

**LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE  
LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**JAIME VÉLEZ CORTÉS  
CARLOS ALEJANDRO PUERTO GUZMÁN**

**TESIS DE MAESTRÍA  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C.; ABRIL DE 2012**

**LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE  
LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**JAIME VÉLEZ CORTÉS  
CARLOS ALEJANDRO PUERTO GUZMÁN**

**TUTOR: JOSÉ MAURICIO SANABRIA RANGEL**

**TESIS DE MAESTRÍA  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ D.C.; ABRIL DE 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1.	EL PRIVILEGIO DE LA RAZÓN SOBRE LA INTUICIÓN .....	18
2.2.	CONSECUENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	24
2.3.	CONSECUENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	27
2.4.	REIVINDICACIÓN DE LA INTUICIÓN .....	32
2.5.	IMPLICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	38
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>40</b>
3.1.	GUÍA PROCEDIMENTAL. ....	42
3.2.	DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE INVESTIGACIÓN. ....	44
3.3.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL TERRENO (CASO). ....	46
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1.	ACTA DE LA REUNIÓN .....	49
4.2.	ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS .....	53
4.3.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN (I) .....	57
4.4.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN (II).....	60
4.5.	EL MERCADO .....	62
4.6.	RECLAMO DE CALIDAD .....	64
4.7.	DISEÑO DE EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS .....	67
4.8.	ETIQUETA DEL PRODUCTO .....	68
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>73</b>
5.1.	RACIONALIDAD FUNCIONAL .....	74
5.2.	LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	76
5.3.	ASOCIACIÓN A LOS MODELOS DUALES DE COGNICIÓN. ....	80
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>87</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>88</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Principales modelos duales de cognición y comportamiento desarrollados en la última década.....	<b>36</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Diagrama conceptual de la investigación.....	<b>17</b>
----------------------------------------------------------------	-----------

## GLOSARIO

**Heurístico (a):** Reglas resumidas de decisión. Se hace uso de la heurística cuando, por ejemplo, se toma una decisión de manera efectiva con un mínimo de información sobre el fenómeno objeto de la decisión.

**Objetividad en paréntesis:** Expresión acuñada por el biólogo chileno Humberto Maturana referente a que los seres humanos vemos la realidad filtrada por nuestros modelos mentales, creencias, valores, etc. Desde esta perspectiva hay tantas realidades como seres humanos.

**Objetividad sin paréntesis:** Expresión acuñada por el biólogo chileno Humberto Maturana refiriéndose a la manera clásica (positivista) de entender la realidad como algo existente independientemente del observador. Desde esta perspectiva la realidad es “objetiva” y cualquier ser que se aproxime a cualquier objeto de estudio verá la realidad de idéntica manera que otro, no importando las diferencias sociales, culturales, religiosas, etc., existentes entre ellos.

**Organización máquina:** Hace referencia a aquella estructura organizacional caracterizada por la rigidez de las normas, reglas y procedimientos establecidos para el control del desarrollo de sus actividades misionales. La jerarquía, la unidad de mando y la especificación de las funciones son propias de esta configuración empresarial.

**Positivismo:** Se refiere a la manera de explicar los fenómenos naturales y sociales a través del uso de leyes y principios universales, es decir, de aplicación general a cualquier fenómeno independientemente de su especificidad y de su entorno.

**Reduccionismo:** Se refiere a la manera de acercarse a la comprensión de los fenómenos naturales y sociales mediante la reducción de los mismos a sus partes más elementales y descubrir, posteriormente, los mecanismos que enlazan a estas partes elementales y las ponen en funcionamiento.

## **RESUMEN**

Las organizaciones han sido percibidas y descritas por los académicos como un producto de la racionalidad, por lo tanto su gestión debe realizarse de manera racional. En el presente trabajo se reivindica el rol de la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones; para ello, una vez descrita la “organización racional” y sus implicaciones, con ayuda de la psicología y de la sociología se desvirtúa la separación entre racionalidad e intuición. Mediante el trabajo de campo realizado y utilizando como herramientas de análisis los modelos duales de cognición y comportamiento desarrollados en la última década, se evidencia que la intuición juega un papel importante y relevante en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, papel que ha sido deliberadamente olvidado por la academia y que debe ser estudiado, con el fin de poder tener una comprensión integral de las organizaciones.

## **PALABRAS CLAVE**

Racionalidad, Positivismo, Administración, Decisión Estratégica, Toma de Decisiones, Emoción, Intuición, Modelos duales de cognición y comportamiento, Teoría interpretativista.

## **ABSTRACT**

The organizations have been perceived and described by the academy as a product of the rationality, and for this reason, the management of the organizations must be done from a rational perspective. In this job, the role played by the intuition in the organizational strategic decision making process is restored. In order to accomplish this objective, first is described the “rational organization” and its implications, in second place, with the help of psychology and sociology the believed separation between rationality and intuition is proved false. Through the field-work completed and using the Dual-process models for human behavior developed in the last decade as the analysis tools, it becomes evident that the intuition plays an important and relevant part in the organizational strategic decision making process, part that has been neglected by the orthodox academy and that must be studied in order to have an integral comprehension of the organization.

## **KEY WORDS**

Rationality, Positivism, Management, Strategic Decision, Decision Making, Emotion, Intuition, Dual-process models, Interpretivism Theory.

## 1. INTRODUCCIÓN

La vida está colmada de dualidades, el día y la noche, calor y frío, etc., ésta probablemente es la causa por la cual, las representaciones de la vida misma y de los fenómenos propios de ésta, se dan igualmente en términos de dualidades, como el Yin y el Yang. Por supuesto, cuando se intenta dar una explicación sobre el ser humano, se recurre igualmente a dualidades, la mente y el cuerpo, o el cuerpo y el alma, la razón y la emoción.

El concepto de dualidad implica la existencia de dos fuerzas o principios que son opuestos pero que interactúan entre sí, es decir los elementos de la dualidad son complementarios y además interdependientes, un elemento no puede existir sin el otro. Desde esta perspectiva, un objeto representado bajo una dualidad no puede ser ordenado bajo uno solo de los conceptos de la dualidad, sino que debe ser explicado como una combinación de los elementos de la dualidad. La dualidad razón–emoción es el punto clave de la presente investigación.

Podríamos decir que la dualidad racionalidad–emoción ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad, sin embargo esta ha sido radicalizada durante los últimos siglos y especialmente a partir del surgimiento del positivismo y del método científico, a tal punto que para muchos la dualidad se convirtió en una dicotomía. Un conjunto dicotómico, a diferencia de las características mencionadas para una dualidad, cumple con las siguientes condiciones:

- Todos los objetos del conjunto se ordenan bajo uno u otro concepto.
- Ningún objeto dentro del conjunto puede ordenarse bajo los dos conceptos, es decir, la intersección de los conceptos es vacía.

De acuerdo con esta visión dicotómica, equivocadamente dicotómica como se mostrará en los resultados de esta investigación, se han establecido dominios para cada uno de los conceptos: la ciencia, los negocios, la administración, el comportamiento público, la administración de justicia, lo masculino, etc., son claramente del dominio de la racionalidad, mientras que la espiritualidad, la religión, el romanticismo, el comportamiento privado, el arte, lo femenino, etc., pertenecen al dominio de la emoción.

Bajo esta dicotomía, resulta claro que la Administración y la totalidad de problemáticas que pertenecen a esta, en particular la toma de decisiones estratégicas, debe estar bajo el imperio de la racionalidad, algo que se refleja claramente en las numerosas obras que sobre Administración se han escrito hasta la fecha (Porter 1993, 1999, 2003; Sallenave 1995; Goodstein *et al.*, 1998; Koontz y Weihrich, 1998; Johnson y Scholes, 2001; Hellriegel *et al.*, 2002; David, 2003; Dess y Lumpkin, 2003; Hitt *et al.*, 2004, entre otros).

De acuerdo con los criterios establecidos desde la racionalidad, para tomar una decisión racional se requiere como precondition fundamental que se conozca la totalidad de los factores que ejercen influencia sobre el objeto de la decisión y que se conozca, igualmente, la totalidad de los posibles efectos de cada una de las alternativas de decisión, con el objeto de tomar la mejor decisión posible (Weber, 2002).

Es posible que en los albores de la era industrial, en donde los mercados eran relativamente tranquilos y estables, las innovaciones tecnológicas tardaban más tiempo, la competencia era menos intensa de lo que es hoy y la internacionalización de los negocios era limitada o en muchos casos nula, los directivos de las organizaciones contaban con el tiempo para recabar la totalidad de la información sobre algún aspecto y para evaluar todos los posibles resultados

de la alternativas presentadas de forma que se pudieran tomar decisiones basadas en la racionalidad.

Lo anterior, sin perjuicio de la advertencia que sobre este particular hiciera Simon:

Las ciencias sociales padecen esquizofrenia aguda en su tratamiento de la racionalidad. Tenemos, a un extremo, a los economistas, que atribuyen al hombre económico una racionalidad absurdamente omnisciente. El hombre económico dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite elegir siempre entre las alternativas que se le presentan; se da siempre perfecta cuenta de lo que son estas alternativas; no existen límites en la complejidad de los cálculos que puede realizar para determinar qué alternativas son mejores; los cálculos de probabilidad no le asustan ni encierran misterios para él. Durante la última década este cuerpo de teoría ha alcanzado, en relación con las situaciones de juego competitivo y la toma de decisiones en situación de incertidumbre, un estado de refinamiento tomístico que posee considerable interés normativo, pero escasa relación discernible con el comportamiento real o posible de los seres humanos de carne y hueso (Simon, 1972, p. XXI).

Más adelante, continúa este autor:

...es en el ámbito en que el comportamiento humano *trata de ser* racional, aunque lo consiga sólo de una manera *limitada*, donde hay lugar para una auténtica teoría de la organización y de la administración (Simon, 1972, p. XXII).

Y agrega:

Mientras que el hombre económico ‘maximiza’ —es decir, elige la mejor alternativa de entre todas las que tiene a su alcance—, su primo, al que llamaremos hombre administrativo, ‘se contenta con...’, es decir, busca un camino de acción que sea satisfactorio o ‘lo bastante bueno’. Ejemplos de los criterios ‘satisfactorios’ que son bastante familiares a los hombres de negocios, aunque no lo sean para la mayoría de los economistas, son ‘participación en el mercado’, ‘beneficio adecuado’, ‘precio justo’ (Simon, 1972, p. XXIV).

Por el contrario, el turbulento ritmo actual de los negocios resulta vertiginoso comparado con el ritmo característico de las empresas y el entorno en el que aquellas se movían hasta los años ochenta del siglo pasado. La internacionalización de las empresas, la globalización de la economía y los mercados, las múltiples fuentes de información, la reciente capacidad de los usuarios de hacerse escuchar a través de herramientas tecnológicas tales como las redes sociales, la competencia cada vez más feroz, y otros factores similares, hacen que resulte imposible obtener toda la información deseada o poder simular, al menos en la práctica cotidiana de un directivo, todas las posibles ramificaciones derivadas de una decisión a la que este se debe enfrentar.

Por otra parte, en la actualidad, dados los cambios en el entorno, las decisiones deben realizarse en espacios de tiempo muy cortos, en algunas ocasiones incluso de manera inmediata. Esto hace que las posibilidades para tomar una decisión, desde los parámetros de lo racional, se vean cada vez más reducidas. En efecto, muchas de las decisiones organizacionales en la actualidad son tomadas con información parcial, proyecciones incompletas y con un alto grado de incertidumbre.

Esta situación es evidente en el mundo empresarial. Muchos directivos reconocen, a veces tan sólo a puerta cerrada, que en lo cotidiano ellos recurren a herramientas alternativas a las racionales para ayudarse en los procesos de toma de decisiones. Estas herramientas provienen del otro elemento de la dualidad antes presentada, es decir, de la emoción.

Esta tesis presenta un recuento de lo que es entendido como racionalidad desde la perspectiva positivista, se presentarán igualmente los factores que contribuyeron a la transformación de la dualidad racionalidad–emoción en una dicotomía, y algunos de los impactos que ha generado esta visión dicotómica en el contexto organizacional.

Se dará cuenta luego de algunos de los desarrollos más recientes en el campo de la psicología y la sociología acerca de los procesos cognitivos, los procesos de comportamiento, la elaboración de juicios y la toma de decisiones, con el fin de incorporarlos como herramientas para identificar y evaluar la presencia de elementos intuitivos en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Posteriormente se presentará el trabajo de campo realizado que consistió en la presencia de los investigadores en el desarrollo de una junta directiva en una organización empresarial real. A partir de la observación minuciosa del desarrollo de dicha junta se trató de establecer la presencia de elementos intuitivos en la toma de decisiones de esta organización. Como se verá más adelante, se encontraron efectivamente diversidad de elementos que se pueden clasificar como intuitivos asociados a la toma de decisiones estratégicas.

Si bien desde una mirada positivista, dado que el trabajo de campo se realizó en el contexto de una sola organización, se podría considerar que éste no es estadísticamente representativo, y por ello, que sus resultados no son generalizables y no tienen validez; desde una perspectiva interpretativista, el objetivo de esta investigación (*i.e.* mediante un acercamiento exploratorio a la realidad empresarial evidenciar que la intuición juega un papel importante dentro de los procesos de toma de decisiones estratégicas de las organizaciones) y sus resultados (que llaman la atención sobre el hecho de que un factor importante en la vida organizacional ha sido pasado por alto y que se requiere una mayor investigación sobre el mismo) encuentran claramente una justificación y pueden ser considerados como aportantes al campo de los estudios organizacionales.

Los resultados de la investigación soportan la proposición planteada al inicio de la misma: **en los procesos de toma de decisiones estratégicas de las organizaciones la intuición juega un papel relevante, papel que**

**deliberadamente ha sido omitido en los textos de Administración.** Abordar esta proposición implica, a nuestro modo de ver, un acercamiento hacia la psicología y la sociología para poder comprender de mejor manera el problema de la toma de decisiones que sucede en el interior de las organizaciones.

En efecto, la psicología y la sociología han encontrado que existe una profunda relación entre los componentes de la *dualidad* racionalidad–emoción y para explicarlo, se han desarrollado una serie de modelos duales de cognición y comportamiento en los cuales, la interacción (complementariedad, realimentación) de los dos factores es muy alta, lo que desvirtúa la aparente *dicotomía* entre estos elementos.

De esta forma, como lo muestran los estudios realizados en estos dos campos de conocimientos, en realidad la toma de decisiones a nivel personal está altamente influenciada por factores intuitivos (Bar-Hillel y Neter, 2002; Chapman y Johnson, 2002; Epley y Gilovich, 2002; Frederick, 2002; Gilbert, 2002; Kahneman y Frederick, 2002; Rozin y Nemerof, 2002; Schwarz y Vaughn, 2002; Sherman *et al.*, 2002; Sloman, 2002; Tversky y Kahneman, 2002; Epstein, 2003; y Deutsch y Strack, 2008).

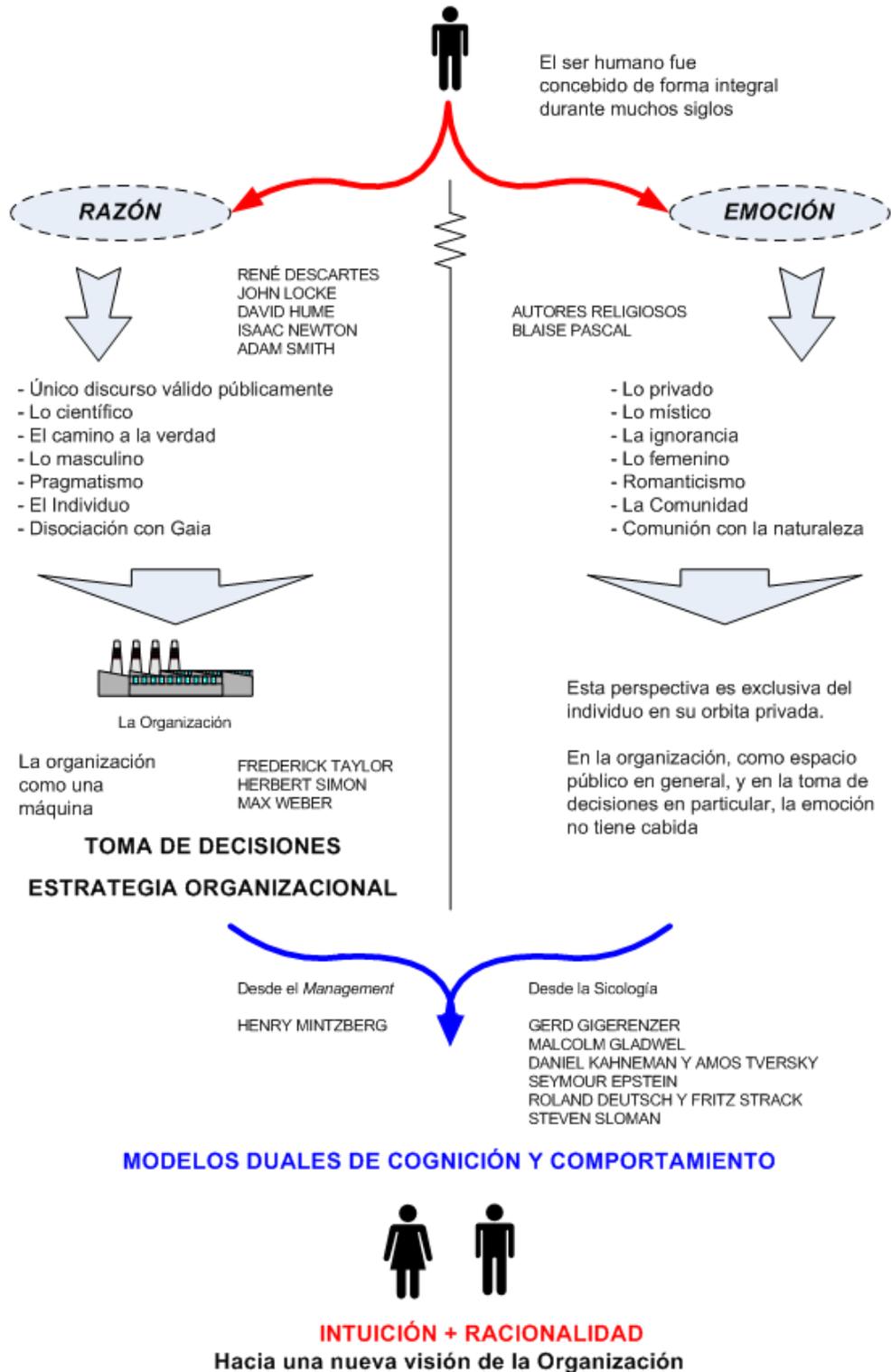
A nivel organizacional, aun cuando se hace uso de mecanismos o procedimientos específicos (modelos consultivos, de consenso, múltiples instancias, etc.) que deben ser seguidos para la toma de decisiones en general y en particular para la toma de decisiones de tipo estratégico, estos mecanismos están asociados a la estructura jerárquica de la organización y puntualmente ligados al nivel de autoridad y responsabilidad de las personas que deciden, no obstante, el proceso de toma de decisiones en sí mismo, sigue siendo un proceso inherentemente personal y por tanto, pretender que en el contexto organizacional, las decisiones están “libres” de elementos intuitivos carece de fundamento.

En el Gráfico 1, en la parte superior, se ilustra la ruptura que se introdujo en la visión del hombre al establecer la *dicotomía* racionalidad–emoción y cómo los diferentes elementos propios de la vida de las personas fueron asignados a uno u otro componente de dicha dicotomía. La organización en particular es considerada tradicionalmente del dominio de la racionalidad y por tanto todas sus problemáticas asociadas, en especial la toma de decisiones estratégicas deberían ser abordadas desde la perspectiva racionalista.

En la parte inferior del mismo, se muestra el marco de trabajo de la presente investigación, que parte del reconocimiento del ser humano como un ser integral en donde la racionalidad y la emoción conforman una *dualidad* y por lo tanto, reconoce la importancia de los dos elementos, y en donde la organización, entendida como un constructo humano, está claramente influenciada por esta *dualidad*.

Así, el interés de llamar la atención acerca del papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas de la organización es que podamos tener una visión cada vez más completa de los directivos en el contexto de la organización (no sólo racionalista), entendida ésta como un fenómeno social y como parte importante de la estructura de nuestra sociedad.

**Gráfico 1.** Diagrama conceptual de la investigación



Fuente: elaboración propia

## 2. MARCO TEÓRICO

*Nuestra razón, que nos parecía el medio de conocimiento más seguro, descubre en sí una mancha ciega. ¿Qué es nuestra razón? ¿Es universal? ¿Racional? ¿No puede transmutarse en su contrario sin darse cuenta de ello? ¿No empezamos a descubrir que hemos ignorado, despreciado, destruido tesoros de conocimiento en nombre de la lucha contra la ignorancia?*

*E. Morin (2006, p. 18)*

### 2.1. EL PRIVILEGIO DE LA RAZÓN SOBRE LA INTUICIÓN

Durante milenios el ser humano aprendió del mundo que lo rodeaba desde una perspectiva integral, haciendo uso de su capacidad cognoscitiva y valiéndose para ello tanto de la razón como de la intuición.

Para responder a las demandas que le imponía el medio para su subsistencia y entender los fenómenos que sucedían a su alrededor, el hombre utilizaba indistintamente los recursos que tenía a su alcance y el conocimiento adquirido mediante su propia experiencia: un acervo de saberes, creencias y mitos adquiridos tanto en función de la razón como de la intuición.

De esta forma, hasta el siglo XV, en Europa y en diversas civilizaciones, prevaleció una visión orgánica del mundo (Capra, 1992). El hombre y la naturaleza no se concebían como entidades separadas. Las relaciones con sus semejantes y con la naturaleza se basaban en la interdependencia, y era sobre las necesidades del individuo que se situaban las necesidades de la comunidad a la que él pertenecía. El destino del hombre y el del medio que lo rodeaba era concebido como un destino común.

No obstante, esta manera de conocer y de actuar, junto a unas condiciones sociales y culturales específicas (escasa educación de la mayoría; la Iglesia como recopilador y promotor de un saber marcado por las escrituras), devino en un sesgo hacia el misticismo como la fuente principal de donde el hombre debía extraer las explicaciones o las respuestas a los muchos interrogantes que le planteaba el entorno. La intuición, el presentimiento, la fe y el sentimiento se consideraban recursos explicativos válidos, Como lo expresa Von Martin (1995, p. 13): “La sociedad medieval se basa en un orden de estados consagrado por la Iglesia, orden en el cual cada uno ocupa el lugar que la naturaleza y Dios le asignaron”.

Entre el siglo XVI y el siglo XVIII, un período que incluye la Revolución Científica, el Siglo de las Luces y la Primera Revolución Industrial, surge y se desarrolla un nuevo tipo de pensamiento que da un vuelco total al prevaleciente en los siglos anteriores.

De una visión orgánica del mundo se pasó a una concepción mecanicista de éste. Un ejemplo de la óptica mecanicista son las palabras de René Descartes: “no reconozco ninguna diferencia entre las máquinas de los artesanos y los diferentes cuerpos creados por la naturaleza” (Capra, 1992, p. 65).

Otros pensadores, tales como Copérnico, Galileo, Francis Bacon, Isaac Newton, Adam Smith, Charles Darwin y Herbert Spencer lograron, junto con el “padre de la filosofía moderna”, instaurar “el concepto del método científico como único enfoque válido para llegar al conocimiento” (Capra, 1992, p. 32). Imponiendo así la racionalidad y el método sobre cualquier otra forma de acceder al saber.

La racionalidad, fundamento del método científico, encuentra en René Descartes (1966), a uno de sus principales exponentes. Según él, la racionalidad está dada por la búsqueda de aquello que de acuerdo a nuestra lógica, resulta razonable.

Caracterizado por la confianza en el poder de la razón como medio para comprender los fenómenos físicos y sociales que se le presentan a la humanidad, el pensamiento racional hace uso intensivo del análisis, entendido éste como la división, hasta donde sea posible, de un todo en sus partes constitutivas (Descartes, 1966). Así mismo, el pensamiento racional implica el uso de herramientas propias de la lógica formal y de las matemáticas.

Lo anterior sin perjuicio del hecho que las sociedades, particularmente en occidente, cimentaban sus estructuras políticas y sociales en el dominio absoluto del hombre sobre la mujer, la institución del patriarcado reinaba omnipotente. Parfraseando a Maturana (1995), en el momento en que el ser humano perdió la confianza (en la vida, en el otro) comenzó a sentir la necesidad de control, el control lo lleva a la exclusión, a la necesidad de acumulación y de poder.

El patriarcado se manifiesta en una serie de valores que condicionan la manera de ver y por supuesto de actuar en el mundo: valores como la jerarquía, la competencia, la codicia y la acumulación fueron desplazando paulatinamente, casi hasta desterrarlos, valores antaño prevalecientes como son la solidaridad, la compasión, la ayuda mutua y el altruismo

El sistema de valores que caracteriza al patriarcado se constituye en el refugio perfecto para el pensamiento racional, para el análisis, la lógica formal y, por supuesto, la ciencia y el método científico.

La entronización de los valores derivados de la adopción del método científico como único camino hacia la obtención de un conocimiento objetivo, condujo a la

consideración de que sólo aquello que es posible demostrar mediante el uso del pensamiento racional, es digno de ser tenido en cuenta. En este contexto, cualquier conocimiento que no sea demostrado científicamente (racionalmente) queda en el terreno de la especulación, de la irracionalidad o del misticismo.

De esta manera, Weber (2002, p. 6) hace eco de esta idea cuando afirma:

Toda interpretación, como toda ciencia en general tiende a la 'evidencia'. La evidencia de la comprensión puede ser de carácter racional (y entonces bien lógica, bien matemática) o de carácter endopático: afectiva, receptivo-artística. [...] Comprendemos así, de un modo unívoco lo que se da a entender cuando alguien, pensando o argumentando, hace uso de la proposición  $2 \times 2 = 4$ , o de los teoremas pitagóricos o extrae una conclusión lógica –de acuerdo con nuestros hábitos mentales– de un modo 'correcto'. [...] Toda interpretación de una acción con arreglo a fines orientada racionalmente de esa manera posee –para la inteligencia de los medios empleados– el grado máximo de evidencia.

Vemos también en Capra (1992, p. 57) una aproximación a esta idea:

Según Galileo, para que fuese posible describir la naturaleza matemáticamente, los científicos tenían que limitarse al estudio de las propiedades esenciales de los cuerpos materiales –formas, números y movimiento– que pudiesen ser medidas y contadas. Las restantes propiedades –el color, el sonido, el sabor o el olor– eran consideradas simplemente una proyección mental subjetiva que debía ser excluida del dominio de la ciencia. La estrategia de Galileo –dirigir el interés del científico a las propiedades cuantificables de la materia– ha tenido gran éxito en la ciencia moderna pero, por otro lado, también le ha infligido graves pérdidas.

Y agrega:

como nos recuerda el psiquiatra R.D. Laing: 'Desaparece la vista, el oído, el sabor, el tacto y el olfato y junto con ellos se van también la estética y el sentido ético, los valores, la calidad y la forma, esto es, todos los sentimientos, los motivos, el alma, la conciencia y el espíritu. Las experiencias de esta índole han sido desterradas del reino del discurso científico. Según

Laing, la obsesión de los científicos por las medidas y cantidades ha sido el factor determinante de los cambios ocurridos durante los últimos cuatrocientos años.

Por su parte, Maturana (1997) se refiere a este modo de interpretar el mundo como “objetividad sin paréntesis”, y dice:

En este camino explicativo, la razón muestra la verdad a través del descubrimiento de lo real, por referencia de una manera trascendental a lo que es con independencia de lo que el observador hace. En este camino, lo racional es válido por sí mismo y nada puede negarlo; con mucho, el observador puede incurrir en un error lógico, pero nada de lo que él o ella hace puede destruir su poder cognitivo trascendental. Más aún, en este camino explicativo, las emociones no contribuyen a la constitución de la validez de un argumento racional, ellas pueden cegar al observador a su poder unificador, pero no lo alteran, porque está fundado en lo real.

La creencia derivada de las ideas de Newton, de que el universo entero funciona como un perfecto mecanismo de relojería; la posibilidad de anticipar el movimiento de los planetas y la de calcular con exactitud las trayectorias de los cuerpos en movimiento, hizo que se admitiera como cierta la creencia que, si se contaba con la información completa acerca de las condiciones iniciales y las leyes que gobiernan el sistema en consideración, en todos los casos era posible establecer los eventos futuros y las consecuencias derivadas de un cambio en un parámetro del sistema.

En palabras de Capra (1992):

Así, el concepto mecanicista de la naturaleza tiene una estrecha relación con el determinismo riguroso, con la gigantesca máquina del cosmos que es completamente causal y determinada. Todos los fenómenos tenían una causa y un efecto determinado, y se podía predecir con absoluta certeza –en principio– el futuro de cualquier parte del sistema si se sabía con todo detalle el estado en el que se hallaba en un momento determinado.

No obstante, hoy sabemos que la gran complejidad que caracteriza a las relaciones entre los seres humanos y la de éstos con su entorno, hace prácticamente imposible conocer con exactitud las condiciones iniciales en las que se encuentra cualquier parte del sistema que se quiera estudiar e imposibilita el establecimiento de unas reglas universales que gobiernen las interacciones del hombre con el entorno.

Una aproximación a esta idea nos la suministra el premio Nóbel Murray Gell-Mann (Gell-Mann, 2007, p.42), cuando dice:

Algunas de las conclusiones contemporáneas sobre determinismo y caos en mecánica clásica ya fueron anticipadas en 1903 por el matemático francés Henri Poincaré en su libro *Ciencia y método* (citado por Ivars Peterson en *Newton's Clock*):

Si conociéramos con precisión infinita las leyes de la naturaleza y la situación inicial del universo, podríamos predecir exactamente la situación de este mismo universo en un momento posterior. Pero incluso aunque las leyes naturales no tuvieran ningún secreto para nosotros, sólo podemos conocer la situación inicial de modo aproximado. Todo lo que necesitamos para poder decir que un fenómeno ha sido predicho y que está regido por leyes es poder predecir la situación posterior con la misma aproximación que la inicial. Pero esto no siempre es posible; puede ocurrir que las pequeñas diferencias en las condiciones iniciales se hagan muy grandes en el resultado final. Un pequeño error al principio producirá un error enorme al final. La predicción se hace imposible y tenemos un fenómeno fortuito.

La ruptura del pensamiento moderno, frente al pensamiento medieval, se encuentra sintetizada en el ensayo *¿Qué es la Ilustración?* (Kant, 1784, p. 1), donde el autor comienza diciendo: “La ilustración es la salida del hombre de su minoría de edad. Él mismo es culpable de ella. La minoría de edad estriba en la incapacidad de servirse del propio entendimiento sin la dirección de otro”.

En este contexto, “el otro” significa un credo religioso, un tutor, un líder o cualquier atadura física o mental que le restrinja al hombre su capacidad de utilizar

libremente la razón para actuar en el mundo. Allí se muestra la necesidad moderna de priorizar la racionalidad individual como salida al pensamiento medieval.

Sin embargo, salirse de las ataduras impuestas por el pensamiento medieval en pos de conseguir una anhelada libertad de pensamiento no es un camino libre de obstáculos. El ejercicio de la racionalidad impone unas restricciones que, en gran medida, limitan su devenir, por ejemplo: la necesidad de recabar un acervo total de información acerca de las condiciones iniciales de un evento cualquiera que deba ser analizado para su posterior intervención, de tal manera que las consecuencias de esa intervención puedan ser previstas con exactitud, es una condición casi imposible de cumplir. Las implicaciones que estas limitaciones tienen sobre la organización, se tratarán en el siguiente aparte.

## **2.2. CONSECUENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

La organización empresarial, como una creación humana particularmente de la época moderna, no podía estar ajena al influjo de las ideas provenientes de la Revolución Científica, la Revolución Industrial y la Ilustración, y en general, a la influencia del período conocido como la modernidad.

Basta con revisar las características de las organizaciones típicas de la Edad Media y compararlas con las empresas que surgieron ulteriormente (Huberman, 1972) para darse cuenta de cómo las realizaciones humanas son, todas ellas, hijas de su respectivo tiempo.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, desarrollan sus actividades misionales en el marco de diversas restricciones: limitaciones en cuanto a recursos financieros; limitaciones en la disponibilidad de personal idóneo

en diferentes etapas de su desarrollo; retrasos en la adquisición y puesta en marcha de tecnología de punta; insuficiencia de canales de distribución, etc. De hecho, por décadas se ha establecido que, un gerente actuando de forma racional evaluará las diferentes alternativas de beneficio/costo que se le presentan en cada momento del tiempo para luego elegir aquella que maximiza alguna de las medidas de desempeño, por ejemplo, las utilidades.

Gigerenzer (2008, p. 38) propone un ejemplo ilustrativo de esta situación:

A principios de la década de 1970, la Universidad de Stanford tenía dos planes de pensiones que invertían en acciones o en bonos. En torno a 1980, se añadió una tercera opción, y unos años después ya eran cinco. En 2001 había 157 opciones. ¿Es mejor 157 que 5? Las opciones son buenas, y cuántas más mejor, dice el credo del negocio global. Según la teoría de la elección racional, la gente sopesa los costes y los beneficios de cada alternativa y escoge la que prefiere. Cuantas más alternativas haya, más posibilidades habrá de que esté incluida la mejor y más satisfechos estarán los clientes.

Por tanto, en el contexto empresarial moderno la racionalidad se entiende como la capacidad humana para conseguir de manera eficiente objetivos previamente establecidos en presencia de restricciones (Simon, 1972). Cualquier actividad humana que pretenda alcanzar ciertas metas, en presencia de diferentes limitaciones, usando algún criterio de optimización en la consecución de dichas metas, será entendida entonces como racional. Según Simon (1972. P. XXIII):

Lo que constituye la preocupación central de la teoría administrativa es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos.

De esta forma, cuando los patrones de pensamiento de quienes crean y dirigen organizaciones obedecen a los fundamentos del pensamiento lógico-matemático, el resultado será una organización mecanicista.

Morgan (1996) explica cómo este tipo de pensamiento sigue vigente en muchas empresas, a pesar de los cambios experimentados en nuestras sociedades, y cómo la configuración mecanicista aún condiciona la toma de decisiones de la gerencia.

Estas premisas lógico matemáticas se hacen extensivas en la concepción de la organización como una máquina, derivada de las primeras obras sobre administración fundamentadas en el racionalismo (Taylor, 1997).

Estas mismas premisas volcaron la mirada de los directivos empresariales hacia el interior de la empresa, con la creencia de que si se controlaban los eventos con precisión, la relación causa–efecto fluiría naturalmente dentro de la organización, y de esta manera sería posible cumplir con los objetivos propuestos.

En muchos de los textos académicos comúnmente titulados “Dirección Estratégica” (Johnson y Scholes, 2001; Dess y Lumpkin, 2003), o “Administración Estratégica” (David, 2003; Hitt *et al.*, 2004), o “Administración” (Koontz y Weihrich, 1998; Hellriegel *et al.*, 2002), se pretende dar a conocer al lector prácticamente todas las variables que inciden en la organización, siempre desde una óptica racional. Un indicio de ello es que en ninguno de estos casos se referencia a la intuición como una de las palabras clave de la obra. Esto ocurre también en trabajos como los de Porter (1993, 1999, 2003), Goodstein, *et al.* (1998) y Sallenave (1995), entre otros.,

Entonces, si la mirada sobre la organización está dominada por la perspectiva mecanicista y si el pensamiento lógico-racional conserva un lugar de privilegio a la hora de pensar y dirigir todos los aspectos de la organización, entonces es posible pensar que la toma de decisiones estratégicas no será ajena a este influjo.

### **2.3. CONSECUENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Numerosos autores se han ocupado directamente de estudiar la racionalidad en la toma de decisiones o de estudiar la toma de decisiones de la gerencia privilegiando en su análisis la perspectiva racional.

Simon (1972) hace un profundo análisis siguiendo de la manera más literal el método propuesto por Descartes, llegando a subdividir la decisión gerencial en cada una de las premisas en la que, según su criterio, ella se basa. Da cuenta de las influencias externas e internas que afectan el proceso decisorio en los individuos y en los grupos, clasifica, describe y explica cada una de esas influencias, y mientras hace una profunda crítica a los criterios de racionalidad utilizados por los economistas, al considerarlos irreales y ajenos a la realidad presente en la cotidianidad de la organización, propone que estos fenómenos de la decisión sean abordados desde la perspectiva de la racionalidad limitada (Simon, 1972).

Maldonado (1998) presenta un detallado resumen de la teoría de la decisión racional, haciendo especial énfasis en la explicación de cómo esta teoría abarca tres campos, cada uno de ellos con su propia dinámica y desarrollo teórico: la teoría de la decisión racional propiamente dicha, la teoría de juegos y la teoría de la acción colectiva.

La teoría de la decisión racional se ocupa de estudiar el problema de la decisión considerando principalmente la información, las restricciones y las expectativas que tiene un individuo en una situación de incertidumbre.

Por su parte, la teoría de juegos, que se deriva de la anterior, intenta explicar el comportamiento de los individuos en interacción con sus semejantes. Estudia

situaciones en las que aparece la intención de cooperación y aquellas en las cuales en lugar de la cooperación aparece la competencia entre los individuos.

Finalmente, la teoría de la acción colectiva se ocupa de determinar cómo las decisiones individuales impactan favorable o desfavorablemente los objetivos racionales del grupo social en el cual los actores se encuentran inmersos.

La decisión racional implica, *grosso modo*, llevar a cabo una elección entre diferentes alternativas. Si el individuo escoge, mediante algún criterio lógico-matemático válido, desde su punto de vista y el de otros, la que se considera la mejor línea de acción para alcanzar la meta que se propone en forma eficiente, entonces ello se considera como un actuar racional.

El deseo de mantener una imagen de racionalidad en la toma de decisiones puede relacionarse con la perspectiva de Max Weber (2002), en el sentido de que para llevar a cabo un estudio representativo del comportamiento social es necesario representarse un modelo “ideal” de sociedad (en este caso, de organización) contra el cual se puedan hacer comparaciones que conduzcan a comprender las diferencias frente a dicho imaginario. Al respecto, dice este autor:

El método científico consistente en la construcción de tipos investiga y expone todas las conexiones de sentido irracionales, afectivamente condicionadas del comportamiento que influyen en la acción, como ‘desviaciones’ de un desarrollo de la misma ‘construido’ como puramente racional con arreglo a fines. Por ejemplo, para la explicación de un ‘pánico bursátil’ será conveniente fijar primero cómo se desarrollaría la acción fuera de todo influjo de afectos irracionales, para introducir después, como ‘perturbaciones’, aquellos componentes irracionales. De igual modo procederíamos en la explicación de una acción política o militar: tendríamos que fijar, primero, cómo se hubiera desarrollado esa acción de haberse conocido todas las circunstancias y todas las intenciones de los protagonistas y de haberse orientado la elección de los medios –a tenor de los datos de la experiencia considerados por nosotros como existentes– de un modo rigurosamente racional con arreglo a fines (Weber, 2002 p. 7).

Por otra parte, dado que en esta investigación es de especial relevancia el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, para los propósitos de la misma se adopta la definición de decisión estratégica dada por Andrews (1980):

El proceso intelectual de confirmar lo que una compañía *podría hacer* en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué *puede hacer* en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo... [Aquellos que] *quieren hacer* los ejecutivos de una compañía también se debe incluir en la decisión estratégica ... [como un imperativo] ... de lo que *debería hacer* una compañía.

A partir de la definición de Andrews y debido al diseño de las organizaciones, se puede establecer claramente que la responsabilidad de la toma de decisiones estratégicas recae en la gran mayoría de las organizaciones, completa y únicamente en las directivas de la misma; la implicación que esta situación tiene para la presente investigación es que para poder estudiar la toma de decisiones estratégicas, se debe tener acceso a un escenario apropiado en el que las directivas de la organización se vean abocadas a tomar decisiones.

Algunos interrogantes que surgen al abordar el tema de la toma de decisiones estratégicas de la gerencia, a la luz de las consideraciones realizadas, son: ¿Por qué la preponderancia de la racionalidad en los escritos tanto descriptivos como prescriptivos referentes a la toma de decisiones gerenciales?, y ¿por qué el rol de la intuición en la toma de decisiones ha sido tan poco explorado?

Siendo la toma de decisiones estratégicas la función directiva más importante, en tanto ella se vincula de manera directa con los principales objetivos de la organización, no es sorprendente que se pretenda privilegiar en ella a la racionalidad en tanto fundamento básico del tipo de pensamiento que se considera más digno de confianza: el científico (Capra, F. 1992). Como consecuencia de

esta situación, en lo que concierne a la toma de este tipo de decisiones, cualquier fuente de conocimiento que no se sustente en la racionalidad es relegada a un segundo plano.

En este sentido, Ohmae (1990) desde una perspectiva tanto descriptiva como prescriptiva invita a acometer la función gerencial desde el pensamiento estratégico, haciendo una clara distinción entre éste, el pensamiento mecánico y el pensamiento intuitivo. Para Ohmae el pensamiento estratégico no es más que un análisis de corte cartesiano. Este autor restringe el pensamiento intuitivo a la “visualización de los árboles, no del bosque” (p.14).

Por otro lado, el hecho de que la intuición sea considerada como un atributo típicamente femenino (Capra, 1992), y que nuestro contexto sea esencialmente patriarcal, conduce también a que ella no sea utilizada como un argumento para explicar por qué los directivos empresariales, en su mayoría hombres, han tomado una u otra decisión. Para ellos, la intuición es asunto de mujeres (Gigerenzer, 2008).

La desvalorización de lo femenino en nuestro mundo tiene sus raíces profundas en el patriarcado. Frente a este tema, resulta pertinente retomar a Capra (1992. p. 30-31) quien manifiesta:

Sabemos, que durante los últimos tres mil años la civilización occidental y sus precursoras –como también la mayoría de las demás civilizaciones– se han basado en un sistema filosófico, social y político en el que los hombres –por la fuerza, por presión directa o por medio de ritos, tradiciones, leyes, lenguaje, costumbres, ceremonias, educación y división del trabajo– determinan el papel que las mujeres deben o no desempeñar y por el cual la mujer está siempre sometida al hombre.

Mintzberg (1997) se refiere a los mitos que sobre el trabajo del directivo se han forjado en la sociedad en general y en las organizaciones en particular. Este autor

expone crudamente una realidad no muy grata para los líderes organizacionales ya que, además de bajarlos del pedestal en donde se han “elevado a sí mismos”, se encarga de destruir la imagen de decisores racionales que responden a las expectativas que las partes interesadas (*stakeholders*).

En resumen, cuando se revisa la literatura referente a la toma de decisiones estratégicas de la gerencia, se encuentra un sesgo hacia la racionalidad en perjuicio del papel de la intuición en esta función gerencial (Porter 1993, 1999, 2003; Sallenave 1995; Goodstein *et al.*, 1998; Koontz y Wehrich, 1998; Johnson y Scholes, 2001; Hellriegel *et al.*, 2002; David, 2003; Dess y Lumpkin, 2003; Hitt *et al.*, 2004, entre otros).

Entre las condiciones requeridas para la toma de decisiones desde la perspectiva racional, tenemos: disponer de la totalidad de la información pertinente, efectuar el procesamiento de la misma, establecer todos los posibles resultados de la implementación de las diferentes opciones disponibles y una vez se tenga el resultado, elegir la opción que contribuya de mejor manera al logro de los objetivos de la organización.

Cumplir con los requisitos para tomar una decisión completamente racional, traería para la organización principalmente las siguientes implicaciones:

- Aumento en los costos asociados a la toma de decisiones, debido a la cantidad de información que se debe recolectar y al costo de procesar la información para cada uno de los escenarios planteados.
- Dilación en los tiempos requeridos para la toma de decisiones, debido igualmente al tiempo necesario para la recolección de la información y al tiempo requerido para procesar dicha información.

- Anulación de la capacidad de reacción inmediata y apropiada de la organización, debido a los costos y los tiempos requeridos para tomar la decisión acerca del modo de reaccionar ante un evento externo.

La complejidad de las relaciones entre las organizaciones y su entorno es constantemente creciente a la vez que el tiempo de reacción se reduce, las consecuencias de una decisión tienen un número de ramificaciones cada vez mayor, lo cual implica más fuentes de información, mayor procesamiento, etc., así, un comportamiento completamente racional podría desembocar en una parálisis organizacional desde el punto de vista estratégico.

Es justamente el sesgo hacia la racionalidad ya mencionado, así como este panorama del medio ambiente organizacional, lo que le da sentido a la presente investigación, y a su interés de explorar de manera más profunda el papel de la intuición en la toma de decisiones estratégicas.

## **2.4. REIVINDICACIÓN DE LA INTUICIÓN**

Como se muestra en las páginas anteriores, en el mundo de la dirección empresarial principalmente tienen cabida los modelos racionales. Cualquier otro modelo utilizado para la generación de conocimiento, la elaboración de juicios y la toma de decisiones es usualmente relegado.

Se puede ver que los costos asociados a la racionalidad pura, son muy altos y se podría incluso demostrar que los costos de establecer la decisión racionalmente correcta pueden superar los beneficios obtenidos de la implementación de dicha decisión, así que, en este escenario, la decisión racionalmente correcta, terminaría siendo una decisión estratégicamente equivocada.

Además de las evidentes restricciones que se tienen para cumplir con los prerrequisitos de la racionalidad, esta deja por fuera muchos factores que afectan directamente la realidad organizacional. Las relaciones causa–efecto usadas para modelar los comportamientos y los resultados no reflejan apropiadamente la realidad, por lo cual no son enteramente fiables, inclusive, no existe plena certeza de que la información recolectada sea verídica y confiable. Por estas razones, resulta evidente que la mera perspectiva racional resulta insuficiente para la explicación de las realidades organizacionales.

Se han realizado estudios desde otras disciplinas como la psicología y la sociología que han venido reivindicando el papel que cumple la intuición en la vida de los seres humanos y se ha revaluado la división expuesta entre razón e intuición como una separación más bien artificial. Al evidenciarse la inexistencia de dicha frontera entre la racionalidad y la intuición, el criterio de análisis de la propuesta de la ciencia positivista, soportado en gran medida en la creencia de la existencia del “ser racional”, pierde su sustento teórico.

Específicamente en el campo de la psicología cognitiva, se han realizado una gran variedad de trabajos acerca de la elaboración de juicios y la toma de decisiones, que demuestran cómo la racionalidad no es el único factor implicado y que en algunos casos ni siquiera es el elemento más importante a considerar en estos procesos (Bar-Hillel y Neter, 2002; Chapman y Johnson, 2002; Epley y Gilovich, 2002; Frederick, 2002; Gilbert, 2002; Kahneman y Frederick, 2002; Rozin y Nemerof, 2002; Schwarz y Vaughn, 2002; Sherman *et al.*, 2002; Sloman, 2002; Tversky y Kahneman, 2002; Epstein, 2003; y Deutsch y Strack, 2008).

En experimentos llevados a cabo por Betsch *et al.* (2001, 2003, 2006), usando acciones ficticias, los participantes establecieron un orden de preferencia en perfecta correlación con los retornos de dichas acciones, aun cuando no tenían recuerdos concretos de las distribuciones de los retornos ni fueron incapaces de

recordar la suma o el promedio de los valores de retorno. En entrevistas posteriores al experimento, los participantes dijeron confiar en un “sentimiento instintivo” o en su “reacción instintiva” al momento de efectuar el juzgamiento de las acciones.

Simon (1972) expone el concepto de racionalidad limitada, según el cual, la capacidad de las personas de procesar de manera consciente la información es limitada y por lo tanto resulta imposible tener en cuenta la totalidad de la información relevante disponible para la elaboración de un juicio o la toma de una decisión, por esta razón, es necesario considerar otros elementos que ayudan a la persona en dichos procesos.

Dentro de estos elementos señalados es posible hacer mención, por ejemplo, a técnicas abreviadas de toma de decisiones y estrategias de corto circuito al procesamiento racional, conocidas como las heurísticas (Betsch, 2008) y también, a factores como la corazonada, el sentimiento generado por la situación, la reacción instintiva, el “sexto sentido”, el presentimiento, etc., que podrían ser identificados como factores no racionales en la perspectiva tradicional.

Algunos de estos factores pueden ser asemejados al concepto general que se tiene sobre la intuición. Por ello, con el objeto de establecer un marco referencial para la presente investigación, asumimos que la intuición es un proceso cognitivo que permite a las personas saber algo sin saber cómo lo saben (Epstein, 2008). Es un proceso al que se vinculan corrientemente conceptos como: instinto, mensaje divino o el de pensamiento inconsciente.

De esta manera, se puede afirmar que la existencia tanto de factores racionales como de factores no racionales (intuitivos), influye sobre los procesos de elaboración de juicios, los procesos de toma de decisiones y los procesos de comportamiento; según el(los) factor(es) predominante(s), la influencia puede

darse en diversos grados y sentidos, haciéndolos más rápidos o más lentos, conscientes o inconscientes, holísticos o parciales, etc.

Con el objeto de explicar cómo los diferentes factores (racionales e intuitivos), y su interacción, afectan los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones y los procesos de comportamiento, desde la psicología se han generado una serie de modelos duales de cognición y comportamiento que intentan explicar desde diversas perspectivas, dichas interacciones, como se menciona en Deutsch y Strack (2008):

- Procesos automáticos y controlados (Schneider y Shiffrin, 1977).
- Procesos simbólicos contra no simbólicos (Smolensky, 1988).
- Pensamiento heurístico frente a sistemático (Chaiken, 1980).
- Cognición consciente frente a inconsciente (Greenwald, 1992).
- Pensamiento Experiencial frente a Racional (Epstein, 2003).
- Sistema Asociativo frente a Sistema Basado en Reglas (Sloman, 2002).
- Sistema Reflexivo frente a Sistema Impulsivo (Deutsch y Strack, 2008).

Para avanzar en la comprensión del papel de la intuición en los procesos de elaboración de juicios y de toma de decisiones, llevados a cabo por las personas, en la Tabla 1 se presentan los principales componentes y características de los modelos duales de cognición y comportamiento desarrollados durante la última década, a saber: la Auto Teoría Cognitiva-Experiencial (*Cognitive-Experiential Self-Theory*, CEST), el Sistema Asociativo – Sistema Basado en Reglas (SA-SBR) y el Modelo Reflexivo-Impulsivo (*Reflective-Impulsive Model*, RIM).

En el Anexo 1. Modelos duales de cognición y comportamiento e intuición, se encuentra una discusión más amplia sobre los tres modelos mencionados y la manera en la que explican los fenómenos intuitivos. Estos tres modelos (CEST, SA-SBR y RIM) fueron usados para efectuar el análisis de las situaciones

particulares que fueron identificadas durante el trabajo de campo, como situaciones que resultan representativas de la presencia de elementos intuitivos en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones.

**Tabla 1.** Principales modelos duales de cognición y comportamiento desarrollados en la última década.

<b>Modelo</b>	<b>Autor</b>	<b>Componentes</b>	<b>Características</b>	<b>Modos de Interacción</b>
<b>CEST</b>	<b>Seymour Epstein</b> (Epstein, 2003)	Sistema experiencial	Emocional Procesamiento rápido Pre-consciente Genéric. Emocional.	Toma de decisiones automáticas. Sentimientos positivos y negativos.
		Sistema racional	Lógico Procesamiento lento Consciente Genéric. Racional.	Corrección de respuestas automáticas. Entrenamiento. Aprendizaje
<b>SA – SBR</b>	<b>Steven A. Sloman</b> (Sloman, 2002)	Sistema Asociativo	Opera por similitud y contigüidad. Experiencia personal Genéric. Emocional.	El dominio de cada uno de estos sistemas se sobrepone al otro. La predominancia de uno sobre el otro en determinadas circunstancias está dada por el conocimiento experiencia, habilidades etc.
		Sistema basado en reglas	Opera mediante el lenguaje la cultura y los sistemas formales. Manipulación Simbólica. Genéric. Racional.	
<b>RIM</b>	<b>Roland Deutsch y Fritz Strack</b> (Deutsch y Strack, 2008)	Sistema impulsivo	Enfocado en la búsqueda de placer. Enlaza estímulos con comportamientos mediante esquemas ya aprendidos. Genéric. Emocional.	Las respuestas del sistema impulsivo alimentan al sistema reflexivo, generando influencias sobre este.
		Sistema Reflexivo	Basado en representaciones simbólicas. Genera comportamientos como consecuencia de decisiones. Genéric. Racional.	Mediante el proceso de intención, modifica los comportamientos generados por el sistema intuitivo. Mediante el aprendizaje, modifica las respuestas del sistema impulsivo.

**Fuente:** elaboración propia

Utilizando como herramienta de análisis estos modelos (las características de sus componentes y sus modos de interacción), se pueden identificar comportamientos, situaciones o dinámicas que evidenciarían la presencia de elementos intuitivos en diferentes procesos cognitivos y en particular en el proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización, entre estos se pueden mencionar:

- La generalización de un evento particular a todo un conjunto de eventos, podría entenderse como un reflejo de la operación por similitud y contigüidad del sistema asociativo.
- La toma de una decisión con base en sentimientos ("me gusta", "me genera intranquilidad", etc.) puede explicarse desde la perspectiva del sistema experiencial o del sistema impulsivo.
- El uso de la experiencia personal como criterio de juzgamiento, es una característica del relevante en el sistema asociativo así como en el sistema impulsivo.
- La emisión de juicios basados en similitud con situaciones conocidas, puede entenderse desde el sistema asociativo así como desde el sistema impulsivo.
- La aprobación o desaprobación de alguna proposición por afinidad o falta de afinidad con la persona que la hace, se puede explicar desde el sistema experiencial.
- La toma de decisiones con base en sensaciones físicas se puede ver como una de las características principales del sistema impulsivo o del sistema experiencial.
- La elaboración de un juicio con base en la percepción estética ("se ve bonito", "el color no me gusta", etc.) se puede estudiar bien desde el sistema impulsivo, bien desde el sistema experiencial.

## 2.5. IMPLICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Como se observa en estos tres modelos *duales* de cognición y comportamiento, la interacción entre los dos componentes (un sistema considerado genéricamente emocional y el otro sistema considerado genéricamente racional) de cada modelo es constante e ineludible. Las influencias mutuas en los dos sistemas nos demuestran cómo no es posible la existencia humana sin la presencia de cada uno de los dos, y cómo todas sus acciones y respuestas a los estímulos están mediadas por los dos esquemas de procesamiento de información correspondientes, cuestión que no ha sido reconocida por los textos organizacionales.

La interacción y mutua dependencia entre el sistema genéricamente emocional y el sistema genéricamente racional, es igualmente expuesta por el biólogo Humberto Maturana, quien en la entrevista concedida para el programa *La belleza de pensar* afirma:

Los seres humanos somos seres emocionales que usamos la razón para justificar u ocultar nuestras emociones [...] la capacidad reflexiva involucra la emoción y la razón. La emoción en tanto que yo suelto la certidumbre y la razón en tanto que desde lo que veo hago un constructo racional (Maturana, 1995).

A partir de esto, y haciendo extensiva la idea a la toma de decisiones (en la cual tenemos dos componentes derivados de los sistemas *duales* de cognición y comportamiento: el racional y el intuitivo), se puede inferir que no es posible la existencia de una decisión netamente racional o netamente intuitiva.

La utilización de elementos intuitivos en la toma de decisiones estratégicas, como se ha visto, no es voluntaria y dichos elementos intuitivos no pueden eliminarse, lo cual no sería tampoco deseable, pues brindan una información valiosa para el

individuo y por lo tanto para la organización. La limitada capacidad para el procesamiento de información de manera racional es compensada por la amplia capacidad de procesamiento del sistema emocional.

La capacidad de procesamiento de información del sistema emocional se traduce en la capacidad de elaborar juicios de una manera económica y rápida, además incluye dentro de su elaboración una gran cantidad de elementos que desde una perspectiva racional no deberían ser tenidos en cuenta, pero que pueden resultar altamente significativos.

En el cada vez más turbulento medio ambiente empresarial, el uso de la intuición es una realidad, muchas decisiones deben ser realizadas en el momento con información limitada o incompleta, en estas situaciones, el directivo no tiene otra herramienta más que hacer un juicio general de la situación con la información disponible y confiar en lo que sus instintos le indican.

La toma de decisiones estratégicas es en particular, un campo en el cual la incertidumbre juega un papel muy importante, la información con la que cuenta un directivo es en su gran mayoría de tipo diagnóstica (lo que pasó fue...) y el resto podría considerarse especulativa (lo que podría pasar si... ), los factores que ejercen influencia en el resultado real de una decisión son muy diversos y no todos pueden ser previstos. La intuición se convierte en este entorno, en el probable mejor aliado de los directivos para tomar las decisiones apropiadas.

Se ha efectuado en este capítulo una descripción de la visión racionalista que ha dominado la disciplina de la administración, así como se ha dado una descripción del acercamiento que desde la psicología se ha realizado a la investigación acerca de cómo funcionan los procesos cognitivos de elaboración de juicios y de toma de decisiones. En el capítulo siguiente, se hará la descripción de la metodología de investigación, así como la descripción del entorno de investigación seleccionado.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la metodología de investigación utilizada y las razones que llevaron a la utilización del acercamiento escogido, que si bien podría en algún momento ser considerado poco ortodoxo, sin duda, arrojó unos resultados muy interesantes, que además, abren nuevas perspectivas y rutas para la investigación de fenómenos particulares de la vida organizacional. Se presenta así mismo el entorno de investigación y los procedimientos que se llevaron a cabo en el trabajo de campo para finalmente realizar una breve descripción del mismo.

Como es mencionado por Alvesson (1966a), en los estudios acerca de las organizaciones, tradicionalmente el centro de atención de los trabajos son las estructuras formales de la organización en general, entendiéndose que a través del estudio de estas estructuras “supra-individuales” se puede llegar a conocer la organización en su conjunto, sin embargo, otra nueva perspectiva de estudio, el acercamiento orientado al actor u orientado a la acción, rescata el papel del individuo y de las interacciones para la construcción de la noción de organización como tal.

Desde esta segunda perspectiva se deriva el enfoque situacional, el cual consiste en la observación profunda de un *fenómeno particular* dentro de la organización. En el análisis situacional se tienen en cuenta cinco variables básicas: qué tipo de fenómeno y qué asuntos se trataron durante el mismo (el acto), las personas presentes durante el acto (los agentes), el contexto en el que se dio el acto (la escena), los objetivos del acto (el propósito) y finalmente cómo fue llevado a cabo el evento (la acción misma) (Alvesson, 1996b).

El objetivo de este enfoque es comprender de una manera más profunda situaciones dentro de las organizaciones que no podrían ser completamente

comprendidas con el uso de otras herramientas. Este tipo de estudio, que privilegia las particularidades sobre las generalidades y que reconoce la importancia de elementos como la comunicación y el contexto, ha sido valorado recientemente en el marco de los estudios organizacionales, debido precisamente a la profundidad de la información recolectada (Sanabria y Saavedra, 2012).

Para que se logre el objetivo, se requiere de la observación directa por parte del investigador así como un análisis detallado del material recolectado durante la observación. Es preciso que se tengan claros los elementos que se quieren observar dentro del fenómeno para poder enfocar la atención en las situaciones particulares que resultan valiosas para la investigación, *i.e.* las dinámicas que evidencian la presencia de elementos intuitivos.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en esta investigación, alejados de la ortodoxia de la teoría administrativa, y las dificultades previstas para la recolección de información pertinente, mediante métodos más tradicionales (en especial por la naturaleza del tema de investigación) como entrevistas o encuestas, se seleccionó el enfoque situacional como la metodología de investigación apropiada.

La ruta metodológica particular de esta investigación consistió en lo siguiente: primero, contactar directivos de organizaciones empresariales del país y exponerles los objetivos de la investigación a realizar con el fin de obtener la autorización para que los investigadores pudieran estar presentes en una junta directiva de la organización y recolectar material para su posterior análisis, punto que probó ser de una elevada dificultad debido al tipo de junta a la que se solicitó acceso. Lo anterior dado que en las reuniones directivas de estas organizaciones es donde se toman las decisiones estratégicas de las mismas.

Segundo, durante el único evento autorizado, los investigadores estuvieron presentes como observadores no participantes para poder efectuar la observación

directa de los fenómenos presentados en la misma, tomando apuntes sobre las situaciones particulares relevantes a la investigación. Igualmente se realizó una grabación de audio del desarrollo de la reunión, que posteriormente fue transcrita, con lo cual se garantizó tener el material necesario para realizar un análisis a profundidad de los sucesos de la junta observada.

El último paso, desde el punto de vista metodológico, fue efectuar el análisis mismo del material recolectado por los investigadores, tanto observaciones directas como la grabación de audio y la transcripción de la misma. La perspectiva desde la cual se abordó el análisis fue inicialmente la identificación de elementos dentro de la reunión que sugerían la presencia de elementos intuitivos en la toma de decisiones y una vez identificados, a partir de los tres modelos duales de cognición y comportamiento seleccionados como herramientas de trabajo (CEST, SA-SBR y RIM), evidenciar cómo desde dichos modelos se puede dar una explicación satisfactoria a los fenómenos observados.

### **3.1. GUÍA PROCEDIMENTAL.**

Con el fin de identificar los elementos intuitivos presentes en la toma de decisiones durante la junta directiva se tuvieron en cuenta los siguientes elementos.

1. Se identificaron los actores sociales o participantes (cargo, perfil y otros detalles generales de identificación).
2. Se identificó el rol que asumen en la junta.
3. Se estableció el orden del día.
4. Se realizó un seguimiento al cumplimiento del orden del día.
5. Se elaboró una descripción de las intervenciones:
  - a. Se identificaron las frases o palabras (opiniones) de corte emocional, intuitivo, sensitivo, subjuntivo, del tipo: “me parece que”; “yo pienso

que”; “siento que”; en general, asociaciones al Yo que no están justificadas con datos o con cifras.

- b. Se analizó la trazabilidad de las frases anteriores y de qué manera intervienen en la toma de decisiones.
- c. Se identificaron los elementos de tensión verbal en la junta: alzar la voz, pausas prolongadas, ignorar intervenciones realizadas por otros.
- d. Se analizaron elementos de interpelación (cómo nombro al otro: el uso de diminutivos, llamarlo por el apellido, etc.), ya que, la interpelación determina condiciones materiales de existencia o puede inferir en la toma de decisiones. También, revisamos la asignación de responsabilidades a partir de las dinámicas de interpelación.
- e. Se reconocieron los elementos experienciales y emotivos que infieren en la toma de decisiones: contar anécdotas, historias, recuerdos, sueños, presentimientos, aspiraciones, palpitos, trayectorias vitales auto-contenidas (argumentos basados únicamente en las percepciones propias de vida).
- f. Se determinó la frecuencia de uso de ciertas palabras que indican la presencia de elementos de abstracción de tiempo y espacio. Y que podemos identificar como elementos intuitivos ya que no poseen ningún sustrato racional o argumento, por ejemplo: “no tengo tiempo”; “la competencia nos está cayendo”; “aquí no hay espacio para eso”, entre otras.
- g. Se analizó el uso de generalizaciones como argumentos no racionales en la toma de decisiones, por ejemplo: “nuestras consumidoras no sabe usar un e-mail”, etc..
- h. Se examinaron las dinámicas disruptivas del ciclo comunicacional: uso de frases naturalizadas (sentido común), chistes, refranes,

comentarios y demás oraciones o palabras que no hacen parte de la linealidad conversacional y racional de la Junta.

### **3.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE INVESTIGACIÓN.**

TEXTILES XYZ<sup>1</sup> es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir femeninas, Su negocio se centra en las líneas de medias veladas, medias con diseño, “*bodys*”, etc. Actualmente es uno de los líderes en el mercado colombiano y ha incursionado con éxito en mercados de Suramérica, Centroamérica y el Caribe.

TEXTILES XYZ tiene una planta de personal de cerca de 400 personas, de las cuales una gran parte está dedicada a labores de producción. En producción existen tres turnos cubriendo las 24 horas del día. La estructura de la empresa incluye también los departamentos de Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Calidad, Ventas e Internacional, todos bajo la coordinación de la Gerencia General.

La reunión objeto de esta investigación es denominada dentro de la compañía "Comité de Calidad", sin embargo, en esta reunión, la temática no es exclusiva sobre temas de calidad sino que además, se involucran temas de mercadeo, gestión de clientes, producción, etc., debido a esto, a esta reunión asisten los directores de todos los diferentes departamentos de la compañía, que son: gerencia de ventas canales tradicionales, gerencia de ventas cadenas, gerencia de ventas internacionales, gerencia de producción, departamento de calidad y la gerencia general. El socio mayoritario de la empresa, que regularmente asiste a

---

<sup>1</sup> Tanto el nombre de la compañía como los nombres de los participantes en la reunión que sirve de base a este trabajo se han mantenido en reserva por motivos de confidencialidad.

esta reunión, no se encontraba en el país en la fecha de realización de la misma, por lo tanto sus apreciaciones no aparecen en el presente trabajo.

La reunión tiene carácter periódico, se realiza una vez cada dos semanas. En cada una de ellas se elabora un acta en la que se consignan los temas más relevantes que fueron abordados, el tratamiento de los mismos durante la reunión, las actividades que se deben realizar para su seguimiento y los compromisos adquiridos por las diferentes partes. El orden del día se origina a partir del orden de los temas en el acta y los temas nuevos que son traídos a discusión por los asistentes a la reunión son tratados una vez se han revisado los temas anteriores. La duración de la reunión oscila entre las 2 y las 3 horas, de acuerdo a la cantidad de temas que se vayan a discutir.

Como se mencionó anteriormente, en la reunión no se tratan temas exclusivos de calidad a pesar del nombre formal dado a la misma. Esta junta es muy importante para la compañía y, dado que asisten los responsables de todas las unidades funcionales de la misma, se pueden tomar decisiones de manera efectiva y rápida. El ambiente general de la reunión es de camaradería y respeto y todos los asistentes tienen la disposición de buscar soluciones a los inconvenientes que se pueden presentar, aun cuando en algunas ocasiones pueda existir un cierto grado de tensión, propio de una situación con posiciones encontradas.

La compañía tiene su sede principal en Bogotá, en donde se concentran todas las operaciones. En esta sede, en un salón equipado con una mesa central alrededor de la cual se ubican cómodamente ocho sillas, un proyector y un tablero, se llevó a cabo la reunión.

En las reuniones previas sostenidas con el gerente general de la compañía para lograr la autorización para la realización del trabajo de campo, los investigadores fueron enfáticos en señalar que debería evitarse al máximo cualquier situación que

alterara el curso normal de la reunión debido a la presencia de personas ajenas a ella dentro del recinto, pues esto podría estropear el trabajo de campo.

Por esta razón se realizó una reunión previa exclusiva, del gerente general con los investigadores, para efectuar la contextualización tanto a nivel organizacional como en relación con la reunión misma. Igualmente se acordó que los investigadores estarían dentro del recinto pero no realizarían ningún comentario bajo ninguna circunstancia (observación no participante) y su trabajo durante el comité se limitaría a tomar apuntes sobre los puntos que ellos consideraran relevantes y además se realizaría una grabación de audio que sirviera de soporte para el análisis de la reunión posteriormente.

Finalmente, al inicio de la reunión el gerente general explicó a los asistentes, la razón por la cual los investigadores estaban presentes y el objetivo de la grabación de audio e instruyó específicamente a los participantes de la junta para hacer caso omiso de la presencia de estos elementos externos y llevar a cabo la reunión de manera normal.

### **3.3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL TERRENO (CASO).**

Se dio inicio a la reunión haciendo una revisión rápida de los temas a tratar y enseguida comenzó la discusión detallada de cada uno de los puntos que se encontraban en el orden del día. La dinámica de la discusión estaba mediada por el punto particular que se estaba tratando. El gerente general actuó como mediador y moderador de la reunión, de tal manera que una vez que éste considerara que un tema había sido suficientemente discutido, se pasaba directamente a considerar el plan de acción a seguir.

Durante la reunión se discutieron temas relacionados con mercadeo y publicidad como por ejemplo el cambio en el empaque de un producto particular, discutiendo la forma, el color, la posición del código de barras, etc. En este punto en particular se invitó a una operaria para que de acuerdo con su experiencia, poniendo los códigos de barra en el empaque, ayudara a establecer la mejor posición para colocar este último.

Este punto llamó fuertemente la atención pues la decisión del lugar en el empaque en el que se debe colocar el código de barras, aparentemente, es una decisión del departamento de mercadeo basada en aspectos técnicos del mismo como: visibilidad para el comprador, rapidez en el embalaje, etc., sin embargo, esta decisión fue fuertemente influenciada por el juicio de una persona sin mayores conocimientos formales al respecto, pero con gran experiencia empírica en relación a cual posición resulta más adecuada para que el trabajo de pegarlos resulte más rápido y eficiente.

Posteriormente, se trató un tema relacionado con las quejas de un cliente sobre la calidad de una prenda en comparación con la calidad de las prendas de la principal marca competidora y, luego de efectuar una serie de exposiciones acerca de la razón de la queja, se procedió a efectuar una comparación entre la prenda propia y una muestra de una prenda del principal competidor.

En este caso, lo que resultó particularmente atractivo no fue la comparación en sí misma que es una práctica normal, sino la manera de hacerla, pues para esto se tomaron las dos prendas y cada uno de los presentes realizó una inspección visual y táctil de las dos prendas, basada única y exclusivamente en su experiencia, en su particular percepción y fue a partir de dicha inspección que se tomaron determinaciones. Nuevamente elementos no racionales jugaron un papel determinante en una decisión que bajo otra perspectiva debería haberse tomado

luego de efectuar una serie de estudios que permitieran comparar técnicamente las características físicas de las dos prendas.

El desarrollo de la reunión continuó hasta agotar los temas a ser revisados de reuniones anteriores así como los temas nuevos traídos a la mesa por los asistentes, en total, esta reunión duró dos horas y veintisiete minutos, al final de la cual se envió a todos los asistentes el acta de seguimiento con las actualizaciones respectivas.

En el documento Anexo 2. Transcripción de la reunión objeto de observación, se encuentra la transcripción detallada de la totalidad de la reunión; en el capítulo siguiente, correspondiente a los resultados, se hará una descripción exhaustiva de varios momentos en la reunión, en los cuales se evidencia cómo factores que son no racionales, y en particular que podrían considerarse intuitivos, juegan un papel importante en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, que es el objetivo de la presente investigación.

## **4. RESULTADOS**

A continuación se presenta el análisis de la reunión desde la perspectiva abordada en la presente investigación. En él se presentan situaciones identificadas dentro de la reunión que sugieren la presencia de elementos asociados a la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

La presentación de los casos particulares se hará de acuerdo al siguiente esquema:

1. Se ilustra el contexto sobre el cual se está discutiendo en el momento específico de la reunión.
2. Se presenta la transcripción del fragmento de la reunión que es representativo del papel de la intuición en la toma de decisiones.
3. Se realiza el análisis de las razones por las cuales se considera representativo.

### **4.1. ACTA DE LA REUNIÓN**

Durante la reunión se cuestionó la pertinencia del lenguaje que se utiliza en el acta de la reunión; esta acta es usada por el departamento de ventas para informar a su personal sobre los temas relacionados con el proceso de ventas tratados en la reunión, la dirección del departamento de ventas argumenta que el acta tal como se elabora no resulta lo suficientemente clara, como para cumplir con este propósito.

## Anexo 2 Páginas 4, 5 y 6:

P2: ¿Puedo decir algo?...eh, yo le comenté a Ricardo, también le comenté a, a Sandra y también le comenté a Diana. Ese informe no es el más apropiado para el departamento de ventas, es, es muy técnico, a ellas hay que hablarles en un lenguaje más...

P1: Pero tú lo modificaste, ¿no?

P2: No. Lo dejó tal cual, entonces, yo le dije a Ricardo, yo lo puedo arreglar, o sea, yo lo puedo poner como la referencias, pero pues pienso que no es la..., pues que no es el caso, hay que hacérselos como una forma de circular, algo que ellas puedan cargar, que sean más fácil de...

P1: Que sea funcional.

P5: Sí. Es que esto, esto es para nosotros, pero... y además lo entendemos porque lo venimos trabajando todo el tiempo nosotros, pero para ellas no, no es.

P4: Pero qué le dije a Ricardo y a Mabel, y era que, o sea, yo como no ent...para mí está clarísimo, incluso si es para que ellas lo entiendan, no entiendo a qué se refieren, o sea, en qué términos lo quieren plantear, lo que yo le había dicho a Mabel, pues yo sugiero que entonces sean ustedes las que lo pongan en el contexto en el que ustedes creen que, como área comercial lo entienden. Porque, para mí está claro y yo lo vuelvo a hacer, yo vuelvo y lo escribo de esa manera.

P1: Bueno, nosotras lo hacemos.

P2: No, pero yo tengo una pregunta para que no quede como, “si no nos lo solucionan pues nosotras lo solucionamos”.

P6: El problema es que, el tecnicismo en la explicación, o la presentación de la consolidación.

P4: La presentación como tal, y la información como tal, o sea, ellas no necesitan saber que se realizan las armas de tornado, se estandarizan las hormas...sino como decirles, en la referencia cero uno, todo lo que está de la cero uno, como decirles, mire: inicialmente lo más importante es que se modifiquen los largos, el pantalón, entonces que la talla S va a salir cinco centímetros menos, que la talla M va a salir tres centímetros menos, y que la talla L está igual, y que adicionalmente todas las hormas en este momento, en textiles XYZ, son exactamente iguales, por eso no vamos a tener problemas de orden. Para mí, eso es lo que dice el primer pedazo, ¿Cierto? Lo otro. Eh, que la, la parte del, de la puntera, creo, ¿que la parte del tobillo como que se ajustó más?

P1: Se apretó el tejido en la parte del pie para que...

P4: Para mí este se apretó, adicionalmente se apretó, el tejido en la parte del tobillo para que no suelte, para que no se vea suelta después de horas de uso. Eso es. Cero dos, cero dos...

P1: Pero eso es lo que dice ahí. Se aprieta el tejido en la puntera para evitar que luego de horas de uso, la media se vea muy suelta.

P4: Bueno.

P3: Yo no sé, es decir, para mí el punto es, más que sentarse en una orilla o en la otra es comunicarnos los términos en que...que nos vamos a dar la información, lo re-entienda. Aunque, nosotros tenemos que complementar esto con la, con la revisita a la planta que dijimos. Que la revisita a la planta podría ser, de que yo para ese momento le entregue a cada niña, una hoja con esto, y les diga: -A todas las medias les ajustamos este largo, les apretamos el tobillo, les hicimos esto-. Para que quede, y que ellas tengan como re-claro, que los productos que además salen codificados a partir de X fecha, que lo pueden identificar por el código de barras, pueden estar tranquilas de que ese producto está saliendo bajo esa especificación. Sería como la parte que lo, que quisiera como mediarlo, para que no fuera... porque realmente sí, sí es más entendible o menos entendible, yo lo que diría es, hagamos las cosas para que la gente las re-entienda. Pero, entonces, podemos, entonces, hagamos lo siguiente; dejemos si quieren en el acta, y en la presentación nos lo explicamos y que cada uno lo anote como quiera.

P2: No, yo la voy a arreglar Ricardo, esa acta es una, una hartera de leer, mira, nosotros que la tenemos que leer a las niñas de ventas, es, es demasiado, como...yo primero como que la leo y después les explico a ellas, ¿si me entiendes?, por qué, lamentablemente las niñas de, de ventas, además que es importante también dárselas a las niñas de...mercaderistas...porque es que ellas son las que se enfrentan al cliente día a día, entonces, todo esto no...además, o sea lo otro es 02,02, pero no hay nada...

P6: Pero yo digo otra cosa y es que, lo que dice, si el lenguaje no es el más adecuado, o sea, yo no tengo problema, lo arreglamos. Sin embargo la información que está si me parece que la deben tener todas como está, porque mira, por ejemplo ahí dice, hay una duda y una inquietud y es de que la 01 se está viendo muy larga, y que la ven muy larga y que la gente la ve muy larga, y eso es lo que estamos explicando ahí. Se revisó, pero debido a que este, eh, a que es nylon, en reposo se ve más grande la forma el pie que la...sí es lo que dice ahí.

P3: ¿Y qué pasa si ustedes dos se sientan y hacen una sola acta?

P2: No. Yo propongo algo. Yo propongo que este tecnicismo se entien...se entiende, las niñas lo van a poder manejar, si dicen la horma, yo sé que hay una parte de las niñas de ventas que entiende perfectamente, pero hay otra parte de niñas de ventas que no tienen ni idea, no tienen ni idea de nada.

P3: Sobre todo una mercaderista es ¡chun!

Una de las participantes en la junta asumió, con base en su experiencia cotidiana en la interacción con el personal bajo su cargo, que su grupo de ventas no comprende con precisión la información contenida en el acta, o por lo menos, algunas de quienes conforman dicho grupo. No basa su apreciación en pruebas formalmente realizadas, no fortalece sus argumentos con tablas de frecuencia, con porcentajes o cualquier otra herramienta estadística que permita precisar la clase y la magnitud del problema, el problema está sustentado en que a ella “le parece” que las vendedoras no están en condiciones de entender el informe a cabalidad.

La persona encargada de elaborar el informe, por el contrario, expresó que el informe contiene la información requerida y que para ella “está clarísimo”, es decir, le adjudica el problema al departamento de ventas; ella considera que ese no es un problema que le atañe, lo que puso en evidencia la inexistencia de un procedimiento formalmente establecido para dar tratamiento a una situación como la mencionada.

Resultó claro que el informe para el departamento de ventas es el resultado de sucesivas modificaciones del documento con base en “ensayo y error”, sin que

exista un procedimiento racional, analítico y sistemático para la elaboración del mismo que garantice que todos los usuarios tengan acceso a la información de manera apropiada. Ninguno de los presentes hizo referencia a algún documento que contuviera los parámetros de realización del informe.

La manifestación: “esa acta es una hartera de leer”, sin mencionar qué es lo que con exactitud resulta harto: ¿el informe propiamente dicho? ¿la explicación que debe hacer a su equipo de ventas cada vez que sale el informe?, o si lo que realmente quiere decir es que ese sentimiento es el que experimentan las vendedoras bajo su dirección cada vez que leen el documento, es una muestra más de que, en este caso, primaban los argumentos emocionales e intuitivos sobre la racionalidad.

Sin ninguna prueba y sin ninguna investigación formal que lo sustente, se otorgó de manera subjetiva un nivel de comprensión de los datos del informe diferente para los distintos integrantes del equipo comercial. Uno, muy elevado, para las mercaderistas: “sobre todo una mercaderista es ‘chun’”, y otro, muy deficiente, para cierto grupo de vendedoras: “hay otra parte de niñas de ventas que no tienen ni idea, no tienen idea de nada”. Una apreciación que fue aceptada sin objeciones por el resto del equipo en la Junta Directiva.

La discusión terminó sin que se llegara a una decisión formal respecto a la manera en que se debe realizar el informe y sin que se determinara con exactitud si se va o no a hacer otro informe más entendible para el grupo de ventas, cómo y quién va a ser el responsable de hacerlo. Algunos de los participantes en la reunión manifestaron estar dispuestos a rehacer el informe, sin mencionar las posibles implicaciones que esta decisión pueda tener en términos de pérdida de tiempo y recursos por reproceso y sin claridad acerca de cuál es la manera adecuada de elaborar el documento.

## 4.2. ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE VENTAS

En vista de que, como se describió en el numeral anterior, la discusión sobre la manera en que debía realizarse el acta de la reunión, no llegó a ninguna conclusión, uno de los participantes propuso que se realizara una jornada de capacitación tendiente a aclarar los conceptos incluidos en el documento; la propuesta fue acogida por todos los integrantes de la junta y se procede a definir el mecanismo para efectuar dicho entrenamiento.

### Anexo 2 Páginas 6:

P2: Entonces, creo que ellas van a entender, qué es la horma, y qué es estandarización y que es bla bla bla, eso que dice ahí... Cuando vengan y miren de qué se tratan en la realidad, pero también estoy de acuerdo con que les simplifiquemos la vida. Lo que yo propongo es que fijemos ya una fecha de capacitación.

P3: ¿Cuándo podemos? O sea, nosotros habíamos hablado de hacer una reunión de reentrenamiento en los temas de control de ca...

P2: ¿Cuántas son?

P3: No, es que yo creo que hay que traerlas...

P2: Por eso, ¿Cuántas son?

P1: ¿A quiénes?

P3: Yo traería ventas y mercaderistas, y arranquemos por Bogotá, y después, en otra reunión, traemos las del resto del país.

P2: Exacto.

P1: Ventas y mercaderistas.

P2: Bogotá.

P1: O sea, las más serían como 28 personas.

P3: Y tú.

P2: Las más son como... unos veinte.

P4: Un ejercicio bueno, es que se lo muestres por ejemplo ahorita a Ana María, que es la más nueva, si ella entiende, o lo que no te entienda... pero ella te va a decir, qué es una horma, ah entonces, bueno es entendible.

P3: Tal vez, porque la coge en blanco, o sea, porque la cogen cruda, una persona que llega tiene la cabeza...

P4: Y no va a sesgar ni nada, eso sería bueno.

P6: Hagamos tres grupos de 16, porque es que me parece que, entre más gente, menos entendible.

P4: Sí claro".

La capacitación a la fuerza de ventas, como se puede ver en este aparte, no obedeció a un plan previamente diseñado y establecido o, en su defecto, a una política instituida que establezca por qué razones o bajo qué circunstancias la compañía debe llevar a cabo un proceso de entrenamiento. Por el contrario, se

respondió a eventos que, a juicio de los integrantes del comité en su conjunto o de alguno de sus integrantes en particular, justificaran realizarlo.

Adicionalmente se manifestó que no existe claridad sobre las personas a quienes va a ir dirigido el adiestramiento. Cuando uno de los participantes preguntó: “¿a quiénes?”, la respuesta fue: “yo traería ventas y mercaderistas”. Esta respuesta deja claro que la identificación del personal que será objeto de la capacitación se realizó con base en una opinión personal y no, sobre una medición racional que estableciera objetivamente las personas que requieren entrenamiento

Igualmente sucedió con la decisión acerca de la cantidad de vendedoras y mercaderistas que deben conformar los grupos de capacitación. Lo que se determinó en la reunión, es que serían grupos de 16 personas con base en el criterio de uno de los participantes: “porque es que me parece que entre más gente, menos entendible”. El argumento no tiene fundamento en un estudio que indique que este número de personas es adecuado de acuerdo a las condiciones de tiempo, modo y lugar vigentes en la compañía, con el fin de garantizar que se cumpla a cabalidad con el propósito de la capacitación.

De la misma manera se determinó el orden de inicio del proceso, uno de los participantes dijo: “Arranquemos por Bogotá”, y después, en otra reunión, “traemos las del resto del país”, una propuesta que fue aprobada. La decisión no tuvo en cuenta las necesidades particulares de la fuerza de ventas en cada ciudad. De nuevo prevaleció la emoción, la presunción, el instinto, sobre la racionalidad y el análisis.

Fue necesario igualmente, determinar además de las fechas para el entrenamiento de la fuerza de ventas, la hora adecuada para la realización del mismo.

## Anexo 2 Páginas 7, 8:

P1: Póngamele una hora.

P3: Dianita, ¿Siete y media a ocho y media ¿no es embolatado? o ¿muy apretado para ellas? ¿O de ocho a nueve?

P2: Para mí entre más tarde mejor, porque ellas salen de aquí al punto de venta y, me cogen la tarde.

P3: ¿Para ti entre más temprano mejor?

P2: Entra más tarde mejor. Porque es que el almacén lo abren a las nueve, o a las diez.

P3: Dinos tú la hora.

P2: A las nueve de la mañana.

P3: De nueve a diez.

P2: Listo.”

En este caso, resultó evidente que la decisión relacionada con la hora en la que debe realizarse el entrenamiento fue realizada con base en la apreciación de una persona de acuerdo a lo que ella considera más conveniente, sin embargo, es claro que no toda la información está completamente clara o alguna no es tomada ni siquiera en consideración, por ejemplo, la hora de apertura de los almacenes o la duración del transporte desde la planta hasta el respectivo punto de venta.

En cuanto a los objetivos o el propósito de la capacitación, es preciso decir que no estaban suficientemente claros, específicos y detallados para ninguno de los participantes en la junta:

## Anexo 2 Páginas 9, 10:

P3: Ahora, ¿Cuál es el propósito?, es volver a darles otra vez, paseo planta, explicarles todos los procesos, decirles qué cosa, qué cambios se han presentado, entregarles el documento, y para que ellas estén tranquilas en los puntos de venta, mencionando cosas de calidad, para que si cualquier duda se le presenta a la consumidora, la puedan responder como con un poquito más de solvencia

P2: Ustedes están interesadas en que hagamos énfasis en algo en particular o...

P1: ¿Cuándo es la reunión tuya?, -yo tengo una el cinco y la otra el doce.

P5: La otra el doce, porque a mí me toca meter tuyas, mías, en el doce.

P3: ¿Tú tienes algún tema?

P2: Algo como que ustedes digan, queremos que les hagan énfasis en tal cosa...

P4: Yo creo que sobre todo, sí, eso, y sobre todo hacerle énfasis en las modificaciones de las últimas referencias que hemos tenido problema. Por ejemplo, la compresión, por ejemplo, la nylon, o sea, como las referencias que han sido como muy marcadas en temas de calidad en los puntos de venta.

P3: ¿Sabes yo qué enfatizaría Mabel?

P2: Algo que ellas necesiten como argumento para la venta. No sé, como que, ella que vaya tranquila en el tema de calidad por ejemplo, nosotros...

P3: Ven te digo, ven te digo, ven te digo. Para mí es súper clave que ellas entiendan que las materias primas son uno A, a nivel mundial. Para mí es importante que ellas entiendan que los procesos de ambientación de la fibra son parte clave para el desempeño de la fibra. Para mí es clave que entiendan que el proceso de calidad arranca desde la construcción del tubo. Para mí es clave que entiendan que la formulación siempre es la misma, pero pueden haber desempeños variantes de lote a lote en la fibra, que a veces implica un ajuste, y como que ellos vean todos los ciclos de... todos los procesos... porque es que hay calidad en cada etapa, sí, y para decir, al final de la jornada nosotros sacamos un producto que puede tener un siete por ciento promedio, o seis por ciento, o cinco por ciento promedio, dependiendo el producto, de segunda, que le damos este tratamiento, y, cómo se maneja el código de barras para identificar el lote. Y cuando nosotros decimos, a partir de estos lotes el producto está así, no hay ningún inconveniente. Sin embargo, también tienen que entender, que el producto igual reposa en la bodega, podemos tener, 45 días de stock, o sea, que una modificación a hoy, se va a ver en la calle dentro de dos meses, ¿sí me explico?, mientras terminamos de rotar el inventario, serían como los puntos, ¿no sé si ustedes quieren algo más? No. Entonces, seguimos.

El gerente de la empresa estableció unos objetivos generales que debería cumplir la capacitación y enumeró algunos puntos específicos para el entrenamiento. Lo que llamó la atención es que los objetivos mencionados surgen de su propia presunción acerca de las carencias del departamento de ventas. Cuando el gerente dice: “para mí es clave que...”, se muestra de manera explícita que, el punto de partida es su criterio de lo que es importante. No existe una manera de establecer que los objetivos enunciados por el gerente correspondan a las necesidades reales, dado que como se mencionó previamente no existe una política de entrenamiento.

Desde la perspectiva del mercadeo, uno de los insumos más importantes es la voz del cliente y en este caso resulta evidente que esta no ha sido consultada formalmente. Por esta razón, los participantes de la junta acuden a su experticia, a su conocimiento del producto, de la competencia, del mercado y a su intuición para sustentar las decisiones relacionadas con el entrenamiento.

### 4.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN (I)

Durante la junta surgió un comentario acerca de la insatisfacción expresada por parte de algunas usuarias en particular, sobre uno de los productos de TEXTILES XYZ. Este comentario generó una discusión que abarcó, tres temas: primero, el procedimiento de compensación para las usuarias que se quejan del producto; segundo, la presunción acerca del binomio percepción - disposición a la venta por parte de las empleadas del almacén de cadena, que son simultáneamente usuarias y vendedoras del producto de TEXTILES XYZ; y tercero, el estado de ánimo de la vendedora de la compañía responsable de atender el almacén de cadena en el cual se presenta la situación:

#### Anexo 2 Páginas 11, 12, 13

P2: Sí. Eh, tengo un tema, de la compresión del Only, eh, creo que hubo un tema de unas compradoras del Only, este, Ingrid vino a pedirte unas pruebas para llevárselas allá, tú le dijiste que no, que tú no les entregabas muestras sin que no tuviera los datos de ella, entonces, pues ahí nos quedamos.

P5: Ingrid vino el lunes, creo que fue, el lunes, entonces Ingrid pasó y me dijo, pues, que había fallas, eh niñas allá que tenían inquietudes sobre la media várice, que le diera...

P3: ¿Clientes del Only?

P2: Las...

P3: ¿Compradoras del Only?

P2: Dos personas que trabajan en el Only que usan la de compresión, que...

P1: ¿Se le quejaron de la compresión?

P6: Sí. Entonces, que le diera yo muchas medias, y ella iba y se la llevaba a ver cómo le funcionaba. Lo que yo le dije a Ingrid, y no por no darle las medias, es que...

P4: Que tú no las regalabas.

P6: No me parece el conducto porque ya se estableció un procedimiento, y lo que dijimos fue, traemos los nombres de la señora, el teléfono, la talla, yo las llamo personalmente y hablo con ellas, a ver qué; se le está rompiendo, se le está escurriendo, qué es lo que no le está funcionando y le mando la media. Sí.

P3: Pero a mí me parece que es más procedente lo que dice Sandra.

P2: ¿Señor?

P3: O sea, yo creo que sí es importante documentar la queja puntual, regalarle a la persona cosas es lo de menos, o sea....

P6: No es por no regalarla, sí, yo no lo dije en ese sentido.

P3: No, no, no, no es la muestra como tal, pero, yo sí quiero documentar, si yo soy usuaria, qué es lo que me está doliendo, me aprieta el pantalón...

P6: No es solo devolverle la media a ver si esta sí le funciona, sino, saber qué talla era, qué le pasó, no le quedó...fue lo que yo le dije a Ingrid.

P3: ¿Ingrid nos puede conseguir información?

P4: Sí, vamos a ver. No, lo que pasa es que, el tema fue que, ella se fue como: -Ay, es que me dijo que es aquí, yo no estoy para regalar medias-. Entonces, Ingrid se fue como indignada. Y la otra es que bueno, el Only, es el Only, es un cliente, que además de todo, yo lo que le había dicho a Ingrid es, pídale las medias, va y se las lleva, y le toma los datos a las personas para que ella la llame.

P5: ¿Cuál era el objetivo de Ingrid al final?

P4: Lo que pasa es que las niñas del Only se están quejando que las medias...

P1: Las niñas de las...no las usuarias...

P2: Las que son como las compradoras en el Only. Lo que pasa es que una persona, que vende la media, que está contenta con la media, te la vende, si no, no te la vende, te la deja aparte, y le ofrece a todo el mundo, menos la nuestra...Entonces, ellas le dijeron a Ingrid, que la media de compresión como que estaba muy suelta, como que no le subía, entonces le dije: -Ingrid, dígame a Sandra que le dé unas muestras, usted se las lleva, toma los datos para que Sandra haga el seguimiento-. Entonces, Ingrid subió y le dijo: -No, que ella me dijo que no regalaba medias, que le trajera los datos, y yo pues deje así.

P3: Bueno, yo creo que para tener un detalle con las compradoras es lo de menos, es más, nosotros los tenemos a menudo con otras cosas, con todas. Yo lo que pensaría es, sí, no sé..., de pronto como hablar con Ingrid para que...se tocó un poquito Ingrid, Ingrid la vendedora del Only, que de pronto, no sé...

P6: Pero lo que yo le dije a Ingrid fue: -¿Pero dime qué tallas y quiénes son? y regálame los datos. Entonces ella me dijo: -No, pero los datos no van a haber, ni va a haber el teléfono ni nada, sino solo es para darle las medias-. Por eso yo le dije, quedamos en que así no, que no vamos a conocer cuál es la inquietud de la señora, ¿cómo saber qué tallas te doy y a quiénes se las vamos a dar?

P3: Consigamos el nombre de la señora, mandamos las medias y mandamos otras cosas.

P4: Déjalo así, déjalo así... Mira, yo digo, llévale el detalle y le decimos, mira, porque no me dejan, yo le decía a Ingrid: -Llévale las medias y cuando se las entregues dile que por favor te regale los datos y se los pasamos a Sandra-.

P1: Yo propongo una cosa Ricardo, para tratar también, uno, de limarle el dolor a Ingrid, que me parece súper harto, una persona interna.

P3: No, no, no, y que Ingrid.

P2: Sí, no, no tiene sentido.

P4: Nosotros tenemos una encuesta que hicimos, que se elaboró juiciosamente que es como un tema de satisfacción de pronto, que a nosotros nos ha funcionado, que quedamos antes de explotación que revisarla.

P2: Porque no le mandamos, ¿Cuántas niñas son? 15, 10, 20, no tengo ni idea.

P3: Cuánto necesita y yo le doy a Ingrid; dale una docena de medias...

P2: Pero, pero espérate, porque entonces también el tema que Sandra está pidiendo me parece súper importante, entonces por qué no, mandamos la media con encuesta, y que la condición sea, le entrego la media, le entrego la encuesta y me la devuelve contestada.

P3: Claro hay que documentarlo. Sí, y que me la responda.

P1: Para poder yo saber realmente cómo estoy retroalimentando.

P3: Hagámoslo así. O sea, te voy a entregar una docena de medias várice, anotémoslo así.

P4: Yo te digo en qué tallas, y

P5: De pronto lo que pasó fue que Ingrid lo malentendió...

P3: Lo que pasa es que Ingrid sí es muy sensible, a mí me ha tocado ochenta veces ir a decirle, venga Ingrid, venga, cálmese.

P6: Lo que pasa es que yo también la entiendo, es una nena que se mueve Ricardo, desde las seis de la mañana hasta las diez de la noche en los barrios más extremos de Bogotá y trata de, de limar todo, y ellos tiene la camiseta totalmente del lado de XYZ, ¿si me entiendes?, entonces...

P3: Total, o sea, yo a Ingrid la consiento también.

P6: Exacto, no, y yo al Only lo consiento, es que el Only ahorita, hasta lo que llevamos en la fecha, llevamos más de 500 millones vendidos al Only.

P2: No. Yo estoy de acuerdo con eso Carolina, pero también estoy de acuerdo que los procedimientos se establecen para cumplirlos, entonces, creo que Sandra no le estaba pidiendo algo extraordinario, pero creo que las dos se pararon en situaciones en que ninguna de las dos medió la cosa.

P1: Con la encuesta. Le entregan las medias y la encuesta”.

En la primera parte se presentó un reclamo por parte de una de las participantes hacia la responsable de calidad de la compañía pues ésta se negó, a su parecer despóticamente, a darle a una de las vendedoras de la compañía unas muestras gratis para ser entregadas a unas vendedoras-usuarias que trabajan con uno de los clientes más importantes. El punto a destacar aquí, es que la persona que hace el reclamo conoce las normas para la entrega de muestras de la compañía, lo que ella pretende es que en este caso particular, dicha política podría haberse “saltado” o flexibilizado, en razón a que esta situación involucraba dos actores significativos para la empresa: por una parte, uno de los clientes más importantes para la empresa en general y para quien hace el reclamo en particular, y por la otra, una vendedora cuya entrega y profesionalismo es reconocido por todos los integrantes de la junta.

Como se ha visto hasta ahora, cuando no existen procedimientos claros para orientar la toma de decisiones éstas se fundamentan en la intuición o en algunos heurísticos. Lo que resultó interesante desde el punto de vista de esta investigación es que aun cuando existen procedimientos definidos, las personas tienden a buscar un camino más corto, cuando de acuerdo a su percepción, la situación lo amerita. Frente a esto surgen estos interrogantes: ¿Tiene sentido intentar racionalizar y estandarizar la toma de decisiones de la dirección empresarial? ¿Hasta qué punto el grado de autoridad y poder de una persona dentro de una organización puede determinar el no seguimiento de los procesos establecidos en una situación que esta persona considere apremiante?

Más adelante, en este mismo segmento del desarrollo de la junta, la persona cuyo reclamo dio origen a esta discusión manifestó: “Lo que pasa es que una persona, que vende la media, que está contenta con la media, la vende, si no, no la vende, la deja aparte y le ofrece a todo el mundo, cualquiera, menos la nuestra”. Esta afirmación no tiene en este caso, ningún sustento más allá de la creencia, la experiencia o los supuestos de quien la emite. Otra vez, no existen datos objetivos o investigación alguna que racionalmente soporten el argumento.

Igualmente, vale la pena destacar la apreciación formulada por varios de los presentes en el sentido de que la vendedora responsable del canal en mención, estaba indispuesta, de mal genio o inconforme, si no con la empresa, sí, por lo menos, con la situación. Al respecto, se escucharon frases como: “se fue como indignada”, “se tocó un poquito”, “(hay que)...limarle un poco el dolor”, “lo malentendió”, que implican certeza sobre el estado de ánimo y las actitudes de la persona de quien se está hablando.

Surgió aquí un nuevo interrogante: ¿Puede alguien emitir un juicio de esta naturaleza sin analizar a profundidad los pormenores que afectan a un ser humano en ciertos contextos? Ninguna de las personas que se pronunciaron, preguntó directamente a la vendedora acerca de sus reacciones ante la situación descrita. A pesar de esto se determinó entregarle las muestras, de acuerdo a la norma establecida, y un obsequio adicional a manera de desagravio.

#### **4.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN (II)**

Surgió en la junta otra situación de inconformidad de algunos clientes en otro almacén. El tema de la encuesta que deberían diligenciar los clientes insatisfechos como requisito para que se les cambie el producto defectuoso por otro de iguales características, sin costo alguno, es retomado en la discusión.

## Anexo 2 Páginas 41, 42

- P5: En cambio sí un requisito para cambiar el producto es llenar la encuesta, no sé si haya más
- P3: ¿Tu qué opinas de eso?
- P6: La gente... no sé, eso siempre...
- P3: Es que...
- P1: En el Éxito siempre piden los datos
- P4: A mí, a mí me daría mamera
- P6: A mí, yo me pondría de mal genio
- P2: A mí me daría hartera
- P3: ¿Tú consumidora?
- (Hablan todos a la vez)
- P2: Ah... Aparte de que...
- P1: Yo consumidora, ahora me pone a hacer encuestas
- P2: Me toca llenarle encuestas, que mamera
- P1: Sería diferente que tú me dieras una muestra, a qué me digan por qué no prueba este producto y me dice cuáles son sus observaciones
- P2: O que yo voy, yo voy como cuando uno va a cualquier lado ve una encuesta y uno dice, yo a veces voy a cualquier lado y digo:- Ah...-. Pues que dijeron
- P5: Pues que quiere que sea yo
- P3: Voluntario
- P4: Y no que sea, no quiere
- P6: Y no porque estoy cambiando algo que se me dañó
- P3: O lo otro sería dejarla y decirle voluntariamente y decirle a la señora:- ¿Quiere llenarme esta encuesta sobre su satisfacción?, ¿qué le pasó?
- P4: Pues entonces cambiársela a la señora y decirle...
- P3: Quiere llenar la encuesta, ¿qué le pasó...?

Resultó interesante observar que las apreciaciones de las personas en la junta, sobre el formato de encuesta, utilizado como vehículo para satisfacer la necesidad de recabar información de los clientes insatisfechos y de las características del producto que no lo satisfacen, no obedecen a criterios estrictamente racionales. Los argumentos expresados en la reunión no hacen referencia a una investigación o estudio que informen sobre las reacciones de los usuarios al ser convidados a llenar una encuesta como requisito para que el producto defectuoso le sea repuesto a satisfacción.

Los asistentes a la junta, enfrentados a la opción de decidir si los clientes deben o no llenar un formulario que le brinde información a la empresa sobre las condiciones que generan los reclamos de calidad, se muestran en oposición al

formato de encuesta, con argumentos puramente emocionales que surgen de su propia percepción y comportamiento. Expresan por ejemplo, que: “les daría ‘*mamera*’”, “les daría hartera” o “las pondría de mal genio”. A partir de su percepción personal concluyen que todos los clientes se comportarían igual, sin que, nuevamente, exista un sustento racional para esta generalización.

Se puso de manifiesto también, que ellos (los participantes en la junta), tendrían una mayor disposición a diligenciar un formulario de encuesta pero en el caso de que se tratara de una muestra gratis. Como en el caso anterior, el comportamiento de los asistentes a la junta fue utilizado como parámetro para caracterizar el comportamiento de los clientes en general.

#### **4.5. EL MERCADO**

En esta sección del desarrollo de la reunión, aparecieron una serie de afirmaciones sobre el proceder normal de los clientes, refiriéndose a los patrones de conducta que supuestamente éstos siguen cuando tienen quejas o reclamos relativos a la calidad de los productos que adquieren en cualquier almacén.

##### **Anexo 2 Páginas 42, 43, 44**

“P1: Yo les quiero hacer un comentario con respecto a las quejas en medias y de prendas. Cuando a uno se le daña una prenda, la que sea, uno normalmente sí va y hace el comentario porque sí... tú normalmente estas buscando pues algo particular... No, yo quiero algo particular, una camiseta manga larga cuello V, textiles XYZ la tiene voy la compro, si me sale mal, me quejo y ahí. Cuando uno normalmente compra una media y la media sale mala, yo no voy ni me quejo ni nada, la próxima vez no compro XYZ, próximamente compro Tall. Eso es lo que pasa en el mercado de las medias. Yo te digo mucho porque hay mucha gente, o cuando nos cuentan las niñas de impulso o la misma familia que me dice:- Ay Caro es que compré unas medias de Tall me salieron pésimas entonces compré la de ustedes-. Sí, o sea, ella como el sustituto es tan fácil, porque que es que las tres medias son iguales prácticamente, entonces si me salió mal la de nosotros entonces la próxima vez no (la) compro, la próxima vez me compro Tall y si Tall me sale bien pues la sigo comprando ¿sí me entiendes? Entonces a veces de pronto las quejas de calidad de media no son tan perceptibles como las quejas de prendas

P6: Y no todas las personas llaman

P1: Y yo no me iría a quejar por una media

P3: ¿Cómo hacemos para tomar esa información?

(Mujeres hablando al tiempo)

P2: Es más la vuelta, lo largo...

P5: Esa señora que le da pereza

P3: ¿Cómo hacemos para que, para que eso no se me quede en el aire, es que a mí me llega el cambio y lo hacemos, pero ¿por qué nos llega ese cambio?

P1: Entonces normalmente el que se queja, el que se queja el cliente porque es que el cliente va y le dice. El cliente va y le dice a la persona:- ¿Ah va a llevar XYZ?, no, ¿sabe qué? XYZ ya no llevo porque es que la vez pasada me salió mala-. Eso se lo dice el usuario al cliente, y el cliente te lo dice es a ti, normalmente. Y por ejemplo ahorita se me quejaron en Boyacá una señora, eh, que los elásticos de la cintura de la 04 está muy suelta, el cliente llamó a Diana Josefa Ochoa entonces llegó y dijo:- Mire que se me están quejando en el almacén acá las clientas que no sé qué-. -No, dígame que por favor nos traiga el empaque y nos dé los datos-. -Ah no, el empaque ella ya lo botó -. Que de pronto los datos yo se los puedo extraer pero que es, que como es clienta de ella va y viene, entonces es más fácil porque ella va y le dice la próxima vez que le vaya a comprar medias le dice:- Ay venga es que de XYZ me dijeron que le diera los datos, que no sé qué, tan, tan-. Pero hay otras clientes que de pronto eso pasa más en el pueblo, pero en un ciudad ¿tú, cómo la coges?

P5: Pero yo creo que eso es depende del canal, por ejemplo un canal que a nosotros nos puede llenar mucho de información es el canal de almacén propio, ese es un canal que nosotros tenemos capacidad de traer información...

P2: Cuando uno siempre tiene una...

P3: Mabel

P4: Pero es muy mal visto... Carrefour igual sí tiene a nuestras niñas encima...

P6: Claro, pero igual la señora se va

P3: En el Éxito es casi imposible

P2: Pero miren si uno no va al punto de venta a cambiarlo y uno se queda con el sinsabor ¿qué hace?

P3: No vuelve a comprarlo

P1: No vuelve a comprarlo

P2: Se va al empaque y dice esto qué es y busca un teléfono, eso lo hacen muchas personas

P5: Sí pero no todo el mundo

P2: No todo el mundo, muchas personas. Pero acá no está la información. ¿Qué pasa con nuestra usuaria?, nuestra usuaria es un poco mayor, si entra a la página le va a dar una mamera escribir, o muchas ni siquiera saben usar un email, no saben usarlo. El teléfono es muy importante en este medio, todas las grandes marcas lo tienen. Eh, su opinión es muy importante, su opinión es muy importante..."

En esta sección de la reunión se repitió el hecho de que la persona que habla, parte de nuevo de su experiencia personal para hacer inferencias sobre el comportamiento de la población sin tener en cuenta la amplia gama de clientes y concluyó: "eso es lo que pasa en el mercado de las medias", como si todos los compradores pertenecieran a un sólo segmento con similares respuestas de comportamiento a las múltiples variables que presenta el entorno. Reforzó su posición argumentando que personas que conoce tienen un comportamiento igual al propio ya expresado.

En este punto en particular es importante señalar que no es el interés de esta investigación validar o desacreditar las inferencias realizadas, lo que se resalta es el hecho de que las mismas no fueran sustentadas en herramientas ni juicios racionales; el hecho de que no existan estudios, datos o información que fundamenten su validez, ni el establecimiento de las condiciones que, entre otras cosas, debería cumplir una muestra para ser considerada como estadísticamente representativa de la población con relación a la cual dichas inferencias se hacen.

Este *modus operandi* fue recurrente durante la reunión en todos los casos en los que se buscaban parámetros de comportamiento de los clientes, como por ejemplo, la inclinación a comprar o no un producto específico luego de que se haya presentado un reclamo de calidad.

Durante la reunión se expresó que la población de usuarias está compuesta sólo por un segmento en particular: “nuestra usuaria es un poco mayor”. A partir de este supuesto se favorece el uso del teléfono como punto de contacto con el cliente, en detrimento del uso de herramientas web y correo electrónico, principalmente debido a la creencia de que este grupo poblacional no posee ni las habilidades ni la disposición para usarlas.

Esta aserción debería haber estado soportada en cifras tales como, por ejemplo: el porcentaje de clientes según la edad, la clase socioeconómica y su ingreso; el nivel de educación; la penetración de Internet; los hábitos de uso de la Web, etc., algo que, evidentemente, no ocurre en este caso.

#### **4.6. RECLAMO DE CALIDAD**

Uno de los asistentes a la reunión presentó un caso de percepción de calidad inferior por parte de un usuario en relación a un producto equivalente de un

competidor; en la discusión se recordó cómo en ocasiones anteriores se habían realizado ya pruebas de comparación entre los productos en mención.

#### Anexo 2 Páginas 15, 16:

“P4: ¿Y nos la dio?, ¿no la devolvió la media puntual?

P1: No, ella la tiene allá, no, ella la está vendiendo pues a otros clientes, pero...

P3: Pero, Caro, nosotros habíamos hecho, si recuerdan, hicimos un testeo a ciegas aquí, en esta misma mesa, en donde colocamos las tres medias y dijimos cual es cual.

P2: Si, Ricardo pero mira, no sé, o sea...

P3: Lo que tú crees es que puntualmente, entonces, me gustaría mirar la muestra de la señora, y si no la mandan, para revisar...

P5: Por, desde unidades diferentes, desde unidades diferentes. Hagámosle un muestreo.

P3: Yo estoy de acuerdo contigo, es decir, la media de Tall se vende cable, si yo tengo una media que me está dando una apariencia de tejido desfavorable, tengo que mirarlo, también me gustaría revisar el tema, porque en las pruebas que hicimos acá a ciegas, la cosa estaba bien”.

Este caso resultó muy interesante dado que se traen a la reunión los resultados de las pruebas de comparación, realizadas sobre las prendas propias y las de los competidores, desarrolladas en ocasiones anteriores. Sin embargo, las pruebas mencionadas consistieron en pruebas “a ciegas” de tacto de las prendas que fueron realizadas por los asistentes a la reunión, sin considerar ningún tipo de “rigor científico”, mediciones objetivas, etc. Los resultados se basaron entonces en las sensaciones de los participantes y en sus conocimientos previos.

Aun cuando los resultados de estas pruebas no son aceptables desde el punto de vista científico y racional, son lo suficientemente buenas desde la perspectiva de la organización objeto de este estudio, como para servir de base, para la toma de decisiones en las diferentes áreas funcionales de la empresa (como por ejemplo producción, mercadeo, etc.), decisiones a todas luces muy importantes para el logro de los objetivos de la organización.

Los asistentes a la reunión decidieron entonces volver a efectuar una comparación entre los productos propios y los productos del mayor competidor para establecer

si existe alguna diferencia entre estos, y de esta manera darle tratamiento a la queja recibida de parte de un usuario.

#### Anexo 2 Página 28:

P4: No pues, es que Ricardo, pa'mi, ponerme a decirle a la señora, cuando no sé exactamente cuál fue lo que hizo, pero yo te estoy dando una queja que vino de la calle, ¿sí me entiendes?, o sea, yo no, no sé, no soy usuaria, no las uso, no tengo ni idea.

P3: Sí claro, claro. Yo lo que pensaría es que, hagamos una cosa, de repente tomar una Tall nueva, comprar una Tall reciente y volver y mirar, pues yo lo veo parecido...

P5: O sea, esas son nuevas, lo que, así estén arrugadas, la inquietud es mirar el (0:50:59)... del tejido.

P3: Que el tejido se vea muy apretadito pues.

P1: Ricardo, mete la mano por favor.

P3: Acá en esto.

P2: Pero no mires el pantalón, mira la media.

P4: Es que el tejido del pantalón es completamente abierto porque, le da elongación a la cola, el pantalón si es así.

P3: Aquí. ¿Esta es la nuestra?

P1: No es la de Tall.

P3: Sigue siendo Tall. Métele la mano a la nuestra. Ahí, ahí, ahí.

P6: Yo tomaría el apunte, como para que quede el precedente, pero yo no le haría nada.

P3: No pues toca, sí, pero mira Caro, yo creo que, mira, mira, la diferencia de tejido acá, abre los dedos, abre estos dos deditos, mira la diferencia de tejido aquí, no yo no veo cuadro.

P1: No hay diferencia. No nada, o sea, yo lo que les digo, yo les estoy trayendo la inquietud de la calle...

P3: Tomemos el apunte, lo metemos en la...

P1: ¿Si me entienden?...o sea, yo no la uso, yo no me la pongo, yo no tengo ni idea si esta es mejor o peor que la otra, no tengo ni idea, yo les estoy trayendo el apunte de la calle, esto es lo que me dijo a mí la calle.

P5: No, a mí realmente me encanta. Yo digo, ya escuchamos el comentario, es válido, si se nos vuelve a presentar organizarlo”.

Como en el caso anterior la prueba de comparación del producto propio con el producto del competidor, se dio a partir de pruebas táctiles y visuales alejadas del contexto científico, su resultado es generado a partir de elementos subjetivos y en especial a partir del conocimiento almacenado por las personas participantes en la reunión. Esto generó como respuesta la sensación, en este caso, de que la prenda no tenía ningún problema y por lo tanto se decidió no tomar acciones al respecto, más allá de estar a la expectativa.

La ausencia de racionalidad se destacó también en el momento en que uno de los asistentes deseaba participar en el ejercicio ‘táctil’ destinado a comprobar alguna

característica del producto de la compañía frente a esa misma peculiaridad del producto de la competencia, y pregunta: ¿esta es la nuestra? A cuyo interrogante su interlocutora respondió, “no, es la de Tall”.

Es evidente que el vacío de conocimiento respecto a cuál es el producto de la empresa y cuál el de la competencia puede ser sufrido por cualquiera de los participantes de la reunión, y de la organización en general, por no hablar de los propios clientes. Si esto es así, cabe preguntarse si en esta u otras situaciones similares vividas con anterioridad no se habrán tomado decisiones importantes habiendo trastocado los productos propios con los de la competencia.

Lo importante a destacar con relación al procedimiento utilizado para este tipo de análisis es que ellos caracterizan de manera fundamental los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. No hay prácticamente ningún elemento puramente racional en este ejercicio ‘táctil’ (brillan por su ausencia los procedimientos de medición analíticos, científicos, racionales), en cambio sobran los elementos sensoriales, emocionales, heurísticos.

#### **4.7. DISEÑO DE EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS**

El tema sobre el cual se discute a continuación es la modificación del empaque de algunos de los productos que actualmente comercializa la organización.

##### **Anexo 2 Página 19**

“P2: Sí, le vamos a hacer el lomo. Sí, le vamos a hacer el lomo.

P3: Sí, el lomo es importante, yo creo que el lomo le da más fuerza.

P1: Sí, es lindo.

P6: Sí, se ve bien.

P3: Se ve más bonito.

P2: Además de pronto como la media es más gruesa, sí hace falta que...

P3: Sí, sí, de repente, sí claro”.

Como resulta claro del análisis del fragmento mostrado, los argumentos que justifican la decisión de hacer un lomo a la carátula del producto, se apoyan en cosas como: “es lindo”, “se ve más bonito” o “de pronto como la media es más gruesa”. Todos estos argumentos son claramente subjetivos, basados en el conocimiento previo de los invitados al comité, sin embargo, aun cuando se tomó la decisión de hacer la modificación, no existen argumentos racionales que la soporten.

#### **4.8. ETIQUETA DEL PRODUCTO**

Se estaba discutiendo la ubicación que debía tener el código de barras en la nueva etiqueta de un producto y se presentaron posiciones encontradas acerca del impacto que puede tener en producción una u otra colocación.

#### **Anexo 2 Páginas 34, 35, 36, 37, 38**

P5: Yo lo que les estoy sugiriendo desde mi..., como cabeza de área le estoy diciendo, piensen en producción. Porque no puede ser que uno haga un cambio, y no se formule o se tenga en cuenta, la óptica desde producción, o sea, se tiene que tener en cuenta.

P1: Pues es que yo no sé qué tanto te pueda afectar Mabel, ponerlo en una esquina a ponerlo debajo de un rombo.

P5: Te lo estoy diciendo Carolina, te lo estoy diciendo y te lo estoy graficando aquí.

P1: Es que tú me lo gráficas y no lo entiendo. Es que para mí.

P3: Es que lo que ella dice es lo siguiente, la operaria coge los códigos de barras, y la nena coge y es más fácil colocarlo en la esquina.

P1: Ricardo, Ricardo, ¿sabes qué hacen ellas a veces?, porque yo también las he visto, ponen, ponen, ponen, además, dime ¿dónde está esto? en esta esquina, es que es lo único que tú vas a hacer es, ahora le subimos el azul porque entiendo lo del tema de que no se vea el parche aquí, sí?. Eh, cortado, no sé cómo se ve, ahorita que Fredy lo mande lo miramos, pero que tú lo pongas acá, a que lo pongas acá...es la misma vaina,

P4: Nena, es una sugerencia. Bueno, no sé.

P3: Dale, dale, dale.

P4: Y si su, si esto queda azul degradé para que no se vea tan azul, y los logos todos quedan en blanco, podría, pues, genera uniformidad.

P3: ¿Así como está en zapatilla dices tú?

P1: Es que el blanco, el blanco nos pierde mucho el tema ahí.

P4: Pero acá... No mira.

P1: En el punto de venta.

P4: No, yo sé, pero de pronto queda chévere. Porque mira que esos logos están en blanco y se ven chéveres...

P2: De una vez les digo, eso tiene que...espérate...

P1: O sea, es que esto no fue que a mí se me ocurrió de un momento a otro, y lo uno fue, en el momento en que lo probamos, que lo vimos, dijimos, está bien, está bien, ¿cierto?, porque si me pongo a preguntarle a veinte personas entonces no hacemos nada.

P3: Sobre todo, es decir, ponernos de acuerdo veinte personas, y toca tomar una decisión.

P6: Mire, yo no quiero, mi idea... voy a dar una sugerencia, yo no voy a intervenir ni para un lado ni p'al otro, pero sí quiero que... ahorita yo subo una niña y que haga el ejercicio, si la niña dice: -A mí me da la misma ponerla aquí en la mitad o la espalda-. No hay problema, y ustedes mirarán (1:01:06)...pero si la niña dice: -No, es mejor en la esquina que en el centro-. Considero que es importante que se tenga en cuenta la sugerencia. Independiente del color que le van a poner.

P3: Listo, ¿Quién viene?

P5: Una niña, ya sube.

P3: Sigamos.

P1: Porque la idea, espérate Ricardo, la idea es, esta la voy a rayar porque esto no sirve. Fredy me baja un poquito de esto que si lo veo muy arriba, sí, lo baja un poquito, lo deja acá, y este degradé lo sube hasta acá. Sí. O sea, todo esto queda acá.

P3: Ya ahí empatada, ah no, ahí está. Ah no, no, no.

P1: ¿Y el código?, ella lo tiene que poner sobre la línea amarilla o azul que esté hacia abajo. Que a mí me parece que se ve bien.

P4: Pero Caro, sin embargo, ópticamente, este código está muy encima de la pierna.

P1: No, sí, o sea.

P4: O yo no sé entonces, si tocará alargarle esto.

P1: No, no, no, se ve terrible. No, a mí no me parece que se vea mal, o sea, realmente se ve bonito, o sea, yo poniéndolo así...

P5: Hasta ahí, porque más allá...

P1: Y eso que lo veo muy largo.

P4: Y pero, ¿y este concepto no? Esto acá abajo. Mira.

P1: ¿Qué? Pero es que las fotos no están tomadas para esa posición, ¿ves?. Las fotos están en esta posición.

P3: Sí, que siga por favor.

P1: Y Fredy me mandó poniéndolo así en principio y no se ve bien, o sea, es que no se ve bien.

P3: Además de que estamos en la carrera, de que saque la caratula rápido.

P6: Helenita, vamos a decidir dónde poner el código de barras para este tipo (1:03:01)...

Mujer: Buenos días.

P1: buenos días.

P5: ¿Si aquí o acá? Queremos que ustedes hagan el ejercicio para saber si afecta el rendimiento o no.

P1: Donde está la amarillita, o acá mira. Sería acá, tendría un línea amarillita, acá este amarillo subiría hasta acá que sería como la guía, ¿sí me entiendes?, o sea, se pondría en este lado, pero el amarillo llega hasta acá. O sea, todo esto, esta línea que tú ves acá, seguiría hasta arriba. Entonces, el código se pondría exactamente.

Mujer: Sobre el borde de la línea amarilla.

P1: Exactamente, ajá.

P3: Porque lo... es para no hacer ningún cuadradito, de que tenga que meterlo en el cuadrado, sino una guía de colocación.

P1: Solamente va el amarillo hasta allá y ahí se pondría.

P5: ¿Qué es más fácil?

P3: ¿Qué es más fácil para ti?

P5: De pronto no, hagamos el ejercicio. ¿Ponerlo acá en la esquina o ponerlo acá, o igual, o qué?

Mujer: Para mí es igual que colocarlos así...

Mujer: Para mí acá... porque me guío por esta parte.

P1: ¿Por qué te guías? Pero ven, Flor, la guía tuya debe ser la línea amarilla, o sea, eso va a ir amarillo.

P3: Por eso florecita, pero para mí, la pregunta es, o sea, ya estamos allá en la sección de producción, y nosotros queremos que nos rinda, ¿Cuál es la idea? ¿Dónde nos rinde más?

Mujer: A mí me rendiría más aquí.

P1: ¿Pero qué tanto Ricardo?

Mujer: Porque nosotras ya estamos acostumbradas, o yo por lo menos estoy acostumbrada a colocar el sticker acá, entonces ya le tengo ya como la práctica.

P5: ¿Y cómo la empacas?

(1:04:26)-(1:04:32)

P1: ¿Pero cómo hacen?

Mujer: Pero digamos que, pero digamos que es casi lo mismo.

Mujer: Sí, porque al tener la línea amarilla es como si tuviera aquí este...

P1: El lomo, exacto, exactamente lo mismo porque ustedes le ponen el sticker es a esto, así.

Mujer: Sí.

P1: ¿Cierto? O sea, ustedes en ningún momento lo han volado.

Mujer: Aquí usted pasaría, mide la marca, lo colocan acá sobre la línea amarilla, como esta queda...

Mujer: Yo la cojo así, de aquí para allá. Porque yo ya tengo la práctica y sé dónde va.

P3: Y la línea amarilla te sirve de guía, o te..., o prefieres seguirlo con la esquina.

Mujer: No, sí, la línea puede ser una guía, igual yo siempre marco de aquí para allá, así, toda la carátula.

P1: O sea, ¿tú vas de un lado a otro?

P3: ¿Así como la tienes?

Mujer: Así como la tengo, yo pongo los sellos así, así.

P1: De un lado a otro. Exacto, uhum. ¿Si tú pusieras este así? Espérate, perdóname. Digamos que todas te llegaran aquí así. Todas te llegaran así. Acá una línea amarilla, o sea, en vez del lomo tendrías una línea amarilla. Ponle el sticker que quieras.

Mujer: O sea, digamos que va acá.

P1: Ajá.

Mujer: Lo mismo. Simplemente (1:05:50)...

P3: Hagámoslo así, no vamos más con los colores, ya no hagamos más opiniones, o si no, no vamos a tener carátula nunca”.

Este apartado de la reunión es muy interesante, pues ante las inquietudes surgidas en relación al posible impacto sobre la productividad por la colocación del código de barras en la etiqueta del producto y al surgir posiciones encontradas, se recurrió a la opinión de un tercero, en este caso, una de las personas que trabaja en el área de producción.

Vale la pena aclarar que la persona consultada carecía de conocimientos técnicos en áreas como mercadeo y publicidad, producción, finanzas, etc. Es una operaria

que fue consultada en razón a que su trabajo consiste precisamente en el empaque de los productos y el pegado de los códigos de barra. Por esta razón se consideraba que tiene la experiencia suficiente como para emitir un juicio válido sobre el asunto de si el posible cambio afecta o no la productividad.

En la reunión, la operaria tomó un grupo de empaques del producto y les mostró como realizaba ella el trabajo actualmente y como tendría que hacerlo con el cambio propuesto y terminó por concluir que para ella la nueva posición del código de barras en la etiqueta no representaba ninguna variación en la manera de hacer su trabajo, por lo que no debería generarse ninguna afectación sobre la productividad.

Es de resaltar que durante el ejercicio, no se efectuó ni siquiera una prueba tomando los tiempos de ejecución de la labor en cada una de las dos condiciones para poder comparar los resultados, sino que sencillamente se le describió la situación a la operaria y ella, a partir de dicha descripción, emitió un concepto basado en su experiencia y en el impacto que ella previó podría llegar a tener la nueva situación.

Por otro lado, esta trabajadora en particular no es la única persona que llevaba a cabo esta labor, a pesar de esto, su juicio fue automáticamente aceptado como válido y representativo. Es necesario tener en cuenta que en las labores manuales como esta, cada persona suele tener su estilo propio y cabe la posibilidad de que el cambio sí tuviera un grado de afectación dado el estilo particular de cada quien, y por lo tanto de que el mismo sí pudiera afectar directamente la productividad.

En este caso el factor determinante de la decisión final fue el juicio emitido con base en la experiencia y la percepción de una persona con experticia sobre el tema, lo que la hace claramente una decisión tomada a partir de la intuición de esta persona, y de un grupo (que la consultó), acerca del impacto del cambio, sin

que para soportar dicha evaluación se realizara algún tipo de experimento y sin que se contara al menos con una segunda opinión.

Como se puede ver de los extractos de la reunión estudiados, existe en la organización una gran variedad de situaciones en las que se requiere de una respuesta pronta aun cuando no se cuente con información que pueda ser considerada suficiente desde la racionalidad. En el siguiente capítulo, se realiza una discusión más profunda de las implicaciones de estos hallazgos centrandó esta discusión en los temas tratados en el marco teórico. Se muestra igualmente, el análisis realizado utilizando los últimos desarrollos en la psicología y la sociología sobre los modelos de cognición y comportamiento, que permiten explicar de manera satisfactoria las situaciones estudiadas durante este capítulo.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados que arroja la presente investigación, analizados desde la perspectiva del marco teórico y la metodología propuestos, permiten determinar que a la hora de examinar el proceso de toma de decisiones de la dirección en la práctica empresarial, éste tiene más que ver con la intuición y la heurística que con la racionalidad *in stricto sensu*.

La intuición puede ser entendida, además de como ya ha sido aquí definida (ver apartado 2.4.), como la “facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento” (Real Academia Española, 2012), o también, como aquella facultad que permite “aludir a una evaluación: primero, que aparece rápidamente en la consciencia, segundo, de cuyas razones subyacentes no somos plenamente conscientes y tercero, que es lo bastante fuerte como para que actuemos en función de la misma” (Gigerenzer, 2008, p.23).

Por su parte, heurística es “un término de origen griego y significa ‘que sirve para encontrar o descubrir’ (...) Una heurística, o regla general, es rápida y económica; es decir, para resolver un problema necesita sólo una información mínima” (Gigerenzer, 2008, p. 258).

En contraposición con el papel que juega la intuición en la toma de decisiones de la dirección empresarial, aparece en esta investigación la racionalidad:

Actúa racionalmente con arreglo a fines quien oriente su acción por el fin, medios y consecuencias implicadas en ella y para lo cual *sopese* racionalmente los medios con los fines, los fines con las consecuencias implicadas y los diferentes fines posibles entre sí; en todo caso, pues, *quien no actúe ni* afectivamente (emotivamente en particular) ni con arreglo a la tradición (Weber, 2002, p. 21).

La investigación de campo, que consistió en presenciar y grabar en audio el desarrollo de una junta directiva de una empresa manufacturera, para posteriormente realizar el análisis de la misma y establecer la presencia de elementos intuitivos en la toma de decisiones, arrojó unos resultados que posibilitan asegurar, en contravía con lo preponderantemente asumido en la mayoría de textos sobre administración (Porter 1993, 1999, 2003; Sallenave 1995; Goodstein, *et al.* 1998; Koontz y Weihrich, 1998; Johnson y Scholes, 2001; Hellriegel *et al.*, 2002; David, 2003; Dess y Lumpkin, 2003; Hitt *et al.*, 2004, entre otros), que la intuición juega un papel mucho más importante que lo que comúnmente se cree, se afirma, se enseña y se publica en la mayoría de los centros educativos y en las empresas.

### **5.1. RACIONALIDAD FUNCIONAL**

Lo primero que hay que establecer es que la compañía que sirve de sustento a esta investigación se puede enmarcar, desde la perspectiva de su estructura organizacional, en lo que los teóricos de la administración han dado en llamar organización mecanicista (Morgan, 1996) u organización máquina (Mintzberg, 1997), en razón a su estructura funcional, los niveles jerárquicos y la relativa racionalización, que incluye, por supuesto, el control estricto de actividades, presentes en la coordinación de las tareas establecidas en los procesos de trabajo. Por ello es de pensarse que la toma de decisiones se desarrollara de forma completamente racional.

Este tipo de organizaciones suele concentrarse más en el permanente ajuste de sus procesos al interior de la organización (para que respondan a los objetivos previamente establecidos) que en el mejoramiento de la flexibilidad (que les permita una constante adaptación a los cambios en el entorno). Suelen ser

reactivas, en el sentido de responder a las amenazas del medio sólo cuando estas se presentan. No cuentan con mecanismos claros que permitan sistemáticamente monitorear y responder adecuadamente al comportamiento cambiante de sus públicos. Es frecuente también que se pasen por alto numerosos problemas y oportunidades, debido a que no hay respuestas elaboradas a las cuales acudir.

Según Morgan (1996, p. 26):

La racionalidad que fundamenta el diseño mecanicista es la que puede describirse como racionalidad ‘funcional’ o ‘instrumental’ derivada de la forma en que el personal y las tareas cumplen juntos un determinado objetivo que contrasta con la racionalidad sustancial donde el sistema alienta al trabajador a determinar si lo que está haciendo es apropiado y si ejecuta sus acciones adecuadamente.

En la compañía objeto de estudio, la racionalidad funcional es palpable. Allí la gente debe hacer lo que está previsto que hagan, nada más. Si aparece una nueva circunstancia que altere el funcionamiento normal de los asuntos (quejas de los clientes, por ejemplo), se procede a ‘analizar la situación’ y realizar los cambios a que haya lugar para satisfacer los requerimientos que la nueva situación exige.

Es forzoso mencionar la condición de empresa mecanicista que exhibe la organización de nuestro estudio, por dos razones: primero, la mayoría de las organizaciones en Colombia comparten este diseño estructural, y segundo, podemos establecer que en su intento de establecer una compañía regida por el pensamiento analítico, racional, científico si se quiere, la dirección empresarial se ve aprisionada entre el cumplimiento de las normas expedidas pensando en la eficiencia y el control vía estandarización por un lado y la imperiosa necesidad de cumplir con los objetivos trazados por el otro.

Esto conduce a una situación muy particular en la que si bien la intuición es utilizada de manera recurrente, cotidiana diríamos, en la toma de decisiones, ella

se disfraz, se oculta y se encierra en una serie de argumentos supuestamente racionales para su validación (Maturana, H. 1997).

Veremos en el siguiente apartado cómo la intuición es, efectivamente, utilizada una y otra vez en la toma de decisiones sin que su uso sea siquiera una vez cuestionado, antes bien, es avalado como natural y correcto por todos los integrantes de la junta objeto de análisis de la presente investigación.

## **5.2. LA INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

Se pudo observar durante el transcurso de la reunión el uso de “brincos de abstracción”: “los brincos de abstracción ocurren cuando pasamos de las observaciones directas (‘datos’ concretos) a generalizaciones no verificadas. (...) la mera suposición se transforma en hecho” (Senge, 1996, p. 246).

Varias veces durante la junta, algunos de los participantes en ella daban por sentado que si él o ella actuaran de una manera determinada ante una situación de mercado, los clientes en general operarían de igual forma. Expresiones como “el cliente no volvería a comprarlo”, o “cuando uno normalmente compra una media y la media sale mala, yo no voy ni me quejo, ni nada, la próxima vez no compro esa marca, compro la de la competencia. Eso es lo que pasa en el mercado de las medias”, reflejan la existencia de una *escalera de inferencias* (Senge *et al.*, 1995, p. 252) antes que el conocimiento preciso, sustentado, fundamentado, estadísticamente comprobable, del comportamiento de los clientes.

Al analizar el desarrollo de la reunión, se encuentra que durante la misma, surgen una serie de interrogantes a los cuales, debido a la falta de información suficiente disponible durante el evento, se da respuesta desde la perspectiva de la intuición, la emoción o la experiencia. La implicación derivada de esta situación es que

desde la racionalidad, sería imposible dar respuesta a dichos interrogantes en el espacio de tiempo de la reunión y por lo tanto, deberían tomar decisiones que dependieran de las respuestas a los interrogantes. A manera de ejemplo citamos algunos de estos interrogantes:

- ¿Ante un reclamo no atendido satisfactoriamente sobre un producto adquirido en un almacén de cadena, el cliente va a tomar la decisión de no volver a comprar el producto?
- ¿El enojo del cliente se dirigirá hacia el almacén de cadena, hacia la marca o hacia el producto en particular?
- ¿Cuál es el comportamiento de los clientes frente a los reclamos por insatisfacciones del producto según la categoría de producto?
- ¿Los clientes se comportan igual frente a los reclamos por insatisfacciones del producto en toda Colombia y en todos los demás países?
- ¿Reaccionan de igual forma las personas de estratos altos que las de los segmentos populares?
- ¿Cuál es la forma de reclamar y los motivos de los reclamos de las jóvenes, las amas de casa y las mayores de 55 años?

Sin embargo, las respuestas no-científicas o no-rationales a estos interrogantes, dadas a partir de la generalización de comportamientos individuales o de la respuesta meramente intuitiva de los participantes, son consideradas válidas y suficientes al interior de la organización para tomar decisiones y definir cursos de acción como se evidencia en los resultados de la presente investigación (ver apartado 4). Lo anterior constituye un ejemplo en el contexto empresarial de lo expuesto por Maturana cuando dice:

En el camino explicativo de la objetividad sin paréntesis, la búsqueda de la realidad es la búsqueda de las condiciones que hacen a un argumento racional, y, por lo tanto, innegable. O en otras palabras, debido a la naturaleza de la racionalidad en el camino explicativo de la

objetividad sin paréntesis, en ella la búsqueda de la realidad es la búsqueda de un argumento convincente (Maturana, 1997, p. 44).

Esto es así, dado que:

Si adoptamos el camino de la objetividad sin paréntesis, la razón aparece como una propiedad constitutiva del observador, esto es, como una característica cognitiva de su mente consciente a través de la cual él o ella puede saber a priori principios universales, y la cual, desde que es aceptada como dada, puede ser descrita, pero no analizada. En este camino explicativo, la razón muestra la verdad a través del descubrimiento de lo real, por referencia de una manera trascendental a lo que es con independencia de lo que el observador hace. En este camino, lo racional es válido por sí mismo y nada puede negarlo; con mucho, el observador puede incurrir en un error lógico, pero nada de lo que él o ella hace puede destruir su poder cognitivo trascendental (Maturana, 1997, p. 44).

Los comportamientos registrados por los integrantes de la junta directiva objeto de estudio en este trabajo demostraron, en repetidas ocasiones, cómo ellos, parafraseando a Simon, “tratan de ser racionales aunque lo consigan sólo de una manera limitada” (Simon, 1972.)

Igualmente se encontraron otras situaciones en las cuales la organización toma decisiones con base en el criterio personal de una única persona, creíble dentro de la organización, dada su trayectoria de trabajo, pero completamente discutible desde una perspectiva racional. Este es el caso, por ejemplo, de la consulta a la operaria acerca del impacto de modificar la posición del código de barras sobre el rendimiento general del proceso de empaque del producto, o el caso del propio diseño del empaque del producto.

Lo que se desprende de los resultados es que el proceder de la gerencia se aleja bastante de lo que Weber caracterizaba como un comportamiento racional instrumental (Weber, 2002) pues una de sus premisas exige que se sopesen racionalmente los medios con los fines sin ningún atisbo de emociones en la toma

de la decisión. Las decisiones que se tomaron en la junta directiva aparecen más cercanas a la intuición, a la experiencia, a lo heurístico. Tal parece que, como dice Maturana, que la racionalidad es utilizada para justificar o negar nuestras emociones más que para ser utilizada como soporte permanente en la toma de decisiones (Maturana, 1995).

Es conveniente declarar que la empresa objeto de observación cuenta con un plan estratégico del cual se derivan los objetivos a largo, mediano y corto plazo. La compañía tiene una estructura funcional, tiene detallados sus cargos en un manual de funciones; normas, presupuestos, políticas y procedimientos establecidos. Sin embargo, como se evidenció en los resultados, algunas decisiones surgen de propuestas espontáneas de los presentes, apoyadas de manera entusiasta por los demás miembros de la Junta, aun cuando no se tienen claros los objetivos y las implicaciones de dichas decisiones.

En situaciones como esta, no hay certeza de estar atacando la causa raíz de un problema específico, pues podría suceder que la causa raíz fuera diferente a la que intuitivamente se identificó y por lo tanto el resultado es incierto. Establecer si las decisiones tomadas fueron o no las apropiadas, está fuera del alcance de esta investigación, lo que es relevante para la misma es mostrar, como claramente se pone en evidencia en los resultados de este trabajo, que en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización los factores heurísticos, emocionales e intuitivos juegan un papel relevante, ocupan un lugar que no es secundario y que conviene estudiar con mayor profundidad.

Se puede inferir que para hacer un análisis racional más profundo de algunos de los problemas tratados en este documento, se requeriría información adicional que no está disponible en el contexto de la reunión, así como de la presencia de un mayor número de actores y por supuesto de tiempo suficiente para discutir el tema con más profundidad. Esto conduciría probablemente, en la situación presentada,

al aplazamiento de la decisión por un tiempo no específico. Algo que en el dinámico ambiente empresarial actual podría representar serios problemas para la organización.

Otro factor importante que aparece constantemente es la influencia ejercida sobre los resultados de la reunión y las decisiones tomadas, de unas personas sobre otras. Durante la reunión se evidenció que la opinión de ciertas personas tuvo una mayor influencia sobre la junta que la de otras, en algunas oportunidades en razón a su posición jerárquica, en otras, en razón a su credibilidad el interior de la junta. Esto permite concluir que este tipo de factores, igualmente no racionales, juegan un papel relevante inclusive desde otras perspectivas que por su naturaleza no están expresamente documentadas en el presente trabajo.

Estos comportamientos observados en la junta validan lo expresado por Maturana en el sentido de “que todo lo que podemos hacer en una conversación en la cual no existe un acuerdo previo implícito, es seducir a nuestro interlocutor a aceptar como válidas las premisas básicas que definen el dominio en el cual nuestro argumento es operacionalmente válido” (Maturana, 1997, p.46).

### **5.3. ASOCIACIÓN A LOS MODELOS DUALES DE COGNICIÓN.**

Al analizar los hallazgos del trabajo de campo, la explicación más satisfactoria sobre el porqué del fenómeno observado, la encontramos de la mano de los sistemas duales de cognición y comportamiento. Como se mencionó previamente en el apartado 2.4, los sistemas usados como referentes en esta investigación fueron: CEST, SA-SBR y RIM (Ver Anexo 1). Las diferentes situaciones identificadas parecen ajustarse mejor a alguno de los sistemas o, en algunos casos, a más de uno simultáneamente.

Con el fin de ilustrar esta afirmación, a continuación se hace la asociación de los puntos referenciados en los resultados, con el modelo de sistema dual que a criterio de los investigadores reflejaba de una manera más cercana la interacción observada. Este acoplamiento se realizó con un objetivo meramente ilustrativo y en ningún momento pretende establecer la prevalencia o mayor pertinencia de un modelo con relación a otro, en tanto herramienta para explicar la dinámica de la toma de decisiones estratégicas de la organización.

1. Acta de la reunión: SA-SBR explicaría la asociación realizada que lleva a los *brincos de abstracción* que permiten concluir que el informe es inútil para unos, mientras que para otros contiene toda la información requerida. CEST podría igualmente explicar los brincos de abstracción con base en las experiencias vividas por la persona en situaciones particulares similares.
2. Entrenamiento del personal de ventas: SA-SBR permitiría explicar la experiencia de pasados entrenamientos y los resultados percibidos respecto a la necesidad de hacer un nuevo entrenamiento, así como la rápida acogida de la idea por los demás miembros. CEST podría igualmente explicar la reacción de los demás miembros de la junta y explicar cómo fue determinada la estructura del entrenamiento.
3. Canal de distribución (I): Tanto RIM como CEST podrían explicar el componente altamente emocional involucrado en la situación presentada. Por otro lado SA-SBR explicaría la suposición sobre el binomio percepción - disposición en el contexto de la venta.
4. Canal de distribución (II): en este caso el factor primordial es la presencia de *brincos de abstracción* que pueden ser explicados mediante SA-SBR o CEST. Elementos de la percepción de satisfacción esgrimidos como razones pueden explicarse mediante RIM.

5. El mercado: en este caso también el factor primordial es la presencia de brincos de abstracción que pueden ser explicados mediante SA-SBR o CEST. Elementos de la percepción de satisfacción esgrimidos como razones pueden explicarse mediante RIM.
6. Reclamo de calidad: Esta situación tiene un alto componente sensorial involucrado, especialmente acerca de la manera de efectuar las pruebas de los productos, esto es explicado de una manera muy directa por RIM.
7. Diseño de empaque de los productos: En este caso se presenta un elevado contenido de situaciones relacionadas con la percepción estética del empaque del producto por parte de los participantes que podrían ser fácilmente explicadas mediante RIM.
8. Etiqueta del producto: Esta situación es un caso que envuelve muchos factores tales como la percepción particular de una persona sobre la modificación del rendimiento en un proceso particular, las razones por las cuales dicha persona fue elegida para servir de juez, etc. Los tres sistemas pueden explicar satisfactoriamente los diferentes componentes de esta situación.

Es necesario reiterar que la asociación aquí presentada se ha hecho con un objetivo ilustrativo y recurriendo básicamente a la familiaridad e inmediatez de la asociación, lo cual implica que la decisión tomada por los investigadores es *per se* una decisión primordialmente basada en factores intuitivos. En efecto, en cierto sentido, los diferentes modelos de sistemas duales de cognición y comportamiento podrían llegar a explicar de manera satisfactoria las diferentes situaciones expuestas. Sin embargo, no es el objetivo de esta investigación ejemplificar de

manera detallada la aplicación de estos modelos a un contexto como el que aquí ha sido estudiado.

Con la investigación desarrollada se ha establecido claramente que la intuición juega un papel relevante en los procesos de toma de decisiones estratégicas a nivel organizacional y con esto se llama la atención sobre un factor importante que ha sido reiteradamente dejado de lado en los estudios administrativos. En las conclusiones se presentarán algunas implicaciones y desafíos surgidos de los resultados de esta investigación.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo principal de la presente investigación fue establecer si, en el marco de las organizaciones, la intuición juega un papel relevante, en particular en los procesos de toma de decisiones estratégicas. La ortodoxia de la disciplina administrativa nos sugiere que, en el marco de la organización, la toma de decisiones es un proceso completamente racional.

Con la ayuda de la psicología, encontramos que en los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones, existen factores no racionales que juegan un papel muy importante. Si en el marco de otros contextos, la racionalidad no es el único factor participante, no existía razón alguna para creer que en el contexto organizacional la situación fuera diferente.

Para poder adelantar con éxito la investigación, se seleccionó el enfoque situacional como herramienta metodológica, pues debido a sus singulares características, tales como la profundidad del análisis de situaciones particulares y la relevancia dada al contexto, resulta muy valioso para estudiar casos en los que el objeto de estudio no es obvio sino que requiere de una cuidadosa observación a detalles específicos, como es el caso de esta investigación. Esto permitió identificar en el marco del trabajo de campo, evidencias de que la racionalidad no es el único ni el principal factor que toma parte en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización.

Como se puede establecer a partir de los resultados presentados, en el contexto organizacional, la intuición juega un papel relevante en los procesos de toma de decisiones. Esto abre campo a una gran variedad de posibilidades de estudio, por ejemplo, establecer si el tamaño de las organizaciones altera el papel que juega la intuición, o si en otro tipo de industrias la influencia de la intuición es mayor o

menor. Se podría así mismo estudiar cómo las diferentes estructuras organizacionales afectan el rol de la intuición en el proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, los resultados de la investigación permiten vislumbrar una necesidad que debe ser satisfecha desde las instancias académicas. La administración debe hacer un acercamiento a la psicología, y a otras ramas del saber, con el fin de apropiarse el conocimiento que han alcanzado otras ciencias en cuanto a los procesos cognitivos de elaboración de juicios y toma de decisiones. De no ser así, un factor crítico dentro de la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones continuará ausente en el campo administrativo, lo que a todas luces resulta inconveniente.

Se puede decir así mismo que desde la óptica de la dinámica del mercado, la racionalidad pura, tal y como suele ser vista en los contextos teóricos y académicos, entorpecería, en la realidad cotidiana, la toma de decisiones de la empresa y no es posible en todos los casos, implementarla. Resulta más práctico y eficiente, en el contexto organizacional, acudir a la experiencia, a la heurística y a la intuición para tomar decisiones que tienen que ser inmediatas, puesto que los problemas que se presentan requieren, en muchos casos, de soluciones urgentes.

En un mundo altamente dinámico, turbulento e impredecible en donde los compradores cuentan con cada vez más recursos para obtener información; en donde la competencia feroz hace de la innovación un imperativo so pena de desaparecer del mercado y en donde las tecnologías de la información y la comunicación están al alcance de todos, pareciera abonarse el camino para que la combinación de la intuición y la racionalidad se convierta en la ruta a seguir por parte de la dirección empresarial y, muy particularmente, de la agenda de investigación por parte de la academia, como se sugiere en párrafos anteriores.

No es, entonces, la racionalidad el único camino a seguir con ímpetu para lograr los objetivos económicos y sociales de las empresas. Tampoco es la intuición la que va a dominar la toma de decisiones en las organizaciones. Los seres humanos no somos, como pensaba Descartes, unas máquinas con alma. La complejidad del ser humano y de las organizaciones exige, en los tiempos de hoy, el uso inteligente y equilibrado de todos los recursos que hacen de la organización un ente complejo y, de estos recursos forman parte vital tanto la racionalidad como la intuición.

También es importante decir que hacemos uso de la racionalidad, con todos los elementos a nuestro alcance, cuando necesitamos aniquilar un argumento que va en contravía del nuestro (Maturana, H., 1997). Resulta sorprendente cómo en estos casos se hace uso de la racionalidad por una motivación básicamente emocional. Por el contrario, en el caso de acuerdo de una posición con la nuestra, tan solo el sentimiento de acercamiento resulta suficiente.

Por último, hacemos eco de las palabras de Malcolm Gladwell:

Creemos que obtendremos mejores resultados recopilando la mayor cantidad de información y deliberando sobre ella durante todo el tiempo posible. Sólo confiamos en las decisiones conscientes. Pero en ocasiones, sobre todo en situaciones de estrés, la prisa no es mala consejera y los juicios instantáneos y las primeras impresiones constituyen medios mucho mejores de comprender el mundo. (...) las decisiones adoptadas a toda prisa pueden ser tan buenas como las más prudentes y deliberadas (Gladwell, 2006, p. 25).

## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la universidad en general y en particular a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, iniciar una línea de investigación cuya problemática central sea la intuición como herramienta en la toma de decisiones de la Dirección empresarial.

Se recomienda igualmente que en las áreas de consultoría empresarial o en general en el área de extensión universitaria, se tenga en cuenta a la intuición como un elemento importante en la vida de las organizaciones y que no solamente se utilicen los modelos de intervención racionales que han dominado el quehacer gerencial hasta ahora.

Finalmente, recomendamos que la intuición y su papel en la organización, entren a formar parte de la enseñanza de todos los temas relacionados con la Administración de empresas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (1996a). *Communication, power and organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1996b). Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly*, 7(4): 455-485.
- Andrews, K. R., (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Ill. Richard D. Irwin. Third Edition.
- Bar-Hillel, M. & Neter, E. (2002). How alike is it? Versus How likely is it?: A disjunction fallacy in probability judgments. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 82-97), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Betsch, T., Haberstroh, S., Glöckner, A., Haar, T., & Fiedler, K. (2001). The effects of routine strength on adaptation and information search in recurrent decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 23–53.
- Betsch, T., Hoffmann, K., Hoffrage, U., & Plessner, H. (2003). Intuition beyond recognition: When less familiar events are liked more. *Experimental Psychology*, 50, 49–54.
- Betsch, T., Kaufmann, M., Lindow, F., Plessner, H., & Hoffmann, K. (2006). Different principles of information integration in implicit and explicit attitude formation. *European Journal of Social Psychology*, 36, 887–905.
- Betsch, T. (2008). The Nature of Intuition and Its Neglect in Research on Judgment and Decision Making. En *Intuition in Judgment and Decision Making* (pp 3-22), H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). New York, USA.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Capra, F. (1992). *El Punto Crucial* (p. 32). Buenos Aires. Estaciones
- Chaiken, S. (1980). Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752–766.
- Chapman, G. B. & Johnson, E. J. (2002). Incorporating the irrelevant: anchors in judgments of belief and value. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 139-149), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México. Pearson. Prentice Hall. Novena edición
- Descartes, R. (1966). *Discurso del Método*. Buenos Aires. Losada S.A. Cuarta Edición
- Dess & Lumpkin. (2003), *Dirección Estratégica*. España. McGraw Hill
- Deutsch, R. & Strack, F. (2008). Variants of judgment and decision making. The perspective of the Reflective-Impulsive Model. En *Intuition in Judgment and Decision Making* (pp 39-53), H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). New York, USA.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Epley, N. & Gilovich, T. (2002). Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristics. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 139-149), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.

- Epstein, S. (2003). Cognitive-experiential self-theory of personality. En *Comprehensive Handbook of Psychology, Volume 5: Personality and Social Psychology* ( pp. 159-184). Millon, T. & Lerner, M. J. (Eds). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Epstein, S. (2008). Intuition from the perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory. En *Intuition in judgment and decision making* (pp. 23-37) H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.). New York, USA.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Frederick, S. (2002). Automated Choice Heuristics. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 548-558), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Gell-Mann, M. (2007). *El quark y el jaguar. Aventuras en lo simple y lo complejo*. Barcelona. Tusquets Editores, S.A.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Gilbert, D. T. (2002). Inferential Correction. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 167-184), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Gladwell, M. (2006). *Inteligencia intuitiva. ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?*. Madrid, España. Santillana Ediciones generales, S.L.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica Aplicada*. Bogotá, D.C. Colombia. McGraw Hill.
- Greenwald, A. G. (1992). New Look 3: Reclaiming unconscious cognition. *American Psychologist*, 47, 766–779.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J.W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México. Thomson
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración estratégica*. México. Thomson
- Huberman, L. (1972). *Los bienes terrenales del hombre*. Bogotá, Colombia. La Oveja Negra Ltda.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001), *Dirección Estratégica*. España. Prentice Hall
- Kahneman, D & Frederick, S. (2002). Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 49-81), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Kant, I. (1784). *¿Qué es la Ilustración?* Disponible en:  
[http://www.utadeo.edu.co/programas/humanidades/pdf/ejemplo\\_ensayo\\_filosofico.pdf](http://www.utadeo.edu.co/programas/humanidades/pdf/ejemplo_ensayo_filosofico.pdf)
- Koontz, H.& Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México. McGraw Hill
- Maldonado, C. (1998). Teoría de la decisión racional. En diálogo con las ciencias sociales. En *Cuadernos de Administración Vol 20*. (pp 101-118). Bogotá. Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana.

- Maturana, H. (1995). Entrevista concedida para el programa *La belleza de pensar* emitido por ARTV. Chile. Disponible en [http://www.youtube.com/watch?v=e5zlpNO\\_XoY&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=e5zlpNO_XoY&feature=related)
- Maturana, H. (1997). *La objetividad. Un argumento para obligar*. Chile. Dolmen Ediciones S.A.
- Mintzberg, H. (1997). El Trabajo del Administrador: Fantasías y realidades. En *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pp 35-39). México. Prentice Hall.
- Morin, E. (2006). *El Método 3. El conocimiento del conocimiento*. Madrid. Ediciones Cátedra. Grupo Anaya S.A.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega.
- Ohmae, K. (1990). *La Mente del Estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. México. McGraw Hill.
- Porter, M. (1993). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. CECSA.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona, España. Ediciones Deusto
- Real Academia Española (2012). *Diccionario de la Lengua Española – 22 Vigésima segunda Edición*. Accedida en 08-02-2012, desde <http://www.rae.es/rae.html>.
- Rozin, P. & Nemerof, C. (2002) Sympathetic magical thinking: the contagion and similarity "heuristics". En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 201-216), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Sallenave, J. P. (1995). *La Gerencia Integral*. Bogotá. Editorial Norma.
- Sanabria, M. & Saavedra, J. J. (2012). Documento de estado del arte de la línea de investigación y trabajo académico en Estudios Organizacionales. Circulación restringida. Bogotá: Universidad del Rosario (543 páginas).
- Schneider, W. & Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention. *Psychological Review*, 84, 1–66.
- Senge, P., Ross, R., Smith, B., Roberts, Ch., Kleiner, A., (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona (España). Ediciones Juan Granica S.A.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona (España). Ediciones Juan Granica S.A.
- Sherman, S, Cialdini, R, Schwartzman, D & Reynolds, K. (2002). Imagining can heighten or lower the perceived likelihood of contracting a disease: The mediating effect of ease of imagery. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 19-48), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.

- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid, España: Ediciones Aguilar.
- Sloman, S. A. (2002). Two systems of reasoning. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 379-396), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Smolensky, P. (1988). On the proper treatment of connectionism. *Behavioral and Brain Sciences*, 11, 1–23.
- Schwarz, N. & Vaughn, L. A. (2002). The availability heuristic revisited: ease of recall and content on recall as distinct sources of information. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 103-119), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Taylor, F. (1997). *Principios de la Administración Científica*. Herrero Hermanos. México. succs., S.A.
- Tversky, A & Kahneman, D. (2002). Extensional versus Intuitive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgment. En *Heuristics and Biases, the Psychology on Intuitive Judgment* (pp. 19-48), T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.). Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Von Martin, A. (1995). *Sociología del Renacimiento*. México. Fondo de Cultura Económica
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Madrid, España. Fondo de Cultura Económica de España, S.L.