

## EL PAPEL DE LA PERCEPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN

*The role of perception in decision making of the directing*

Oscar Diego Salgado Guzmán

### Resumen

Oscar Diego Salgado Guzmán

Maestro en Administración, área alta dirección por la Escuela Bancaria y Comercial, Ciudad de México año 2011. Especialista en Recursos Humanos por la Escuela Bancaria y Comercial, Ciudad de México año 2011. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México año 2002.

E-mail: [od.salgado@hotmail.com](mailto:od.salgado@hotmail.com)

La toma de decisiones es fundamental en el quehacer de la alta dirección. En ese contexto, la percepción es uno de los factores involucrados más relevantes y supone la interacción de los siguientes aspectos: la experiencia, la intuición, la percepción selectiva, el pensamiento, los filtros mentales, las creencias, las expectativas y las necesidades, entre otros. Por su parte, la estrategia es el camino o la forma elegida para llevar a cabo determinadas acciones, en busca de uno o más objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva teórica, el presente artículo analiza el mecanismo de toma de decisiones para el caso particular de una empresa de transporte público en la Ciudad de México.

**Palabras claves:** Toma de Decisiones, Percepción, Estrategia, Alta Dirección.

### **Abstract:**

*The decision making is important for the everyday task of top managers. On the decision making the perception is involved and this is an element molded by the following aspects: the experience, the intuition, the selective perception, the thinking, the mental filters, the beliefs, the expectations and the needs, among others. On the other hand, the strategy is the path chosen to make possible certain actions, in the searching of organizational goals. From this theoretical perspective, this article analyses the mechanism of decision making in the particular case of a public transportation company in Mexico City.*

**Key Words:** Decision making, Perception, Strategy, Directing.

## Introducción

El mundo se ha globalizado mientras las barreras físicas parecen haber ido desvaneciéndose. En el proceso, algunas organizaciones se han convertido en globales (con presencia en países de diferentes continentes), con un efecto que excede lo comercial y que alcanza también la esfera laboral. De esta forma, en un mismo centro de trabajo, pueden convivir personas de diversas nacionalidades, con maneras de pensar diferenciadas.

Es así como vivimos en un mundo influenciado por diversos factores externos, que enmarcan la toma de decisiones de la alta dirección, tales como: los entornos (económico, político, social, ecológico, legal y ético), la cultura y las costumbres. De igual manera, podemos verificar factores de influencia internos, como pueden ser: los empleados, los accionistas y los consejos de administración.

En medio de este contexto de diversidad, la Alta Dirección, intenta generar un entendimiento común de ideas y acciones para lograr una toma de decisiones ágil y firme, en el camino hacia el logro de sus objetivos.

Tomando todas estas cuestiones en consideración es que la presente investigación intenta presentar evidencia acerca de cómo influye la percepción en la toma de decisiones de la alta dirección, en el caso específico de una empresa de transporte público en la Ciudad de México.

Para poder detectar el mecanismo de la toma de decisiones, bajo un enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a los dos directivos de la empresa. Así mismo, se aplicaron dos cuestionarios cuantitativos a los mismos directores. El primer cuestionario fue relacionado con los procesos pensantes, tanto del hemisferio izquierdo como del hemisferio derecho. El segundo se centró en detectar el estilo particular de la toma de decisiones (estilos: analítico, directivo, orientado al comportamiento, conceptual).

Durante la aplicación de pruebas, se consideró importante investigar las ideas y las acciones que suelen guiar a los directivos, planteando como objetivo dilucidar si tiene validez la manera en que obtienen su visión a pesar de que muchas de sus técnicas y herramientas no coincidan con aquellas descritas en los manuales sobre planeación estratégica.

Cabe señalar que no se profundizará en los aspectos psicológicos de la percepción, tampoco en aquellos elementos del entorno que tienen que ver con la formación de los esquemas mentales o en aspectos de la neurología que estudien al cerebro en sus partes físicas y/o funcionamiento. El propósito del presente trabajo es enfocarnos en el análisis desde la administración, buscando establecer la relación causa-efecto entre la percepción y la toma de decisiones.

Dentro de este contexto, nuestra pregunta de investigación se centra en dimensionar ¿cuál es el papel que ocupa la percepción en la toma de decisiones de la alta dirección, en el caso específico de la empresa analizada? Nuestra hipótesis de trabajo es que la percepción ocupa un lugar relevante en la toma de decisiones, incluso en el caso de la alta dirección. Por otro lado, también es nuestro propósito establecer algún punto de partida para estudios futuros relacionados con la percepción, la estrategia y la toma de decisiones en los distintos sectores de la vida económica mexicana.

### ***Contexto empresarial***

En el mundo contemporáneo, parece que el cambio es la única constante. Desde hace algún tiempo se ha instaurado el fenómeno de la globalización que implica la caída de ciertas barreras físicas y mentales y que ha permitido la libre comercialización de productos y servicios a lo largo del mundo, gracias a los avances tecnológicos que han propiciado la disminución de costos y optimización de recursos. Así mismo, la globalización ha traspasado barreras territoriales, agigantado el comercio internacional, sobre todo con el apoyo de los avances tecnológicos que han disminuido considerablemente los tiempos de transacción.

En medio de este contexto, los gerentes conviven con un ambiente caracterizado por el cambio vertiginoso, por la creciente competencia de alcance multinacional y por las modificaciones políticas y económicas (Guiltinan, 1998: 3), requiriendo de su parte, una rápida adaptación a las nuevas condiciones del medio como garantía de subsistencia en el tiempo.

Desde esta perspectiva es que se hace necesario se realicen análisis del entorno, tanto externo como interno, como parte de una administración estratégica tendiente a la

toma de decisiones oportuna. Esta situación se verifica tanto en empresas con exposición más internacional como en empresas de productos de exposición más limitada, como es nuestro caso, el del transporte público en la Ciudad de México. Es importante mencionar que en el Distrito Federal, el transporte público de pasajeros puede ser concesionado a empresas privadas y este es el caso de la empresa que analizamos.

### ***Marco teórico de la toma de decisiones***

Entrando en materia de la presente investigación, iniciamos con algunos aspectos teóricos que nos proporcionen bases de apoyo al análisis empírico. Tenemos, para comenzar, la definición de la percepción de Robbins (2009: 139), que señala: “la percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe puede llegar a ser diferente de la realidad objetiva”.

En otra definición de la percepción, Morris (2001: 123-124) nos indica que, “la percepción consiste en descifrar patrones significativos en medio de una masa desordenada de información sensorial. En último término, es el cerebro el que interpreta el complejo flujo de la información procedente de los sentidos”.

Podemos convenir, entonces, que los sentidos de cada persona son las vías de acceso para la percepción. Entre los sentidos podemos detenernos en el de la vista para ejemplificar. La mirada, parece ofrecernos elementos para interpretar tanto nuestro entorno como la realidad observada. Cuando los sentidos no pueden encontrar un orden a la complejidad del entorno, entonces prever movimientos y acciones es más difícil. Para ello es necesario desafiar la realidad y cuestionar el territorio de la credibilidad de nuestros modelos mentales (Manucci, 2004: 1).

De esta forma, acceder a la complejidad a través de la creación de modelos y estructuras de medición es la metodología que el hombre ha utilizado a lo largo de su vida para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno. Uno de los factores esenciales que aparecen ligados a los modelos son los resultados (Ibídem).

Así mismo, a través de la utilización de determinados modelos, una organización obtiene los resultados esperados y esos esquemas pasan a formar parte de un hábito. Los

modos de “percibir, interpretar y prever” se naturalizan. Así la complejidad del entorno adquiere un orden (Manucci, 2004: 1-2).

La percepción de la complejidad es lo que determina nuestras acciones y movimientos en el entorno. Según nuestro esquema de pensamiento vamos a mirar la realidad de una manera diferenciada. De manera más o menos compleja. Desde este punto de vista, hay una diferencia esencial en la actitud de quienes dirigen y planifican los destinos de las organizaciones. Según el esquema de pensamiento, la mirada será diferente y por lo tanto también lo será la actitud en el desarrollo de la estrategia (Ibídem: 2).

Regresando a lo que significa mirar, asumimos que era interpretar. Detrás de cada ojo que descubre la realidad hay un laberinto de creencias, hábitos, actitudes, experiencias y expectativas que procesan los estímulos, generan conceptos y determinan lo que realizamos en el ambiente. Miramos e interpretamos la realidad desde nuestros modelos mentales. Estos son los “filtros” a través de los cuales el entorno adquiere un orden. En cada situación nunca contamos con toda la información disponible para “marcar” el terreno de nuestros actos (Manucci, 2004: 2-3).

Dentro de este contexto, sin embargo, se hace necesario señalar que: “el mundo que percibimos no es el mundo real, el territorio; es un mapa hecho por nuestra neurología. Aquello en lo que nos fijemos de este mapa será nuevamente filtrado por nuestras convicciones, intereses o preocupaciones” (Seymour, 1995: 58).

Por otro lado, a pesar de las diferencias de velocidades en el funcionamiento, podemos señalar que existe mucha similitud entre la red de neuronas cerebrales y los circuitos de una computadora ya que ambos son coordinados por conjuntos de interconexiones que transmiten datos de ida y vuelta, los ordenan y reordenan, los guardan y los emplean para resolver problemas; en ambos ejemplos se cometen errores ya que de recibir información equivocada producen resultados equivocados (García, 1998: 38).

De todas formas, las computadoras actuales no pueden llevar a cabo algunas actividades características del ser humano como pueden ser las relacionadas a la capacidad de imaginación, así como otras facultades propias de la mente tales como recuperar ideas y sentimientos del pasado para relacionarlos con otros actuales; no les es

posible dar sentido y contexto a las circunstancias conforme van surgiendo y en ese momento administrar las emociones, producto de la combinación de sensaciones, sentimientos y pensamientos (García, 1998: 38).

Continuando con las emociones, podríamos afirmar que son el comodín de la inteligencia humana y que pueden originarse tanto en el pensamiento como en las percepciones sensoriales. A su vez, éstas pueden originar otros pensamientos; por ejemplo, cuando escuchamos un ruido alarmante, de inmediato la mente se pone a trabajar tratando de encontrar la fuente del sonido; hecho esto, planea las acciones a seguir (García, 1998: 38-39).

De la misma forma, nuevas respuestas se originan cuando la persona nota una discrepancia, algo nuevo o alguna interrupción en el curso normal de los acontecimientos (ibídem: 38-39).

También la información nueva es energía para la mente, ya que crea cambios en la percepción de la realidad de quien adquiere dicha información. Estos cambios originan nuevas conexiones neuronales o refuerzan algunas que ya estaban en formación y todo este intercambio de energía pone en movimiento al cerebro (ibídem: 39).

En el proceso de captación de las sensaciones, la mente juega un papel indispensable, filtra y permite sólo el paso de aquella información que considera útil. De lo contrario, es tanta la información que recibe el organismo que sería materialmente imposible procesar adecuadamente todos los datos recabados por los cinco sentidos. (ibídem: 39)

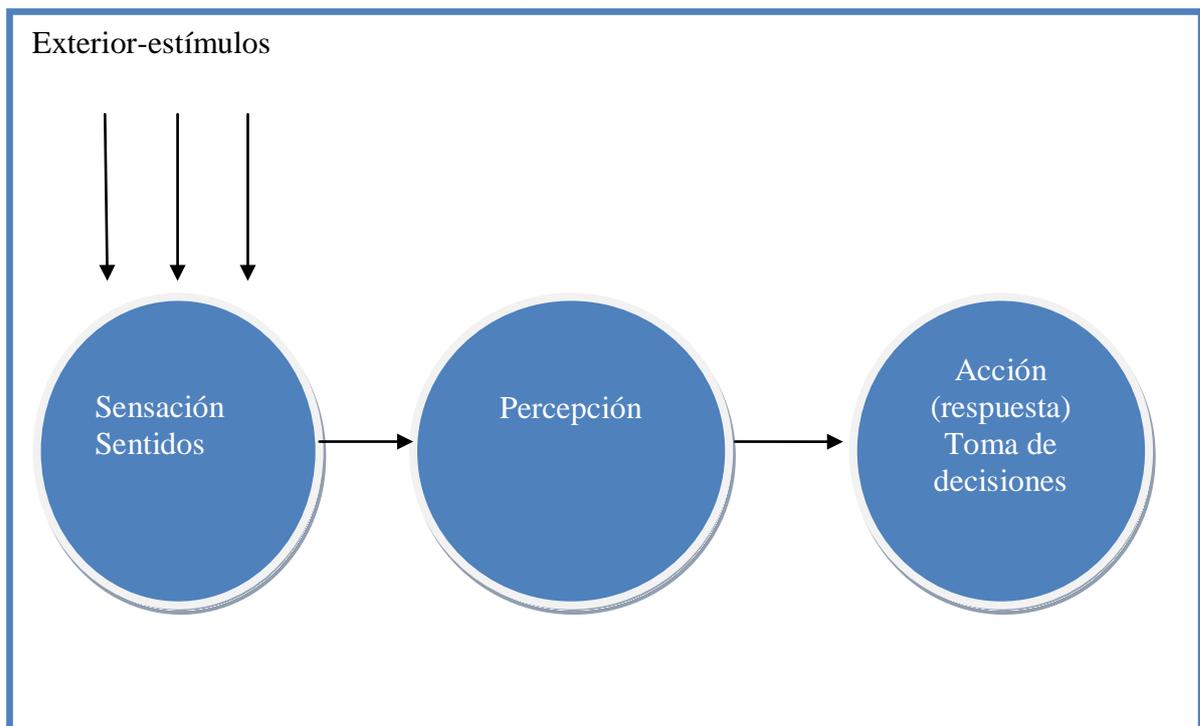
Existen millones de percepciones que el ser humano capta y nunca llega a procesar en el nivel consciente. Este mismo filtro de sensaciones ocurre también con los pensamientos, emociones y vivencias almacenadas en la mente o en la memoria. La selección ayuda a preservar la salud emocional y física. Los especialistas mencionan que recordamos en promedio 1 de cada 100 datos con los que tenemos contacto, mientras los otros 99 quedan como información inconsciente, latente, en espera de ser aprovechada (ibídem: 39).

De acuerdo a lo que se ha planteado con anterioridad, podemos afirmar que la percepción se establece a través de todos aquellos estímulos o eventos del entorno que ingresan a nuestro cerebro a través de nuestros sentidos. Dichos eventos son analizados

con el cedazo de nuestras creencias, pensamientos, modelos mentales, etc., para posteriormente emitir una respuesta. Podríamos pensar en un modelo de entrada, proceso y salida. Nuestro cerebro es una “máquina”, en el sentido de un funcionamiento preciso y estructurado, que procesa la información, sin embargo, como le pasa a las computadoras, un virus puede desbordar los datos y/o bloquear el sistema.

Visualmente podemos apreciar lo establecido en el párrafo anterior, con las siguientes figuras.

### La percepción



### La percepción



Fuente: Elaboración propia.

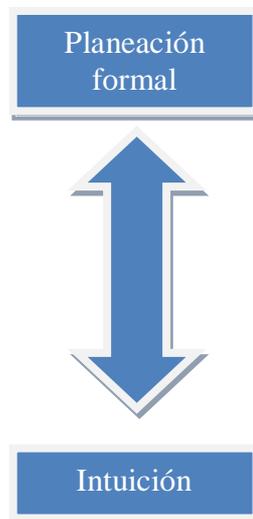
¿Cómo influyen las percepciones en el proceso de la toma de decisiones? Se considera que el proceso cognitivo de la percepción está relacionado de manera directa con el proceso de la toma de decisiones. De acuerdo a: la intuición, la experiencia, los

filtros mentales, la percepción selectiva, el pensamiento, las creencias, las necesidades y las expectativas es que se toma determinada decisión. Refiriéndonos a la percepción selectiva, podemos afirmar con Simon: “cada ejecutivo (directivo) percibirá aquellos aspectos de la situación que se relacionen específicamente con las actividades y las metas” (Simon, 1988: 286).

Igualmente, frente a un estímulo complejo, el sujeto percibe en él lo que está dispuesto” a percibir; mientras más complejo o ambiguo sea el estímulo, más se decide la percepción por lo que ya está “en” el sujeto y menos por lo que está “en” el estímulo. (ibídem: 286). Se considera que la intuición (la cual puede ser alimentada por la experiencia de cada individuo), es un elemento importante para la toma de decisiones. Así mismo, es fundamental establecer un proceso de planeación estratégica formal; la combinación de ambos aspectos nos conduce por el camino de un proceso óptimo de decisión empresarial.

A fin de ejemplificar la interacción de ambos elementos en la toma de decisiones, transcribimos el siguiente gráfico:

Toma de decisiones



Esta interacción supone un equilibrio tal como ejemplificamos seguidamente:

## Toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo se procesan la intuición y el análisis a nivel cerebral? ¿Cuál es la relación del análisis y la intuición con la forma particular en que se utiliza el cerebro? Tomando como base a Mintzberg (1991: 52-53), podemos interpretar que el hemisferio izquierdo se encarga de la planeación estratégica formal y el hemisferio derecho de la intuición, dado que el primero es lógico, analítico, estructurado, numérico y con reglas y el segundo es creativo, artístico, expresivo y libre. De alguna forma, podríamos afirmar que el análisis y la intuición son aspectos complementarios, que enriquecen a la toma de decisiones.

Llegado a este punto sería preciso definir a qué nos referimos cuando utilizamos el concepto “toma de decisiones”. Según Stoner: “es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico” (1996: 260).

Dentro de este contexto, la toma de decisiones implica una interacción entre la intuición y el análisis, para elegir el “mejor” curso de acción para resolver una situación dada, relacionando las circunstancias presentes con las acciones que la llevarán hacia el futuro. En el proceso, las interacciones sociales y la concepción del tiempo son fundamentales. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado –positivas y negativas—desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado (Stoner, 1996: 260).

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones, ya sean programadas (rutinarias) o no programadas por su carácter de excepcionales. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada (Stoner, 1996: 267). Mientras tanto, las decisiones más importantes, por ejemplo, la ubicación de una nueva tienda, requieren una decisión no programada, una

solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizarlos riesgos y la incertidumbre relacionados con los cursos alternativos de acción (ibídem).

Ahora, enfocándonos en las decisiones estratégicas, podríamos definir que son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que automáticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar (Mintzberg, 1997: 7-8).

De esta manera, una decisión se convierte en la elección de una alternativa entre una serie de opciones que, como ya señalamos, puede sustentarse en un proceso lógico y de análisis, pero también puede ser el resultado de uno intuitivo y visionario o de ambos.

Pero volvamos a nuestra pregunta original, ¿cuál es el papel de la intuición en la toma de decisiones empresariales? Importantes autores como Etzioni (2002), Drucker (2002) y Hayashi (2002), de alguna manera han abordado el tema. Según Etzioni: “con el correr del tiempo, el papel de la intuición en la toma científica de decisiones empresariales parece irse desdibujando. No es sólo que el mundo se está volviendo cada vez más complejo e incierto, sino que además los antiguos modelos de adopción de decisiones han ido fallando cada vez más”. (2002: 50).

Es por ello que se está desarrollando un nuevo modelo de adopción de decisiones; un modelo que encaja mejor con un mundo que ya no se parece a un libro abierto, sino más bien a toda una biblioteca de enciclopedias en constante revisión. Este nuevo método –de hecho, se trata de un antiguo método con nuevo rostro – sabe que con frecuencia los directivos deben actuar con información parcial que, además, no han tenido tiempo suficiente de procesar o analizar totalmente. (Etzioni, 2002: 51). Según Etzioni, “Yo denomino a este modelo adopción de decisiones humilde”. Este nuevo modelo nos permite actuar con información parcial. Nos ayuda a adaptarnos a la nueva información a medida que va siendo accesible. También nos ayuda a conseguir amplios

objetivos y propósitos. En realidad, este nuevo modelo es un modelo antiguo, utilizado por los médicos desde hace siglos y por muchos directivos. Se denomina exploración mixta o adopción de decisiones adaptativa (o humilde), e incluye dos tipos de valoraciones: amplias elecciones básicas referentes a los objetivos y políticas de una empresa y pequeñas decisiones experimentales basadas en un análisis pormenorizado de un subgrupo de datos y opciones (Etzioni, 2002: 49-50). Pero, ¿cómo se acomodan estos análisis teóricos en la realidad de la empresa contemporánea?

Según Drucker (2002), los ejecutivos eficaces, se suelen concentrar en lo importante, lo estratégico y lo genérico, tratan de hallar las constantes de la situación, en lugar de intentar resolver problemas rutinarios. Asumen que lo importante de la toma de decisiones es el proceso sistemático adecuado, más que el resultado. Saben que la decisión más eficaz está situada entre el compromiso acertado y el equivocado y han aprendido a expresar uno en función del otro. (Drucker, 2002: 1-2).

Luhmann (2010), por su parte, señala que para poder decidir una alternativa, para poder elegir una variante y no la otra, una decisión necesita información. Más allá de la alternativa debe haber algo más, que se presenta como selección desde un ámbito, marcado o no marcado, de posibilidades, precisamente, una diferencia que hace una diferencia, esto es, que contribuye a decidir la decisión (Luhmann, 2010: 219).

En este contexto de análisis sistemático para la toma de decisiones ¿Qué papel juega la intuición en el ámbito empresarial? Hayashi lo ilustra con un ejemplo: “la idea intuitiva que acabó salvando a Chrysler en los años noventa llegó a la mente de Bob Lutz (presidente de la empresa), mientras conducía un fin de semana” (Hayashi, 2002: 192). De esa “intuición”, nació uno de los modelos más exitosos de la empresa. El Dodge Viper se convirtió en un éxito aplastante y sirvió para transformar la percepción que el público tenía de Chrysler, levantando la moral de la empresa y proporcionando un renovado impulso comercial dando lugar, con el tiempo, a su espectacular reconversión en los años noventa (Hayashi, 2002: 192). Con la perspectiva que proporciona el paso del tiempo, podríamos convenir que el Viper era precisamente lo que Chrysler (en la actualidad Daimler-Chrysler) necesitaba; fue el coche apropiado en el momento apropiado. No obstante, ¿cómo pudo Bob Lutz (presidente de Chrysler en los años noventa) detectar esa necesidad? (ibídem) ¿Cómo operó la intuición?

Al preguntarle al mismo protagonista de la historia, Lutz, señala su dificultad para describir exactamente de qué forma adoptó una de las decisiones más importantes de su carrera profesional: “Fue un sentimiento subconsciente y visceral. Y simplemente me pareció adecuado” (ibídem).

Según Hayashi, Lutz, no era el único caso de decisión por intuición del que tenía conocimiento. En sus entrevistas con altos directivos famosos por sus instintos empresariales inteligentes, ninguno de ellos había sido capaz de explicar con precisión de qué forma adoptaban habitualmente decisiones importantes que desafiaban cualquier análisis lógico. Para describir ese sentimiento impreciso de saber algo sin saber exactamente cómo o por qué, estos directivos utilizaban palabras como “buen juicio profesional”, “intuición”, “instinto”, “voz interior” y “corazonada”, pero no eran capaces de describir el proceso mucho mejor (Hayashi, 2002: 192-193).

Desde esta perspectiva, Hayashi cuenta que destacados científicos han analizado la forma en que las personas adoptan las decisiones. Y que recientes investigaciones han hallado algunos indicios sorprendentes que sugieren que nuestras emociones y sentimientos no sólo pueden ser importantes en nuestra capacidad intuitiva para adoptar decisiones buenas, sino que de hecho pueden ser esenciales (2002: 193). De igual manera, sostiene que el tipo de genio instintivo que permite a un consejero delegado crear la estrategia perfecta para arrebatar el puesto a los competidores posiblemente requiere una capacidad extraordinaria para detectar pautas, quizás de manera inconsciente, que otras personas pasan por alto o confunden con comportamientos aleatorios. (2002: 193).

Según Herbert Simon:

La evidencia real de las dos formas diferentes de pensamiento es, esencialmente, la observación de que, en los asuntos cotidianos, a menudo los hombres y mujeres realizan juicios competentes o llegan a decisiones razonables con rapidez –sin que haya evidencia que indique que se han ocupado en un razonamiento sistemático, y sin que sean capaces de referir los procesos mentales que les llevó a su conclusión.

También hay alguna evidencia de la hipótesis muy plausible de que algunas personas, hacen más uso de procesos intuitivos, mientras que otras personas hacen relativamente más uso de procesos analíticos (Simon citado por Mintzberg, 1991:78)

A fin de explicar esta situación, Simon señala la “intuición del experto”, que se verifica también en otros ámbitos como la de los grandes maestros de ajedrez, quienes con sólo

mirar un tablero descubren rápidamente cuál es la mejor jugada a emprender. Argumenta que el experto reconoce patrones familiares, que “el secreto de la intuición o juicio del gran maestro” es la información y el aprendizaje previo que ha ido almacenando a través del tiempo, de la misma forma: “también el directivo experimentado tiene en su memoria una gran cantidad de conocimientos, adquiridos durante su formación y experiencia, y dispuestos en función de grupos reconocibles y la información correspondientes”, y que la esencia de la intuición reside en la organización del conocimiento para su rápida identificación (Ibídem:77).

Desde estos indicios de la realidad empírica es que Simon concluye “la intuición no es un proceso que opera independientemente del análisis; es más bien que los dos procesos son componentes esenciales complementarios de los sistemas eficaces para tomar decisiones”. (Ibídem: 77-78). Desde este contexto, es que el autor puede afirmar:

Es una falacia contrastar los estilos “analítico” e “intuitivo” de la dirección. La intuición y el juicio – por lo menos el buen juicio—simplemente son análisis cristalizados en hábito y en capacidad para responder prontamente por medio del reconocimiento. Todo directivo tiene que ser capaz de analizar problemas sistemáticamente (y con la ayuda del moderno arsenal de herramientas analíticas suministradas por la ciencia de la dirección y la investigación operativa). Todo directivo también tiene que ser capaz de responder prontamente a las situaciones, una habilidad que requiere cultivar la intuición y el juicio a lo largo de muchos años de experiencia y formación. El directivo eficaz no se permite el lujo de elegir entre enfoques “<<analíticos>>” e “<<intuitivos>>” a los problemas. El comportamiento como directivo supone dominar todo el rango de habilidades de dirección y aplicarlas según convenga (Ibídem: 77-78)

Paradójicamente, el punto de vista de Simon sobre la intuición como análisis cristalizado en hábito, resulta demasiado limitado para Mintzberg al menospreciar especialmente el importante fenómeno de la visión creativa. En ninguna de las evidencias que cita percibió cómo las personas que tienen que tomar decisiones profundizan en un problema complejo, cómo captan las situaciones nuevas, cómo se lanzan a soluciones creativas. (Ibídem: 78).

Hay un remoto consuelo en la implicación de la conclusión final de Herbert Simon, que independientemente de lo que sea realmente la intuición –cualquier cosa desde el reconocimiento rápido del experto a la percepción extrasensorial de lo psíquico – obviamente se tiene que combinar con el análisis cuando se toman decisiones a nivel dirección. Ninguna organización se puede permitir el lujo de ser puramente analítica o puramente intuitiva. (Ibídem: 79-80). Tomando en cuenta ambas perspectivas,

podríamos concluir que la intuición y el análisis se complementan en la toma de decisiones.

### ***Método de investigación***

A fin de ejemplificar el proceso de toma de decisiones en el caso particular de la empresa de transporte en la Ciudad de México, se realizó una investigación realizando entrevistas personales bajo un enfoque cualitativo a dos directivos de la empresa. Para complementar la información, se realizaron dos cuestionarios, esta vez, bajo un enfoque cuantitativo.

El formato de los cuestionarios respondió a la formulación realizada por Arturo Reyes <sup>1</sup> cuyo objetivo es la captación del “estilo” en la toma de decisiones de acuerdo a las siguientes categorías:

- El primer estilo orientado al comportamiento, se caracteriza por una profunda preocupación por la organización y el desarrollo personal de sus colaboradores. Estas personas trabajan bien con otras y desean ayudar a sus colegas y colaboradores a obtener logros;
- El segundo, el estilo conceptual, se apoya en una amplia variedad de alternativas; disfruta de las nuevas ideas y son muy buenos encontrando soluciones creativas a los problemas;
- El tercero, el estilo analítico, refleja el deseo de obtener más información y considerar más alternativas y no les gustan las soluciones complejas basadas en información ambigua;
- El cuarto, el estilo directivo, se caracteriza por preferir lo simple, soluciones claras a los problemas. La gente que utiliza este estilo es eficiente, lógica y tiende a decidir con rapidez.

Por otro lado, el cuestionario evalúa el “Proceso pensante de la Persona” midiendo cuatro variables: dos referentes al hemisferio izquierdo (Análisis y Lógica) y dos

---

<sup>1</sup> Los cuestionarios pueden consultarse en [www.sinergy-consulting.com.mx](http://www.sinergy-consulting.com.mx)

referentes al hemisferio derecho (Intuición y Visión). De acuerdo al puntaje obtenido se define si la persona es ejecutiva (directiva) u operativa.

### Resultados

Los resultados obtenidos en las entrevistas efectuadas fueron los siguientes:

| Pregunta                                                                               | Director 1                                                                                                                                                                                                                     | Director 2                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Factores a considerar en la toma de decisiones                                      | Análisis<br>Experiencia<br>Circunstancias<br>Tiempos<br>Antecedentes. Conocer la situación. Información histórica.<br>Valorar factores dentro de la situación<br>No mezclar lo sentimental<br>Imparcialidad<br>No precipitarse | Seguridad<br>Conocimientos<br>Experiencia          |
| 2. Elección entre decisiones programadas y no programadas                              | Ambas                                                                                                                                                                                                                          | Programadas                                        |
| 3. Elección entre toma de decisiones ágil o no rápida                                  | Preferentemente no rápida                                                                                                                                                                                                      | Depende la situación para elegir alguna de las dos |
| 4. Momento y lugar para inspirarse para la toma de decisiones                          | En la noche durante las primeras horas de descanso                                                                                                                                                                             | Al inicio de actividades en el trabajo             |
| 5. Se considera intuitivo (a)                                                          | Si                                                                                                                                                                                                                             | Si                                                 |
| 6. La experiencia juega un papel importante en la toma de decisiones y en la intuición | Si                                                                                                                                                                                                                             | Si                                                 |
| 7. Gusto por las matemáticas o la música                                               | Música                                                                                                                                                                                                                         | Matemáticas                                        |
| 8. Gusto por ser práctico(a) o filosofar                                               | Práctica                                                                                                                                                                                                                       | Práctico                                           |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los cuestionarios fueron los siguientes:

- En el cuestionario referente al estilo de toma de decisiones, el director uno presentó un estilo analítico y el director dos un estilo directivo, y
- En el cuestionario del proceso pensante, el director uno apareció en la parte ejecutiva o directiva con puntajes similares en análisis y lógica. Con un puntaje mayor a estos dos últimos la visión. Y con el menor puntaje de las cuatro variables la intuición.

Lo directivo en el segundo caso, aparece con puntajes similares en las variables de intuición y visión. Su mayor puntaje estuvo concentrado en el componente lógico seguido del análisis. Si tomamos en cuenta el particular caso estudiado de la empresa privada de transporte público de pasajeros del distrito federal, podemos inferir lo siguiente:

- De acuerdo a lo que nos dicen los directivos y la teoría, son elementos importantes para la percepción: la intuición, la experiencia, la percepción selectiva, el pensamiento, los filtros mentales, las creencias, las expectativas, las necesidades, los conocimientos, la información histórica y las circunstancias. A pesar de ello, pueden observarse procesos de toma de decisiones que involucren los dos hemisferios del cerebro: lo intuitivo y lo analítico. Sin embargo, el elemento visionario, de gran importancia para los directivos, es asignado regularmente al hemisferio derecho.

### ***Conclusiones***

En el caso particular de la empresa estudiada, podemos convenir en que lo analítico y lo intuitivo se integran, al establecerse un equilibrio en los procesos pensantes del directivo (equilibrio entre hemisferios cerebrales) y en los elementos que participan en la toma de decisiones. En nuestra investigación, tanto la intuición y la visión, como el análisis y la lógica parecen adquirir una importancia similar, en un equilibrado proceso donde cada variable aporta elementos complementarios que al final arman un escenario o rompecabezas completo, con el cual el directivo está en posición de tomar una decisión.

Para determinar en qué circunstancias se utilizan predominantemente los procesos de pensamiento analítico y lógicos y en cuáles otras dominan los intuitivos y visionarios, podemos concluir que tiene que ver con el particular desarrollo de los procesos pensantes de sus hemisferios y de sus respectivas características individuales. Así mismo, de acuerdo al entorno que se presente y a la información que tengamos en el momento de la toma de decisiones, es como se elige en lo particular dar mayor peso a una característica de determinado proceso pensante. Es importante que el directivo

tenga conciencia de este proceso, de que tiene el potencial para utilizar determinada variable de cada proceso pensante, de acuerdo a la circunstancia que se le presenta.

Para poder integrar como un solo concepto los procesos de pensamiento analítico y lógicos, con los intuitivos y visionarios, es necesario concluir que más que opuestos, estos procesos son complementarios.

De acuerdo a los datos obtenidos en nuestra investigación podríamos resaltar la naturalidad con que se llevan a cabo las decisiones de la alta dirección, sin embargo, consideramos que haría falta una mayor reflexión sobre la toma de decisiones, un mayor acercamiento a la teoría para lograr mejores resultados en cuanto a planeación estratégica, sin olvidar la importancia de la intuición en el proceso decisorio.

Somos conscientes que en este tema existe un enorme campo que debe ser explorado, nuestro propósito es presentar una experiencia más que alimente el fascinante proceso de la toma de decisiones.

### ***Bibliografía***

Cuestionarios sobre toma de decisiones, y procesos pensantes <http://www.sinergy-consulting.com.mx> [11 de Noviembre de 2010]

Drucker P. (2002), *La toma de decisiones. La decisión eficaz*. España. Harvard Business Review. Deusto.

Etzioni A. (2002), *La toma de decisiones. La adopción de decisiones humilde*. España. Harvard Business Review. Deusto.

García, J. (1998), *Creatividad la ingeniería del pensamiento*. México. Centro de aprendizaje organizacional. 19ª ed.

Guiltinan J. et al. (1998), *Gerencia de Marketing, estrategias y programas*. Colombia. McGraw-Hill. 6a ed.

Hayashi, A. (2002), *La toma de decisiones. Cuándo confiar en el instinto*. España. Harvard Business Review. Deusto.

Luhmann N. (2010), *Organización y decisión*. México. Universidad Iberoamericana y Herder. 2ª ed.

Manucci, M. (2004), "Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa", *Estrategia y Percepción*. Junio, Número uno. Barcelona. Intangible Capital, pp. 1-5.

Mintzberg, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*. Primera Parte. España. Díaz de Santos.

Morris, C. Maisto, A. (2001), *Introducción a la psicología*. México. Pearson. 13ª ed.

O'Connor, J. Seymour, J. (1995), *Introducción a la PNL. Cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales*. España. Urano. 8ª ed.

Robbins S. (2009), *Comportamiento organizacional*. México. Pearson. 13ª ed.

Simon H. (1988), *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Argentina. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara. 3ª ed.

Steiner G. (1997), *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. México. CECSA.

Stoner, J. et. al. (1996), *Administración*, México. Prentice-Hall. 4ª ed.