RECOMENDACIONES

Se hace necesario que para futuras investigaciones, se establezca el control de variables como los años de experiencia en cargos gerenciales; lo cual parece que es algo que incide en la toma de decisiones denominada intuitiva, toda vez que parece que ésta, de acuerdo con los autores consultados, es más evidente en personas que tienen una amplia experiencia dentro de un campo.

De otra parte, sería interesante revisar si existe una diferencia significativa en la manera de tomar decisiones entre hombres y mujeres, siempre se ha pensado que las mujeres son más intuitivas, sería oportuno que se analizara esta variable en los cargos gerenciales.

Este tipo de investigaciones contribuye a que quienes se proponen alcanzar cargos gerenciales en el futuro, se preparen y abran su mente a nuevas propuestas que les brinden la posibilidad de incorporar diversos métodos que los llevaran a tener mayor éxito en la labor que desarrollen y a llevar a las organizaciones hacia nuevos derroteros de una manera más eficiente.

Uno de los mayores problemas que tiene la gerencia, es la demora en la toma de decisiones, lo cual se constituye en un obstáculo que puede restarle a las organizaciones parte del éxito; debido a que los métodos que se utilizan para asegurarlo tardan para reunir la información de la cual se valen para elegir o incorporar métodos de decisión que aparentemente están relacionados con un sentimiento, un palpito, etc., pero que pueden ser objeto de una cognición competente inconsciente que ayudaría a que las decisiones fueran más rápidas y que no obstaculizaran el devenir de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Ariño, M. (2011) Artículo “La Intuición en la Toma de Decisiones”.
<http://miguelarino.com/2011/05/12/la-intuicion-en-la-toma-de-decisiones/> Available from: Fuente Académica, Ipswich, MA. Acceso Septiembre 6, 2011.

Daft, Richard L. 2007. Teoría y Diseño organizacional. 9ed. Pág. 454.

DuBrin, Andrew J. 2004. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 2ed. Pág. 308.

DuBrin, A.J. (2000). Fundamentos de Administración: Soluciones empresariales. 5ed. Cap.6 Pag. 135.

Drucker P., Hammond J.S., Keeney R.L., Raiffa H., Etzioni A., Argyris G., Stryjer P., Hayashi A.M. (2004). Harvard Business Review. Toma de Decisiones. 1 ed. Octubre, Buenos Aires: Deusto, Grupo Planeta.

Edelberg (2007) O. La Intuición en el mundo de los negocios. (spanish). Debates IESA [serial online]. January 2007; 12(1):6-8. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Acceso Septiembre 6; 2011.

Enebral, José.; Valderrama, Beatriz. 2007. La intuición en la empresa: manual para directivos y profesionales del conocimiento. Pág. 51.

Eppen, G. D. 2000. Investigación de operaciones en la ciencia administrativa: construcción de modelos para la toma de decisiones. 5ed. Pág. 7.

Gardenfors (2011), P. La intuición como conocimiento implícito. (Spanish). Revista de Filosofía de la Universidad de Costa Rica [Serial Online]. January 2005,43(108). 51-55.

Goleman, D. (2000). Inteligencia Emocional. Pagina 12.

Mapcal, 1995. Toma de decisiones eficaces. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 188.

Regent P. (2011). Dirigir: ¿Intuición o Método? (Spanish). Revista de Antiguos Alumnos del IEEM [Serial Online]- Febrero 2008. 11(1):59-65, Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Acceso Septiembre 6, 2011.

Robbins, S. P. Coulter. M. 2005. Administración. 8ed. México: Pearson Educación. Pág. 141.

Senge, P. 1992. La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 3ed. Buenos aires: La llave. Pag, 214, 215, 216.