



Libro Intuición Estratégica

La chispa creativa en los logros humanos

William Duggan
Columbia UP, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

El profesor de administración William Duggan ha escrito un libro que es raro de muchas maneras. Primero, su clara redacción permite que los conceptos complejos sean accesibles. Aún más importante, Duggan sintetiza perspectivas de una serie de tradiciones para explicar cómo cambiar la manera como entendemos y usamos el pensamiento estratégico. Convincentemente explica que la mayoría de los libros sobre estrategia y planeación estratégica está equivocada, y luego presenta un enfoque alternativo basado en la neurociencia moderna y en las teorías de la revolución científica del historiador Thomas Kuhn. Duggan combina la erudición y el candor, y presenta pasos específicos para desarrollar la intuición y usarla de manera estratégica. El libro no es perfecto – el tema sobre educación es demasiado corto y la conclusión es precipitada – pero es sumamente útil. *BooksInShort* lo recomienda a los líderes responsables de la planeación y a todos aquellos interesados en la innovación.

Ideas fundamentales

- Un momento fugaz de “¡Ajá!” o un “destello de comprensión” puede surgir de tres tipos de intuición:
- “La intuición ordinaria” depende de “sentimientos viscerales” sobre una base emocional. La “intuición experta” surge de reacciones a situaciones familiares.
- “La intuición estratégica” sintetiza distintos datos en el tiempo para lograr un destello de comprensión.
- Para empoderar esa comprensión, estudie el presente y el pasado detalladamente para que su “memoria inteligente” forme patrones a partir de una amplia variedad de fuentes.
- Para generar nuevas ideas, cambie la manera de ver una situación.
- La intuición estratégica funciona tanto para negocios y organismos sociales como para las ciencias.
- Establecer una meta acaba con la innovación estratégica. A cambio, llegue a una comprensión minuciosa y luego establezca metas.
- La intuición estratégica se aplica para las artes: La creatividad artística también funciona cuando usted se sumerge en el pasado y combina componentes distintos.
- Usted puede aprender a fortalecer la intuición estratégica.
- Para ser más creativo, no genere una lluvia de ideas; estudie historia y otros temas.

Resumen

¿Qué es la “intuición estratégica”?

Puede usted estar manejando, bañándose o soñando cuando – ¡pum! – llega la inspiración. La comprensión repentina ha producido líderes, artistas y científicos a lo largo de la historia. Pero, ¿dónde surgen esas ideas? Las disciplinas desde “la historia de la ciencia” hasta la “filosofía oriental” ofrecen elementos de respuesta. Los investigadores en neurociencia y psicología cognitiva por fin están sintetizando las ideas de comprensión de éstas y otras áreas para explicar esos fugaces momentos de ¡Ajá! en términos de tres tipos de intuición:

1. **La “intuición ordinaria”** – Los sentimientos, los “instintos viscerales” y los presentimientos vagos determinan nuestras elecciones.
2. **La “intuición experta”** – Uno hace “razonamientos repentinos” sobre una área que conoce bien. Este tipo de salto mental, del que habla Malcolm Gladwell en

Blink, viene de estudiar problemas similares hasta que uno procesa soluciones más rápidamente que el pensamiento consciente.

3. **La “intuición estratégica”** – Al usar “pensamientos, no sentimientos”, a la larga uno vincula elementos distintos para generar una nueva idea. “Un rayo de comprensión aclara la mente borrosa con un pensamiento brillante ... por fin ve uno claramente qué hacer”.

“Las buenas ideas llegan como destellos de comprensión, a menudo cuando menos se esperan”.

La revolución científica trajo consigo el método científico, el proceso de prueba y error que es la manera más aceptada para llegar a conceptos prácticos. Los no-científicos copian el método científico de hipótesis y experimentación porque creen que es el camino a nuevas ideas científicamente válidas. No lo es. Thomas Kuhn, “el gran historiador de los logros científicos”, explica que los nuevos conceptos no surgen simplemente del método científico. Se dan cambios importantes por una repentina alteración en la visión del mundo, y no sólo por la acumulación gradual de datos. Cuando la gente en otras áreas adapta el método científico para ajustarlo a sus necesidades, tiende a omitir esa alteración decisiva de la visión, la comprensión que define un nuevo paradigma. El propio Kuhn tuvo uno de estos momentos: después de semanas de estudiar el aparentemente erróneo modelo de física de Aristóteles, de pronto le encontró sentido. Esos momentos trastornan casi todas las planeaciones estratégicas. Uno no puede simplemente fijarse una meta y luego determinar los pasos a seguir para alcanzarla. Trabajar y estudiar durante algún tiempo producirá la comprensión que define una meta e incluye, por tanto, esos pasos.

“Por eso la intuición estratégica es estratégica: el destello de comprensión da una estrategia. En todo tipo de logros, da la pauta para qué estrategia tomar”.

Roger Sperry pareció identificar la fuente de dichos destellos de inspiración en “su investigación sobre los dos lados del cerebro” que ganó el Premio Nobel en 1981. Como la idea de Kuhn sobre el cambio de paradigma, la explicación de Sperry se difundió al conocimiento popular. Similar al modelo de Kuhn, se simplificó demasiado en ese proceso. Esencialmente, Sperry afirmaba que las distintas partes del cerebro realizan funciones distintas y, específicamente, que el cerebro izquierdo lentamente hace análisis lógico, mientras que el derecho produce repentinos destellos de comprensión. Sin embargo, las investigaciones más recientes han visto que la función cognitiva se distribuye por todo el cerebro como un tipo de “mosaico”. Esto ofrece un mejor modelo para la génesis de la intuición: el uso de “memoria inteligente” – en la que el cerebro lentamente reúne “fragmentos” de todo su entorno para formar un nuevo patrón. A la larga, ese patrón se fusiona y uno lo reconoce conscientemente.

“La memoria inteligente hace que su cerebro sea el mejor sistema de inventario en la tierra”.

La memoria y los momentos repentinos, en los que uno se da cuenta de lo siguiente que debe hacer, son esenciales en la intuición experta. Cuando el psicólogo Gary Klein empezó a investigar “la toma rápida de decisiones” y la intuición experta, estudió a profesionales que tomaban decisiones cruciales para la acción – “soldados, bomberos y enfermeros en las salas de urgencias”. Esperaba que tuvieran alternativas y eligieran una. No fue así. En vez de concebir y comparar planes posibles, ideaban una opción y la seguían. Si no funcionaba, creaban otra, pero si la primera funcionaba, se quedaban con ella. Al haber estado en situaciones similares muchas veces, reconocen los patrones y actúan para cumplir con ese esquema. La intuición experta es increíblemente valiosa en circunstancias en las que el futuro será como el pasado, pero cuando se afronta o se trata de crear un futuro diferente, es necesaria la intuición estratégica.

La intuición estratégica y la mente del guerrero

El término “estrategia” se empezó a usar en 1810, un año distintivo, estratégicamente, por dos razones. Primero, Napoleón I disfrutó sus mayores triunfos y, segundo, Carl von Clausewitz “se convirtió en estratega”. Los escritos de Clausewitz explican cómo logró Napoleón sus mayores victorias, como la conquista de Toulon en 1793. Napoleón era “segundo al mando de la artillería de plaza”. Cuando el general al mando le preguntó qué haría si él estuviera a cargo, Napoleón estudió la situación varios días, la habló con otros oficiales y llegó a un plan asombroso: si el ejército tomara el fuerte cercano de l’Aiguillette, las fuerzas inglesas en Toulon se irían. Napoleón ideó este plan combinando varios componentes. Estudió mapas topográficos. Después decidió usar cañones ligeros, ya que sus hombres podían moverlos a nuevas posiciones. Se basó en dos ejemplos históricos: la forma en la que Henry Knox logró que los británicos salieran de Boston durante la Guerra de Independencia de EE.UU., al amenazarlos con cañones colocados en sitios elevados, y la estrategia de Juana de Arco de liberar la fortaleza de Orleans tomando “fuerzas más pequeñas por la ciudad” en vez de atacar directamente. Napoleón no inventó los elementos de su victoria; simplemente los combinó de una nueva forma. Esto es característico de la intuición estratégica. Utilizar datos de una variedad de fuentes y ejemplos, y después combinarlos de manera innovadora, le permitió a Napoleón lograr avances muy útiles. En sus escritos teóricos sobre estrategia, von Clausewitz explica un patrón general que se puede usar para generar el “*coup d’oeil*” (“ojeada” o vistazo) que creía crucial para la estrategia. Empezar usted por estudiar historia para conocer ciertos ejemplos. Luego abandone cualquier noción preconcebida de metas y planes de batalla. A cambio, use la “presencia de mente” para detectar las nuevas metas que surjan de las condiciones reales. Esto libera la mente para el repentino *coup d’oeil*, aunque un líder necesitará además “determinación” para llevarlo a la acción. A pesar del penetrante análisis de von Clausewitz, su texto no determina la estrategia moderna. La determina el Barón Antoine Jomini, un asistente de Napoleón que escribía en un “francés claro”, mientras que von Clausewitz “escribía en un alemán denso”. El modelo estratégico de Jomini fue más simple y más lineal: determinar dónde está, elegir su meta y planear los pasos entre ambos. Esos pasos no coinciden con las acciones de Napoleón en sus victorias más espectaculares, y las explicaciones de von Clausewitz sí lo hacen, pero Jomini lo derrotó al combinar la credibilidad “del conocedor” con la sencillez lingüística y conceptual. Su modelo aún domina la planeación estratégica.

“La intuición estratégica funciona ... en el arte como en otras áreas. La innovación viene a través de la combinación creativa, al unir elementos del pasado de manera nueva y útil”.

La tradición oriental de la estrategia militar es más filosófica que el legado occidental y a menudo recurre a disciplinas espirituales de Oriente. Dos conceptos de esta tradición son útiles para desarrollar la intuición estratégica: la “mente de principiante” y *dharma*, la enseñanza budista de que uno no debe tratar de imponer su voluntad en el universo ni proponerse alcanzar una meta específica. En cambio, debe practicar el “desapego”, “ir con la corriente”, y permitir que ocurran los sucesos. Para esto se necesita mente de principiante, o sea, pensar con frescura pero no con ignorancia. Practique una “disciplina mental” (como la meditación) que le permita abordar cada situación sin prejuicios.

La intuición estratégica y la era de la información

Las carreras de los gigantes de la era informática, Bill Gates y Paul Allen de Microsoft, ejemplifican este enfoque de flujo. Gates y Allen no decidieron controlar la

industria de software. No empezaron con las PC ni profetizaron que serían el futuro. Escribieron un programa para una máquina que contaba el tráfico (llamaron a su empresa “Traf-O-Data”), pero no pudieron venderla. Luego intentaron escribir BASIC, un lenguaje de computación, en un nuevo chip (el 8080). Las grandes empresas de cómputo lo rechazaron. Después Allen vio una foto de la computadora Altair en *Popular Electronics*, que le inspiró una repentina e intensa visión de nuevas posibilidades en la PC. Se la mostró a Gates y, como dice el historiador Robert Cringely, “como el Buda, Gates tuvo una repentina iluminación”. Gates y Allen contactaron a MITS, la empresa que vendía Altair, y propusieron adaptar BASIC para Altair. Ese éxito empezó el patrón de escribir “software operativo para el mercado de masas de las PC”. Así como Napoleón no inventó los mapas topográficos ni los cañones ligeros, sino que les dio nuevos usos, Gates no inventó el chip, el software ni la PC: los unió de nuevas maneras – es la esencia de la intuición estratégica.

“Este tipo de combinación creativa es un secreto a voces en el mundo del arte. Los artistas tienen una palabra para el acto de robar: influir”.

De manera similar, los fundadores de Google y estudiantes de Stanford, Sergey Brin y Larry Page, no decidieron crear un motor de búsqueda que redefiniera el mundo en línea. Brin estudiaba extracción de datos y Page trabajaba en un proyecto de digitalización de libros. Cuando el equipo de investigación del proyecto aplicó extracción de datos al proyecto de digitalización, se hicieron amigos. Page observó que el motor de búsqueda AltaVista que estaban usando documentaba ciertos vínculos como producto derivado de sus búsquedas. Estos “vínculos inversos” trajeron a la mente de Page las citas académicas. Se los mostró a Brin, quien agregó algoritmos de extracción de datos de su trabajo. Ambos tuvieron un destello de comprensión que los llevó a la creación, fundamentalmente accidental, de PageRank, un nuevo motor de búsqueda. Cuando trataron de venderlo a empresas importantes de motores de búsqueda, todas lo rechazaron, incluso AltaVista, con una actitud de “no se inventó aquí”. Luego, con la ayuda de un patrocinador, Brin y Page fundaron Google. Su revolucionaria operación no surgió de la nada. Como personas que conocían bien sus disciplinas, empezaron por observar y estar dispuestos a cambiar de rumbo cuando tuvieron un destello de comprensión.

La intuición estratégica y los organismos de empresas sociales

Un negocio puede cambiar estrategias, mercados y productos y, si sigue ganando dinero, nadie se queja. Pero cuando un organismo del “sector social” cambia de dirección, parece estar abandonando su misión. Por eso, esas entidades parecen trabajar en un “ámbito Jomini por naturaleza”: establecen metas y trabajan para lograrlas. De hecho, la literatura de planeación de las empresas sin fines de lucro se expresa como si así fuera el caso, pero las apariencias engañan. La historia de los mayores logros sociales – desde el voto de las mujeres hasta el movimiento a favor de los derechos civiles en EE.UU. y el Banco Grameen – revela un patrón. Los líderes de los cambios sociales, como Martin Luther King Jr., a menudo tienen éxito después de haber fallado en intentos previos, más lineales, para producir cambios. King tuvo que cambiar enfoques, no una, sino muchas veces. Tuvo que copiar métodos de otras áreas y redefinir metas.

La intuición estratégica y las artes

Casi todos comprenden el arte con base en dos ideas. Primero, piensan que viene sólo del interior de un individuo. Segundo, piensan que tiene que ser genuinamente nuevo. Ambas son erróneas. La mezcla de perspectivas en el centro de la intuición estratégica desempeña un papel crucial en el gran arte. Tomemos el ejemplo de Pablo Picasso: Sus primeras obras tenían talento, pero eran tradicionales y realistas. A los 19 años, se mudó a París y vivió con otros artistas. En 1905, conoció a Henri Matisse, quien una vez llevó una escultura africana a una cena en casa de Gertrude Stein para mostrársela a Picasso. Al ver la obra de Picasso, se puede ver que sintetiza las “formas distorsionadas, los colores poco realistas y ... el aspecto plano” de las obras de Matisse y el “aspecto angular, burdo” de esa escultura para determinar su estilo. En breve, la creatividad del artista no viene de una visión puramente personal. Surge de haberse empapado en las grandes obras anteriores. Esto se aplica a la creatividad en general. Los gerentes a menudo tratan de generar innovación corporativa al hacer que el lugar de trabajo sea ameno y relajado. Es bueno que el ambiente de oficina sea más ameno, pero eso no lo hará más creativo. Para ser más creativo, domine su área, estudie el pasado, observe bien y recurra a múltiples disciplinas.

La intuición estratégica y la educación

Desde las escuelas preescolares hasta Harvard, los expertos promueven la “educación progresiva”, una filosofía que creen estar basada en el trabajo del importante educador John Dewey. Pero no lo es. Estos programas no preparan a los estudiantes para desarrollar la intuición estratégica. Dewey creó programas escolares que eran pragmáticos tanto en el sentido práctico como en el filosófico, que implican que la gente encuentra significado en la acción, no en la teoría. Creía que impartir conocimientos profundos “de logros pasados” brindaba las mejores bases para el éxito. Los modelos “progresivos” que ahora predominan en la educación malinterpretan a Dewey y exageran el énfasis en las experiencias directas de los estudiantes. Para crear un programa educativo favor de la intuición estratégica, estudie explicaciones reales y detalladas del descubrimiento. Dé a los estudiantes bases sólidas para aprender a fondo sobre un tema. Enséñeles “cómo funciona la intuición estratégica” y cómo usar la presencia de mente. Ahí es cuando las disciplinas asiáticas, como meditación, yoga y artes marciales, son muy útiles.

Sobre el autor

William Duggan, autor de *The Art of What Works: How Success Really Happens* y de *Napoleon's Glance: The Secret of Strategy*, imparte cursos en Columbia Business School.
