



**La toma de decisiones estratégicas en una organización. El caso de una
Organización Deportiva.**

Elizabeth Ramírez Navarro.

Julio 2017.

Director: Dr. Jaime L. Ramírez Faúndez

Universidad Autónoma Metropolitana

Posgrado en Estudios Organizacionales

Idónea Comunicación de Resultados

Agradecimientos

Quiero agradecer a los inventores o creadores del internet, también a los de Google (grupos, libros, mapas, documentos, búsqueda web, fotos, drive y correo electrónico) y YouTube; Netflix, Skype; a los de la banca en línea de BBVA Bancomer y de INBURSA, a los de Pedidos.com y a los de MercadoLibre; a los de Facebook, a los de Whatsapp y a los de Messenger; así como a todos aquellos que hacen posible la existencia, mantenimiento y actualización de esas aplicaciones, empresas, redes sociales, etcétera. También a todos aquellos (personas u organizaciones) que han compartido en la red artículos de revista, libros, publicaciones de periódico y demás fuentes de comunicación del conocimiento; con especial agradecimiento a quienes mantienen en línea las tesis de maestría y doctorado de la UAM-Iztapalapa. Sin el internet no habría tenido el interés por estudiar un posgrado, por lo menos no en esta etapa de mi vida, no en esta etapa de la humanidad.

Un indiscutible agradecimiento a todas las personas de la organización estudiada, por su disposición, por su amabilidad, por su tiempo, por su interés y por su amistad.

No puede faltar el agradecimiento a mi Director de Tesis, por su paciencia, su apoyo, su guía, sus risas, su orientación, sus críticas, su interés y las charlas durante las asesorías.

A mi familia nuclear, a los consanguíneos favoritos, a los que son familia por convicción, a mis amigos, a mis camaradas y a mis conocidos dramáticos; a mis compañeros de posgrado, a aquellos que conocí durante los viajes a los Congresos y a los que conocí en los viajes de placer y en los viajes de duelo.

Resumen

Este documento es una Idónea Comunicación de Resultados (ICR). El objetivo es comunicar de manera escrita una investigación realizada en el tema de toma de decisiones estratégicas en una organización, esta investigación emerge a partir de que se detectó una insuficiencia teórica en las aportaciones que los Estudios Organizacionales (EO) han hecho al tema. Se propone dejar de entender la toma de decisiones estratégicas, de manera explícita, como un fenómeno exclusivo del razonamiento lógico, entendiendo que en dicho fenómeno están involucrados otros factores que refieren a procesos afectivos/emocionales y reflexivos.

Prefacio

Cuando decidí dejar de lado mi apatía por plasmar de forma escrita mis reflexiones sobre los temas con los que me familiaricé durante la Maestría, supe que no escribiría solo por escribir, que si lo hacía debería tener algún sentido para mí y no solo un sentido académico-administrativo y académico-científico. El sentido que tiene para mí es el de socializar el conocimiento más allá de aquellos que integran la comunidad de los Estudios Organizacionales (EO); es decir, abarcar a un grupo de lectores un poco más amplio en el que haya cabida para personas ajenas a la academia, esto representa un reto que no sé si logre alcanzar.

A partir de lo anterior es que he ido de la teoría a la práctica y luego he regresado a la teoría para después volver a la práctica en un círculo vicioso que por ahora no vislumbra su final.

En esta investigación recurrí y retomé, tanto como me fue posible a las aportaciones realizadas por los que forman parte o formaron parte del cuerpo epistémico del Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) en México, el cual es impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Iztapalapa; con la intención de dar seguimiento o no dejar en el olvido aquellas reflexiones que otros han hecho pero que por alguna razón no han sido retomadas. También recuperé aportaciones realizadas en otros países de habla hispana como son España y Argentina; con la intención de traer a la conversación perspectivas que pueden tener mayor relación con la realidad mexicana que lo que tienen las reflexiones hechas en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemania, Japón, Francia, entre otros. Por otro lado, también traje a la conversación a un área del saber que por ahora casi no es retomada en los EO, las Neurociencias vía aportaciones sobre la Cognición Social.

Traer a la conversación a las Neurociencias me pareció complicado en un inicio pero gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) me topé con videos de Facundo Manes. Manes es un neurólogo y neurocientífico argentino que tuvo formación de posgrado en Inglaterra y otros estudios en Estados Unidos. En Argentina creó el Instituto de Neurología Cognitiva (INECO) y el Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro, ambas son instituciones de vanguardia que lideran el área del saber de las Neurociencias en América Latina. Ha escrito más de 200 artículos en revistas neurocientíficas y ha escrito dos libros con la colaboración de Mateo Niro, “Usar el Cerebro” y “El Cerebro Argentino”. Son estos dos libros los que me han permitido aproximarme a las neurociencias de manera amigable, sin tantos conflictos por los tecnicismos de esa área del saber, derribando así la barrera que pudiese impedir un diálogo entre los EO y las Neurociencias sobre un tema en particular: la toma de decisiones.

Los videos de Manes (conferencias, presentaciones de libros, entrevistas, entre otros) y los libros de Manes y Niro fueron poco a poco mostrándome lo que las Neurociencias pueden aportar. Un video me llevó a otro y a otro y a así sucesivamente, de pronto ya no era solo Manes, ya eran videos de otros neurocientíficos y neurocientíficas, en español, en inglés, en portugués (con subtítulos), de Neurociencia Cognitiva a Neurociencia Económica a Neurociencia Pedagógica, Neurociencia y Psicología, Neurociencia y Antropología, Neurociencia y Fisiología, etcétera; pero cuando en el buscador de Chrome busqué Neurociencias y EO no obtuve resultados, lo busqué en inglés y lo que obtuve fueron unos cuantos artículos y un área del saber que no conocía hasta ese momento y que no tenía registros antes del año 2014: Organizational Neuroscience. Pero en ese inter entre Manes y Organizational Neuroscience leí, vi o escuché sobre investigadores como Henry Beecher, George A. Miller, Paul Ekman, Matthew Lieberman, John Cacioppo, ganadores de premios nobel como Daniel Kahneman y Amos Tversky; encontré

videos (documentales, conferencias, entrevistas, clases, entre otros) sobre las reflexiones actuales (del 2010 a la fecha) de investigadores como Omar Aktouf, Edagar Morin, Henry Mintzberg y Dan Ariely. Es decir, la manera en que Manes y Niro socializan las aportaciones de las neurociencias, en mí generó mayor inquietud y necesidad de saber más sobre el tema de la toma de decisiones.

Los libros de Manes y Niro no son solo el reflejo de las investigaciones de Manes, exponen las aportaciones de otros investigadores y de diferentes campos de estudio dentro de las Neurociencias, dando a cada quien su crédito. Es por eso que elegí esos libros para esta conversación entre las Neurociencias y los EO; sabiendo que no son rigurosamente científicos pero sabiendo también que son socializadores del conocimiento, lo que encaja perfectamente con el sentido que yo busco al redactar este documento. Gran parte de lo que exponen Manes y Niro en ambos libros lo busqué en revistas científicas, para saber qué decían otros investigadores al respecto.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
I. Planteamiento del Problema.....	1
II. Objetivo Central de la Investigación.....	11
III. Estrategia Metodológica	11
Análisis.....	11
Síntesis	12
Praxis.....	12
Capítulo 1. Conceptos fundamentales para el estudio de la toma de decisiones estratégicas en una organización.....	13
1.1 Organización	13
1.2 Toma de decisiones	21
1.2.1 El concepto.....	21
1.2.2 El proceso.....	23
1.2.3 Tipos de decisiones	25
1.2.4 La elección que se llevará a la acción.....	27
1.3 Estrategia.....	32
1.3.1 El concepto.....	33
1.3.2 Algunos ejemplos.....	34
1.3.3 Tipos de estrategia	35
1.3.4 El proceso.....	36
1.4 La toma de decisiones estratégicas en una organización	38

1.5	Reflexiones.....	38
Capítulo 2. Perspectivas teóricas para el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas:		
	la Cognición Social y el Proceso Estratégico.	43
2.1	La Cognición Social.....	43
2.1.1	Generalidades sobre la Cognición Social.....	45
2.1.2	Aportaciones de la Cognición Social sobre la toma de decisiones	46
2.1.3	Límites de las aportaciones de la Cognición Social sobre la toma de decisiones	51
2.2	El modelo del Proceso Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel	52
2.2.1	El modelo del Proceso Estratégico.....	53
2.2.2	Aportaciones del modelo	56
2.2.3	Límites del modelo.....	57
2.2.4	Reformulación del modelo.....	58
2.3	Reflexiones.....	62
Capítulo 3. Caso de estudio. La toma de decisiones estratégicas en la organización ODX		
3.1	La metodología de investigación	65
3.2	La organización ODX	68
3.3	La toma de decisiones estratégicas en la ODX	73
3.4	Reflexiones.....	85
	Hallazgos	88
	Reflexiones Finales.....	98
	Referencias	101

Lista de tablas

Tabla 1. Tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa, relacionadas con la toma de decisiones estratégicas.	7
Tabla 2. El proceso de estrategia desde diez escuelas.	37
Tabla 3. Categorías de las habilidades sociales, propuestas por Lieberman.	47
Tabla 4. Parafraseo de dos pensamientos de cada administrador general.	75
Tabla 5. Información diversa de cada administrador general.	76
Tabla 6. Ejemplos no detallados de las decisiones estratégicas que tomaron los administradores generales de la ODX durante la investigación.	78

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Tipos de estrategias.....	36
<i>Figura 2.</i> Modelo del proceso de creación de estrategia.	54
<i>Figura 3.</i> Modelo del proceso estratégico.	59
<i>Figura 4.</i> La toma de decisiones estratégicas en una parte de la dimensión tiempo.	89
<i>Figura 5.</i> Dimensiones y particularidades presentes durante la toma de decisiones estratégicas en una organización.	91
<i>Figura 6.</i> Contenido de las cajas en el pasado, el presente continuo y el futuro de un proceso de toma de decisiones estratégicas.	95
<i>Figura 7.</i> Enfoque para el estudio de la toma de decisiones estratégicas.	97

Introducción

I. Planteamiento del Problema

“Es importante tener en cuenta que un comportamiento humano puede tener causas al mismo tiempo biológicas, psicológicas, culturales y sociales, las cuales interactúan para influir y no son necesariamente disyuntivas” (Manes y Niro, 2016, p. 109). A esta cita se le puede agregar que las causas también podrían ser catalogadas como políticas, racionales, emocionales, entre otras. Dentro del comportamiento humano un fenómeno que se presenta de manera recurrente es la toma de decisiones, esta ha sido estudiada a través del tiempo por algunas ciencias, disciplinas o áreas del saber. Así, se puede deducir que la toma de decisiones, al formar parte del comportamiento humano, es multicausal.

Existe una multidisciplinaria e interdisciplinaria llamada Estudios Organizacionales o Estudios de la Organización (EO), Organization Studies en inglés, que tiene por objeto de estudio a la organización y que dirige sus investigaciones hacia los fenómenos que ocurren en la misma; dentro de esos fenómenos se encuentra la toma de decisiones. En sentido riguroso los EO abordan el estudio de la toma de decisiones, así como los demás fenómenos organizacionales, bajo la perspectiva organizacional que cuenta con las características de anteponer

lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, el caos al orden, la ambigüedad a la claridad, la multi-racionalidad a la uni-racionalidad, la acción al determinismo, la confrontación al consenso, lo subjetivo a lo objetivo,

lo cualitativo a lo cuantitativo, la comprensión a la explicación, la duda a la afirmación y la interpretación diversa a la aseveración. (De la Rosa, Lozano y López, 2013, p. 34)

Empero lo anterior, entre el *ser* y el *deber ser* hay diferencias que no siempre resultan tan claras o evidentes. Vayamos más despacio, rebobinemos un poco. Los EO son una multidisciplinaria y una interdisciplinaria, lo que implica que contribuciones desde diferentes áreas del saber son retomadas para comprender los fenómenos organizacionales, a veces respetando su ciencia o disciplina de origen y a veces involucrándose íntimamente con otra disciplina o ciencia. Las áreas del saber que han abordado la toma de decisiones son diversas; sin embargo las hegemónicas han sido la economía, la ciencia política, la psicología, la computación y la sociología. Hasta aquí hay coherencia entre el *ser* y el *deber ser* de los EO, cinco áreas del saber produciendo conocimiento de manera multidisciplinaria e interdisciplinaria; pero ¿qué pasa cuando vamos a la página web de la UNAM y leemos que su oferta académica es de 118 carreras, ¿ahora parece suficiente que cinco áreas del saber sean las que han aportado conocimiento a los EO para el estudio de la toma de decisiones?

Sigamos con el ejercicio del párrafo anterior, esas cinco áreas del conocimiento, han sido estudiadas en diferentes países en diferentes continentes; las contribuciones desde los Estados Unidos (EE.UU.) son las que los EO recuperan con mayor frecuencia a la hora de abordar el tema de toma de decisiones; ejemplo de lo anterior son las aportaciones de Simon, Lindblom y Cohen, March y Olsen. Se ha pasado de entender la toma de decisiones como un fenómeno en el que el ser humano dispone de toda la

información disponible así como de la máxima capacidad para analizar la información y elegir una alternativa, esto es con una *racionalidad absoluta*; a un fenómeno en el que el ser humano puede tener acceso a gran cantidad de información y cuenta con cierta capacidad para el análisis de la misma que le permite elegir la alternativa que considere mejor, en este caso se cuenta con una *racionalidad limitada* (Simon 1982 y 1988); finalmente, se concibe que las relaciones entre tomadores de decisiones, decisiones, procesos, problemas a resolver y objetivos son tan poco controlables en su dinámica diaria que la explicación de la racionalidad limitada no es suficiente y por tanto se pasa a la *ambigüedad* (Cohen, March y Olsen, 1972; Weick, 1976; Cohen y March, 1986). Aunque ha evolucionado la concepción de la toma de decisiones, lo racional se sigue pensando únicamente como sinónimo del razonamiento lógico; entonces ¿dónde quedan las aportaciones que otras áreas del saber han comunicado durante las últimas décadas en las que afirman que decidimos básicamente con las emociones? ¿dentro de los EO cuál sería una perspectiva diferente a la del razonamiento lógico durante la toma de decisiones? Por otro lado, ¿es que solo los EE.UU. han generado conocimiento relevante sobre el tema?, ¿dónde quedan las reflexiones de otras latitudes? ¿cuáles son las reflexiones desde México?

Ahora bien, si trasladamos ese ejercicio de reflexión al tema de la estrategia lo que encontramos es algo similar. Los países hegemónicos son China con Sun Tzu, Prusia con Clausewitz, Francia con Napoleón Bonaparte y los EE.UU. con Mintzberg (a pesar de ser canadiense sus estudios académicos de grado y posgrado los llevó a cabo en EE.UU) y Porter. El conocimiento proviene del saber militar y la ingeniería mecánica; así

como de la filosofía, la economía y la administración. Más allá de la comprensión del tema se busca su explicación; el análisis cuantitativo es más relevante que el análisis cualitativo en parte porque lo objetivo se antepone a lo subjetivo; es decir, se busca ganar, ganar más, más rápido, gastando menos, explotando los recursos tanto como se pueda y no prestando tanta atención a las consecuencias en el largo plazo como los impactos sociales, el daño ambiental, entre otros. ¿Dónde quedó la interpretación diversa? ¿por qué buscamos la explicación clara? ¿es que no estamos preparados para la comprensión que implique ambigüedad o duda?

Esas y otras preguntas me llevaron a reconocer una insuficiencia teórica multicausal dentro del estudio de la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva de los EO. Una insuficiencia que deja una brecha entre las investigaciones y la realidad, una incoherencia entre la teoría y la práctica. La teoría que hasta ahora he revisado, me refiero a la de los EO que explícitamente hace referencia a la toma de decisiones estratégicas, no me es suficiente para comprender el decidir de los individuos dentro de las organizaciones ya que su explicación del fenómeno es únicamente la del razonamiento lógico tendiente a la eficiencia.

Cuando paso de la teoría a la práctica, a esa realidad representada por los hechos sociales dentro de las organizaciones y pregunto ¿por qué el sujeto 'X' tomó la decisión estratégica 'Y' dentro de la organización 'Z?', las respuestas que obtengo desde las perspectivas de los EO son: por poder, por su cultura, por el tiempo que tuvo para decidir, por la situación de la organización 'Z' con respecto a sus competidores, por la información que estaba a su disposición, porque era la más rentable o la más eficiente,

por una interrelación de algunas o todas las anteriores, entre otras. Pero ninguna de esas respuestas alcanza a comprender por qué el sujeto 'X' tomó la decisión estratégica 'Y' en la organización 'Z'; lo que sí hacen es tratar de dar una respuesta racionalmente objetiva o racionalmente lógica que explique por qué el sujeto 'X' tomó 'Y' como la decisión estratégica que se implementó en la organización 'Z'. Es decir, con respecto a la toma de decisiones, al explicar el proceso lo que hacemos es algo similar a justificar el por qué sucedió en vez de comprender el fenómeno; damos una explicación racionalmente lógica *a posteriori*.

Dicho lo anterior, pasemos a ver lo que se ha producido teóricamente sobre el pensamiento estratégico, es decir, sobre la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva organizacional o perspectiva de los EO. Los siguientes son artículos de revistas. Barba y Montoya (2013) llevan a cabo un análisis teórico sobre el pensamiento estratégico y las diferentes posturas que hay sobre el mismo, plantean su visión organizacional del mismo; García y Mercado (2013) relacionan el pensamiento estratégico directamente con la planeación estratégica con la característica de la sustentabilidad organizacional; Ramírez y Zamora (2013) abordan las dimensiones espacio-temporales del pensamiento estratégico en el contexto de la política pública; De la Rosa y Lozano (2010) estudian, a partir de la práctica, la toma de decisiones en una organización pública; De la Rosa, Barba y Montoya (2013) estudian el pensamiento estratégico desde la perspectiva de la administración estratégica. Finalmente, De la Rosa, Lozano y López (2013) realizan una propuesta de incluir al pensamiento estratégico dentro de la agenda de investigación de los Estudios Organizacionales; ese trabajo tiene

versiones preliminares que datan del año 2006. Dentro de las aportaciones de estos artículos destaca la invitación de estudiar al pensamiento estratégico desde la perspectiva organizacional, lo que implica que es un tema que antes no era abordado por los EO; la advertencia de que es un fenómeno que se ha abordado parcialmente y no desde su complejidad; la necesidad de hacer evidente que el estudio debe considerar diversas dimensiones, incluidas la espacial y la temporal ya que algunas veces estas dimensiones no han formado parte del análisis de las investigaciones; la existencia de diferentes aristas que permean directamente al pensamiento estratégico; la sugerencias que refieren a que la estrategia debe ser concebida y ejecutada por los mismos actores para que esta tenga mayor probabilidad de alcanzar su objetivo; que no hay que pensar que la toma de decisiones se lleva a cabo únicamente por el superior jerárquico formal (altos mandos, ápice estratégico, dueño, directores, gerentes, entre otros).

Por otra parte, a nivel de producción de posgrado, en México el Posgrado en Estudios Organizacionales (PEO) impartido por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, contaba a finales del año 2015 con al menos diez tesis de nivel Maestría y ocho de Doctorado (como se muestra en la Tabla 1) que están relacionadas con la toma de decisiones estratégicas; cada una de ellas representa un estudio de caso. Sin duda alguna, todas han hecho su aportación al conocimiento científico sobre la toma de decisiones y la estrategia; cada una de ellas ha estudiado una particularidad en una organización determinada, cada una con marcos teóricos, metodológicos y conceptuales específicos. Se puede encontrar que lo que los autores revisaron fueron conceptos sobre toma de decisiones, conceptos sobre estrategia, conceptos sobre el proceso decisorio y

conceptos sobre organización. Cada tesis incluye las referencias teóricas sobre la visión desde la cual abordan la toma de decisiones y la estrategia; algunos lo hacen desde la corriente teórica del Nuevo Institucionalismo, otros desde el Análisis Estratégico, otros desde la Cultura en las Organizaciones, entre otras; es decir, desde alguna corriente teórica que forma parte de los EO. A pesar de que estas tesis pertenecen al PEO, algunas tienen un corte netamente administrativo o económico o financiero u otro y no un corte con una perspectiva organizacional; al igual que lo revisado en las revistas científicas en las que escriben los investigadores del PEO, en estas tesis se concibe a la toma de decisiones estratégicas únicamente como un proceso de razonamiento lógico. Evaluar la competitividad de las estrategias, analizar la eficiencia de las estrategias en lo administrativo o en lo financiero o en lo social, analizar la relación entre la toma de decisiones estratégicas y la estructura de una organización, entre otros, han sido los grandes objetivos que persiguen las investigaciones de maestría y doctorado; sin embargo pareciera que lo que se hace es buscar la adecuación racional de la realidad a la teoría, es decir, justificar racionalmente y con sustento teórico las estrategias que se implementaron en diferentes organizaciones.

Tabla 1.

Tesis del Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa, relacionadas con la toma de decisiones estratégicas.

<i>Año</i>	<i>Grado</i>	<i>Autor</i>	<i>Título</i>
2001	Maestría	Concepción Pardo Lizárraga	Estrategia, competitividad y tecnología en la pequeña empresa. (Dos estudios de caso)
2001	Maestría	Fridzia Izaguirre Díaz de León	Estrategia, competitividad y tecnología en la pequeña empresa industrial. (Dos estudios de caso)
2001	Maestría	Heleodoro Sánchez Sotelo	Estrategia y control de gestión: Un estudio de caso en la pequeña empresa industrial mexicana.

2002	Doctorado	Tirso Suárez-Núñez	La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso.
2003	Maestría	Alejandro Cázares Lee	Cambio estratégico y planeado: El caso de las unidades comerciales de Luz y fuerza del Centro.
2004	Doctorado	Graciela Lara Gómez	Cambio Organizacional: toma de decisiones y estructura. Estudio de caso en una organización del sector Ahorro y Crédito Popular.
2004	Doctorado	Hector Rogelio Nuñez Estrada	Toma de decisiones crediticias en la banca mexicana. Periodo 1990-2000. Estudio de caso: quiebra de Banca Serfin.
2006	Doctorado	Carlos de Jesús Lopez Ramos	El proceso decisorio como perspectiva de análisis en el estudio de las políticas de descentralización fiscal.
2006	Maestría	Julian Mauricio Rosales Cabrera	El comportamiento estructural y estratégico en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa: El caso de Presta Plus en Leon, Guanajuato.
2007	Doctorado	Ruth Norma Hamasaki Gálvez	La formulación de estrategias: el caso de una organización camaronícola de Ahome.
2009	Doctorado	Ricardo Alejandro Rodríguez Lara	Análisis estratégico de la implementación de una organización pública: Estudio de caso Aduana de Guanajuato.
2009	Maestría	Ezequiel Alpuche de la Cruz	Análisis organizacional e institucional. Desempeño organizacional: Estudio de caso en el Banco de México.
2012	Maestría	Nayeli Pérez Juárez	Influencia del discurso en la construcción de estrategia de permanencia. El caso del Centro para la Sustentabilidad Incalli Ixcahuicopa (CENTLI).
2013	Doctorado	José Ramón Espinosa Pérez	El proceso de construcción de estrategias en el metrobús, como organización <i>híbrida</i> .
2013	Maestría	Laura Arisbeth Areas Guzmán	Toma de decisiones y estrategias organizacionales: Estudio de caso en el taller de mantenimiento de material rodante-Constitución de 1971 dentro del Sistema de Transporte Colectivo Metro.
2014	Doctorado	Edgar Alfonso Sansores Guerrero	La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de "La Terraza de Tito".

2014	Maestría	Jesús Manuel Ramos García	Estrategia e implicaciones organizacionales, ante eventos críticos en las Organizaciones Comunitarias. El caso de una Organización Comunitaria de Ecoturismo.
2014	Maestría	Luis Ernesto Vázquez Arellano	Procesos de toma de decisiones en organizaciones públicas desde la perspectiva organizacional. Estudio de caso: Áreas de Desarrollo Urbano Municipal.

Fuente: Elaboración propia.

A este cúmulo de conocimiento teórico que ha ido y venido entre la teoría y la práctica se le tendría que agregar lo que se ha producido en otras universidades, en otros grupos científicos, en otros países, en otras regiones del mundo. Sería una actividad que nos tomaría la vida entera y no terminaríamos. Ir integrando el conocimiento de las diferentes áreas del saber es una tarea compleja que quizá solo termine cuando la humanidad deje de existir, sin embargo hay que hacerla. Seguir generando conocimiento, ir de la práctica a la teoría y de nuevo a la práctica, o de la teoría a la práctica y de nuevo a la teoría; parafraseando lo que el Dr. Arturo Pachecho dice en sus clases, hay que tener practica teorizada y teoría practicada. Y esto aplica para la toma de decisiones y la toma de decisiones estratégicas, hay que mantener el diálogo entre la realidad y la teoría, hacer los ajustes necesarios para que no encontremos teoría que no refleje lo que vivimos en la práctica; quizá no alcance a explicar o comprender la totalidad de la realidad pero nos permite aproximarnos más y más. Sirva esta investigación como una aportación a esa aproximación, específicamente en el tema de la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización, toma de decisiones llevada a cabo por seres humanos.

Tres capítulos conforman este documento, los dos primeros exponen la teoría y el tercero la práctica. En el primer capítulo se abordan conceptos que son fundamentales para esta investigación: (1) organización, (2) toma de decisiones, (3) estrategia y (4) toma

de decisiones estratégica; este abordaje se hace desde diferentes autores, procurando, como se ha mencionado anteriormente, retomar a los clásicos e incluir a algunos contemporáneos, recuperar las aportaciones de los investigadores de los EO y de otros investigadores latinoamericanos, así como de organismos internacionales que también tienen algo que decir sobre el tema. En el capítulo dos se abordan dos perspectivas teóricas que ayudaron a analizar la toma de decisiones estratégicas, la primera es la Cognición Social, la segunda es el Proceso Estratégico; el razonamiento lógico del Proceso Estratégico no era suficiente para poder entender la realidad, por eso se tuvo que recurrir a la Cognición Social, la cual aportó elementos más allá del razonamiento lógico que permitieron una mayor aproximación al objetivo de esta investigación. El tercer capítulo es el Caso de Estudio, el cual se llevó en una organización pública deportiva; en este se muestra la metodología que se utilizó, algunas características de la organización estudiada y, finalmente, el proceso de toma de decisiones estratégicas en esa organización.

La teoría que se expondrá en los Capítulos 1 y 2 no se conocía en su totalidad al inicio de la investigación, se fue recuperando en el transcurso de la misma. El Capítulo 3 se ha redactado tras la conclusión de la investigación de campo, al analizar la información obtenida se buscó en la teoría existente aportaciones que permitieran comprender la realidad que se había estudiado, así es como se llegó al área del saber de las Neurociencias, específicamente a la Cognición Social.

Después de los Capítulos se encuentran los Hallazgos de esta investigación, lo que yo considero que es mi aportación a los EO, así como algunas Reflexiones Finales

tanto de la teoría practicada como de la práctica teorizada, las cuales representan parte de mi aprendizaje durante esta aventura científica.

II. Objetivo Central de la Investigación

Analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización ODX desde la complementariedad de las perspectivas del Proceso Estratégico y la Cognición Social, para aportar elementos que ayuden a comprender el proceso de toma de decisiones estratégicas como un proceso racional, afectivo/emocional y reflexivo.

III. Estrategia Metodológica

Análisis

- Se analizó el concepto de organización desde las propuestas de (a)Hall, (b)Ramírez, Martínez, et.al, y (c)Pacheco.
- Se analizó el concepto de toma de decisiones desde diferentes dimensiones.
- Se analizó el concepto de estrategia.
- Se expusieron algunas aportaciones que la Cognición Social ha hecho con respecto a la toma de decisiones.
- Se analizó el Proceso Estratégico desde la perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel.

Síntesis

- Se expuso un enfoque en el que convergen complementariamente las aportaciones de la Cognición Social y el Proceso Estratégico para el estudio de la toma de decisiones estratégicas, en este enfoque el razonamiento lógico coexiste con procesos afectivos/emocionales y reflexivos.

Praxis

- Se llevó a cabo un caso de estudio en la ODX en el que se analizó el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Capítulo 1. Conceptos fundamentales para el estudio de la toma de decisiones estratégicas en una organización

Para poder hablar de la toma de decisiones estratégicas es necesario mínimamente que delimitemos algunos conceptos; porque, por ejemplo, un ‘dado’ no será el mismo para un mecánico que repara un automóvil que para un niño que juega algún juego de mesa, un ‘pase’ para abordar un avión es diferente al ‘pase’ que puede dar un jugador de fútbol o de básquetbol o de cualquier deporte de conjunto que se juegue con balón. Por eso es que es necesario tomar un espacio para analizar, al menos, tres conceptos: organización, toma de decisiones y estrategia.

1.1 Organización

El primer concepto a revisar será el de organización. Para este concepto lo que haré será mostrar lo que diversos autores han dicho que es una organización. Las propuestas de los primeros tres autores irán, por así decirlo, de lo más simple a lo más complejo. Las reflexiones de los últimos tres autores tendrán doble propósito, por un lado ayudar a ejemplificar lo dicho por los primeros autores revisados y, por otro lado, mostrar fugazmente algunas ideas de dichos autores que serán retomadas en apartados y capítulos posteriores.

La primera propuesta que quiero mostrar es la de Richard Hall, esta es una de las primeras definiciones con las que entramos en contacto en el posgrado de Estudios Organizacionales (EO), la cual dice:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistema de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (Hall, 1996, p.33)

A partir de este concepto se pueden extraer algunos elementos que conforman a una organización como lo son (1) un grupo de individuos, (2) fronteras o límites, (3) reglas, (4) estructura jerárquica y comunicativa, (5) ambiente, (6) objetivos, metas o propósitos y (7) procesos. También se mencionan dos dimensiones: (a) espacio y (b) tiempo. Desmenuzaré esto brevemente; por grupo de individuos se puede entender al conjunto de dos o más seres humanos; la frontera parece hacer referencia al espacio que se ocupa, no dejando claro si se refiere al espacio físico o al espacio en la mente de las personas o a otro tipo de espacio; el orden normativo presenta también poca claridad si se refiere a lo formal o lo informal, lo que está por escrito o lo que está acordado verbalmente o ambos, solo queda expuesto que hay reglas, se sigan o no se sigan; la estructura jerárquica y comunicativa suele relacionarse con el organigrama, no es lo más adecuado pero con este concepto de Hall parece encajar fácilmente; la existencia de la colectividad en el tiempo se puede comparar con la existencia de un ser humano, es decir, en algún momento nace y en algún momento muere, en algún momento comienza a existir y en algún momento dejará de existir; Hall marca que existe una relación directa pero no determinante entre los objetivos de la organización y los procesos que esta lleva a

cabo, al decir que “se relacionan por lo general”; de una forma contundente pero no desglosada este autor señala que las actividades que se llevan a cabo en la organización impactan en al menos tres dimensiones: individual o personal, organizacional, social. Este concepto propuesto por Hall lo voy a entender por ahora como la punta del iceberg, aquello que es fácil ver; también como un concepto que se queda en la formalidad o en el *deber ser*, quizá en un *ideal*. Es un concepto que al mismo tiempo que aporta elementos, abre la puerta para las dudas, las interrogantes, los cuestionamientos.

Ahora vamos a pasar al concepto propuesto por integrantes de los EO en México, este concepto nos permitirá adentrarnos un poco más a lo que es una organización, esa parte del iceberg que está justo debajo del agua. Empezaremos a revisar aquello que ya no es tan fácil ver o aquello que algún tiempo no se dijo pero se sabía que ahí estaba.

[...] por organización se puede entender a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica.

(Ramírez Martínez, Vargas, y De la Rosa, 2013, p.14)

Los elementos que manejaba Hall también están en este concepto que manejan Ramírez Martínez, et.al., sin embargo ahora se hace evidente que los objetivos no son

solo los de la organización *per se* sino que también se incluyen los objetivos personales de los integrantes de la organización; no es que Hall no lo considerara, es que para Hall la persecución de las metas de la organización provocaba un impacto en otras dimensiones. Estos autores exponen una relación bidireccional entre la organización y su ambiente, influyendo una sobre la otra y viceversa. Diferentes perspectivas entran en juego cuando se habla de la restricción de la acción organizada, esto se acerca más a la multicausalidad del comportamiento humano de la que se habló en la Introducción; estos autores hablan de lo sentimental, de lo cultural, de lo simbólico dejando implícito que para que esto tenga sentido es necesaria la presencia de los seres humanos; la ambigüedad y la incertidumbre invaden a más de los elementos que conforman a la organización, ya no solo hay fronteras difusas; todo esto permite dar un paso más hacia la realidad, al *ser* de la organización. Ramírez Martínez, et.al., muestran parte de la complejidad al interior de las organizaciones y parte de la complejidad en el exterior de la organización, en su entorno.

No nos detengamos más en la propuesta de Ramírez Martínez, et.al. y pasemos a la siguiente la cual es propuesta por otro integrante o colaborador de los EO en México, Pacheco. Este autor va a profundizar más en el concepto de organización mostrando una parte más profunda del iceberg. Pacheco (2016) dice que la organización es un

[...] ente social (criatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, donde conviven dos mundos: el mundo compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y el inframundo constituido por los significados y sentidos que los actores organizacionales les otorgan a las “cosas” (el de los

“significados”), donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de los actores organizacionales, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las profundas (subjetivadas), que tienen lugar entre los actores organizacionales (tanto internos: trabajadores, directivos, dueños, como externos: clientes-usuarios, proveedores, competidores, gobierno, sociedad), y soportados (procesos, objetivos y relaciones sociales) en el espacio y el tiempo en estructuras y culturas organizacionales específicas, cuya dinámica se encuentra determinada por el devenir en el tiempo de sus “usos y costumbres” y por el ambiente socioeconómico y político donde se mueve la organización (culturas locales, mercados, políticas públicas, etc.) (p. 63).

No es que Pacheco venga a complicar el concepto de organización, es solo que agrega dimensiones de análisis que tienen su origen en comprender a la organización como un *ente social*; sin seres humanos no puede existir esta organización a la que nos referimos. La presencia de los seres humanos no es aislada, los seres humanos interactúan unos con otros; la interacción entre seres humanos es entendida con el concepto de *relaciones sociales*. Las relaciones sociales están permeadas por ese multicausal comportamiento humano del que se habló en la Introducción de este documento; la multicausalidad viene de la mano con la multiperspectiva, la multiperspectiva hace necesarias más dimensiones de análisis para comprender a este *ente social*, lo que

Pacheco propone es separar teóricamente esas dimensiones que se presentan al mismo tiempo en la organización y las denomina *mundo e inframundo*. De manera burda diré que el *mundo* se asemeja al *deber ser* de la organización, mientras que en el *inframundo* es parte del reflejo del *ser* de la misma, sin olvidar que *mundo e inframundo* coexisten en el tiempo y en el espacio, que no puede existir solo uno, no hay organización que sea solo *mundo* o solo *inframundo*, no se puede entender el *mundo* de una organización sin su *inframundo* y viceversa. Por otra parte, Pacheco, al igual que Ramírez Martínez, et.al., hace referencia a diferentes dimensiones que se encuentran en el ambiente, tales como lo socioeconómico y lo político, caracterizando así su complejidad. En palabras de Pacheco (2012), “la naturaleza de la organización se compone de cinco dimensiones: la técnica (procesos-identidades); la estratégica (objetivos-proyectos de vida); la social (relaciones sociales); la estructural (configuraciones-cultura); y la histórica (inercias y devenir en el tiempo)” (p.172).

Algunos ejemplos de organizaciones son las empresas privadas, las empresas públicas, las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones religiosas, un equipo de fútbol, un tianguis, un grupo en resistencia o en una marcha, entre otros. Poniendo ‘nombre y apellido’ a los ejemplos se pueden mencionar a Wal-Mart, PEMEX, Cruz Roja, la iglesia católica, el equipo de fútbol América, la UAM, la peregrinación a la Basílica, un grupo de Alcohólicos Anónimos, etcétera. En cada uno de estos ejemplos se podrían identificar (1) individuos entendidos como relaciones sociales, (2) fronteras o límites, (3) reglas, (4) estructura, (5) ambiente, (6) objetivos, metas o propósitos y (7) procesos; se podría reconocer la relevancia de las relaciones sociales sin las cuales los

demás elementos carecerían de sentido, sin las cuales las organizaciones no cobrarían vida; se podría distinguir el intercambio bidireccional que cada una de estas organizaciones tienen con su ambiente; y estudiar su *mundo* y su *inframundo* permitiría una mayor comprensión de las mismas.

Para terminar con este breve análisis del concepto de organización traeré a colación tres reflexiones más de otros dos autores. La primera reflexión es de Facundo Manes y él dice que el ser humano es una criatura social y “por eso crea organizaciones que van más allá del propio individuo, desde la familia hasta las comunidades nacionales o globales” (Manes y Niro, 2015, p.152). Esta reflexión, quizá muy escueta, tiene la misma base que el concepto de organización propuesto por Pacheco, es decir, hace evidente que las relaciones sociales son un ingrediente sin el cual no sería posible la existencia de las organizaciones. Por otro lado también aporta algunos ejemplos de organizaciones, los cuales incluyen diferentes niveles de abstracción, desde el más básico como lo puede ser la familia hasta un nivel de abstracción más alto en el que un país es un ejemplo de organización.

La segunda reflexión en realidad son un conjunto de reflexiones, llevadas a cabo por Jaime Ramírez Faúndez (2003), relacionadas con lo que llamaré mitos o creencias sobre el funcionamiento de las organizaciones, éstas son: (1) el fin único de las organizaciones, que, como se revisó con Ramírez Martínez, et. al, así como con Pacheco, es una gran falacia pues las organizaciones no solo tienen objetivos a nivel organizacional, al menos también se sabe y se ha estudiado que hay objetivos a nivel personal y a nivel social; (2) siempre ubicar la alternativa óptima para la solución de

problemas, este punto se puede relacionar directamente tanto con el logro de objetivos como con los procesos de la organización, por ahora no lo abordaré pero su relevancia será evidente en el apartado de *toma de decisiones*; (3) la necesidad de centralizar la autoridad y la responsabilidad, la cual quizá se pueda identificar con estructuras (organigramas) jerárquicas piramidales y burocráticas –en el sentido peyorativo de la palabra–; (4) la búsqueda perentoria de la norma como principio ordenador básico, que se presentaba por la imperiosa necesidad de control y orden absolutos pensando que así no se dejaba nada en la ambigüedad y desaparecía la incertidumbre; (5) las capacidades de previsión y de planificación de actividades, este punto está relacionado al anterior y al punto dos, así que será abordado en otro apartado. Estas reflexiones de Ramírez Faúndez me parecen accesibles para comprender por qué el concepto de Hall es insuficiente para entender qué es una organización, y al mismo tiempo aportan elementos que pueden ser visto como respaldo para los conceptos de organización propuestos por Ramírez Martínez, et. al. y Pacheco.

La tercera reflexión es de Niklas Luhmann (1978/1997), quien (a) dice que “las organizaciones son en eso *sistemas sociales* que se permiten *tratar al comportamiento humano tal como si fuera un decidir*” (p.45); una vez más se evidencia la relevancia de las relaciones sociales al decir que las organizaciones son sistemas sociales; por otro lado, (b) Luhmann propone que, en este sentido, el comportamiento humano se pueda tratar como si tratara una toma de decisiones. Algo más que aporta Luhmann con relación a la organización es que esta tiene un intercambio bidireccional con su entorno; tanto el entorno como la organización están caracterizados por la complejidad la cual es

entendida por el autor como la relación entre decisiones, por tanto un sistema se puede caracterizar como complejo cuando está conformado por tantos elementos que la combinación entre ellos debe producirse selectivamente porque las relaciones de cada elemento con cada uno de los otros ya no puede llevarse a cabo.

1.2 Toma de decisiones

El siguiente concepto a analizar será el de toma de decisiones, no está de más decir que la toma de decisiones que se revisará será aquella que llevan a cabo los seres humanos. Para adentrarnos en la toma de decisiones seguiré el consejo de Manes y Niro (2016) en el que dicen que “para comprender la toma de decisiones humana es necesario descomponerla, ya que este es un proceso muy complejo que involucra una gran cantidad de variables y múltiples aspectos” (p118). Así que demos paso a descomponer la toma de decisiones en diversas formas.

1.2.1 El concepto

Lo primero que requiero para esta dinámica es un concepto de toma de decisiones que tenga eco en diferentes áreas del saber, afortunadamente esto es viable. El primer autor que he elegido para esta tarea es el último del que hice mención en el apartado anterior, el sociólogo Niklas Luhmann. Para Luhmann (1978/1997) “las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa elegida)” (p.9). Para este autor una alternativa es todo lo

que hubiese podido ser decidido y, la alternativa que se lleve a cabo se debe distinguir por la decisión, de lo contrario no sería posible hablar de la decisión. En otras palabras, tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias posibles, llevando a la acción la alternativa elegida. Según Luhmann, la toma de decisiones está atravesada por la complejidad al interior de la organización así como la complejidad en el exterior de la organización y la complejidad del intercambio bidireccional entre la organización y su entorno; tres dimensiones deben considerarse al estudiar la toma de decisiones, (a) la dimensión real, (b) la dimensión temporal, (b) la dimensión social. El autor afirma que la idea regulativa que había imperado en la dimensión real había sido la racionalización, en la dimensión social la democratización, mientras que el presente, pasado y futuro conforman a la dimensión temporal. Estas tres dimensiones inciden simultáneamente en la toma de decisiones.

Por otra parte, el Herbert A. Simon, ganador del Premio Nobel en Ciencias Económicas en 1978 por sus aportaciones sobre la toma de decisiones en una organización, (1947/1988) dice que “[...] existe, en todo momento, una multitud de acciones alternativas posibles (físicamente), cualquiera de las cuales puede ser emprendida por un individuo determinado; estas numerosas alternativas quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que, en realidad, es llevada a cabo” (p. 5). Para Simon las acciones y las decisiones van de la mano o están relacionadas directamente; o sea, una decisión deriva en una acción determinada. Es decir que si en teoría se decidió llevar a cabo una acción pero en la práctica se llevó a cabo una acción diferente, la toma de decisión solo se ve representada por la acción que sí se llevó a cabo.

Manes y Niro (2015) dicen que la toma de decisiones es un mecanismo cognitivo complejo de elección entre alternativas; que se lleva a cabo en la mente del ser humano, la cual forma parte del cerebro –órgano social que tiene a la plasticidad y a la complejidad como características relevantes–.

1.2.2 El proceso

Simon (1960/1982), tras estudiar la toma de decisiones económicas en las organizaciones, afirmó que la actividad de toma de decisiones implica una serie de pasos que de manera general se representan en cuatro etapas: (1) inteligencia, (2) diseño, (3) elección y (4) revisión. En la etapa de inteligencia hay que encontrar la ocasión para tomar una decisión; durante la etapa de diseño se hallan los posibles cursos de acción; en la etapa de elección, como lo sugiere su nombre, se elige entre los distintos cursos de acción hallados en la etapa de diseño; finalmente, en la etapa de revisión se evalúan las selecciones pasadas, es decir se revisan las decisiones que ya se han ejecutado. Estas etapas están condicionadas a la racionalidad del ser humano, la cual es limitada ya que “es imposible, evidentemente, que el individuo conozca *todas* sus alternativas o *todas* sus consecuencias, y esta imposibilidad representa una desviación muy importante del comportamiento real del modelo de racionalidad objetiva” (p.65). Entonces, lo que Simon nos brinda es concebir la toma de decisiones como un proceso que propone fragmentarlo para su estudio y que está sujeto a la racionalidad limitada del ser humano. Otros autores, a partir de lo dicho por Simon, dividen el proceso de toma de decisiones en cinco, seis o siete etapas, lo que hacen es fragmentar más las etapas que propuso Simon.

Otra propuesta es la que da Henry Mintzberg. Esta propuesta dice que el proceso de toma de decisiones se aborda de manera diferente dependiendo su punto de partida. Mintzberg (2009) indica que hay tres puntos de partida, los cuales son (a) pensar primero, (b) ver primero y (c) hacer primero. Pensar primero, implica un proceso que el autor relaciona con lo que suele hacerse en la ciencia, consta de cuatro fases, (1) diagnosticar, (2) diseñar, (3) decidir, (4) hacer; como vemos es muy parecido al proceso que propone Simon. Ver primero, este proceso solo tiene dos fases (1) visión y (2) acción; el autor lo relaciona este proceso al arte. Hacer primero, es otro proceso de dos fases, el cual pasa de (1) hacer a (2) pensar, es así que Mintzberg lo relaciona con lo artesanal.

Retomando a Luhmann (1978/1997), el proceso de la toma de decisiones desde la dimensión temporal cobra su sentido y su devenir ya que “se decide porque se ha decidido o para que se decida” (Luhmann, 1997, p.21). Una decisión pasada ofrece una serie de alternativas en el presente, de las cuales solo una se convertirá en decisión y al hacerlo provocará dos consecuencias, por un lado eliminará alternativas futuras y, por otro lado, propiciará la existencia de otras alternativas para una decisión futura.

Manes y Niro (2015 y 2016) no exponen el proceso en sí pero muestran características del proceso entendidas como aspectos relevantes que influyen en la toma de decisiones; señalan que la toma de decisiones, en el ámbito social, se ve influenciada fuertemente por la empatía y las habilidades metacognitivas. Como veremos en el segundo capítulo, la empatía forma parte de la cognición social, la cual coadyuva a guiar nuestra vida en sociedad, muchas veces por debajo de nuestra conciencia; en las neurociencias el concepto de empatía se aplica a un amplio espectro de fenómenos que

incluyen sentimientos de preocupación por otros seres humanos, expresión de emociones similares a las que otro ser humano experimenta, capacidad de inferir lo que piensa y siente otro ser humano; es decir procesos afectivos/emocionales y reflexivos en los que es necesario tomar perspectiva; por tanto la empatía resulta crucial en los aspectos más sociales de la toma de decisión. Por su parte, las habilidades metacognitivas están relacionadas a la resolución de problemas; a la planificación, estrategia e implementaciones de acciones; el pensamiento abstracto; y la memoria de trabajo; “la metacognición también interviene en el aprendizaje cuando abstraemos una estrategia que sirvió para un problema del pasado y lo aplicamos a un problema nuevo” (Manes, 2016, p.20). También señalan que durante el proceso de toma de decisiones, la evaluación entre alternativas no es un proceso objetivo y libre de sesgos; que el procesamiento que hacemos de la información no necesariamente sigue un razonamiento lógico. Lo que sí sigue un razonamiento lógico es la justificación que damos a la toma de decisiones, justificación que se realiza *a posteriori*.

1.2.3 Tipos de decisiones

Otra manera de descomponer la toma de decisiones es a partir de los tipos de decisiones, a pesar de que no hay consensos académicos sobre la tipología de las decisiones sí existen tipologías que tienen mayor eco en el mundo científico-académico.

Simon (1960/1982) bautiza a las decisiones como programadas o no programadas, es su forma de mostrar los extremos en una línea que puede ir del blanco al negro, teniendo matices de grises entre los extremos. Las decisiones programadas, “son

repetitivas y de rutina, es decir, en la medida en que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no deba tratárselas de nuevo cada vez que se presentan” (p.43). Mientras que las decisiones no programadas

[...] resultan novedosas, no estructuradas e inusualmente importantes en sí mismas. No existe ningún método previsto en sus menores detalles para manejar el problema, porque este no ha surgido antes, o porque su naturaleza y estructura precisas son huidizas o complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida (p.43).

En este caso, se puede entender que probablemente algunas de las decisiones programadas fueron en algún momento decisiones no programadas. Si las decisiones programadas se representaran en color blanco, se diría que iniciaron en el color negro y atravesaron diferentes matices de grises hasta llegar al blanco; o quizá existan casos que pasaron de negro a blanco en un solo paso.

Por otra parte, Manes y Niro (2015) hacen mención a decisiones que han sido estudiadas desde las neurociencias en las últimas décadas. Incluyen, sin asignar un nombre, a las decisiones que llevamos comúnmente a cabo en la vida diaria, como cepillarnos los dientes, elegir la ropa que usaremos ese día, elegir el transporte que nos trasladará de la casa a otro lugar, felicitar o no a alguien que está cumpliendo años, saludar o no a las personas que nos topamos en la calle, cambiar de trabajo, ver un programa de televisión, etcétera; también hacen mención a otros dos tipos de decisiones: (a) las decisiones arriesgadas, que presentan niveles bajos de probabilidad; (b) las decisiones ambiguas, con probabilidades inciertas debido a la falta de información. Los

autores advierten que las decisiones arriesgadas han sido más estudiadas que las decisiones ambiguas.

En el caso de Mintzberg (2009) los tipos de decisiones dependen de qué dio origen a la toma de decisiones. Si el origen fue *pensar primero*, entonces se está ante decisiones deductivas o verbales. Cuando el origen es *ver primero*, las decisiones son inductivas o visuales. En el caso de que el origen sea *hacer primero*, las decisiones serán iterativas o viscerales. Esta tipología hace evidente la multicausalidad del comportamiento humano que se ha venido abordando desde la Introducción.

1.2.4 La elección que se llevará a la acción

Otra forma de descomponer la toma de decisiones es respondiendo a la pregunta ¿cómo decidimos? ¿cómo llegamos a la alternativa elegida que se llevará a la acción? En economía la respuesta genérica es que elegimos después de un análisis costo-beneficio; en la psicología social y en la neurobiología la respuesta genérica es similar pero habla de pros y contras.

Una forma de dar respuesta a esas preguntas es la que exponen Manes y Niro (2015) quienes afirman que “muchas teorías asumen que las decisiones derivan de una evaluación de alternativas de los posibles resultados con un análisis costobeneficio. La evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones” (p.164). El análisis costo-beneficio es considerado un razonamiento lógico; sin embargo estos autores también mencionan que hay un mito que refiere a que las emociones y el sentido común son opuestos al razonamiento lógico, esto se torna relevante cuando

reflexionamos y nos damos cuenta que muchos de los estudios de la toma de decisiones en las organizaciones se han hecho al amparo de lo que estos autores dicen que es un mito. Decidir con las emociones lleva a un problema más grande, habría que empaparse del tema y eso podría tomarnos cientos de páginas; así que por ahora baste con decir que hay emociones básicas como la tristeza, la alegría, la ira, la sorpresa, el asco y el miedo que están presentes en los humanos y otras especies y que tienen una expresión común, también hay emociones complejas como la culpa, el orgullo y la vergüenza que su expresión varía según la cultura y el contexto y no necesariamente están presentes en todos los seres humanos (Manes y Niro, 2016). Pero la complejidad de entender que elegimos básicamente con las emociones radica en que éstas están vinculadas a, según los autores, la memoria –proceso de codificación, almacenamiento y recuperación de la información–, el aprendizaje, las experiencias pasadas, el contexto, las normas morales, la creatividad, el género, entre otras.

Otra respuesta a cómo elegimos la alternativa que se lleva a la acción es la que propusieron los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky y que les valió el Premio Nobel de Economía en el año 2002; colaboraban juntos investigando la intuición y las fallas de la intuición. Cabe aclarar que estos autores hablan de tipos de pensamiento y que soy yo quien equipara esos tipos de pensamiento a formas de elegir una alternativa; también es necesario aclarar que Tversky muere seis años antes de recibir el Premio Nobel y, por tanto, Kahneman continua comunicando los resultados de manera individual. Entonces, Kahneman (2012) afirma que hay dos modelos de pensamiento que él llama (a) rápido o intuitivo, que se presenta de manera automática y (b) lento o lógico,

que toma un poco más de tiempo y que es equiparable a lo que conocemos como razonamiento lógico. Según Kahneman el pensamiento rápido es el que usamos con mayor frecuencia, de hecho considera que el pensamiento lento es un pensamiento flojo ya que pocas veces se ponen en funcionamiento. El pensamiento rápido es una habilidad del comportamiento que interpreta el pasado y el presente y nos prepara para el futuro; lo que hace este tipo de pensamiento es que ante un problema que requiere solución produce una interpretación coherente de la información con la que contamos y encuentra una solución al problema. Pero resulta que este tipo de pensamiento no siempre nos guía a una solución correcta, empero lo usamos con mayor frecuencia que el pensamiento lento. Como el pensamiento lento no siempre nos informa que el pensamiento rápido ha llegado a una solución incorrecta es que Kahneman afirma que es un pensamiento perezoso. El pensamiento lento entra en acción cuando la interpretación coherente del pensamiento rápido no es alta y por tanto no la creemos, dudamos porque la coherencia es baja. Kahneman identificó que el pensamiento rápido suele tener fallas debido a los sesgos cognitivos. Por ahora quedémonos con esto y sigamos adelante.

El psicólogo Dan Ariely investiga la irracionalidad del comportamiento humano, esa irracionalidad que está presente en la toma de decisiones. Para Ariely (2015) las decisiones del ser humano están permeadas por algo que él llama *factor difuso* (fudge factor), el cual entiende como la capacidad que tenemos los seres humanos de actuar ‘mal’ y considerarnos ‘buenas personas’. El factor difuso no es estático o inamovible cambia en el tiempo y en el espacio dependiendo la situación ante la que estemos expuestos; incluso es posible que el factor difuso no se presente. Todo aquello que

modifique el factor difuso también cambiará la habilidad de las personas para ser deshonestas. ¿Y qué tiene que ver la deshonestidad con la toma de decisiones? Ariely lo ejemplifica de manera sencilla; en una conferencia le pide a los asistentes que levanten la mano si han mentado al menos una vez en el transcurso de ese año, entre risas muchos levantan la mano; justo después les pide que levanten la mano aquellas personas que se consideran, en lo general, personas honestas y maravillosas, entre risas muchos levantan la mano; lo relevante es que la gran mayoría levantó la mano en ambas ocasiones. Ariely explica que eso se debe a la *racionalización* en la que por un lado queremos percibirnos como honestos pero por el otro lado queremos recibir los beneficios de ser deshonestos. Y afortunada o desafortunadamente esa *racionalización* permea nuestra toma de decisiones.

Otra forma, de entender cómo elegimos, ha sido expuesta por el Banco Mundial en el *Informe sobre el desarrollo mundial 2015: Mentes, sociedad y conducta*, similar a cuando se abordó la propuesta de Kahneman, el Banco Mundial hace mención a tipos de pensamiento y yo los expongo como formas de elegir. Ya que tomar decisiones es una acción en la que, generalmente, disponemos de más información de la que podemos procesar y la cantidad de formas de organizar dicha información puede resultar inmanejable, hacemos uso de tres tipos de pensamiento: (1) el automático, (2) el social y (3) el basado en modelos mentales. El *pensamiento automático* está relacionado con las decisiones automáticas, asociativas y que no exigen esfuerzo; este pensamiento ayuda a simplificar las situaciones en las que hay que tomar una decisión, hace uso de la experiencia previa del individuo así como de los modelos mentales heredados. Por

ejemplo, cepillarnos los dientes; una vez que hemos dominado la actividad, ya no nos detenemos a decidir con qué mano sujetaremos el cepillo o que sección de los dientes cepillaremos primero. En el *pensamiento social* se hace relevante la influencia de las preferencias sociales, las redes sociales, las identidades sociales y las normas sociales; es decir, como individuos tomamos decisiones con base en lo que es aceptado socialmente para ser aceptados aunque sea en un grupo muy pequeño. Por ejemplo, decidimos andar vestidos y de qué manera hacerlo; al decidir cómo nos vestiremos para ir al trabajo estaremos buscando ropa que esté dentro del rango aceptado socialmente; vestirnos es ya una decisión que está influenciada por las normas sociales. Finalmente, el *pensamiento basado en modelos mentales* está relacionado con la cultura, bajo este tipo de pensamiento utilizamos conceptos, identidades, estereotipos, argumentos causales, cosmovisiones, prototipos y categorías que hemos extraído de la comunidad; el sentido común es una forma en que el pensamiento basado en modelos mentales se expresa. Por ejemplo, cruzar la calle; en algunas sociedades las personas cruzan la calle a la altura que les sea posible y en el momento que consideren oportuno, mientras que en otras sociedades las personas cruzarán la calle en la esquina o en la zona marcada y esperarán al momento en que un semáforo lo indique o en el que otra persona les ceda el paso.

Como última propuesta de cómo llegamos la alternativa elegida traeré a colación a un autor que ya fue presentado anteriormente, Pacheco. Este investigador no habla directamente de la toma de decisiones y lo que compartiré a continuación son reflexiones que el investigador ha compartido de manera oral en diferentes espacios académicos. Pacheco, haciendo referencia a cómo abordamos un problema de investigación, indica

que hay cuatro lentes que entran en juego simultáneamente: (a) nuestra cosmovisión, es decir, la forma en que vemos y entendemos el universo (b) nuestras experiencias, que están contenidas en nuestro pasado y permeadas por diferentes dimensiones (c) nuestros marcos teóricos, aquello que conocemos vía el aprendizaje lógico y sistemático propio y ajeno y (d) nuestras intenciones, que hacen referencia a lo que queremos ‘ganar’ en el futuro. Desde mi perspectiva se puede equiparar el cómo abordamos un problema de investigación a cómo decidimos, ya que el primero es un ejemplo de lo segundo. Entonces, estaríamos decidiendo a partir de la influencia que cada uno de estos cuatro lentes tiene en nuestra cognición.

1.3 Estrategia

El tercer concepto a analizar es el de estrategia. El autor, anteriormente citado, Ramírez Faúndez, en diversas comunicaciones orales académicas, ha afirmado que la estrategia implica un ejercicio de previsión del futuro, es decir, construir una imagen del futuro. Esto hace evidente que la *dimensión tiempo* juega un papel importante en la estrategia.

Quizá el texto más antiguo que se conoce que aborda el tema de la estrategia es *El arte de la guerra* del chino Sun Tzu. Sun Tzu, más de 500 años a. de C. ya hablaba de estrategia y sus aportaciones siguen siendo vigentes; es retomado por diversas disciplinas y adaptado a las necesidades particulares de las mismas. También el libro, del siglo XIX, *De la guerra* del general prusiano Carl von Clausewitz habla sobre la estrategia a nivel político y a nivel militar e influye en lo que después se desarrolla como pensamiento

estratégico. Retomaré las aportaciones de Clausewitz y Sun Tzu pero de manera indirecta, es decir, reflexionando sobre las aportaciones que otros han realizado y en las cuales hicieron revisión del concepto de estrategia de los dos primeros. Sin embargo, para aquellos lectores interesados en un análisis histórico del concepto de estrategia y su relación con los EO, se recomienda revisar el primer capítulo de la tesis de doctorado de Jesús Ramón Espinosa Pérez (2013).

1.3.1 El concepto

Oscar Lozano (2014), en su libro *Planeación Estratégica. Teoría y Práctica*, dice que “la Estrategia constituye cualquier medio deliberado para alcanzar un fin individual y/u organizacional en cualquier orden social de la modernidad” (p.31). El autor señala que esta definición de estrategia es genérica, dinámica, teleológica y moderna. Genérica porque no es solo un ejemplo de estrategia pero sí alcanza a englobar a los diferentes ejemplos que otros autores han aportado, entre ellos, Mintzberg, Igor Ansoff, Kenneth Andrews y Michael Porter. Dinámica porque se tiene que estar actualizando ya que la estrategia diseñada no permanece intacta durante su aplicación; tiene cambios en el tiempo. Teleológica porque será el fin que busca la estrategia el que la sustente y la guíe. Moderna porque está ligada a la búsqueda que el hombre moderno asigna a cada actividad: la eficiencia; quizá esto sea lo más complicado de entender porque para ello hay que conocer el concepto de modernidad y ese no es tema de esta investigación, baste con decir que Lozano está analizando la estrategia desde la empresa privada, la cual suele perseguir mayores ganancias económicas, en el menor tiempo posible y con la menor

gasto posible. Sigamos. Entonces, aquellos ejemplos de estrategia que vienen de la guerra o de la política caben en la definición de estrategia que Lozano propone, no importa si se refiere a un plan, una estratagema, un patrón, entre otras, todos ellos pueden considerarse medios deliberados para alcanzar un fin.

Por otra parte, Simon (1947/1988) entendía por estrategia a la serie de decisiones que determinan el comportamiento de un individuo, o de los individuos de una organización, a lo largo de un período de tiempo. Es decir, la estrategia podría entenderse como una forma particular de toma de decisiones; también podría entenderse a la estrategia, desde la perspectiva de Simon, como sinónimo de la toma de decisiones.

1.3.2 Algunos ejemplos

Henry Mintzberg, con colaboración de Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998/2013) en el *Safari a la Estrategia* hacen referencia al concepto de estrategia y a la concepción del proceso de la estrategia. Al inicio del libro, Mintzberg, et.al, tratando de dar respuesta a qué significa en realidad la estrategia, proponen cinco definiciones de la misma; sin embargo, después de haber expuesto en el apartado anterior el concepto de estrategia, estas cinco definiciones pueden ser entendidas como cinco ejemplos de estrategia.

- La estrategia es un *plan* o algo equivalente; es una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí; mira hacia adelante, hacia el futuro.

- La estrategia es un *patrón*, es decir coherencia de conducta en el tiempo; mira hacia atrás, examina la conducta pasada.
- La estrategia es una *posición*, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares; mira hacia abajo y también afuera.
- Como *perspectiva* la estrategia mira hacia adentro y hacia arriba.
- La estrategia es una *estratagema*, es decir una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

El plan, el patrón, la posición, la perspectiva y la estratagema son medios deliberados para alcanzar un fin, es decir, son ejemplos de estrategia. Para tratar de dejar más clara la diferencia entre ejemplos y concepto de estrategia se puede entender como diferentes niveles de abstracción, en el que los ejemplos se encuentran en un nivel bajo y el concepto está un nivel más alto de abstracción.

1.3.3 Tipos de estrategia

Mintzberg, et.al., hablan de al menos cinco tipos de estrategia: la proyectada, la premeditada, la que no se realiza, la emergente y la estrategia realizada (ver Figura 1). La estrategia proyectada puede entenderse como un plan que se ha diseñado para llevarse a cabo que no necesariamente termina en la ejecución. La estrategia premeditada tiene la característica de que cumple con la intención con que fue creada, el paso del tiempo no la modifica sustancialmente. La estrategia que no se realiza es aquella que no alcanza a concretarse por cualquier razón. La estrategia emergente es aquella que se lleva a cabo pero que no tuvo una planificación deliberada. La estrategia realizada es aquella que, sin

importar su origen, se lleva a cabo; la estrategia realizada puede ser no realizar acción alguna.

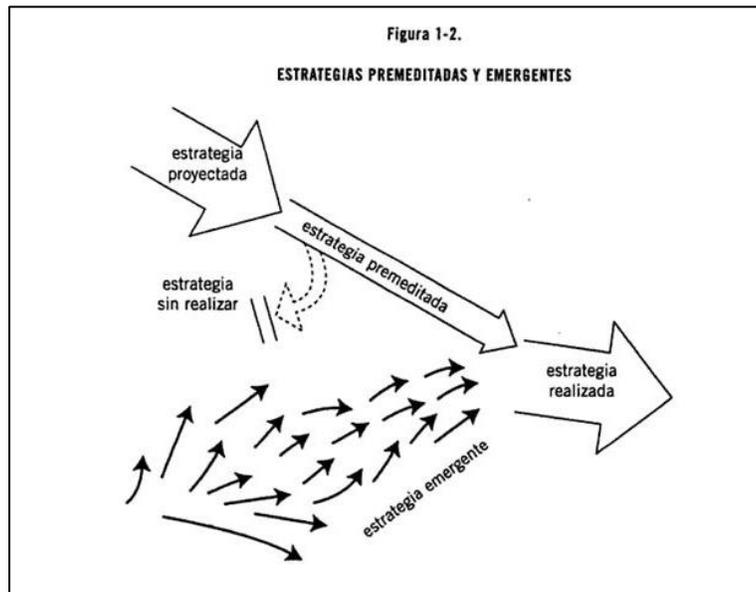


Figura 1. Tipos de estrategias.

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2013, p.26)

1.3.4 El proceso

Simon (1947/1988) hace mención a tres etapas del proceso estratégico; (1) enumeración de todas las estrategias alternativas; (2) determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas; (3) valoración comparativa de estas series de consecuencias. Recordando que el autor usa la palabra *todas* entendiendo que el ser humano tiene una racionalidad limitada. Como puede verse, el proceso estratégico de Simon es similar al proceso de toma de decisiones, porque, como se dijo, para Simon la estrategia es una forma peculiar de toma de decisiones.

Tabla 2.
El proceso de estrategia desde diez escuelas.

ESCUELA	LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO...	NATURALEZA
De Diseño	De concepción	Prescriptiva
De Planificación	Formal	
De Posicionamiento	Analítico	
Empresarial	Visionario	Descriptiva
Cognoscitiva	Mental	
De Aprendizaje	Emergente	
De Poder	De negociación	Comprensión
Cultural	Colectivo	
Ambiental	Reactivo	
De Configuración	De transformación	Integración

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

Por su parte, Mintzberg et.al. (1998/2013) discuten del proceso de estrategia o proceso estratégico desde diez escuelas diferentes como se muestra en la Tabla 2. En realidad ellos no dicen las fases o etapas del proceso estratégico; su planteamiento es que se puede entender al proceso estratégico como un proceso: (a) de concepción, (b) formal, (c) analítico, (d) visionario, (e) mental, (f) emergente, (g) de negociación, (h) colectivo, (i) reactivo y (j) de transformación; todo depende desde dónde se mire (desde cuál de las escuelas) y qué se persiga (naturaleza). La naturaleza del proceso de estrategia puede ser la de: prescribir una estrategia; describir una estrategia; comprender holísticamente a la estrategia y, el de integrar diferentes visiones en una más compleja. Es esta última la que interesa a esta investigación; para llegar a la integración de la Escuela de la Configuración hay que saber que los autores partieron de encontrar las otras nueve Escuelas; en otras palabras, los autores ejemplifican a la estrategia como un proceso multifactorial en el que se presentan cada una de las visiones de las otras nueve escuelas.

1.4 La toma de decisiones estratégicas en una organización

Queda especificar qué se entiende o que se va a entender en este documento por toma de decisiones estratégicas en una organización; esta será *la alternativa elegida y ejecutada –por cualquier integrante de las relaciones sociales que dan vida a la organización–, que deliberadamente pretende alcanzar un fin individual, social u organizacional, en el mundo o en el inframundo de la organización*. Es decir, la alternativa que se lleva a la acción, la cual mediante un ejercicio de previsión busca deliberadamente un fin en particular y se concreta en un medio específico; aquella estrategia realizada que derivó de una decisión no programada.

La relevancia que encuentro en estudiar las decisiones estratégicas radica en que considero que las decisiones programadas que se llevan a cabo en las organizaciones fueron en algún momento una decisión no programada o decisión estratégica para esa organización o para otra organización o para algún individuo; por ejemplo, decidir el horario de trabajo de los individuos que laboran en una organización o decidir quién(es) será(n) el/los proveedor(es) de los insumos que la organización necesita para llevar a cabo el proceso de producción. Entonces, si puedo aproximarme a comprender cómo se toma una decisión estratégica por añadidura podré aproximarme a comprender cómo se toman las demás decisiones que quepan en la categoría de decisiones programadas.

1.5 Reflexiones

Se revisaron los conceptos de organización, toma de decisiones y estrategia los cuales permitieron llegar a lo que se entenderá en esta investigación por toma de

decisiones estratégicas. Este capítulo abordó, a veces explícitamente y a veces implícitamente, que la realidad se ha teorizado desde diferentes perspectivas y por tanto se tiene una gran variedad de categorías de análisis para cada concepto, lo que podría llevar a una mayor cantidad de categorías de análisis para el estudio de la toma de decisiones estratégicas en una organización. Al mismo tiempo esta revisión pretendió evidenciar que las perspectivas pueden llegar a ser complementarias porque, por ejemplo, la realidad de la toma de decisiones no se agota en la perspectiva económica de Simon y tampoco lo hace en la perspectiva psicológica de Kahneman o la perspectiva sociológica de Luhmann o cualquiera de las otras que fueron abordadas, cada una de ellas aporta elementos que las otras han dejado de lado y, cada una de ellas comparte alguna reflexión sobre el tema con cada una de las demás perspectivas.

Enfocándome en el concepto de ‘organización’ lo que puedo decir después de hacer el ejercicio de reflexión práctica-teoría-práctica es que las organizaciones me parecen el reflejo de la vida –de los seres vivos (plantas y animales) y de los objetos; de los fenómenos naturales; de las interrogantes del ser humano, sus deseos, sus anhelos, sus características, sus cimas conquistadas, sus creaciones; etcétera– ya que, así como los seres vivos, las organizaciones en un momento nacen y en otro momento morirán, pero no queremos que mueran y si eso sucede lo vemos como un fracaso, si se mantienen en el tiempo lo relacionamos al éxito; las organizaciones, como los seres humanos, tienen nombre o pseudónimo o apodo y algunas tienen apellido(s); a las organizaciones, así como a los seres vivos, las queremos catalogar, encontrarles una taxonomía precisa; a las organizaciones las diseñamos o rediseñamos retomando o queriendo retomar las ventajas

que hemos identificado en todo lo que nos rodea o nos ha rodeado en este mundo y todo lo que hemos creado, como el camuflaje de los animales para sobrevivir o la capacidad de procesamiento de la información de las supercomputadoras o las alianzas entre enemigos para enfrentar a un enemigo más poderoso, etcétera; como humanidad no hemos encontrado el propósito de nuestra existencia pero a las organizaciones las dotamos de un propósito y a algunas también les damos misión, visión, objetivos y metas; las organizaciones siguen la dinámica que seguimos como seres humanos en la que la realidad nos transforma al mismo tiempo que nosotros transformamos la realidad; en las organizaciones las relaciones sociales parecen diferentes enlaces químicos formando un sinnúmero de moléculas; las organizaciones muestran la variedad de las etapas de la vida, algunas acaban de nacer, otras son infantes, unas más son adolescentes, otras son adultos, otras son ancianas y en cada etapa hay comportamientos que las caracterizan; también hay organizaciones que se presentan como dioses a las que otras organizaciones veneran o temen; en fin, podría seguir indefinidamente.

Con respecto a la toma de decisiones y a la estrategia, considero que, como se revisó con Simon, las estrategias son ejemplos específicos de toma de decisiones. Creo que la principal diferencia radica en que las estrategias son deliberadas y conscientes mientras que la toma de decisiones incluye a las estrategias pero también puede ser inconsciente y automática. Aunque Mintzberg propone que el proceso de toma de decisiones puede tener tres puntos de partida, considero que ese punto de partida no afecta al hecho de que para tomar una decisión se realiza una evaluación entre alternativas, ya sea por pros y contras o, costo-beneficio. No importa si se dispone de un

período de tiempo prolongado o si se tiene que decidir rápidamente, en el momento de tomar una decisión se realiza una evaluación, lo que entrará en juego para guiar o facilitar la decisión serán los sesgos cognitivos –que se abordarán en el siguiente capítulo–, el factor difuso, nuestras intenciones, nuestra cosmovisión, entre otras.

Me parece más que importante repensar, desde los EO, la forma en que entendemos la toma de decisiones de los seres humanos dentro de las organizaciones porque a veces la literatura sobre el tema no hace mención a las emociones humanas, siendo estas fundamentales para el proceso de toma de decisiones. Las investigaciones de Kahneman y Tversky, las de Ariely, la recopilación de investigaciones que muestran Manes y Niro y el Banco Mundial, entre muchas otras que no se incluyeron en este documento, son muestra de que incluso las decisiones estratégicas no pueden ser entendidas únicamente a partir del razonamiento lógico de racionalidad limitada.

La toma de decisiones y la estrategia, vistas desde la organización, están permeadas por las dimensiones temporal, espacial y social. No es posible comprender el proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización si no se consideran, al menos, esas dimensiones de manera conjunta y desde la cognición del sujeto decisor o de los sujetos decisores. Aunque sea un solo individuo el que tome una decisión estratégica y aunque esa decisión sea egoísta y solo busque un beneficio propio, no se escapa a la dimensión social ya que la cognición de ese ser humano no deja de estar permeada por el pensamiento basado en modelos mentales o el pensamiento social; la dimensión social no es solo hablar del bien común, en el siguiente capítulo espero poder aclarar este punto.

Cada uno de estos conceptos tienen diferentes aristas a estudiar, al mismo tiempo, cada arista se puede estudiar en diferentes niveles de abstracción. Lo que yo he abordado en este documento sobre estos tres conceptos representa una microscópica parte de todo aquello que se ha escrito, se ha filmado, se ha grabado, se ha esculpido, etcétera, a través del tiempo. Así que hay mucho conocimiento que estoy dejando de lado por falta de tiempo, por falta de espacio, por falta de acceso a la información, por falta de entendimiento, entre otras; pero he encontrado piezas de un rompecabezas, uno que otros empezaron a armar hace tiempo, uno que ya tiene conjuntos de piezas armadas, uno que aún tiene huecos.

Capítulo 2. Perspectivas teóricas para el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas: la Cognición Social y el Proceso Estratégico.

Este capítulo se ha redactado inversamente al orden en que se hizo la revisión teórica del mismo. En primer lugar se expone a la Cognición Social, comenzando por qué es y desde qué ciencias y disciplinas se ha estudiado, hasta las habilidades sociales que tenemos los seres humanos y que usamos en nuestra interacción con otros seres humanos, formando así, parte del comportamiento humano dentro del cual se encuentra el fenómeno de tomar decisiones. Posteriormente se expone una perspectiva teórica que desde la Administración ha estudiado el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa y ha formulado un modelo para su estudio y análisis; en seguida se expone una reformulación al modelo anterior, desde la perspectiva de los EO. De ambos modelos se muestran sus límites. Finalmente se presentan algunas reflexiones sobre el contenido del capítulo.

2.1 La Cognición Social

Como se dijo en el capítulo anterior, la organización es un ente social en el que las relaciones sociales son las que dan vida a la misma, por otro lado se expuso que el proceso de toma de decisiones es un mecanismo cognitivo que forma parte del comportamiento humano el cual es multicausal; hay áreas del saber que han estudiado algunos elementos de la toma de decisiones desde la cognición del ser humano en su dimensión social, una de esas áreas del saber es la Cognición Social; sin embargo, la cognición social es también una acción, un proceso cognitivo.

Quiero hacer un esfuerzo por dejar claro que una cosa es la Cognición Social como área del saber y otra cosa es la cognición social como acción o proceso cognitivo, para esto haré una breve, general, burda y poco profunda analogía con la administración. La Administración es una disciplina o campo de estudio y al mismo tiempo es una acción; la Administración como disciplina o área del saber la podemos identificar con aquella carrera que es impartida en las universidades, la cual en realidad representa un área de estudio a partir de la cual se genera conocimiento específico que se suele relacionar con las actividades de los directivos de las empresas; la administración como acción es más amplia, la llevamos a cabo todos los seres humanos en diferentes áreas de nuestra vida, por ejemplo, administramos nuestro dinero, administramos nuestro tiempo, administramos nuestra energía, entre otras, y no necesitamos haber cursado la licenciatura en Administración. Con la Cognición Social pasa algo similar que con la Administración como campo de estudio y la administración como acción; el campo de estudio y la acción están vinculados, tienen relación y pueden llegar a confundirse.

Este no es el espacio para profundizar o filosofar sobre lo que abarca el campo de estudio y lo que abarca la acción o proceso cognitivo, lo que aquí se busca es encontrar elementos de la cognición social como proceso cognitivo que ayuden a entender el proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización, en esa búsqueda a veces los elementos se encontraron cuando los autores hablaban de Cognición Social como campo de estudio y a veces cuando se referían a la cognición social como proceso cognitivo.

2.1.1 Generalidades sobre la Cognición Social

Algunos autores advierten que no existe un acuerdo científico-académico para poder decir a ciencia cierta qué abarca o qué está contenido en el campo de estudio de la Cognición Social (Breccia, Zabaletta, Zabala, & Aguilar, 2014; Grande, 2009; León R., 2013). Frecuentemente, se usan indistintamente los términos Cognición Social, Neurociencias Cognitivas, Neurociencias Cognitiva Social, Psicología Social, Neurociencia Social o Neurociencia Social Cognitiva; esto se debe a que es un campo de estudio relativamente nuevo que es estudiado por la Psicología – principalmente la evolutiva y la social– y las Neurociencias.

León (2013) parafraseando a Adolphs dice que “la Cognición Social se refiere a todos aquellos procesos implicados en el procesamiento de la información que es relevante para generar, mantener o regular las interacciones sociales” (p.3). Por otra parte, Grande (2009) dice que “en un sentido estricto la cognición social tiene que ver básicamente con el entendimiento de lo que hacen los demás y de sus estados mentales” (p.4). Manes y Niro (2015) refieren que el estudio de la cognición social se origina en la psicología social, equiparan el campo de estudio de la cognición social al de la psicología social, la cual “procura entender y explicar cómo los pensamientos, las sensaciones y el comportamiento del individuo se ven influenciados por la presencia, ya sea real o imaginaria, de otras personas” (p.150). Por tanto, a partir de estas tres propuestas, en este documento se entenderá a la Cognición Social como los procesos implicados en el procesamiento de la información que lleva a cabo un individuo para entender lo que hacen los demás y sus estados mentales, lo cual influye en los pensamientos, las

sensaciones y el comportamiento del individuo, permitiéndole así generar, mantener o regular sus interacciones sociales.

En general la importancia de la cognición social es que permite aproximarnos al entendimiento del comportamiento humano, multidisciplinariamente, considerando que la supervivencia del ser humano en este mundo social está vinculada a su funcionamiento social efectivo. Manes y Niro (2015) exponen que desde las neurociencias se está considerando que los desafíos cognitivos que el ser humano enfrenta en las interacciones sociales son diferentes a los requeridos para la interacción con los objetos, con lo no humano. En otras palabras, el ser humano al ser un ser social requiere de habilidades sociales; esas habilidades sociales influyen en la toma de decisiones y en la toma de decisiones estratégicas.

2.1.2 Aportaciones de la Cognición Social sobre la toma de decisiones

Las habilidades sociales, que se han estudiado en la Cognición Social, tienen diferentes propuestas para su categorización; las propuestas relacionan los datos neurofuncionales con los hechos sociales, es decir, relacionan la parte del cerebro que presenta mayor actividad a partir de cierto estímulo representado por un hecho social. Las categorías que Lieberman propone, desde mi punto de vista, engloban las habilidades sociales de una forma en que es fácil aproximarse a ellas por primera vez. Lieberman, recuperado por León (2013), propone las categorías de: (a) percepción social, (b) inferencia social, (c) procesos de construcción y regulación del yo y (d) procesos de regulación de la interacción social. En la Tabla 3 se encuentran las habilidades sociales

que se desprenden de las categorías propuestas por Lieberman; en la tercera columna se da una breve descripción de cada habilidad social en los seres humanos.

Tabla 3.

Categorías de las habilidades sociales, propuestas por Lieberman.

Categoría	Habilidad Social	Breve Descripción
Percepción Social	Percepción facial y corporal	Percepción de rostros y cuerpos de los demás.
	Movimiento biológico Observación acciones	Detección del movimiento de otros seres humanos.
	Reconocimiento de emociones	Alteraciones del ánimo de los demás
Inferencia Social	Teoría de la mente	Atribuciones a los demás sobre sus pensamientos e intenciones.
	Empatía	Capacidad de compartir la experiencia que otro expresa
	Sistema en espejo	Conocer a otros a partir de los mismos procesos mediante los cuales nos conocemos a nosotros mismos.
Procesos del Yo	Agencia	Sabernos dueños de nuestros actos.
	Auto-reconocimiento	Conocernos a nosotros mismos
	Auto-reflexión	Reflexionar sobre nuestro comportamiento pasado y presente.
	Autocontrol	Control de nuestros pensamientos, conducta y sentimientos.
Interacción social	Automonitoreo	Conocimiento de nuestro comportamiento presente ante una situación determinada.
	Honestidad, verdad y ayuda	Regulación de conductas socialmente aceptadas
	Deshonestidad y rechazo social	Regulación de conductas socialmente inaceptadas que pueden conducir a sensación de aislamiento social.

Fuente: Adaptación de la Figura 1. Circuitos neuronales relacionados con las competencias de la cognición social, que expone León (2013, p.9).

Los siguientes párrafos, en los que se abordarán las categorías de las habilidades sociales propuestas por Lieberman, han sido redactados a partir de las aportaciones de León (2013). En algunos casos se recuperarán aportaciones de otros autores, en dichos casos se agregará la cita correspondiente; en todos los demás, entiéndase que se está parafraseando a León.

Las habilidades de la percepción social están relacionadas a la “atribución implícita de intenciones a los organismos vivos, atribución que permite la anticipación de la acción de los demás” (p.4). Percibimos a través de los sentidos, generando una sensación en nuestro interior que representa información. Reconocer rostros representa identificar expresiones faciales las cuales son la principal fuente de información que tenemos sobre los demás; cobra relevancia la comprensión de la mirada de aquel que está siendo observado. Identificar el movimiento de otros seres humanos nos permite atribuirles intenciones. Reconocer las emociones de los demás influye directamente en el establecimiento de las relaciones sociales que se seguirán y en las que se descartarán, esto incide en procesos biológicos como la reproducción de la especie. Estas habilidades de la percepción social nos permiten regular nuestras interacciones sociales y predecir el comportamiento de otros.

Las habilidades de la inferencia social nos permiten atribuir estados mentales a los demás, conocemos la mente ajena simulando estados afectivos e intenciones. Teoría de la Mente es una habilidad metacognitiva que hace referencia a la habilidad de comprender y predecir la conducta, los conocimientos, las intenciones y las creencias de otros seres humanos; esta habilidad se desarrolla alrededor de los cuatro años de edad. Por otro lado,

la empatía es “una respuesta afectiva hacia otras personas, que puede (o no) requerir la posibilidad de compartir su estado emocional” (Manes y Niro, 2016, p.80); requiere de nuestra capacidad cognitiva de comprender a otro u otros seres humanos al mismo tiempo en que regulamos nuestra respuesta emocional (Manes y Niro, 2016). El sistema en espejo recibe su nombre por el sistema de neuronas espejo, este sistema nos permite usar el mismo sistema que procesa nuestro autoconocimiento para procesar la información y conocer a los otros, específicamente en lo que refiere a acciones, pensamientos y emociones.

Los procesos del yo son habilidades que agrupan procesos que nos permiten representarnos a nosotros mismos, a diferenciarnos de los demás y a regular nuestro comportamiento. La habilidad de agencia hace referencia a la capacidad de reconocernos como agentes causales y dueños tanto de nuestras acciones como de nuestras percepciones y emociones. El auto-reconocimiento es el conocimiento de uno mismo, es decir, saber que somos nosotros y no otros; saber de qué lado del espejo estamos, no confundir nuestro reflejo con la presencia de otro individuo. La auto-reflexión es la capacidad del ser humano de reflexionar deliberadamente sobre su comportamiento racional en el tiempo, pasado y presente. El autocontrol representa a la capacidad del individuo para regular, controlar, manipular o modular tanto sus pensamientos como sus sentimientos y su conducta con relación a la situación que esté viviendo.

Las habilidades de la interacción social permiten la regulación de nuestras interacciones sociales y nuestras transacciones sociales a partir de que generamos modelos operativos o modelos de funcionamiento. Tanto las habilidades de honestidad,

verdad y ayuda, como las de deshonestidad y el rechazo social, están vinculadas a lo que es aceptado y lo que es rechazado por una sociedad determinada; dentro de estas habilidades entran en juego los juicios morales, la confianza o la desconfianza que tenemos hacia otros, la cooperación con los demás, la regulación de vínculos afectivos, entre otros.

Aquí concluye la revisión de las cuatro categorías propuestas por Lieberman y parafraseadas a partir de León (2013). Ahora bien, estas cuatro categorías lo que están presentando es un cúmulo de habilidades que los seres humanos sanos tienen; reflexionando un poco al respecto llego a cuatro afirmaciones: (a) la destreza en las habilidades de cada categoría será diferente en todos los seres humanos, (b) aunque haya algunas habilidades que están vinculadas, el desarrollo en la destreza de una habilidad o el mejoramiento de una habilidad no traen como consecuencia la destreza o mejoramiento en todas las demás habilidades, (c) el deterioro en alguna habilidad no implica el deterioro de todas las habilidades, (d) todos los seres humanos podemos presentar disfunciones en estas habilidades.

Además de lo que León recupera de Lieberman, pero en la misma línea de pensamiento, Manes y Niro (2015 y 2016) exponen que existen disfunciones en la cognición social, una de estas disfunciones es la ‘miopía del futuro’ la cual privilegia la recompensa inmediata aunque eso repercuta negativamente en el largo plazo; los autores explican que “muchas veces, como sociedad, elegimos lo que nos brinda una satisfacción inmediata e hipotecamos en el mismo gesto nuestro destino común y el de las próximas generaciones” (Manes y Niro, 2015, p.171). Otra disfunción es la que está permeada por

nuestros sesgos cognitivos, que aunque han sido de gran utilidad para la supervivencia humana, también han servido de barreras para el juicio racional del ser humano; las investigaciones de Kahneman y Tversky sobre el pensamiento automático y el pensamiento lógico sacaron a la luz esas desviaciones de la racionalidad, ellos los llamaron 'heurísticos'. Manes y Niro (2016), haciendo alusión a las aportaciones de Kahneman y Tversky, dicen que los sesgos cognitivos "tienden a tomar información sobre la experiencia previa, muchas veces parcial y poco representativa de la realidad, para generar conclusiones rápidas" (p.121). Los sesgos cognitivos son necesarios porque en el ambiente siempre hay más información de la que podemos procesar de manera eficiente en el tiempo preciso para tomar decisiones; por eso el pensamiento lógico pocas veces se echa a andar. Algunos ejemplos de sesgos cognitivos son: (a) el pensamiento dicotómico que plantea oposiciones extremistas tipo blanco-negro sin la posibilidad de matices de grises, (b) el efecto Halo, mediante el cual trasladamos una cualidad particular de una persona hacia todas las demás características de esa misma persona, (c) el sesgo de confirmación, en el que se buscan y se encuentran pruebas que nos sirven para apoyar nuestras propias creencias. Estos son solo ejemplos de una gran variedad de sesgos cognitivos que entran en juego durante la cognición social, específicamente en la toma de decisiones.

2.1.3 Límites de las aportaciones de la Cognición Social sobre la toma de decisiones

Muchas de las investigaciones en el campo de la Cognición Social se llevan a cabo en laboratorios o espacios controlados, sin embargo en la vida diaria de las

organizaciones, a pesar de que hay reglas, no se pueden controlar todas las variables que entran en juego, es más, quizá todavía desconocemos la totalidad de variables que están presentes en el momento de las interacciones sociales.

Aunque hice un esfuerzo por recuperar solo aquellas aportaciones que han sido estudiadas en seres humanos, el campo de estudio de la Cognición Social abarca a otros seres vivos que viven en sociedades, así que quizá algunas de las aportaciones pudieran estar más estudiadas en otros seres vivos y no en seres humanos.

2.2 El modelo del Proceso Estratégico de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel

Para estudiar el proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización no es necesario partir de cero. Como se dijo en la Introducción, ya existen muchas investigaciones al respecto, en las que se han abordado diferentes aristas sobre el proceso, por ejemplo, la relación que el ejercicio del poder tiene con una toma de decisiones estratégica o la influencia, sobre la toma de decisiones estratégicas, que tiene el ambiente o entorno en el que se desenvuelve una organización. Empero, De la Rosa, et.al. (2013) advirtieron que no existían investigaciones en las que se abordara el proceso de toma de decisiones estratégicas considerando sus diferentes aristas de manera conjunta; en 1998 Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en el *Safari a la Estrategia*, propusieron un modelo en el que las diferentes aristas interactuaban simultáneamente en el proceso estratégico.

El interés en este modelo no es profundizar en el mismo, es mostrar una multi-perspectiva para estudiar el proceso de toma de decisiones estratégicas; en la que lo relevante será entender que diversos factores entran en juego en la toma de decisiones

estratégicas. Las características de cada factor son importantes pero no serán abordadas ya que esa es una tarea que Mintzberg, et.al. ya llevaron a cabo y, recuérdese, que este modelo a pesar de ser multidisciplinario sigue la uni-racionalidad de entender al proceso de toma de decisiones estratégicas como una tarea exclusiva del razonamiento lógico.

2.2.1 El modelo del Proceso Estratégico

Como se mencionó en el primer capítulo, Mintzberg, et. al. (1998/2013) conciben a la estrategia como un proceso que puede ser estudiado desde diez perspectivas diferentes, las cuales ellos denominan escuelas, estas son: (1) la de diseño, (2) la de planificación, (3) la de posicionamiento, (4) la empresarial, (5) la cognoscitiva, (6) la de aprendizaje, (7) la de poder, (8) la cultural, (9) la ambiental y (10) la de configuración. Las tres primeras son escuelas que prescriben estrategias, las tres subsecuentes describen estrategias, las siguientes tres hacen un esfuerzo por integrar diferentes elementos para poder estudiar de manera más comprensiva a las estrategias y, la última, estudia a las estrategias mediante un análisis que incluye las perspectivas de las nueve escuelas previas. En la Figura 2 se puede observar la integración de las diez escuelas tal y como la presentan los autores.

A partir del estudio de la estrategia desde cada una de las primeras nueve escuelas es que los autores generan la propuesta de la décima escuela, la Escuela de Configuración. Recordemos que cada una de las nueve escuelas preponderantemente ha entendido el proceso estratégico de creación e implementación de estrategias como procesos formales o analíticos o visionarios o mentales o emergentes o de negociación o

colectivos o reactivos; llegando a entender el proceso estratégico como un proceso de transformación que cuenta con los nueve procesos antes mencionados.

Antes de adentrarme en el análisis del esquema del modelo de creación estratégica que haré en el siguiente apartado, quiero mostrar el análisis que los autores hacen sobre el mismo. Es una cita extensa que ha dejado intacta deliberadamente, con la intención de que el lector también pueda reflexionar sobre la misma y no solo quedarse con mi interpretación del modelo de Mintzberg, et.al.

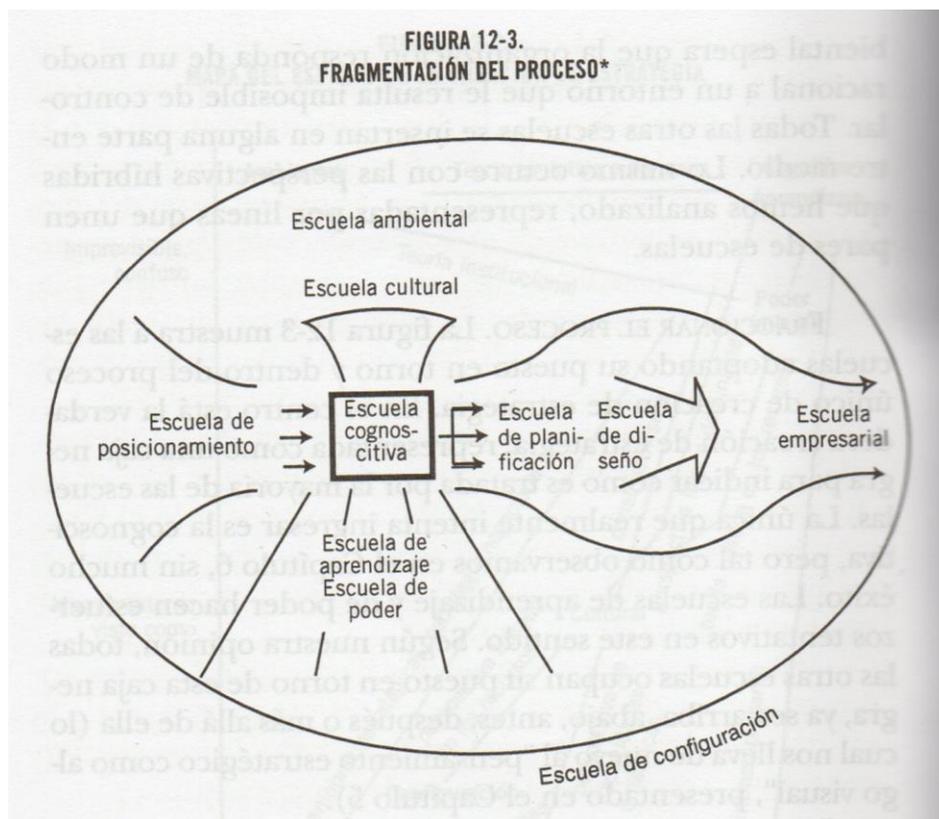


Figura 2. Modelo del proceso de creación de estrategia.
Funete: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998/2013, p.466).

FRACCIONAR EL PROCESO: La figura 12-3 muestra a las escuelas adoptando su puesto entorno y dentro del proceso único de creación de estrategia. En el

centro está la verdadera creación de estrategia, representada como una caja negra para indicar cómo es tratada por la mayoría de las escuelas. La única que realmente intenta ingresar es la cognoscitiva, pero tal como observamos en el Capítulo 6, sin mucho éxito. Las escuelas de aprendizaje y de poder hacen esfuerzos tentativos en este sentido. Según nuestra opinión, todas las otras escuelas ocupan su puesto en torno de esta caja negra, ya sea arriba, abajo, antes, después o más allá de ella (lo cual nos lleva de nuevo al “pensamiento estratégico como algo visual”, presentado en el Capítulo 5).

La escuela de posicionamiento mira hacia atrás, a los datos (históricos) establecidos, los cuales son analizados y vueltos a colocar en la caja negra de creación de estrategia. Por el otro lado, saliendo sucesivamente de la caja, están las escuelas de planificación, de diseño y empresarial. La primera mira hacia adelante, pero a corta distancia, para programar las estrategias que fueron creadas de alguna otra manera. La de diseño mira mucho más adelante, hacia una perspectiva estratégica, mientras que la empresarial mira más allá y también al costado, superando los impedimentos inmediatos hacia una visión única del futuro.

Las escuelas de aprendizaje y de poder miran hacia abajo, enredadas en los detalles. Se concentran más en los árboles que en los bosques. El aprendizaje mira al suelo, algunas veces a las raíces. En cierto sentido, el poder mira más abajo (pero no más profundo): bajo las rocas, algunas veces incluso bajo tierra, hacia lugares que las organizaciones no siempre quieren mostrar.

Mirar abajo desde arriba es la escuela cultural, velada por nubes de convicciones, mientras que muy por encima se encuentra la escuela ambiental. Y en contraste con la escuela cognoscitiva, que trata de mirar dentro del proceso (a través del microscopio, en oposición al telescopio invertido de la escuela ambiental), la escuela de configuración la mira directamente o, podríamos decir, todo a su alrededor.

Podemos concluir que nuestras diez escuelas observan el mismo proceso, cada una a su manera. Esperamos que juntas, puedan contribuir a que los managers vean a través de todo eso (Mintzberg, et.al., 1998/2013, pp.465-467).

2.2.2 Aportaciones del modelo

Lo que considero que este modelo aporta es la integración del conocimiento generado en diferentes áreas del conocimiento, hasta cierto punto recupera la multicausalidad del comportamiento humano a la que se ha hecho referencia a lo largo de este documento. Mintzberg y colaboradores esquematizan que la cognición del ser humano está permeada directamente por la cultura, el aprendizaje y el poder; que a la cognición le antecede un momento que es representado por la Escuela del Posicionamiento y que después de la cognición se obtiene la formalidad del proceso estratégico con la Escuela de la Planificación en el corto plazo pero también se incluye a la Escuela del Diseño en el mediano plazo y a la Empresarial en el largo plazo. Es decir, explícitamente la dimensión tiempo juega un papel principal en la creación de estrategias, implícitamente la dimensión espacio también juega un papel principal.

2.2.3 Límites del modelo

Algunos de los límites de este modelo ya los han expuesto autores como De la Rosa, et.al. (2013), recuperaré algunos y aportaré otros. Este modelo (a) a pesar de mostrar la complejidad del proceso estratégico, lo hace de manera superficial y explicativa, no llega a la comprensión del mismo, (b) está pensado considerando que son solo los altos directivos o ápice estratégico los que pueden llevar a cabo el proceso estratégico, (c) su perspectiva más que organizacional es administrativa, es decir, hay elementos de los Estudios Organizacionales (EO) que no están representados en su concepción, pero hay elementos de la Administración que saltan a la vista como es la búsqueda de la eficiencia, (d) a sabiendas de que el proceso de creación estratégica es una forma de toma de decisiones, y que el proceso de toma de decisiones es un mecanismo cognitivo, la Escuela Cognoscitiva es planteada como una caja negra en la que no se sabe cómo se transforma lo que entra en lo que sale; por el año en que fue propuesto este modelo se podría justificar lo anterior con el hecho de que todavía no se contaba con tantas investigaciones neurocientíficas sobre la cognición del ser humano en su toma de decisiones; (e) el modelo sigue en la línea de un pensamiento racional y lógico en las decisiones estratégicas; la multicausalidad del comportamiento humano se queda en el análisis de las Escuelas pero se pierde en la formulación del modelo.

2.2.4 Reformulación del modelo

El modelo de Mintzberg, et. al., fue revisado y reformulado De la Rosa, et.al. para dotarlo de una perspectiva organizacional, es decir, una perspectiva desde los EO, la cual se ha dicho es multidisciplinaria y busca la comprensión de los fenómenos que se presentan en las organizaciones. No obstante, es una perspectiva organizacional que también está dirigida a los administradores; los autores titulan a su modelo “El proceso estratégico en la perspectiva de la administración estratégica”; no se alejan de la concepción de que el pensamiento estratégico lo lleva a cabo el empresario o alguna persona con un nivel jerárquico alto. En la Figura 3 se puede ver la reformulación del modelo.

Lo que los autores han hecho es dotar a la propuesta de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel de conceptos propios de los EO. Para empezar desaparece el sustantivo “Escuela” en todo el modelo. La Escuela de Planificación y la Escuela de Diseño se fusionan y se convierten en Planeación Estratégica. La Escuela Ambiental se muestra con mayor detalle haciendo más evidente la presencia de los fenómenos de la acción organizada y el desempeño, así como la ambigüedad, el cambio, la incertidumbre y el acoplamiento fuerte/flojo.

Los autores conciben al proceso estratégico como un proceso complejo de carácter multifactorial; su propuesta es que se estudie al pensamiento estratégico desde la complejidad de la interacción de todos sus factores/aristas y no en la parcialidad de alguno de ellos; exponen que el modelo está diseñado para la comprensión del

pensamiento estratégico en la gran empresa pero que puede ser asociado a otros tipos de organización (De la Rosa, et.al., 2013).

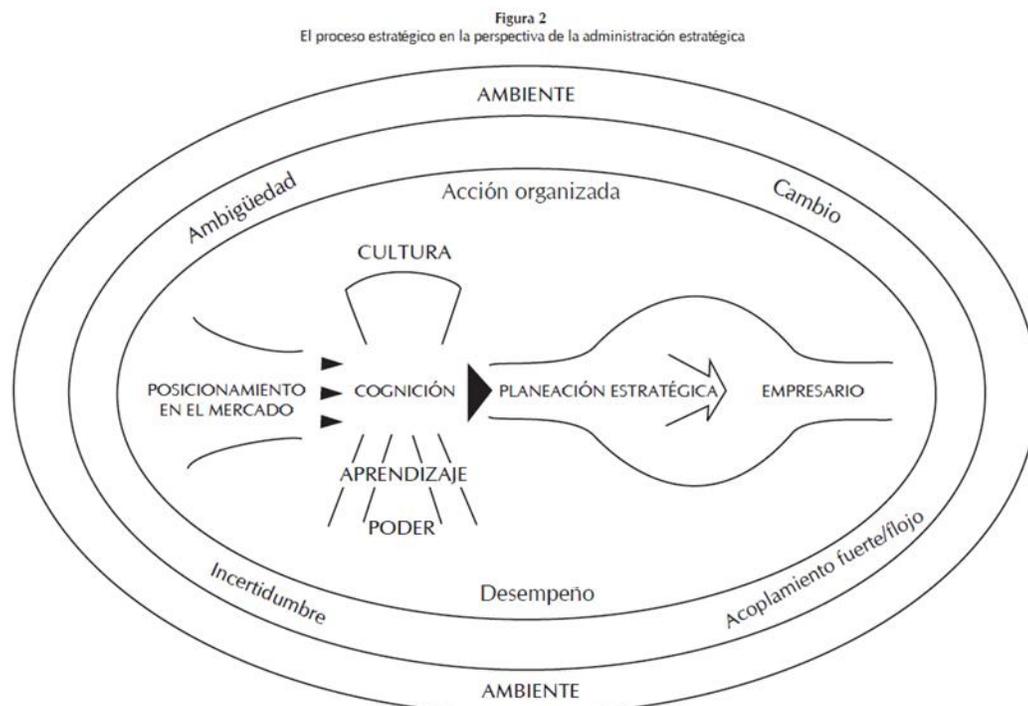


Figura 3. Modelo del proceso estratégico.

Fuente: De la Rosa, et.al. (2013, p.30).

Ahora bien, esta reformulación del modelo, al tener una perspectiva organizacional, genera al menos catorce interrogantes del tipo: ¿qué se entiende por...? Es decir, ¿qué se entiende por incertidumbre? o ¿qué se entiende por ambiente? o ¿qué se entiende por acoplamiento fuerte/flojo?, etcétera. Los autores no responden a estas preguntas, en el artículo no dejan claro si, por ejemplo, conceptualizan a la cultura de la

misma forma que Mintzberg et. al. conceptualizan a la Escuela Cultural. Tampoco exponen los conceptos de los factores que agregan al modelo. Así que a continuación, brevemente, trataré de mostrar qué representa cada uno de los catorce factores que componen el modelo, desde una perspectiva organizacional cada vez que sea posible y haciendo énfasis en que esto no lo dicen los autores.

- Empresario. Dueño o director de una empresa o un negocio.
- Planeación Estratégica. “Herramienta administrativa que daba dirección y sentido tanto externo como interno al rumbo de la organización” (De la Rosa, et. al., p.27)
- Posicionamiento en el mercado. Posición que ocupa una organización o un producto en el mercado y en la mente del mercado meta.
- Ambiente. Entendido desde la teoría de los sistemas, representa todo aquello que está fuera de la organización y que la afecta directa o indirectamente; por ejemplo, decisiones políticas, cambios económicos o financieros, desastres naturales, etcétera.
- Ambigüedad. Cuando no hay claridad en alguno de los elementos que conforman a la organización y entonces pueden ser entendidos de una o más maneras diferentes; generalmente esos elementos son los objetivos, los individuos y los procesos pero pudiese ser que sea otro el elemento que no esté claro.
- Incertidumbre. Carencia de certeza por falta de información.
- Cambio. La transición o modificación que evita que algo permanezca constante; está presente tanto en la organización como en su entorno.

- Acoplamiento fuerte/flojo. Aquello que provee de una articulación flexible y que mantiene unida a la estructura y funcionamiento de una organización pero que permite diferenciar su separación física y lógica, así como la identidad de cada uno (Weick, 1976). Por ejemplo, la relación entre el director y el subdirector de una empresa.
- Acción organizada. El fenómeno que se presenta entre los individuos que conforman a la organización para actuar de manera conjunta en el logro de algún objetivo o algún interés que puede ser personal u organizacional.
- Desempeño. La concordancia y productividad que una organización tiene con su misión, visión, objetivos y metas.
- Cognición. El razonamiento; el procesamiento a nivel cerebral de la información. Acción efectiva que involucra la historia del acoplamiento estructural que enactúa –hace emerger– un mundo; funcionando a través de una red de elementos interconectados capaces de cambios estructurales durante una historia ininterrumpida (Varela, 1988/2005).
- Aprendizaje. “Proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia” (Pérez y Gardey, 2008, 1er párrafo).
- Poder. Fenómeno que implica una relación social en la que A influye sobre B, de tal forma que B realiza una acción que de otra forma no habría realizado.
- Cultura. El contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido; “(...) consiste en estructuras de significación socialmente establecidas” (Geertz, 2005, p.26). Implica: símbolos, denotativos o referenciales y conmutativos o expresivos;

valores estéticos, morales y de justicia; normas; costumbres y tradiciones; lenguaje (Espinosa, Elvia, comunicación oral, 2016).

Profundizar en cada uno de esos conceptos o llevar a cabo su revisión exhaustiva podría tomar años y miles de páginas redactadas, así que por ahora sirva esta breve revisión para generar inquietud por saber más al mismo tiempo de que nos ha mostrado un mapa del proceso estratégico visto de la perspectiva de los EO.

2.3 Reflexiones

Comprender la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización requiere una amplitud de conocimientos o al menos una gran variedad de puntos o perspectivas de estudio; actualmente los esfuerzos multidisciplinarios e interdisciplinarios para estudiar este fenómeno han permitido conocer más de lo que conocíamos antes, empero, todavía no somos capaces de comprender exhaustivamente cómo tomamos decisiones o cómo tomamos decisiones estratégicas los seres humanos.

La Cognición Social como acción o proceso es inherente al ser humano, siempre que se esté de acuerdo en que el ser humano posee un cerebro social; esta cognición social participa en la toma de decisiones. Las habilidades sociales que propone Lieberman son una de tantas reflexiones teóricas que permiten ir de la teoría a la práctica para estudiar la cognición social; esta propuesta aporta elementos que nos llevan a estudiar al individuo en su devenir sociohistórico, en al menos dos dimensiones: una personal y una social; puede ser que también se hable de una dimensión espacial pero

esta no está implícita. La dimensión social está caracterizada con la habilidad de la Percepción Social, mientras que la dimensión personal está caracterizada con la habilidad de los Procesos del Yo; ambas dimensiones se entrelazan en las habilidades de Inferencia Social y de Interacción Social. Estas habilidades sociales están presentes en el proceso de toma de decisiones que lleva a cabo un individuo e influyen, en mayor o menor medida, *durante* dicho proceso y *en* dicho proceso. Se podría decir que en procesos de toma de decisiones estratégicas donde el medio o el objetivo involucren a otros seres humanos, estas habilidades sociales cobrarán mayor relevancia.

El modelo del Proceso Estratégico, así como su reformulación, también son reflexiones teóricas que permiten ir de la teoría a la práctica, o quizá lo correcto sería decir regresar a la práctica. En estos modelos también están presentes las dimensiones personal y social pero se agregan, explícitamente dos dimensiones más: la espacial y la temporal. Hablar del Aprendizaje y el Poder nos remite a la dimensión personal, mientras que la Cultura, la Acción Organizada y el Acoplamiento fuerte/flojo nos lleva a ubicarnos en la dimensión social; el Ambiente es una manifestación explícita de la dimensión espacial; el Cambio, el Posicionamiento en el Mercado y la Planeación Estratégica no podrían entenderse sin la dimensión temporal. Si se va más a fondo se puede afirmar que cada arista del proceso estratégico se puede estudiar en cada una de las cuatro dimensiones mencionadas, cada dimensión cobrará una relevancia particular. Si se tuviera que mencionar una arista en la que evidentemente entran en juego las cuatro dimensiones, sin lugar a dudas sería la Cognición.

Estas dos perspectivas teóricas, la Cognición Social y el Proceso Estratégico tienen puntos de encuentro. ¿O es que se pueden entender la Percepción Social y la Inferencia Social separadas de la Cultura? ¿A caso los Procesos del Yo están desvinculados totalmente del Poder? ¿Será que las habilidades de la Interacción Social nada tienen que ver con el Aprendizaje? Estas son solo algunas de las muchas preguntas que podrían formularse para indagar más en la relación o complementariedad que tiene ambas perspectivas teóricas. La Cognición Social y el Proceso Estratégico quizás conjuntamente son un mapa o quizás solo son algunas herramientas que permiten ubicarnos en el mapa.

Al mismo tiempo estas dos perspectivas teóricas se pueden entender como complementarias, tocando aquellas aristas que la otra perspectiva deja de lado. Así la Cognición Social aporta más elementos para comprender la cognición del ser humano durante la toma de decisiones, mientras que el Proceso Estratégico aporta elementos a tomar en cuenta cuando esa toma de decisiones estratégica se lleve a cabo en una organización.

Capítulo 3. Caso de estudio. La toma de decisiones estratégicas en la organización

ODX

En este capítulo se abordan consecutivamente la metodología que permitió llevar a cabo esta investigación para que el lector tenga una idea del *cómo se hizo*; en seguida, un panorama general de la ODX en aquello que se ha considerado relevante para comprender la toma de decisiones estratégicas; posteriormente, el estudio de la toma de decisiones estratégicas en la ODX y algunas reflexiones sobre este caso de estudio.

3.1 La metodología de investigación

Para llevar a cabo esta investigación lo primero que se hizo fue definir el objetivo general de la misma, que no fue exactamente igual al Objetivo de la Investigación que está redactado en la Introducción de este documento; solo la esencia era la misma, es decir, comprender cómo toma decisiones un ser humano. A partir de que fue claro que lo que se quería era *comprender* es que se llegó a la conclusión de que la metodología cualitativa guiaría esta investigación, pudiendo ser complementada con metodología cuantitativa.

Las metodologías cualitativas se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, se centran en la búsqueda de significado y de sentido que les conceden a los hechos los propios agentes, y en cómo viven y experimentan ciertos fenómenos o experiencias los individuos o los grupos sociales a los que investigamos. (Rodríguez y Valdeoriola, s/f, p.47)

Es decir, y parafraseando las clases de la Dra. Elvia Espinosa Infante, la metodología cualitativa (a) tiene el objetivo de captar y reconstruir significados, (b) en ella el lenguaje es básicamente conceptual y metafórico, (c) su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado, (d) su procedimiento es más inductivo que deductivo y, (e) su orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora.

Cómo recolectar la información en ningún momento fue una interrogante, inicialmente solo se pensó en la *observación* y el *análisis documental* como herramientas para comenzar la investigación, sabiendo que la misma investigación indicaría qué otras herramientas serían necesarias. *Análisis documental, autobiografías, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, observación, observación participante y diario de campo*, fueron los medios que permitieron la recolección de la información; estos medios forman parte de las técnicas conocidas como etnografía, estudios de caso e historia de vida, estas técnicas son características de la metodología cualitativa.

El análisis documental se llevó a cabo antes y durante la investigación de campo, para tener una visión general del *deber ser* de la organización. La observación tuvo la finalidad de conocer más de la vida de la organización, así como de sus necesidades, de las actividades que en ella se realizan, de la percepción que la comunidad tiene de ella, entre otras. La observación participante fue un medio para tener acceso a las entrevistas, al mismo tiempo que permitió generar un ambiente y una relación de camaradería que con el tiempo ayudó a minimizar las respuestas de cortesía, al mismo tiempo que permitió abordar temáticas que inicialmente habían sido censuradas. Las entrevistas en

profundidad fueron la fuente de información principal, en ellas se abordaban temáticas de lo que estuviese aconteciendo en la organización en ese momento. Se recurrió a las entrevistas semiestructuradas para obtener información sobre alguna temática en particular, dando libertad al entrevistado para abordar otras temáticas de su interés; las temáticas surgieron en el transcurso de la investigación, no fueron preconcebidas antes de iniciar la investigación de campo. Las autobiografías brindaron, como su nombre lo implica, la concepción que cada entrevistado tuvo de él mismo. El diario de campo generalmente se redactó una vez concluida la jornada de la investigación de campo, aunque en un par de ocasiones se redactó durante la misma; cabe señalar que este medio fue muy importante ya que no se pudo grabar audio o video de los demás medios de recolección de información, excluyendo el análisis documental.

El período en que se realizó esta investigación fue de septiembre del 2015 a mayo del 2017, siendo el lapso de septiembre del 2016 a febrero del 2017 en el que se llevó a cabo la investigación de campo. El análisis de la información se efectuó diariamente a partir de que se inició la investigación de campo. La investigación de campo se desarrolló con una frecuencia de entre tres y cuatro días por semana, divididos en dos o tres días de lunes a viernes y un día en sábado o domingo. El tiempo de permanencia en la organización en cada jornada de investigación varió entre una y seis horas, siendo dos horas y media el tiempo promedio. De lunes a viernes dos terceras partes de la investigación se llevó a cabo durante el turno vespertino y una tercera parte en el turno matutino; en fin de semana el horario fue mixto. Así como los medios o herramientas que permitieron recolectar la información, los meses, días y horarios en que se llevó a cabo la

investigación de campo no fueron concebidos *a priori*, estos se ajustaron a los tiempos del posgrado y a los tiempos de los administradores generales de la organización, así que hubo muchos cambios tanto de días como de horario.

Las personas entrevistadas que también fueron las personas con las que se llevó a cabo la observación participante tampoco fueron elegidas previamente, a excepción de uno de los tres administradores generales. Era a partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad y a partir de la dinámica de la organización se fueron agregando personas que colaboraron en la investigación; incluso hubo entrevistas que se llevaron a cabo en otros espacios por coincidencias fortuitas. Administradores generales, personal de mantenimiento, personal de vigilancia, usuarios del Deportivo, personal de Protección Civil, un cronista de la delegación Azcapotzalco, el jefe delegacional en turno y ex-miembros del Comité Vecinal, en esas categorías se pueden clasificar a poco más de 20 personas que brindaron información que ayudara en el objetivo de esta investigación.

3.2 La organización ODX

Se podría decir mucho sobre esta organización pero me limitaré a abordar la información que considero pertinente tener en cuenta para entrar al tema de toma de decisiones estratégicas en esta organización. Es decir, me limitaré al *ser* de la organización y dejaré de lado el *deber ser*; esto no lo hago de manera arbitraria sino para evitar caer en juicios de lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, lo aceptable y lo reprobable, entre otras. Porque no hay que olvidar que esta investigación tiene por objetivo analizar la toma de decisiones para

su mejor comprensión como un fenómeno que forma parte del comportamiento humano, con la intención de tener una perspectiva en la que convergen lo racional, lo afectivo/emocional y lo reflexivo; no se pretende evaluar la eficiencia de las decisiones para darles un adjetivo calificativo a las mismas. Espero que llegue a ser claro que el *mundo* y el *inframundo* de la ODX forman al mismo tiempo el *deber ser* y el *ser de la organización* pero de manera conjunta, no aislada.

Iniciaré diciendo que la ODX forma parte de los Deportivos de la Ciudad de México (CDMX), específicamente de la delegación Azcapotzalco. En la estructura orgánica de la delegación Azcapotzalco se encuentra la Dirección General de Desarrollo Social y dentro de esta se encuentra la Dirección del Deporte, de la cual dependen el Deportivo Xochinahuac, el Deportivo Ceylan, el Deportivo Renovación Nacional, el Deportivo Victoria de las Democracias, el Deportivo 20 de Noviembre, el Deportivo Azcapotzalco (conocido popularmente como Deportivo Reynosa, y sede de la Dirección del Deporte de la delegación Azcapotzalco) y el Deportivo San Juan Tlihuaca. Uno de estos deportivos es al que se le ha llamado ODX.

La ODX tiene una extensión de 14 hectáreas que fueron donadas al gobierno en los años 60 del siglo pasado por parte de los ejidatarios que allí vivían; con la finalidad de que, gestionado por el gobierno, sirviera como un lugar de esparcimiento para la comunidad. Beneficia a más de 2,000 usuarios al mes; en un horario de atención de lunes a domingo de las 6:00 a las 22:00hrs (Azcapotzalco 2012-2015, 2015). En su infraestructura para actividades deportivas cuenta con dos campos infantiles de fútbol, así como cuatro canchas de fútbol soccer –una de ellas empastada y con gradas–, una cancha

de fútbol 7 de pasto sintético, tres canchas de básquetbol, una cancha de béisbol, una ciclista, una trotapista, una pista de atletismo, un skatepark, tres gimnasios al aire libre y dos explanadas para otras actividades como las clases fitness. Cuenta con diversas instalaciones de sanitarios y oficinas, que en su mayoría no están en uso.

Su estructura jerárquica se puede entender en dos niveles; el primero, el nivel superior, está representado por lo que denominaré la Administración General; el segundo, el nivel inferior, está integrado por todos los demás puestos que permiten la operación de la ODX para brindar un servicio a la comunidad aledaña y a los demás usuarios del Deportivo, es decir, este nivel está integrado por personal de mantenimiento, personal de vigilancia, personal de estacionamiento y sanitarios, representantes de ligas o clubes de deportes de conjunto y, entrenadores deportivos. No hay mandos medios.

Al inicio de la investigación solo había un Administrador General, tanto oficial como extraoficialmente; posteriormente la Administración General se dividió oficialmente en turnos, matutino y vespertino, teniendo un administrador en cada turno; al final de la investigación, la ODX volvió a tener solo un Administrador General pero no de manera oficial. En total hubo tres individuos que ocuparon el puesto de Administrador General.

Por otro lado, la relación laboral a partir de la cual los integrantes de la ODX son remunerados económicamente tiene dos grandes orígenes: la sociedad civil y el sector público. Los que pertenecen al sector público tienen diferentes adscripciones que van desde la especificidad de la Dirección del Deporte de la delegación Azcapotzalco, a la generalidad de la Dirección General de Desarrollo Social y también hay los que

pertenecen a la Secretaría de Seguridad Pública de la CDMX. No solo pertenecen a diferentes adscripciones, también su contratación es diferente y compleja, de manera simplificada diré que existen dos grandes tipos de contratos: los eventuales –año con año son contratados y cuentan con algunas prestaciones– y los basificados –con un contrato permanente y todas las prestaciones de ley y beneficios de los trabajadores del Estado–, esta característica de tener un puesto basificado o uno eventual no está relacionada ni con el puesto ni con la antigüedad de las personas en el puesto; sin embargo la remuneración de los basificados es mayor que la de los eventuales. Al mismo tiempo, los que pertenecen a la sociedad civil no tienen un salario.

En el *ser* de esta organización no existen aquellas guías de la Administración como lo son la misión, el propósito, las metas, los objetivos, el organigrama, los manuales de operación, los reglamentos internos, entre otros; inicialmente pensé que esto sería una gran complicación pero conforme avanzó la investigación me di cuenta que esta “anarquía” facilitaba el objetivo de la investigación.

Las decisiones que guían la vida de la ODX tienen al menos tres orígenes: la Dirección del Deporte de la delegación Azcapotzalco, la Administración General o la comunidad aledaña a la ODX. Desde la perspectiva de la comunidad aledaña y de los usuarios de la ODX es la Administración General quien toma las decisiones estratégicas. Desde la perspectiva de la Administración General es la Dirección del Deporte quien toma las decisiones estratégicas. Así que todo depende desde dónde se mire y qué tanto se conozca o desconozca sobre el funcionamiento de la ODX. Es cierto que la Administración General recibe órdenes por parte de la Dirección del Deporte,

específicamente de la/el Jefa(e) de Unidad Departamental de Centros Deportivos; así como es cierto que la Administración General y la Dirección del Deporte están al pendiente de las necesidades y demandas de los usuarios de la ODX; de la misma manera que la comunidad aledaña llega a tomar decisiones estratégicas que se formalizan para su ejecución por medio del Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC).

Llevando el análisis hacia el exterior de la ODX se puede hablar del aspecto político-social en que está inmersa la organización. Esto es relevante ya que se ha mencionado que uno de los orígenes de las decisiones que guían la vida de la ODX es la Dirección del Deporte y esta marca su rumbo de acuerdo a lo que el gobierno de la delegación indique; al inicio de la investigación el gobierno de la delegación estaba a cargo de un representante del Partido de la Revolución Democrática (PRD), sin embargo, el partido Movimiento Regeneración Nacional (MORENA) ganó las elecciones del 2015 y el 1° de octubre de ese año se presentó la alternancia política. Por otra parte, a nivel estatal la CDMX es gobernada por el PRD; aquí es preciso puntualizar que al inicio de la investigación todavía se denominaba Distrito Federal (DF), pero a finales de enero del 2016 se presentó el cambio a CDMX. Asimismo, a nivel federal el partido en el poder es el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Ahora bien, en términos de partidos políticos, MORENA tiene su visión del deporte, la cual no está vinculada a la del PRD, ni tampoco a la del PRI. En términos de niveles de gobierno, la visión del deporte o la actividad física o la cultura física que emana del ejecutivo federal en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 no es retomada ni en el nivel estatal ni en el nivel municipal. A nivel federal se plantea la relevancia social contemporánea de la cultura física y el

deporte para ayudar a combatir el Sobrepeso y la Obesidad que presenta la población mexicana pero en los demás niveles no se le da importancia y eso mismo se presenta en la ODX. Más adelante se hará explícita la importancia y relevancia de lo expuesto en este párrafo.

3.3 La toma de decisiones estratégicas en la ODX

Al iniciar la investigación en la ODX yo pensaba que encontraría decisiones orientadas a las necesidades de la población o de los usuarios del Deportivo; es decir, pensaba que las decisiones estratégicas estarían orientadas a combatir el sobrepeso y la obesidad, en su defecto en fomentar la práctica del deporte social del que se habla en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Poco o poco me fui dando cuenta que la realidad de la ODX es muy diferente a lo que yo tenía en mente. Mi segundo pensamiento fue que encontraría decisiones estratégicas orientadas al lucro, en sintonía con la realidad económica capitalista neoliberal de este país; tampoco fue así. Entonces, ¿cuál es la orientación de las decisiones estratégicas en la ODX? Espero, en los siguientes párrafos, dar una respuesta clara a esta pregunta o al menos mostrar un panorama general para que cada lector pueda generar su propia respuesta y así dar un paso más en la comprensión racional, afectiva/emocional y reflexiva de la toma de decisiones estratégicas en una organización.

Lo primero es mencionar que para esta investigación se estudiaron las decisiones estratégicas que tomaron los administradores generales de la ODX; con la peculiaridad que ese puesto fue ocupado por tres personas diferentes en el tiempo que duró la

investigación y que dos de ellos lo hicieron de manera oficial y uno más lo hizo de manera extraoficial.

Lo segundo es que al no existir un objetivo formal de la organización y tampoco una guía de puesto –de administrador general–, cada administrador general tomaba decisiones estratégicas tomando como guía lo que él pensaba que debía ser el objetivo de la ODX y lo que debía hacer una persona que tuviera ese puesto; es así que las decisiones estratégicas quedaban con una amplitud de posibilidades de rumbo. Al interior de la ODX se podía hacer casi cualquier cosa que el administrador general quisiera, mientras no entrara en conflicto con la comunidad aledaña o con sus superiores jerárquicos; y claro, que no fuera en contra de la ley. La relación de la ODX con otras dependencias de gobierno como los servicios de recolección de basura o de alumbrado o Protección Civil o las escuelas públicas o cualquiera otra, sí tenía una reglamentación pero esta se usaba más para protección que para la solicitud de bienes o servicios o colaboraciones. Dicho en otras palabras, lo que encontré es que sin un rumbo oficial, lo que cada administrador pensaba que debía ser el objetivo de la ODX era parte de lo que guiaba sus decisiones estratégicas, recalco la palabra *parte* porque será fundamental entender que hay más factores involucrados en la guía de las decisiones estratégicas. En este sentido, la Tabla 4 muestra un parafraseo de lo que cada administrador general, denominados AG1, AG2 y AG3 respectivamente, concebía y expresó que (1) era el objetivo de la ODX y (2) lo que el administrador de la ODX debía hacer.

Cada administrador general entendía el objetivo de la ODX de manera diferente. Quiero evidenciar que el AG2 y el AG3 mencionaron que si bien no existía un objetivo

oficial, este era obvio y claro para cualquier persona; sin embargo, como se puede ver en la tabla, esa afirmación es incorrecta pero es una afirmación que ellos pensaban correcta e infalible. Lo constante en los tres administradores generales es que conciben a la ODX como un *espacio*. El AG1 y el AG2 conciben a la *población* como aquellos a los que está destinada la ODX, esto pudiese interpretarse como cualquier persona que viva en un territorio no específico; mientras que el AG3 se refiere a la *comunidad*, la cual expresó que está integrada por la colonia a la que pertenece la ODX y las colonias aledañas.

Tabla 4.

Parafraseo de dos pensamientos de cada administrador general.

	AG1	AG2	AG3
¿Cuál es el objetivo de la ODX?	Ser un espacio en el que la población pueda llevar a cabo actividad física recreativa o competitiva.	Proporcionar a la población un espacio para la práctica de actividades deportivas que ayuden a mantener su salud.	Brindar a la comunidad un espacio limpio y seguro para su esparcimiento familiar.
¿Qué hace un administrador general de la ODX?	Hacer que la ODX funcione.	Garantizar que la ODX cumpla con su objetivo.	Administrar los recursos de la ODX para que esta funcione adecuadamente y logre su objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, cada administrador general entendía su puesto de manera diferente pero en cierta concordancia con lo que ellos mismos pensaban que era el objetivo de la ODX, más adelante se expondrán algunas de las decisiones estratégicas que tomaron estos tres administradores generales. Por ahora, en esta misma línea de pensamiento

quiero agregar más información de cada uno de los administradores, información diversa que resultó relevante para el análisis de las decisiones estratégicas que tomaron; ver la Tabla 5.

Tabla 5.
Información diversa de cada administrador general.

	AG1	AG2	AG3
Edad	Mayor de 50 años	Menor de 50 años	Mayor de 50 años
Antigüedad en el puesto	12 años	Menos de 1 año	Menos de 1 año
Escolaridad	Bachillerato	Bachillerato	-
Tipo de contrato	Eventual	Basificado	Sin contrato
Cómo se piensan a sí mismos como administradores	Pragmático. Hacer que funcione.	Cumplir con las reglas.	Cumplir con la sociedad.
Qué piensan los otros administradores de ellos.	AG2. Flojo AG3. Mínimo esfuerzo	AG1. Estricto AG3. No sabe nada de Deportivos	AG1. Cáncer AG2. Oportunista
Qué piensan los demás trabajadores de ellos.	Accesible Humano	Rígido Inflexible	Dictador Autoritario
Qué piensa de ellos la mayor parte de la comunidad aledaña.	Corrupto. Solo ve por sus propios intereses.	Títire. Solo ve por los intereses de sus superiores jerárquicos.	Adecuado. Es el único que ve por los intereses de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Nótese en esta tabla que hay más puntos de divergencia que de concordancia. Tomando como ejemplo un punto de concordancia, por ejemplo la edad, ¿por qué el AG1 y el AG3 entendían de forma tan diferente el objetivo de la ODX? ¿por qué si ocuparon el mismo puesto su contratación fue diferente? ¿por qué su relación con sus demás compañeros de trabajo (subordinados) era inversa a su relación con la comunidad

aledaña? Otro ejemplo, la antigüedad en el puesto, ¿por qué si tenían casi la misma antigüedad en el puesto, su forma de entender el mismo no era tan semejante? ¿tenían enemistad con sus subordinados porque estos ya estaban acostumbrados al trato del AG1? Un último ejemplo, la escolaridad, ¿por qué si el AG1 y el AG2 tenían la misma escolaridad su duración en el puesto fue abismalmente diferente? Quizá algunas de estas preguntas se podrían responder de manera deductiva si expusiera aquí la historia de vida de cada administrador general, la instrucción militar de uno de ellos, la amistad de otro de ellos con el jefe delegacional en turno, la relación de amistad de otro de ellos con los subordinados; sí, quizá eso ayudaría a dar respuesta a las preguntas antes formuladas pero también podría desviarnos del objetivo de esta investigación, así que mejor sigamos adelante sin dar respuesta a las preguntas pero evidenciando que es necesario hacerse diversas preguntas para tratar de entender el fenómeno que se está investigando.

A continuación, en la Tabla 6, se presentan de manera general algunas de las decisiones estratégicas que tomaron los administradores generales de la ODX. Estas decisiones podrían ser calificadas como superficiales o poco útiles pero recordemos que esta investigación pretende comprender el fenómeno de toma de decisiones estratégicas dentro de una organización, no la profundidad de las decisiones o la utilidad de las mismas. Por ahora lo que haré será exponer las alternativas que se llevaron a la acción y posteriormente se presentará un breve análisis de las mismas; en total ocho decisiones estratégicas de tres sujetos decisores, aunque una de ellas tendrá dos ejemplos.

Como se puede ver en la Tabla 6, parece que hay similitud entre algunas decisiones que tomaron los diferentes administradores generales, como la reparación de

las instalaciones y el mantenimiento de las mismas, o la solicitud de cambio de personal. Sin embargo, como se irá mostrando en este apartado, estas decisiones tienen más puntos de separación que puntos de encuentro.

Tabla 6.

Ejemplos no detallados de las decisiones estratégicas que tomaron los administradores generales de la ODX durante la investigación.

AG1	AG2	AG3
Reparación de daños a las instalaciones por vandalismo efectuado por usuarios.	Creación de un nivel medio en la estructura jerárquica de la ODX.	Mantenimiento de algunas zonas del Deportivo, deterioradas por el uso.
Cubrir momentáneamente puestos por ausencia indebida.	Solicitud de cambio de personal.	Creación de un huerto comunitario.
Control de accesos.		Solicitud de cambio de personal.

Fuente: Elaboración propia.

Iniciaré con la decisión que dos administradores generales tomaron y que en la Tabla 6 se presenta redactada con exactamente las mismas palabras, esta es la solicitud de cambio de personal. Esta decisión tiene un punto de encuentro entre el AG2 y el AG3, este punto de encuentro es el por qué solicitaron el cambio, y hay puntos de divergencia como el para qué solicitaron el cambio, el puesto del cual solicitaban el cambio, el tiempo que les llevó tomar la decisión, entre otras. El AG2 solicitó cambio del personal de vigilancia porque consideró que su desempeño laboral no era el adecuado y eso provocaba quejas y reclamaciones por partes de los usuarios, lo cual le quitaba tiempo que necesitaba para resolver otras problemáticas de la ODX que él consideraba más importantes; tomar esta decisión tomó más de una semana; esta decisión se llevó a cabo cuando la ODX contaba con dos administradores generales. Por otra parte, el AG3 pidió

el cambio del personal administrativo porque consideró que su desempeño laboral no era el adecuado, lo cual (1) evitaba que la ODX progresara y brindara un mejor servicio a la comunidad aledaña y (2) ese personal no le permitía a él administrar adecuadamente a la ODX; esta decisión tardó más de un año en ejecutarse; durante su ejecución había oficialmente dos administradores generales.

Pasemos a otra decisión estratégica en la que también pareciera haber cierta armonía en las decisiones de los administradores generales. La reparación o mantenimiento de las instalaciones nos sitúan ahora a estudiar al AG1 y al AG3. El AG1 se hizo cargo de gestionar el cambio de un cristal roto de una ventana tras un acto de vandalismo, el cristal representaba peligro para los usuarios y tentación para un vandalismo de mayores magnitudes, por tanto, optó por solucionarlo por la vía que requería menor tiempo aunque era la que no estaba dentro de los protocolos establecidos para los Deportivos de la delegación Azcapotzalco; esta decisión se tomó en un par de horas que fue el tiempo en que se presentó la oportunidad de solucionarlo por otra vía; en esta ocasión el AG1 antepuso las necesidades de la organización a sus intereses individuales (sin que esto se considere bueno o malo, correcto o incorrecto, simplemente así fue). El AG3 se encargó de gestionar la pintura de bancas y jardineras porque consideró que el Deportivo debía tener una mejor vista para así atraer a más usuarios, por tanto optó por solucionarlo por la vía que requería menor tiempo aunque esta no estaba dentro de los protocolos establecidos para los Deportivos de la delegación Azcapotzalco; esta decisión se tomó en cuestión de horas tras asumir las funciones de administrador general; en esta ocasión habría que abrir la lente y ver un panorama más general porque

aunque pareciera que el AG3 antepone las necesidades de la organización a sus intereses personales, la realidad es que esta decisión le garantizaba apoyo de la comunidad aledaña para legitimar su puesto dentro de la ODX, en otras palabras, los intereses individuales tuvieron mayor peso que las necesidades organizacionales (sin que esto se considere bueno o malo, ético o no ético, simplemente así fue). En ambas ocasiones, los administradores generales optaron por vías alternas a las establecidas porque, en su experiencia, lo formal demoraba más tiempo y era menos eficiente que lo informal.

Pasando a otra decisión estratégica, en una ocasión el AG1 solicitó a una persona de mantenimiento que cubriera a un administrador general que se encontraba fuera de su lugar de trabajo, por una falta deliberada y sin causa de fuerza mayor. Esta situación molestó al AG1, no por la falta del administrador sino porque sus superiores jerárquicos le avisaron de último momento que enviaban a un grupo de personas que requerían ser atendidas personalmente por el administrador general. La persona de mantenimiento que cubrió al administrador general era una persona de confianza del AG1 y era una persona que ya se encontraba en la ODX. El tiempo que tuvo el AG1 para tomar esta decisión fue menor a 10 minutos. En esta decisión, el AG1 antepuso sus intereses individuales a los organizacionales; era él el administrador general que no estaba en su puesto de trabajo.

En otra ocasión el AG1 solicitó al personal de vigilancia entregar las llaves que permitían el acceso a ciertas áreas de la ODX, áreas en las que solo debía entrar el personal autorizado y que en aquel tiempo estaban siendo invadidas por personas no autorizadas oficialmente, léase el AG3. De esta manera el AG1 controló quién tenía acceso a esas áreas y quién no; cabe mencionar que esta decisión tuvo más un corte de

ejercicio del poder que cualquier solución a un problema. Aproximadamente 24 horas transcurrieron desde que el AG1 se enteró de la problemática hasta que tomó la decisión. Quiero mostrar otro ejemplo de control de accesos, siendo una toma de decisiones estratégica; tiempo atrás, previo al inicio de esta investigación, el AG1 ordenó que la ODX tuviera solo una entrada para todos los usuarios, ya que el personal de vigilancia con el que se contaba era insuficiente para cubrir dos o más entradas al Deportivo; durante la investigación se vieron los resultados de tal decisión, al controlar el punto de entrada y salida de los usuarios se redujo el número de quejas por inseguridad al interior de la ODX y aumentaron las quejas por parte de la comunidad aledaña que usaba la ODX como vía de paso para llegar a una parada de autobuses. El AG1 conocía las necesidades de la comunidad pero también sabía de la insuficiencia del personal de vigilancia con el que contaba, tuvo que elegir con qué consecuencias podía lidiar; tuvo que elegir entre lo organizacional y lo social.

La siguiente decisión estratégica a analizar es la del AG2, en la que argumentando que la Administración de la ODX debía encargarse de los verdaderos problemas de la ODX, creó un mando intermedio el cual supervisaría las actividades de mantenimiento del deportivo previamente programadas. Esto para delegar responsabilidades y así contar con el tiempo que le estaba faltando para cubrir las tareas de su puesto. Esta decisión requirió de un tiempo superior a un mes. Sin embargo, el nivel inferior no reconocía a este nuevo mando intermedio y, por otro lado, el AG2 se siguió encargando de lo mismo que antes de la creación del mando intermedio.

La última decisión estratégica a analizar es la del AG3, quien creó un huerto comunitario en dos áreas de la ODX para que (1) esta tuviera una mejor vista, (2) la comunidad aledaña tuviera un espacio dentro de la ODX para el cultivo de vegetales, frutas y hierbas y (3) ocupar espacios que presentaban abandono. La creación del huerto agradó a la comunidad aledaña al mismo tiempo que molestó a otros usuarios de la ODX. La principal causa de molestia fue también la principal causa de apoyo para la creación del huerto: el uso de un área recientemente remodelada y acondicionada para los entrenamientos de cierta práctica deportiva. Esta decisión estratégica se tomó en un tiempo no mayor a una semana.

Estas fueron ocho de las decisiones estratégicas que tomaron los administradores generales durante el tiempo en que se realizó la investigación y una que se tomó previo a esta investigación. Ahora bien, quiero resaltar algunas características de estas decisiones, características que evidenciarán que estudiar este fenómeno a partir del Proceso Estratégico o de la Cognición Social requiere una reestructuración e integración de las aportaciones de ambas teorías. (a) Ninguna de las decisiones estratégicas está orientada al deporte, ya sea a la contratación de personal, a la creación de eventos deportivos, el mantenimiento de las áreas deportivas, entre otras; (b) las reglas o protocolos que la ODX *debe* seguir cuando requiere la participación de otras organizaciones públicas, son consideradas en las decisiones estratégicas para su evasión y no para su seguimiento; (c) la orientación general de las decisiones de cada administrador general está guiada por lo que cada uno piensa que es el objetivo de la ODX, de la mano con lo que cada uno concibe como la tarea del puesto de administrador general; la orientación específica de

las decisiones estratégicas no necesariamente está en sintonía con el objetivo de la ODX expuesto por cada administrador, hay matices de incongruencia; (d) en cada decisión estratégica los administradores generales hicieron uso de los recursos que de alguna manera estaban a su alcance (recursos con los que ya contaba la ODX, contactos de confianza en otras organizaciones públicas, relaciones sociales al interior de la ODX, ambigüedad e incertidumbre de lo que se puede y no se puede hacer al interior de la ODX, entre otras); (e) el factor tiempo es considerado implícita o explícitamente en cada una de las decisiones tomadas, manifestándose al menos en el tiempo para elegir entre alternativas, el tiempo para ejecutar y el tiempo para enfrentar las consecuencias; (f) lo que un administrador general consideraba una situación problemática que requería una solución, no necesariamente era considerada como una situación problemática para los otros; (g) la mayoría de las decisiones estratégicas tenían fines u objetivos en el corto plazo, dejando fuera el mediano y el largo plazo.

Más interrogantes se pueden formular tras este breve análisis de las decisiones estratégicas, porque ¿dónde quedaron esas aristas que se mencionaron en el Capítulo 2 de este documento cuando se planteó la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva del Proceso Estratégico? La respuesta que doy es que estaban ahí, disponibles como fuente de información pero no siempre fueron accesibles para la toma de decisión estratégica. ¿En cada decisión estratégica la Cultura, el Posicionamiento en el Mercado, el Ambiente, el Aprendizaje y las demás aristas, se presentaban con la misma intensidad? ¿cada arista tenía una influencia de igual magnitud? No, no era así, podría afirmar que hubo decisiones en que el Poder no jugó un rol importante, como en el caso del vidrio

roto; o decisiones en las que el Ambiente parecía omitirse, como en el caso de las solicitudes del cambio de personal.

Por otro lado, ¿en realidad la Cognición Social aporta elementos para analizar este fenómeno de la toma de decisiones estratégicas en una organización? Responderé que sí, porque las habilidades de Inferencia Social e Interacción Social jugaban un rol importante en la relación de los administradores generales con sus subordinados, con sus superiores jerárquicos, con la comunidad aledaña y los demás usuarios; por ejemplo, conseguir el apoyo de la comunidad aledaña le sirvió al AG3 para legitimar su rol dentro de la ODX, eso implicó más que solo empatía. ¿Qué pasó con las emociones durante la toma de decisiones? Lo que pude estudiar fue que el manejo de las emociones, no su supresión, influían en la información que los administradores generales manejaban en la creación de alternativas y en la elección de alternativa que se llevó a la acción; quizá en la redacción solo es explícito un caso, aquel en el que el AG1 decidió que otro compañero lo cubriera durante su ausencia; en esa ocasión el enojo del AG1 le facilitó descartar opciones de alternativas a elegir, lo cual fue de gran ayuda debido al tiempo del que disponía. Sin embargo el caso de la solicitud del cambio de personal por parte del AG3 o el primer ejemplo del control de accesos por parte del AG1 también presentaron un manejo de emociones; el AG3 elevando el tono de voz afirmó que el cambio de personal era la única opción pero ¿es que entonces la capacitación del personal no era otra opción? ¿es que se podía afirmar que el personal no le permitía a él cumplir con su puesto cuando no existía una definición del puesto? ¿es que se podía evaluar el rendimiento de ese personal cuando la ODX no tiene un objetivo?, por otro lado, el AG1 ¿en realidad quería controlar

los accesos? ¿sin ese control él ya no podía cumplir con su función y con el objetivo de la ODX? ¿se trataba más de una riña con el AG3? ¿era algo individual u organizacional?

Si analizamos los objetivos finales de las decisiones estratégicas podremos darnos cuenta que no solo hay un mundo de los significados y otro de las cosas; son al menos tres mundos de significados y tres mundos de las cosas o tres planos en los que estos mundos se ven reflejados: uno individual, uno social y uno organizacional. Las decisiones estratégicas tienen intenciones en alguno de esos tres planos o tres mundos, o en cada uno de ellos o en alguna de las posibles combinaciones.

3.4 Reflexiones

Llevar a cabo una investigación de campo en las ciencias sociales no es tarea sencilla; en este aspecto, ir de lo que está redactado en la teoría a la práctica puede resultar confuso. La expresión “la práctica hace al maestro” no debe ser subestimada en esta labor de la investigación científica dentro de las ciencias sociales.

Antes de iniciar la investigación para algunos resulta sencillo determinar la línea de investigación pero para otros no. Un segundo conflicto aparece al redactar el objetivo central de la investigación. Y más y más problemas se hacen presentes. En mi caso ha sido de gran utilidad platicarlo con otros, socializarlo, no solo con otras personas del posgrado o pertenecientes a la academia, sino también con personas que no tienen estudios universitarios, sin importar su edad –desde infantes hasta centenarios–, escuchar lo que tienen que decir al respecto, ver de qué manera es más sencillo que lo entiendan o al menos que llame su atención.

Durante la investigación de campo hay que saber qué se debe contralar y que no se debe controlar, eso no viene en los libros, no hay recetas para lograrlo; cada investigación es única. Yo me enfrenté al inicio a una gran cantidad de respuestas de cortesía, es decir, a respuestas que eran en parte verdad y en parte mentira, o respuestas que me daban solo por responder o por querer quedar bien; afortunadamente, con el tiempo y con el trato, esas respuestas disminuyeron aunque no desaparecieron. También durante la investigación de campo hay que estar conscientes de que nuestra presencia en la organización modifica la realidad de la misma; es un intercambio bidireccional en el que quien investiga, es un intruso que ha llegado a alterar la vida de la organización.

El análisis de la información puede parecer un laberinto sin salida; ¿por dónde empezar? ¿cómo poner en palabras claras lo que parece tan claro y sencillo en nuestra mente? ¿qué orden darle a la información? ¿qué información dejar fuera? ¿cómo evitar caer en la redacción de una enciclopedia por querer agregar más y más perspectivas o categorías de análisis? ¿cómo evitar omitir en la redacción algo de lo que está en nuestra mente y resulta relevante para la comprensión de la investigación? No sé las respuestas pero sé que con la práctica tendré habilidades más desarrolladas que me permitirán darme el lujo de creer que sabré las respuestas.

Por otra parte, enfocándome específicamente en la organización objeto de estudio, diré que esta requiere un rumbo; es decir, la ODX, si se piensa como una organización pública que existe para brindar algún tipo de servicio a la población mexicana, necesita de un objetivo general oficial, que sea conocido por su(s) administrador(es) general(es) y funja como guía para la conducción de la organización en el corto, mediano y largo

plazo. Así ya no se dejará la conducción de la ODX a lo que el administrador general en turno piense que es lo adecuado, lo cual cambia cada vez que se asigne un nuevo administrador. Recomiendo recurrir al enfoque de la Dirección Integral que propone Pacheco Espejel, ya que es una herramienta para una dirección tanto en el mundo de las cosas como en el mundo de los significados. Finalmente, también recomendaría que la ODX contara en todo momento con un único administrador general para evitar las indicaciones opuestas provenientes del mismo puesto de administrador general pero en diferente turno; considero más adecuado que el administrador general tuviera un apoyo administrativo en el turno matutino y otro en el turno vespertino.

Hallazgos

Es momento de exponer la práctica teorizada, en otras palabras, es momento de ir de la práctica a la teoría. El espacio del que dispongo en este documento no es muy amplio, mis reflexiones sobre el tema todavía no son prístinas, las perspectivas teóricas que me gustaría agregar se multiplican, mi habilidad de síntesis sigue en desarrollo, así que a continuación presentaré lo que puedo, sabiendo que no he llegado a la meta.

Para poder estudiar la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización propongo llevar este fenómeno organizacional a cierto nivel de abstracción y tratar de, de manera sencilla, exponer los factores que influyen en el proceso. Lo primero que quiero hacer es exponer una parte de la dimensión tiempo, ya que esta es la que usaré de base para este modelo.

En la Figura 4 se muestra que existe un pasado que de alguna manera alcanza a un proceso de toma de decisiones estratégicas que se lleva a cabo, por uno o varios sujetos decisores, en un presente continuo y que su objetivo está puesto en el futuro con la característica de ser un fin individual, social u organizacional –a esto se llegó a partir de la teoría revisada en el Capítulo 1, en los conceptos de organización y de estrategia– en el mundo de las cosas o en el mundo de los significados (*mundo e inframundo*), de la mano con lo observado en el Caso de Estudio. Tanto el *pasado* como el *presente continuo* y el *futuro* se encuentran en una línea de tiempo que no presenta interrupciones; en cada uno de los tres tiempos existen cajas con contenido incógnito. El contenido de cada caja, así como otros factores a tener en cuenta, se irán develando en este apartado y representarán, conjuntamente, el enfoque que se propone para analizar la toma de decisiones

estratégicas en una organización. Advierto que el contenido de las cajas ha sido estudiado en diferentes áreas de saber y en diversas líneas de investigación; la contribución aquí es mostrar varias de esas aportaciones en un enfoque desde los EO. Antes de pasar al contenido de cada caja, tomaré algunos párrafos para hacer algunas precisiones.

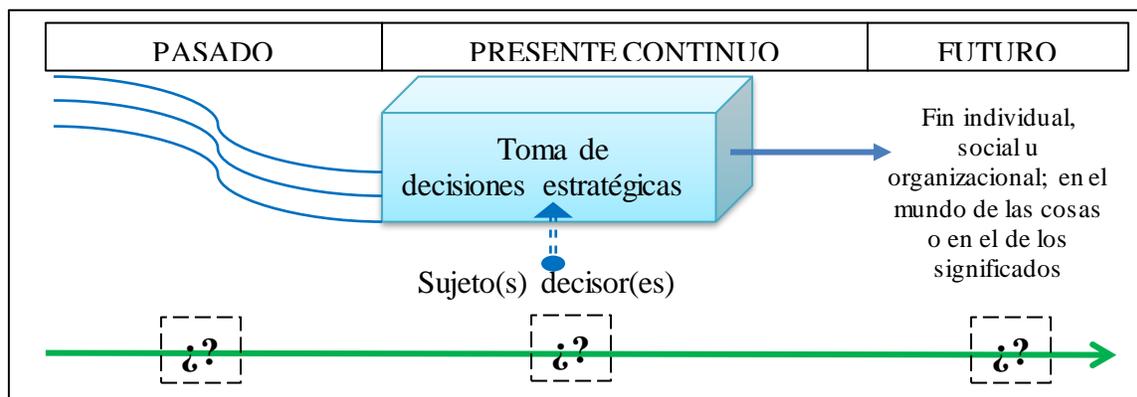


Figura 4. La toma de decisiones estratégicas en una parte de la dimensión tiempo.
Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de lo que se revisó en el Proceso Estratégico, en este enfoque propongo que no se entienda a la toma de decisiones como algo exclusivamente individual o algo exclusivamente de la punta de la pirámide, de los altos mandos, del ápice estratégico, o como se le quiera denominar a esa parte de las organizaciones a la que se le ha conferido teóricamente la autoridad para tomar decisiones estratégicas, excluyendo a la base de la pirámide; es por ello que prefiero dejarlo en la generalidad de *sujeto decisor*, sabiendo que, dependiendo el caso en cuestión, a veces se tiene que hacer referencia a *sujetos decisores* y no importa el puesto que ocupe dentro de la organización.

Aunque pudiese pensarse que las decisiones estratégicas están orientadas a fines organizacionales en el mundo de las cosas, esta sería una afirmación idealista, no

olvidemos los mitos del funcionamiento de las organizaciones revisados en el primer capítulo de este documento; lo que considero más adecuado es afirmar que la justificación *a posteriori* de las decisiones estratégicas estará situada, generalmente, en el mundo de las cosas con fines organizacionales. Empero, el objetivo o fin de cada decisión estratégica tiene una gran posibilidad de combinación entre los planos individual, social u organizacional y los mundos de las cosas y de los significados; pudiendo tener un fin que alcance a uno o varios planos y a uno o ambos mundos; al menos eso es lo que vi en la investigación de campo.

En la toma de decisiones estratégicas están presentes en todo momento dos dimensiones: la *temporal* y la *espacial*. También están presentes dos particularidades del sujeto decisor: su *cosmovisión* y sus *conocimientos*. Ver Figura 5. Estas dimensiones y estas particularidades son relevantes e importantes para poder comprender la toma de decisiones, ya que, un ligero cambio en alguna de ellas puede modificar significativamente tanto las alternativas de elección que se formulen como la alternativa que se lleve a la acción.

La dimensión *temporal* y la dimensión *espacial* coexisten de manera conjunta ya que hacen referencia a un devenir sociohistórico tanto del sujeto decisor como de la organización, quizá también tengo que agregar a la sociedad en la que ambos están inmersos. Tiempo y espacio reflejados en el pasado en sus nacimientos, en sus etapas de vida que ya han quedado atrás, en sus trayectorias sociales, entre otras. Tiempo y espacio reflejados en el presente continuo en su posición social actual, en sus edades cronológicas; en el puesto que ocupa actualmente el sujeto decisor dentro de la

organización; en la influencia actual de la organización sobre otras organizaciones; etcétera. Tiempo y espacio que tiene el sujeto decisor en el presente continuo para tomar una decisión. Tiempo y espacio reflejados en el futuro en las consecuencias de la alternativa que se llevó a la acción, la visión en el corto, mediano o largo plazo; la posible miopía del futuro; entre otras. Estas dos dimensiones hacen referencia a un contexto del que se viene, en el que se está y en el que se estará; que lo caracteriza el cambio; que se puede ver en diferentes niveles de abstracción: el individuo, la organización, la sociedad, la delegación o municipio, el estado, el país, la región continental, el continente, el planeta, el universo, etcétera; que se puede estudiar desde diferentes áreas del saber: la economía, la política, la biología, la administración, las ingenierías, las neurociencias, la sociología, entre otras.

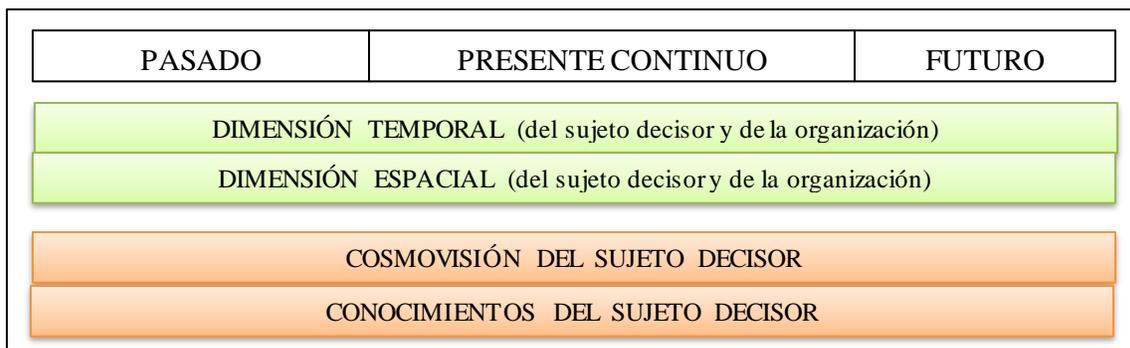


Figura 5. Dimensiones y particularidades presentes durante la toma de decisiones estratégicas en una organización.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte hay dos particularidades del sujeto decisor que están presentes durante el pasado, el presente continuo y el futuro de la toma de decisiones estratégicas; estas son (a) su visión o concepción de la realidad, o cosmovisión y (b) su interpretación

de la realidad, o conocimiento. Y es que hay que dar peso a esa frase de dominio popular que dice “cada cabeza es un mundo”, así es como un ser humano teísta gnóstico de 70 años tendrá una combinación de cosmovisión y conocimientos diferentes a un ser humano ateísta agnóstico de 70 años o a un ser humano teísta agnóstico de 70 años o a un ser humano ateísta gnóstico de 70 años. Quizá existan las grandes cosmovisiones que agrupan a un gran número de personas pero pienso que cada ser humano tiene una cosmovisión única y eso se debe a que sus conocimientos son únicos aunque estén permeados o influidos por ideas sociales similares.

Ahora bien, ha llegado el momento de develar el contenido de cada caja; como se mencionó al inicio de este apartado, estas reflexiones distan mucho de ser definitivas pero por ahora, tras la revisión teórica, la investigación práctica y el análisis de ambas, esto es a lo que he llegado.

Previo a que se presente el momento de tomar una decisión estratégica existe un pasado en el que interactuaron las dimensiones tiempo y espacio, tanto del sujeto decisor como de la organización, con la cosmovisión y los conocimientos del sujeto decisor. De alguna manera hubo una producción de información *disponible* para el sujeto decisor que en el presente continuo le permitirá tener diferentes alternativas de acción. No todo lo disponible será accesible para el sujeto decisor durante el proceso de toma de decisiones estratégicas. Esta información disponible tuvo al menos tres orígenes: (a) la *experiencia*, que es una forma de conocimiento de la vida que se produce o se genera a partir de las circunstancias o situaciones vividas, ya sea como actor principal o como espectador; (b) el *aprendizaje*, que es una forma de adquirir conocimientos, habilidades, valores,

actitudes, entre otras, a partir del estudio, la enseñanza o de la práctica de una conducta duradera –dentro de esta última cabe la experiencia–; (c) el *sentido común*, el cual es una fuente de conocimiento a partir de la vida cotidiana, la vida en sociedad desde nuestro nacimiento; no requiere de estudios o investigaciones científicas, es la ‘sabiduría popular’ considerada como válida, es compartida por la mayoría de los miembros de una sociedad. Esta información *disponible* a partir de la experiencia, el aprendizaje o el sentido común la podemos ver representada en el Proceso Estratégico como Cultura, Poder, Acoplamiento fuerte/flojo, Posicionamiento en el Mercado, entre otras y, en la Cognición Social, como el desarrollo individual de las Habilidades Sociales. Las experiencias, el aprendizaje y el sentido común están presentes tanto en el plano individual, en el social y en el organizacional; es posible que una experiencia en el plano individual sea la base para la elección de la alternativa que se llevará a la acción dentro de la organización; en otras palabras, el sujeto decisor tendrá conocimiento disponible que puede provenir de su pasado individual, su pasado social o su pasado organizacional.

En el presente continuo, aquello que estaba *disponible* en el pasado podrá formar parte de lo que se use tanto en la formulación de alternativas como en la elección del curso de acción llegará a ejecutarse. Aquí también estarán presentes la dimensión temporal y la espacial del sujeto decisor y de la organización, y también estarán presentes la cosmovisión y los conocimientos del sujeto decisor. Pero en este presente continuo toda aquella información disponible en el pasado resulta abrumadora, el sujeto decisor no puede trabajar con toda ella pero sí es capaz de eliminar información, esto lo hace, con al menos tres ‘herramientas’, la primera es el *manejo de sus emociones*, facilitando (a) la

memoria para acceder solo a cierta información disponible del pasado y (b) la creatividad o imaginación para visualizar el futuro, específicamente el fin que pretende deliberadamente lograr; la segunda son los *sesgos cognitivos*, aquellos heurísticos estudiados por Kahneman y Tversky que favorecen el pensamiento rápido sobre el pensamiento lento; la tercera es el *factor difuso*, aunque un poco diferente a lo que ha estudiado Ariely, me refiero a un factor difuso representado por la incongruencia que tenemos los seres humanos entre lo que pensamos, lo que sentimos, lo que decimos y lo que hacemos. Estas tres herramientas tornan *accesible* en el presente continuo solo una porción de aquello que era disponible en el pasado, simultáneamente influyen en la previsión o la visión del futuro; es decir, estas tres herramientas se encargan de lo que el Proceso Estratégico llama Cognición o de las etapas de la toma de decisiones que Simon denominó Diseño y Elección.

La última caja es la del futuro, en ella se encuentran las *intenciones* del sujeto decisor; las cuales, implícitamente, se ha dicho que pueden ser individuales, sociales u organizacionales, estando ubicadas en el mundo de las cosas o en el mundo de los significados; entendiendo que habrá intenciones que abarquen al mismo tiempo más de un plano y uno o ambos mundos, multiplicando así las posibilidades de combinación de las mismas. También se ha expuesto que habrá un futuro inmediato y otro mediato o fines ubicados en el corto plazo, el mediano plazo o el largo plazo. Entonces, se puede decir que en el futuro se encuentran los intereses que busca o persigue el sujeto decisor, las posibles consecuencias que traerá su decisión, la visualización de los caminos que se abrirán así como de los que se cerrarán. Estas intenciones, de la mano con el factor

difuso, tendrán un gran peso en la elección de la alternativa que se lleve a la acción. Esta caja formaría parte de lo que el Proceso Estratégico denomina Planeación Estratégica.

Sigamos; la Figura 6 muestra el contenido de estas tres cajas ubicadas en el Pasado, el Presente Continuo y el Futuro. Recuérdese que este enfoque está pensado tomando como base la dimensión tiempo para el análisis del proceso de toma de decisiones dentro de una organización. Es así que cuando se habla de Futuro no se está haciendo referencia a la realidad posterior a una toma de decisión, sino que, en el estudio del proceso de toma de decisiones se ha ido a un nivel de abstracción en el que su análisis incluye la categoría Futuro para una mejor comprensión de lo que entra en juego en la mente del sujeto decisor.

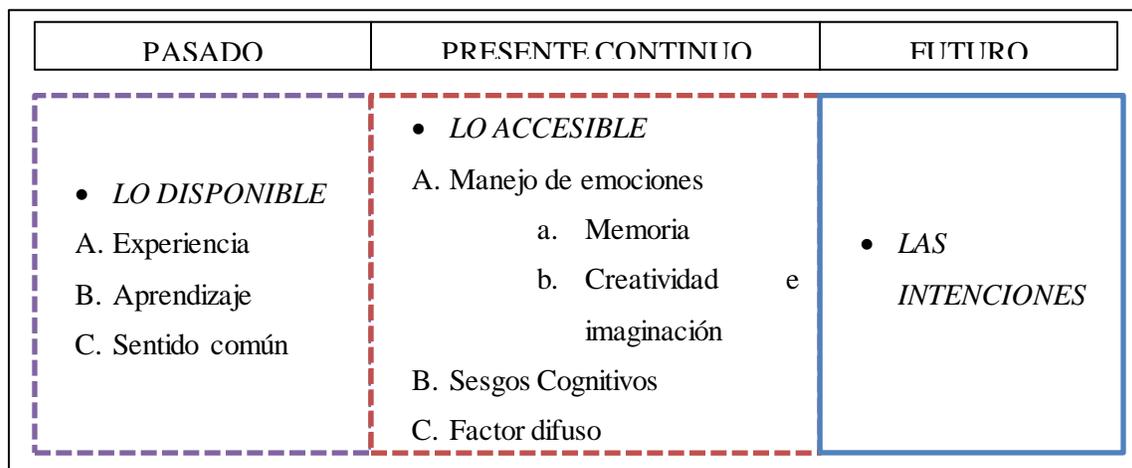


Figura 6. Contenido de las cajas en el pasado, el presente continuo y el futuro de un proceso de toma de decisiones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

Avanzando a la Figura 7, esta presenta la integración de las Figuras 4, 5 y 6, entendiéndose como un mapa de un enfoque en el que el proceso de toma de decisiones estratégicas ve más allá que la tradicional concepción del fenómeno como una acción del

razonamiento lógico. Esta propuesta integra aquello que desde los EO, en el estudio de la toma de decisiones estratégicas, había sido eliminado o no se había considerado relevante: el sentido común y las emociones. Es necesario dejar de pensar que el sentido común es inexistente durante la toma de decisiones estratégicas, recordemos que estas son decisiones no programadas y que podrían llegar a ser arriesgadas o ambiguas, ¿y no en las ambiguas tendríamos que hacer uso del sentido común porque careceríamos de información puntual, exacta, precisa? También es tiempo de dejar de pensar que las emociones no forman parte de las decisiones estratégicas, las expresiones “cabeza fría” o “mano firme” no hacen referencia a la supresión de las emociones sino al manejo o regulación de las mismas; si no pudiésemos acceder a nuestra memoria, a la cual accedemos facilitados por las emociones, ¿de qué serviría la fase de Revisión en la toma de decisiones? Aprender dejaría de ser relevante si no podemos recordar lo aprendido. El manejo de emociones no tendrá el mismo impacto en todos los seres humanos, algunos ‘pensarán mejor’ bajo la ira mientras que otros lo harán en la alegría; de igual manera las emociones podrán influir en la visualización de las consecuencias en el corto, mediano y largo plazo, o en la orientación de las intenciones en lo individual, social u organizacional.

Este enfoque representa la integración de las perspectivas teóricas revisadas en el Capítulo 2, junto con las aportaciones revisadas en el Capítulo 1 sobre los conceptos de organización, toma de decisiones y estrategia. Así como de lo estudiado en la ODX, que se redactó en el Capítulo 3. Dicho de otra manera, este enfoque es resultado de la teoría

practicada y la práctica teorizada; del ir y venir entre la teoría y la práctica, con una metodología científica.

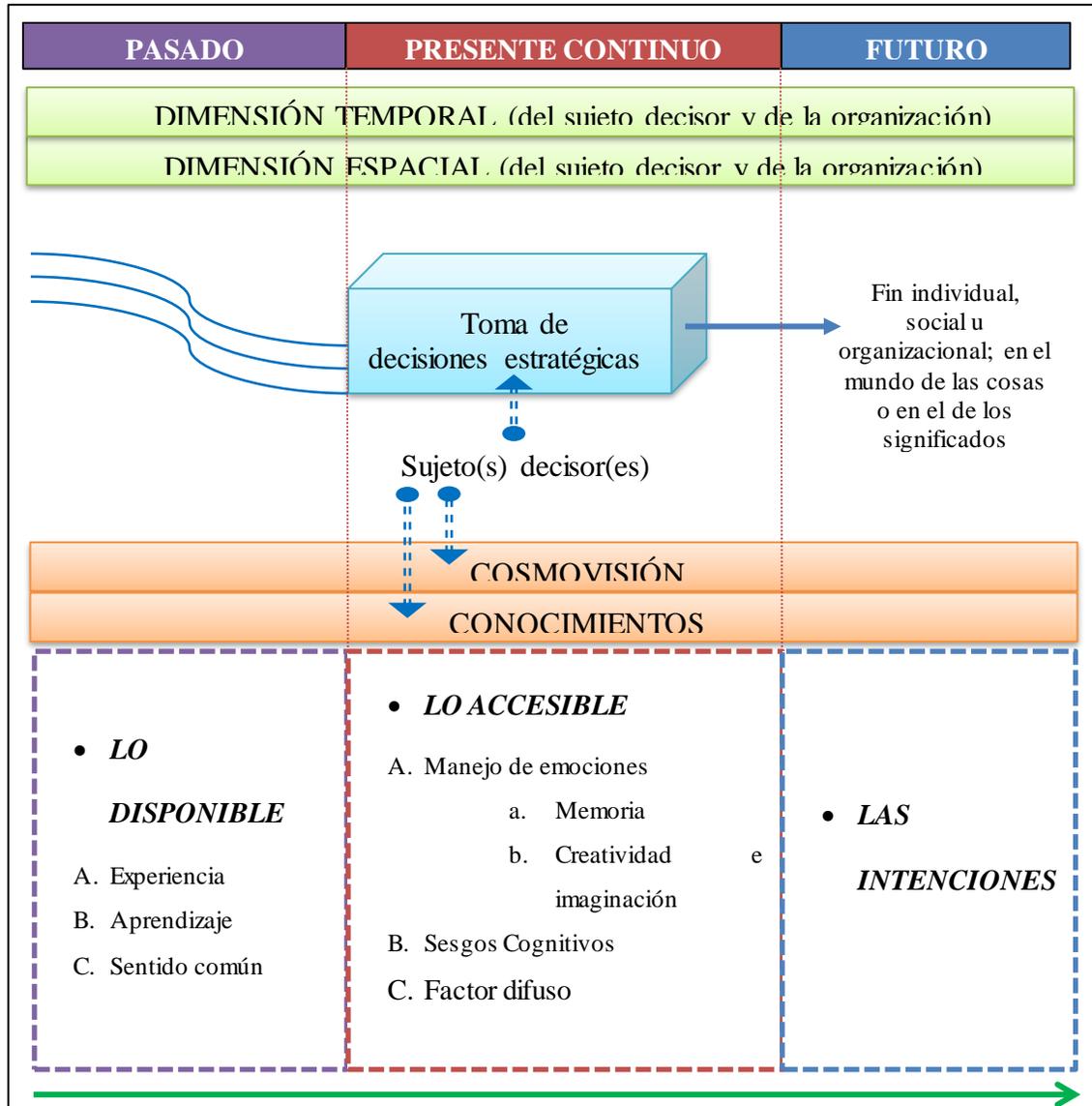


Figura 7. Enfoque para el estudio de la toma de decisiones estratégicas.
Fuente: Elaboración propia.

Reflexiones Finales

Concluir una investigación científica en las ciencias sociales resulta más un redescubrimiento de los límites de nuestra ignorancia que un acercamiento al conocimiento absoluto. A continuación quiero compartir algunas reflexiones que son resultado de esta investigación; las primeras en relación al ejercicio de ir de la teoría a la práctica y las segundas en relación al ejercicio de ir de la práctica a la teoría o, mejor dicho, de regresar de la práctica a la teoría.

Ir de la teoría a la práctica o de practicar la teoría me pareció más sencillo que el regreso de la práctica a la teoría o de teorizar la práctica. Es una labor que inicialmente plantea retos como elegir las fuentes de información, seleccionar los temas, elegir a los autores que se revisarán, entre otras; leer, leer, leer, leer, ver videos, ver videos, ver documentales, ver películas, ver obras de teatro, entre otras; leer un libro y encontrar una cita que te lleve a un artículo de una revista, el cual te lleva a ver una conferencia en la que el autor habló del tema y en esa conferencia señala que retoma la propuesta de otro autor, lo que te lleva a investigar sobre ese nuevo autor y..., es dedicarle mucho tiempo a conocer más y más de lo que se va a investigar. Y cuando crees que ya tienen al menos las bases te aventuras a ir a la práctica, a la realidad, y entonces empiezas a identificar algunas cosas que viste en la teoría; en mi caso decía “esa es una decisión no programada ya que, según Simon...” o “en esta decisión estratégica el ejercicio del Poder se da utilizando como fuente la posición jerárquica dentro de la organización” pero mientras más identificaba la teoría en la práctica, más interrogantes surgían, de pronto la teoría

parecía insuficiente tanto en cantidad como en profundidad. Había situaciones que la teoría me permitía explicar aisladamente pero no me permitía comprender holísticamente. Debí reconocer que necesitaba más teoría y que quizá, aunque conociera toda la teoría existente, no sería suficiente para comprender lo que se estaba presentando en la investigación. Entonces pienso que practicar la teoría permite poner a prueba lo que ya se ha dicho, estudiar un fenómeno sin partir de cero, entender con la realidad lo que no era tan claro solo con las palabras.

Por otro lado está teorizar la práctica, yo pensaba que era una parte en la que ya solo necesitaba de mi trabajo intelectual a partir de la información que había recolectado, sin embargo implicó la revisión de más información, más artículos, más libros, más conferencias, más críticas, volver a revisar la teoría que se contrastó con la realidad, analizar la información recolectada, redactar, redactar, redactar, pedir opiniones, recibir críticas, redactar, redactar, redactar, someter a prueba lo redactado, recibir más críticas, re-redactar, corregir, cambiar, sintetizar, redactar, redactar, redactar.

Me di cuenta que contar con diferentes categorías de análisis tiene la ventaja de permitir una aproximación a la realidad desde más perspectivas y eso es de gran ayuda cuando se pretende comprender un fenómeno, al mismo tiempo, tiene la desventaja de caer en la complejización teórica de un fenómeno que no necesariamente es así de complejo en la realidad. Entonces, conocer diferentes categorías de análisis requiere también claridad en el objetivo de la investigación para así saber qué categorías incluir, cuales eliminar y cuales, en su caso, reformular. Por ejemplo, tras esta investigación, considero que las decisiones estratégicas dentro de una organización se podrían estudiar a

partir de clasificarlas en ambiguas o arriesgadas como propone Manes, ubicando si están orientadas al mundo o al inframundo que propone Pacheco y, reconociendo si su orientación está en el plano individual, social u organizacional. Esto es complejo pero es más próximo a la realidad que el análisis económico de la relación costo-beneficio o que la evaluación administrativa de pros y contras. Otro ejemplo; en el modelo del Proceso Estratégico y en su reformulación, los autores sitúan a la Cognición como una caja negra la cual no se sabe cómo funciona y por tanto las categorías de análisis están planteadas “desde afuera” del proceso cognitivo; las aportaciones de la Cognición Social incluyen categorías de análisis desde “el exterior” y desde “el interior” del proceso cognitivo, entonces, cuando se pensó el enfoque que se expuso en este documento las categorías de análisis se reformularon para plantearlas “desde el interior” de la Cognición.

Finalizo diciendo que no creo haber logrado el objetivo de esta investigación, el cual era “analizar el proceso de toma de decisiones estratégicas en la organización ODX desde la complementariedad de las perspectivas del Proceso Estratégico y la Cognición Social, para aportar elementos que ayuden a comprender el proceso de toma de decisiones estratégicas como un proceso racional, afectivo/emocional y reflexivo” ya que, reitero, he quedado con más interrogantes que al inicio y mis reflexiones sobre la investigación aún no son prístinas o irrefutables.

Referencias

- Ariely, D., Camiel, D. (Productores), & Melamade, Y. (Dirección). (2015). *(Dis)Honesty: The Truth About Lies* [Película]. EE.UU.: CNBC.
- Azcapotzalco2012-2015. (26 de enero de 2015). Rehabilita Azcapotzalco El Deportivo Renovación Nacional. CDMX, México: AzcapoTV. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hMSYbTTn5B0>
- Banco Mundial. (2015). Informe sobre el desarrollo mundial 2015. Panorama general. *Mente, Sociedad y Conducta*. Washigton D. C., Estados Unidos: Grupo Banco Mundial.
- Breccia, F., Zabaletta, V., Zabala, L., & Aguilar, M. J. (febrero de 2014). XV CONGRESO VIRTUAL DE PSIQUIATRIA.COM. *Abordajes en neurociencia cognitiva social. Una aproximación para la investigación latinoamericana*. Obtenido de <http://www.psiquiatria.com/bibliopsiquis/assetstore/24/17/06/24170698692718180061654045793315872971>
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and Ambiguity. The American College President*. Boston: Harvard Business School Press.

- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol.17(No.1), 1-25.
- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & López Brabilla, A. (Junio de 2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. (UAM, Ed.) *Administración y Organizaciones*, Año 16(30), 19-50.
- Espinosa Pérez, J. R. (2013). *El proceso de construcción de estrategias en el Metrobús, como organización híbrida*. Tesis de Doctorado, UAM Iztapalapa, CDMX.
- Grande García, I. (2009). Neurociencia social: El maridaje entre la psicología social y las neurociencias cognitivas. Revisión e introducción a un nueva disciplina. *Anales de psicología*, 25(nº1 (junio)), 1-20. Obtenido de http://www.um.es/analesps/v25/v25_1/01-25_1.pdf
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Kahneman, D. (30 de 03 de 2012). *Thinking, Fast and Slow*. (tvochannel, Ed.) Recuperado el 12 de 03 de 2013, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=DUpqr7nWc3s>
- León R., D. A. (enero de 2013). ResearchGate. *Introducción a la Cognición Social y la Neurociencia Social Cognitiva*. Colombia. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/301299820_Introduccion_a_la_Cognicion_Social_y_la_Neurociencia_Cognitiva

- Lozano Carrillo, O. (2014). *Planeación Estratégica. Teoría y Práctica*. México: Grupo Editorial HESS.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Universidad Iberoamericana.
- Manes, F. (s.f.). *Facundo Manes*. Recuperado el 16 de 03 de 2017, de <https://facundomanes.com/>
- Manes, F., & Niro, M. (2015). *Usar el cerebro*. (F. Manes, & M. Niro, Edits.) Barcelona: Paidós.
- Manes, F., & Niro, M. (2016). *El cerebro argentino: una manera de pensar, dialogar y hacer un país mejor* (1a ed.). (F. Manes, & M. Niro, Edits.) Buenos Aires, Argentina: Planeta.
- Mintzberg, H. (14 de 10 de 2009). *Herbert Mintzberg on Decision Making*. (L. Management, Ed.) Recuperado el 17 de 10 de 2016, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=DyvXu3lSSG0>
- Pacheco Espejel, A. A. (2012). El proceso de Dirección Integral de las organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico. *Projectics/Proyética/Projectique*, 2012/2(nº11-12), 169-178.
- Pacheco Espejel, A. A. (2016). Sentido, innovación y dirección en las organizaciones. En M. A. Gallardo Velázquez, & D. S. Cruz Rodríguez, *Abordajes en Innovación, Conocimiento y Tecnología ante los retos de la realidad contemporánea* (1º ed., págs. 49-72). México: Serie Estudios. Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM Azcapotzalco.

- Peña Nieto, E. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008/2012). *Definicion.de*. Recuperado el 14 de 10 de 2016, de <http://definicion.de/aprendizaje/>
- Ramírez Faúndez, J. (2003). La complejidad en las organizaciones y los fundamentos organizacionales. *Gestión y Estrategia, Enero-Junio(23)*, 44-59.
- Ramírez Martínez, G., Vargas Larios, G., & De la Rosa Alburquerque, A. (2013). Estudios Organzaicionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral, Enero-Abril(No. 3)*, 7-53.
- Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Recuperado el 06 de 11 de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (s.f.). Metodología de la investigación. Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf
- Salud, S. d. (2013). *Estrategia Nacional para la prevención y control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes*. México, D.F.: IEPSA.
- Simon, H. (1982). *La nueva ciencia de la dirección gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Simon, H. (1988). El comportamiento administrativo. En *Estudio de los procesos decisórios en la organización administrativa* (págs. 1-20 y 44-117). Buenos Aires.
- Varela, F. J. (2005). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actules*. (C. Gardini, Trad.) Barcelona: Gedisa. Colección El Mamífero Parlante. Serie Menor. Obtenido de

<https://introduccionlenguaje2010.files.wordpress.com/2010/10/varela-francisco-conocer.pdf>



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 0021

Matrícula: 2153804625

LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS EN UNA
ORGANIZACIÓN. EL CASO DE UNA
ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 14 del mes de diciembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JAIME LEOPOLDO RAMIREZ FAUNDEZ
DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: ELIZABETH RAMIREZ NAVARRO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



ELIZABETH RAMIREZ NAVARRO
ALUMNA

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUÁREZ ROMERO

PRÉSIDENTE

DR. JAIME LEOPOLDO RAMIREZ FAUNDEZ

VOCAL

DR. IGOR ANTONIO RIVERA GONZALEZ

SECRETARIO

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ