



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

“La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de  
“La Terraza de Tito”

TESIS DOCTORAL

Que para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta

Edgar Alfonso Sansores Guerrero

**Director:**

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

México, D.F.  
Diciembre 2014



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00157

Matrícula: 2111800645

LA TOMA DE DECISIONES  
ESTRATEGICAS EN LA  
MICROEMPRESA: EL CASO DE "LA  
TERRAZA DE TITO"

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 17 del mes de diciembre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE  
DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE  
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO

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

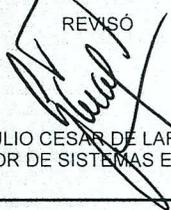
**A P R O B A R**

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



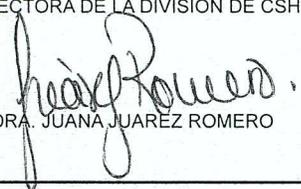
EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO  
ALUMNO

REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA SASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE



DR. AYUZABET DE LA ROSA  
ALBURQUERQUE

VOCAL



DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE

SECRETARIO



DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Introducción.</b>	
I.- Planteamiento del problema.	8
II.- Objetivos	10
III.- Justificación	11
<b>1.- La toma de decisiones en las organizaciones: una visión panorámica.</b>	
1.1.- Introducción.	24
1.2.- Las decisiones desde la perspectiva de la ciencia económica.	25
1.2.1.- Elección y racionalidad: aportes de la economía neoclásica.	25
1.3.- El movimiento cognitivo en el estudio de las decisiones organizacionales.	30
1.3.1.- Capacidades cognitivas y subjetividades en el proceso de elección: la racionalidad acotada.	30
1.3.2.- Conflicto, negociación y coaliciones: las decisiones como una adaptación sucesiva a los desequilibrios en las organizaciones.	33
1.3.3.- Las decisiones desde la perspectiva comparativa de las sucesiones limitadas: análisis incremental.	37
1.4- Ambigüedad y decisión.	41
1.4.1.- Opacidad e interpretación: una visión alternativa.	42
1.4.2.- Garbage can model: las decisiones desde una perspectiva del modelado organizacional.	45
1.5- La visión institucionalista	54
1.5.1.- La lógica de la pertinencia de las decisiones: una mirada desde el nuevo institucionalismo político.	56
1.6- A manera de conclusión.	63

<b>2.- Estrategia: naturaleza y su proceso de formación en las organizaciones.</b>	
2.1.- Introducción.	67
2.2.- El origen militar de la estrategia.	67
2.2.1- El concepto estrategia: un constructo para las organizaciones.	69
2.3.- Las vertientes en el estudio de la estrategia.	72
2.3.1- Competitividad y posicionamiento: perspectivas del contenido estratégico.	72
2.3.2- El proceso estratégico: análisis y perspectivas.	75
2.3.3- Multidimensionalidad: elementos y caracterización del proceso estratégico.	77
2.4.- El proceso de formación de la estrategia.	80
2.4.1- Escuelas prescriptivas: la racionalidad de la estrategia.	81
2.4.2- Escuelas descriptivas: génesis y evolución de la estrategia.	91
2.4.3- El enfoque integrador: derrotero de la perspectiva estratégica.	104
2.5.- A manera de conclusión.	108
<b>3.- Marco analítico para el estudio de la toma de decisiones estratégicas: una perspectiva multidimensional.</b>	
3.1.- Introducción.	111
3.2.- Perspectivas en el estudio de las decisiones estratégicas.	113
3.2.1- Decisiones estratégicas: una mirada desde diversas perspectivas a su proceso de formación.	113
3.3.- Premisas y componentes de los modos de fijar la estrategia.	124
3.3.1- Elementos de las decisiones estratégicas: características e impacto.	124
3.4.- Modelo analítico para el estudio de las decisiones estratégicas.	127
3.4.1- Elementos de las decisiones estratégicas: características e	128

impacto.	
3.5- A manera de conclusión.	133
<b>4.- Metodología de la investigación: diseño del estudio.</b>	
4.1.- Introducción.	135
4.2.- Paradigmas en las ciencias sociales.	136
4.3.- El estudio de caso como estrategia metodológica.	138
4.3.1.- Evolución histórica: una visión sincrónica y diacrónica.	138
4.3.2- La segunda generación del estudio de caso: la teoría fundamentada como punto de partida.	140
4.3.3.- Nociones básicas: estudio de caso.	144
4.3.4.- Conceptualización y perspectivas: del enfoque metodológico a la interpretación.	147
4.3.5.- Tipología: una clasificación basada en unidad de análisis y la finalidad del estudio.	150
4.3.6.- Fases y elementos del estudio de caso: un proceso lineal e iterativo.	151
4.3.7.- Características distintivas: triangulación y generalización.	155
4.4- Diseño de la investigación.	158
4.4.1- Configuración de la investigación: problemática, unidad de análisis, objeto de estudio y preguntas a resolver.	160
4.4.2- Estrategia metodológica: el caso de la Terraza de Tito.	161
4.5- A manera de conclusión.	168
<b>5.- Decisiones estratégicas en una microempresa: hallazgos en la Terraza de Tito.</b>	
5.1.- Introducción.	171
5.2.- Contexto de la organización.	172
5.2.1- El sector servicios en Quintana Roo: situación actual.	173
5.2.2- La Terraza de Tito: antecedentes y características.	176

5.3.- Las decisiones estratégicas en la Terraza de Tito.	179
5.3.1- Las decisiones estratégicas en la Terraza de Tito: una mirada desde su desarrollo histórico.	180
5.4- A manera de conclusión.	207
<b>6.- Conclusiones</b>	
I.- Deducciones en torno al objeto de estudio.	210
II.- Implicaciones académicas y prácticas.	213
III.-Limitaciones y recomendaciones.	214
<b>Bibliografía.</b>	215
<b>Anexos</b>	231

## Índice de figuras, imágenes y tablas.

Pág.

### *Figuras*

Figura 1.- Distribución de las empresas en México.	13
Figura 2.- Personal total ocupado.	13
Figura 3.- Tópicos abordados en el estudio de la MPyME en México.	15
Figura 4.- Homogeneidad versus heterogeneidad.	17
Figura 5.- Tipologías alternativas para las empresas.	18
Figura 6.- Elementos en la elección racional.	27
Figura 7.- Pasos en el modelo racional de toma de decisiones	27
Figura 8.- Modelo del homo administrativus	32
Figura 9.- Equilibrio Organizativo	34
Figura 10.- Conflicto y coalición	36
Figura 11.- Etapas del modelo incremental empresarial.	40
Figura 12.- Modelo de cesto de basura	47
Figura 13.- Flujos de acontecimientos en el modelo de cesto de basura.	51
Figura 14.- Trayectoria del Nuevo Institucionalismo Político.	57
Figura 15.- La acción institucionalizada.	62
Figura 16.- Estudio de la toma de decisiones.	66
Figura 17.- Dimensiones del concepto estrategia.	79
Figura 18.- Modelo VFOA	83
Figura 19.- Modelo de Steiner	87
Figura 20.- Visión holística de la estrategia.	111
Figura 21.- Perspectivas de las decisiones estratégicas según Mintzberg.	115
Figura 22.- Modelo de Chaffe.	117
Figura 23.- Modelo de Bowman.	119
Figura 24.- Modelo de Bailey y Johnson.	121
Figura 25.- Modelo de Hart.	123
Figura 26.- Marco analítico.	

Figura 27- Evolución histórica del estudio de caso.	130
Figura 28- Teoría fundamentada.	140
Figura 29- Multiperspectiva del estudio de caso.	142
Figura 30- Meta-método.	146
Figura 31- Fases del estudio de caso.	147
Figura 32- Diseño de la investigación.	152
Figura 33- Enfoques sobre el estudio de las decisiones estratégicas.	160
Figura 34- El sector servicios en Quintana Roo.	161
Figura 35- Personal ocupado según tamaño de empresa.	175
Figura 36- Ubicación de la organización.	176
Figura 37- Logotipo de la organización.	177
Figura 38- Decisión estratégica emergente.	178
Figura 39- Impacto de la estrategia.	185
Figura 40- Evolución histórica.	193
Figura 41- Desarrollo histórico de las decisiones estratégicas.	203
Figura 42- Configuración de las decisiones estratégicas.	205
	207

### ***Imágenes***

Imagen 1- Primer establecimiento de la Terraza de Tito.	183
Imagen 2- Zona de conflicto.	188
Imagen 3- Local comercial ocupado por la Terraza de Tito durante 2003-2006.	189
Imagen 4- Instalaciones actuales de la empresa.	197
Imagen 5- Área de juegos infantiles.	199
Imagen 6- Menú.	199
Imagen 7- Nuevas inversiones.	203

## ***Cuadros***

Cuadro 1.- Tipología de organización del Grupo Aston.	16
Cuadro 2.- Nociones de estrategia.	71
Cuadro 3.- Escuelas de formación de la estrategia.	81
Cuadro 4.- Convergencias en los modelos para fijar la estrategia.	129
Cuadro 5.- Características de los paradigmas de investigación dominantes en las ciencias sociales.	138
Cuadro 6.- Preguntas del estudio de caso.	149
Cuadro 7.- Generalizaciones en el estudio de caso	158
Cuadro 8- Datos de la organización.	164
Cuadro 9- Métodos para la recolección de información.	166
Cuadro 10- Fuentes de información.	168

## **Agradecimientos**

### ***A mis padres:***

*Porque con su ejemplo me enseñaron que la dedicación y el esfuerzo son el camino para el logro de nuestras metas. Sin su amor y apoyo no hubiera podido superar los momentos difíciles de mi vida.*

### ***A mi esposa:***

*Por compartir conmigo un plan de vida y enseñarme el camino hacia la felicidad. Saber que alguien me apoya, incondicionalmente, y me ama, me ha permitido afrontar grandes retos y superar mis miedos.*

### ***A mi hijo:***

*Porque su llegada ha significado el mayor de los regalos que la vida me dio. Él me ha enseñado el valor de una sonrisa y el significado de una lagrima.*

### ***A Edith Marneou Ramos (Q.P.D)***

*Porque su ejemplo y amor siempre vivirán con nosotros. Gracias por compartir conmigo quince años de alegrías.*

### ***Al Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque:***

*Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, por su paciencia, pero sobre todo por su amistad y apoyo incondicional.*

### ***Al Dr. Guillermo Ramírez Martínez:***

*Por su invaluable contribución a mi formación como investigador a través de sus enseñanzas y consejos; pero sobre todo por haberme brindado su amistad y confianza.*

### ***Al Dr. Julio César Contreras Manríque:***

*Por sus comentarios, observaciones y aportaciones para el desarrollo de mi tesis.*

### ***A la Mtra. Elina Coral Castilla:***

*Por haberme brindado la oportunidad de colaborar con ella en su noble encomienda al frente de nuestra Universidad. Sus consejos y enseñanzas, sin lugar a dudas, han contribuido en mi desarrollo personal y profesional.*

# Introducción

*“Ciertos investigadores prominentes han dado razones en contra de la formulación de teorías...Ante todo, el campo necesita narraciones más descriptivas de la vida organizacional”*  
Sutton y Staw, 1995.

## I.- Planteamiento del problema

Actualmente el papel de las organizaciones en la configuración y articulación social ha sido ampliamente reconocido por los individuos, esto debido a su presencia en todo tipo de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, entre otras. Su influencia sobre el hombre y la sociedad se ha puesto de manifiesto en las recientes transformaciones de los sistemas sociales. Así pues, el hecho que el bienestar social y material, y el desarrollo de los seres humanos estén inevitablemente vinculados a las organizaciones, implica que es trascendental comprender cómo funcionan y cómo estudiarlas.

Para comprender las especificidades de cada organización y su impacto en la vida social se ha conformado una base teórica y metodológica, partiendo de un enfoque inter y multidisciplinario, que ha configurado a los estudios organizacionales. En ese sentido, el conocimiento de los fenómenos organizacionales y las diversas formas de organización permitirá contar con elementos para la formulación de políticas públicas y generación de modelos de gestión encaminados a fortalecer a las organizaciones. En ese sentido, las investigaciones realizadas, hasta ahora, se han aproximado a la comprensión del efecto de las organizaciones en el comportamiento de sus miembros; la influencia de los individuos en los sistemas organizacionales; el desempeño, éxito o sobrevivencia de las organizaciones; los efectos del entorno en la realidad organizacional; las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos para su análisis; las estructuras organizacionales; entre otros fenómenos organizacionales (De la Rosa, 2007).

Así pues, este entramado interdisciplinar, producto de la naturaleza multi e interdisciplinaria de los estudios organizacionales, se ha convertido en el principal artefacto, al conjugar varias perspectivas teóricas y métodos de investigación, para aproximarnos a la comprensión de la complejidad del fenómeno organizacional. Por consiguiente, el alcance y carácter de este campo de estudio exige estudios empíricos procedentes de acciones reales llevadas a cabo en organizaciones bajo un contexto determinado donde el análisis de variables interrelacionadas y aspectos teóricos se entrelazan mediante diversas áreas disciplinares. En otras palabras, la amplitud en el análisis organizacional se presenta tanto a nivel teórico como en el enfoque empírico.

Aunado a lo anterior, la globalización de los mercados locales, los vertiginosos cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, la fragmentación de los mercados de consumo y la crisis económica mundial han generado, entre otras cosas, un entorno empresarial hostil caracterizado por una intensa y voraz lucha permanente por los consumidores. Este panorama adverso ha propiciado una serie de obstáculos que inhiben el desarrollo empresarial y condicionan la permanencia en el mercado de diversas organizaciones, entre ellas la micro, pequeña y mediana empresa (MPyME).

Ante este panorama, resulta vital el estudio de este tipo de empresas a partir de las decisiones que sus propietarios realizan para diseñar e implementar sus estrategias con la finalidad de definir el rumbo a seguir para su organización. Sin embargo, decidir hacia donde se dirigirán los esfuerzos y los recursos para cualquier tipo de empresa no es tarea fácil, sino por el contrario, representa un gran reto, debido a las limitaciones cognitivas de los decisores, el acceso limitado a la información, la poca disponibilidad de tiempo y, en ocasiones, a la presencia de conflicto o ambigüedad entre los objetivos de la organización y los intereses de sus miembros.

Por tanto, decidir estratégicamente resulta un acto complejo que debe ser estudiado, a profundidad, a través de diversos enfoques. Asimismo, debido a la especificidad de la MPyME, el análisis de las decisiones estratégicas en este tipo de

empresas obliga a la comprensión particular del proceso de fijación de la estrategia y de los elementos que intervienen en dicho proceso.

Por otra parte, en la literatura especializada en el tema de la estrategia existen posiciones encontradas sobre lo que es estratégico en la pequeña empresa. Algunos autores (Dandira, 2012; Galbraith y Nathanson, 1978; Jackson, 2011) sostienen que en la MPyME, en especial en la pequeña empresa, resulta imposible fijar estrategias debido a que el mercado y, en ocasiones, el azar guían su accionar cotidiano. En consecuencia, conciben a la MPyME como un ente sin rumbo, carente de una visión a futuro y dependiente de las circunstancias que le imponga su entorno. Bajo esta premisa, lo estratégico para este tipo de organizaciones no existe, solo lo operativo que circunscribe su gestión a una simple estimación de una función de utilidad.

Ante esto, resulta fundamental que los estudiosos de las organizaciones conozcan la importancia y comprendan la estructura de las decisiones estratégicas de este tipo de organizaciones: la MPyME. Ello contribuirá, además de la generación de conocimiento organizacional sobre la MPyME, a contar con cuadros directivos que se caractericen por su capacidad de decisión, acorde a las condiciones actuales, y afronten la responsabilidad de su función dentro de la organización.

## **II.- Objetivos**

Esta tesis pretende contribuir al conocimiento de la problemática organizacional mexicana en lo relativo al proceso de fijación de la estrategia (decisiones estratégicas) en espacios organizacionales considerados como pequeños, es decir, comprender el proceso de la toma de decisiones estratégicas en la micro, pequeña y mediana empresa. En específico:

*“Analizar, explicar y comprender desde una perspectiva organizacional, el proceso de la toma de decisiones estratégicas en una microempresa de servicios denominada “La Terraza de Tito”.*

Así, el problema de investigación se centra en el enfoque empírico de cómo, cuándo y por qué se fija la estrategia; así como en los factores que inciden en la toma de decisiones consideradas como estratégicas en la MPyME mexicana, cuyo conocimiento resulta escaso y, por ende, representa un amplio campo de estudio para esta investigación.

Por ello, el objetivo general de investigación pretende analizar, explicar y comprender el proceso que se sigue para formular la estrategia, es decir, la toma de decisiones estratégicas, y para cumplirlo, se proponen como objetivos particulares:

- 1) Comprender cómo, cuándo y por qué suceden las decisiones estratégicas en dicha microempresa.
- 2) Identificar, desde la fundación de la empresa hasta la actualidad, las decisiones consideradas por el propietario como estratégicas.
- 3) Identificar los factores que inciden en la toma de decisiones consideradas como estratégicas por parte del propietario.
- 4) Significar qué se considera estratégico en este pequeño espacio organizacional.

### **III.- Justificación**

La delimitación del problema de investigación conlleva a la justificación de la pertinencia del objeto de estudio, para lo cual se realiza un análisis reflexivo sobre tres aspectos fundamentales para dimensionar la trascendencia del estudio de la toma de decisiones estratégicas en la MPyME y su contribución a los Estudios Organizacionales: a) la relevancia económica del estudio de la micro, pequeña y mediana empresas, b) la importancia del estudio organizacional de este tipo de empresas; y c) la significancia del estudio de las decisiones estratégicas en análisis organizacional de la MPyME.

### **a) La pertinencia empírica del estudio de la MPyME: Un enfoque económico.**

En los últimos veinte años, la importancia de la MPyME ha sido reconocida no solamente por su rol en la economía local, teniendo en cuenta su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación de empleos, sino también por un gran número de investigadores e Instituciones de Educación Superior. Prueba de ello, es la proliferación de artículos científicos, la creación de cursos especializados y la realización de eventos académicos sobre la pequeña empresa.

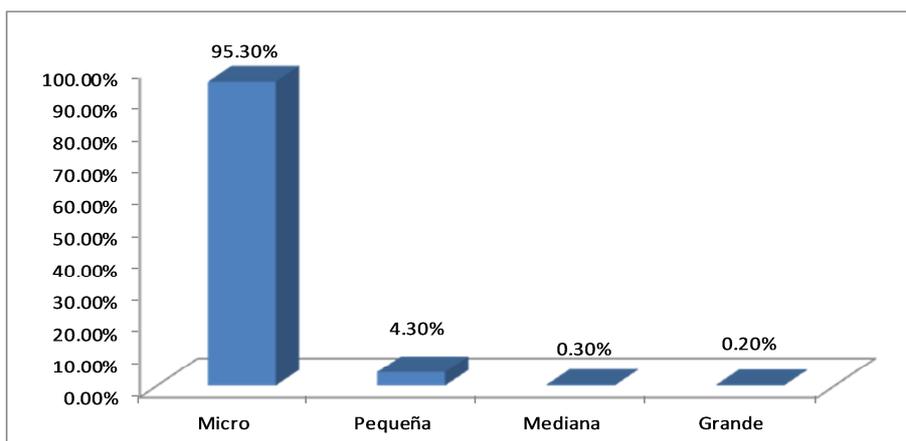
No obstante el incremento en el número de investigaciones sobre este tipo de empresas, aún existen dificultades para abordar su estudio debido a la extremada heterogeneidad que impera en este sector, lo que se ha traducido en una diversidad de formas y configuraciones. De hecho, esta heterogeneidad (así como una creación constante y una mayor volatilidad provocada por el hecho de que un gran número de ellas desaparecen en sus primeros años de existencia) ha impedido el desarrollo de una teoría y definiciones sobre este sector por lo que su validez carece del carácter de universalidad (Julien, 1998).

Ante esto, un gran número de investigadores han tenido que construir tipologías basadas en criterios cuantitativos (número de empleados, nivel de ventas, tasa de rentabilidad, cantidad de capital, entre otros) para operacionalizar sus estudios y encontrar las similitudes o comportamientos promedios. Dichas clasificaciones dependen del enfoque económico tradicional, que no ofrecen una profundidad para el conocimiento de las pequeñas empresas, pero permiten aproximarse mediante muestras representativas que posteriormente pueden ser analizadas individualmente.

Para el caso de la MPyME mexicana, el discurso oficial y académico ha destacado su importancia como base del tejido industrial. Por ejemplo, algunos estudios hacen énfasis en la conformación empresarial mencionando que, en 2009, existían 3,724,019 empresas de las cuales el 99.8 por ciento del total son MPyME, es

decir, el 95.3% son micro, el 4.3% pequeñas, 0.3% medianas y el 0.2% grandes (Figura 1).

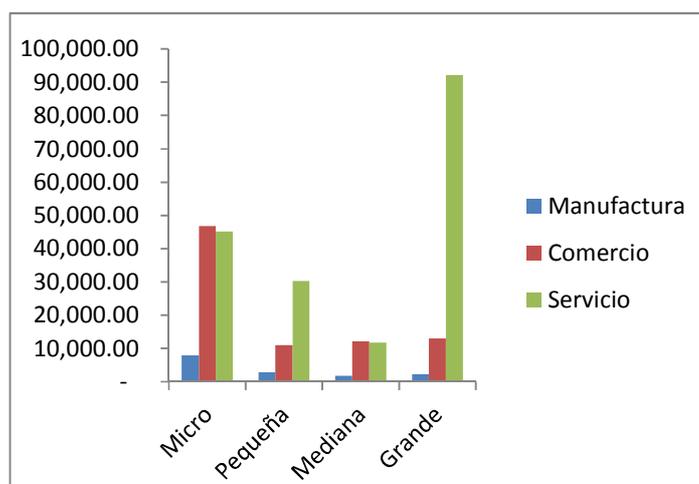
**Figura 1.- Distribución de las empresas en México.**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Censo Económico 2009

Por lo que respecta a la generación de empleo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) sostiene, en su informe del último Censo Económico que, durante el 2009, las microempresas ocuparon a 99,998 personas (36%), las pequeñas 44,222 (16%), medianas 25,755 (9%) y las grandes 107,447 (39%). (Figura 2).

**Figura 2.- Personal total ocupado.**



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Censo Económico 2009

Como se presenta en la figura anterior, los datos estadísticos confirman la contribución de la MPyME en el desarrollo del país, pero su función no es solo económica sino también social. Por lo que respecta a esta última, la MPyME se ha convertido en una válvula de escape a las tensiones sociales provocadas por la pérdida y falta de empleo (2.6 millones de desempleados en 2010)<sup>1</sup>; esto debido a su participación en la redistribución del ingreso en los sectores bajo y medio de la sociedad. Además, contribuye al fortalecimiento de la clase empresarial, a través de la formación de emprendedores; genera empleos para aquellos sectores de la población que no son admitidos en las grandes empresas (adultos mayores, discapacitados, jóvenes recién egresados de instituciones de educación superior, mujeres, entre otros.); apoya en la capacitación de mano de obra no calificada, abastece de productos básicos a la población y satisface las necesidades de los consumidores.

Adicionalmente, la MPyME participa en la integración en el proceso de producción de las grandes empresas, emplea mano de no calificada, contribuye a la desconcentración industrial, apoya al pago de impuestos y conforma diversos agrupamientos productivos (clúster, empresas integradoras, distritos industriales, empresas tractor, empresas gacelas y otras formas).

### **b) El estudio organizacional de la MPyME: una aproximación a su complejidad.**

Tradicionalmente, la MPyME como objeto de estudio ha sido abordada desde un enfoque económico. Dicha perspectiva parte de diversos marcos teóricos que sustentan un análisis empírico y estadístico cuyo propósito es sugerir líneas de acción para la mejora del desempeño<sup>2</sup> de este tipo de empresas. Los tópicos tratados, con mayor frecuencia, en la literatura sobre la MPyME son<sup>3</sup>: heterogeneidad y restructuración industrial, economía y ambiente económico, modelos de agrupación industrial, organización de la producción, políticas y apoyo a la MPyME,

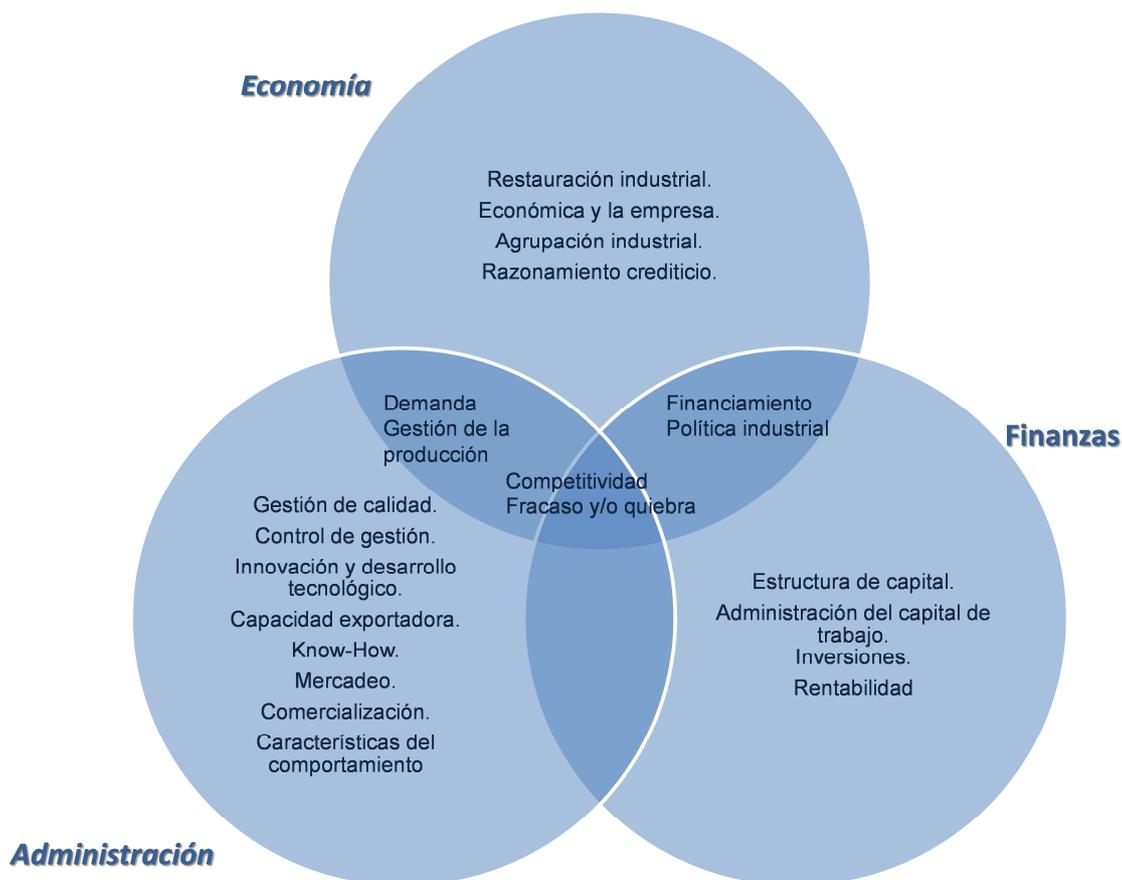
<sup>1</sup>De acuerdo al informe sobre desempleo del INEGI.

<sup>2</sup>Medido a través de la rentabilidad económica.

<sup>3</sup>Con base a lo reportado por De la Rosa (2007); y D'Ambroise y Muldowney (1988)

financiamiento, factores de competitividad, caracterización del empresario, quiebra y/o fracaso, clasificación, innovación y desarrollo tecnológico, gestión de la calidad, estructura de capital, capacidad exportadora, know-how, comercialización y control de gestión (Figura 3).

**Figura 3.- Tópicos abordados en el estudio de la MPyME en México.**



Fuente: Adaptación de De la Rosa (2007) y D'Ambroise y Muldowney (1988)

Por lo que respecta a la Teoría de la Organización, la corriente del pensamiento que más se ha aproximado al estudio de la pequeña empresa fue el movimiento de la contingencia. Siendo los trabajos de la Aston Business School los primeros que abordaron el tamaño de empresa como factor clave para predecir la estructura de la organización. Las relaciones entre los factores contingentes( tamaño, concentración de poder y estructura) llevaron a Pugh y Hickson (1997) a proponer una tipología de

las estructuras dominantes en la sociedad industrial británica de la década de los setentas y, quizás, las de otros lugares y décadas (Cuadro 1).

**Cuadro 1.- Tipología de organización del Grupo Aston**

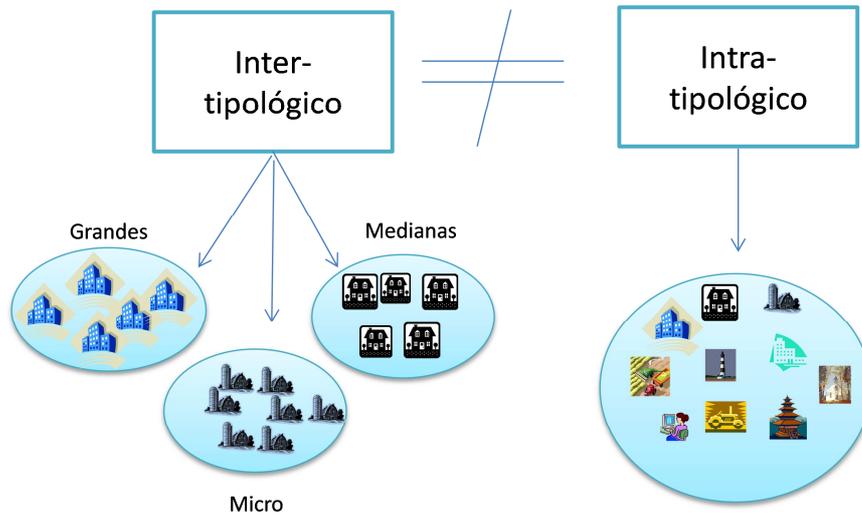
		Estructura de actividades	
		Baja	Alta
Concentración de poder	Alta	Burocracias personalizada (pequeñas organizaciones públicas)	Burocracias totales (Empresas grandes familiares)
	Baja	No burocracias (Pequeñas empresas familiares)	Burocracias de flujos de trabajo (Empresas grandes bursatilizadas)

Fuente: Pugh y Hickson (1997).

Como se muestra en el cuadro anterior, entre los factores contingentes más importantes de la estructura se encuentran el tamaño y el grado de dependencia con respecto a otras organizaciones. Mientras la organización es más grande, es muy probable que sus empleados estén trabajando en unidades especializadas, siguiendo procedimientos específicos y documentación formalizada; esto es, su grado de estructuración de actividades será alto y tendrá la apariencia de burocracia.

Posterior a los estudios de la escuela de Aston, surgieron varias investigaciones que coincidían con los hallazgos encontrados por Pugh y Hickson (1997). Entre estos, destacan los realizados por Blau en 1970 y Mintzberg en 1982.

**Figura 4.- Homogeneidad versus heterogeneidad.**



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura anterior, en la década de los setenta, surgieron dos enfoques antagónicos para abordar el estudio de las pequeñas empresas: a) inter-tipológico, y b) intra-tipológico (Figura 4). El primero se sustenta en la premisa que el tamaño de las empresas determina su funcionalidad independientemente del sector en que éstas se ubiquen. El segundo, reconoce que no existen leyes, de carácter universal, que condicionan las características de las organizaciones.

Estos enfoques se desarrollaron en Francia como respuesta a los diversos estudios realizados en las grandes empresas. En esa época, la pequeña empresa no se consideraba un objeto de estudio sino de referencia para estudiar los modos de gestión y el impacto de la globalización en la organización industrial. Como resultado de este movimiento a finales de los años setenta, la MPyME se convierte en sujeto de estudio por parte de algunos autores franceses (Barreyre 1967, Gervais, 1978; Dandridge, 1979 y Marchesnay 1982), quienes demostraron la especificidad de estas empresas y su diferenciación con las grandes.

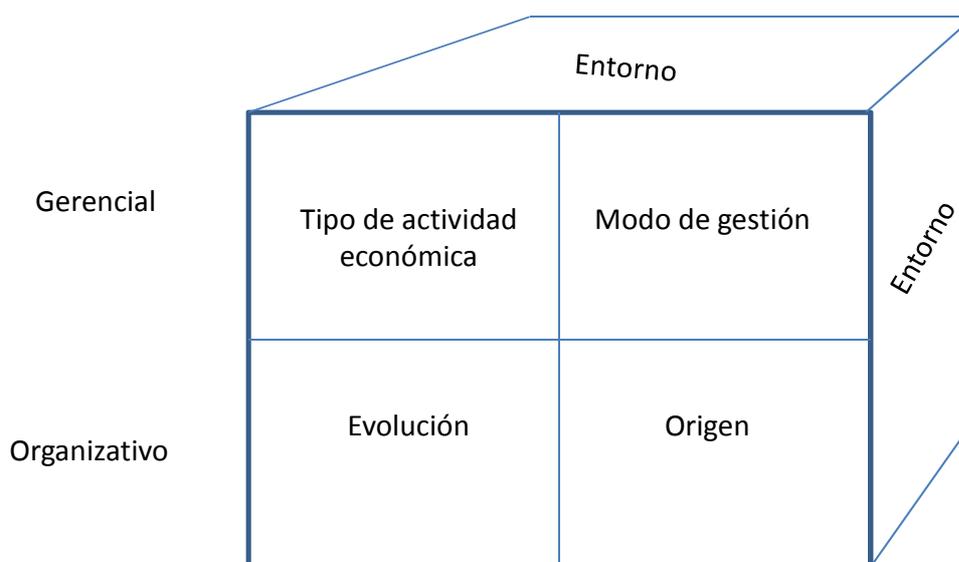
Esta necesidad de diferenciar la MPyME de la gran empresa la expresa Penrose (1959:125) cuando afirma:

"el desarrollo económico ha cambiado las funciones de la gestión y ha reconfigurado la estructura administrativa básica en todas las empresas, lo cual ha provocado un profundo cambio en la naturaleza de las organizaciones. Las diferencias entre la estructura administrativa de una pequeña empresa con una grande son tantas que es difícil concebir que las dos especies pertenecientes al mismo género".

En este mismo sentido Julien (2000) sostuvo que es imposible concebir una definición unitaria y universal para la pequeña empresa debido a las variaciones cuantitativas del significado de pequeño en los diferentes países. Esta hipótesis resultó válida al demostrarse que las pequeñas empresas no pueden definirse de otro modo que por estos criterios. En otras palabras, la MPyME se concibe como un concepto y no sólo un negocio en miniatura.

Bajo este argumento, en Europa, varios investigadores formularon una serie de tipologías alternativas para el estudio de la MPyME, mismas que se caracterizaron por un enfoque más gerencial y organizativo (Figura 5).

**Figura 5.- Tipologías alternativas para las empresas.**



Fuente: Elaboración propia.

Como se ilustra en la figura anterior, estas se agruparon en cuatro categorías: las que se apoyan en el tipo de origen o de propiedad de la empresa; las que introducen las estrategias o los objetivos de la dirección; las que se basan en la evolución o el grado de desarrollo o de organización de la empresa; y finalmente, las que se refieren al sector o al tipo de mercado en el cuál evoluciona la empresa (Marchesnay, 1982).

La primera categoría considera el origen del capital y el tipo de propiedad. En la segunda la orientación es hacia el tipo de organización, la estrategia o el potencial de desarrollo de las empresas. La tercera, considerada la más antigua de todas, se enfoca al empresario. La última se centra en las diferencias y, por tanto, en los tipos y las oportunidades de mercados en los que evoluciona la MPyME. En éstas se observa la relación entre el comportamiento de los propietarios-dirigentes, el tipo de sector o de mercado, los productos ofrecidos, la tecnología utilizada y las relaciones con las otras empresas, particularmente con las grandes.

Posteriormente, en los años ochenta, los estudios sobre pequeña empresa se enfocaron hacia el crecimiento de la misma. En este sentido, la heterogeneidad de la MPyME reforzó la idea del determinismo contingente del tamaño en su proceso de crecimiento. Así pues, varios autores identificaron diversas etapas y determinaron procesos de transición diferentes para cada tamaño de empresa. Greiner (1972) propuso un modelo de crecimiento para la pequeña empresa, en donde el tipo de sector en el que se encuentra y la cultura nacional son sus componentes claves.

Por su parte Birley y Westhead (1990), demostraron que cada empresa tiene su propia forma de crecimiento, por lo cual no existe un modelo universalmente aceptado que explique la evolución de la pequeña empresa en su conjunto. En otras palabras, la influencia del tamaño en la evolución de la pequeña empresa es innegable, sin embargo el contexto en el cuál se desempeñan juega un rol importante.

A pesar de estos esfuerzos, resulta necesario generar nuevos marcos analíticos que integren las características de la MPyME. En este sentido, se han presentado algunas propuestas: a) Gervais (1978) con su obra *Hacia una teoría de las pequeñas organizaciones*, b) Candau (1981) con su texto *Taxonomía de la PYME*; y c) Marchesnay (1982) con su *Modelo de la PYME*. Dichas propuestas coinciden en que la MPyME ya no debe ser considerada como un modelo simple de organización puesto que posee su propia realidad, su propia existencia. Así pues, este cambio de paradigma implica transitar del reconocimiento al conocimiento de la MPyME, y requiere que su análisis contingente integre la heterogeneidad de este tipo de organizaciones.

### **c) Las decisiones estratégicas: su importancia.**

Generalmente se ha pensado y escrito que la MPyME no cuenta con una estrategia definida debido a su reducido tamaño. Sin embargo, esta aseveración resulta falsa, ya que la estrategia en la MPyME se caracteriza por ser implícita pero no formalizada, con un horizonte de tiempo limitado y dependiente del entorno. La aparente invisibilidad de las decisiones estratégicas, en este tipo de empresas, pudiera deberse a (Julien, 2003):

- No se encuentran diferenciadas con las actividades operativas.- En la práctica, un propietario de la MPyME está, por lo general, en capacidad de identificar individualmente a las personas u organizaciones competidoras, así como fijar posibles cursos de acción para orientar el rumbo de su empresa. En consecuencia, asumirá un comportamiento adaptativo que va desde la cooperación hasta el enfrentamiento, pasando por la complicidad y la no agresión.
- Existe una diversidad de actores.- La MPyME se inscribe, claro está, dentro de una continuidad espacial y temporal. Pero, más allá de dicha continuidad, surge directamente de las decisiones cruciales. Se pueden distinguir tres grandes grupos de actores que participan en el destino de este tipo de

empresas: quienes deciden en sí, y asumen los mayores riesgos; las partes involucradas que tienen intereses directamente relacionados con la empresa (personal, proveedores, suministradores de equipo, distribuidores, clientes, colectividades locales); y, finalmente, los agonistas, ya sea como antagonistas, o como protagonistas.

- Complejidad en las actividades.- Es necesario distinguir, primero, entre los problemas complicados y los problemas complejos, particularmente en la forma de solucionarlos. Se puede hablar de situaciones complicadas, cuando los problemas son muchos e implican procedimientos diferentes y variados. Los problemas estratégicos contienen, por lo general, un alto grado de complejidad. Más allá del terreno competitivo propiamente dicho, la complejidad es acrecentada por la cantidad y diversidad de actores con los cuales la pequeña empresa se relaciona.
- Obedece a una lógica de acción distinta a la gran empresa.- La decisión estratégica reposa normalmente sobre una racionalidad limitada (Simon, 1988). No se trata de las decisiones de corte racional, por tantas económicas, y que plantean la posibilidad de elecciones puramente objetivas, desembocando en soluciones óptimas (Favereau,1997). El proceso para la resolución de problemas, adaptado por el dirigente es, en efecto, radicalmente distinto (Julien y Marchesnay, 1992.) La información sobre la situación es, al mismo tiempo, parcial y parcializada como consecuencia de la depuración de la información disponible en función de su valor, de su alcance y aun de las esperanzas del individuo.

En otros términos, la información es interpretada bajo el efecto de las emociones y valores culturales del empresario; lo que se traduce en su visión del futuro que, a su vez, influirá en sus intenciones, las cuales, a su vez, guiarán sus actos (Filion y Toulouse, 1995). No obstante, el proceso puede tomar el camino inverso: una visión intuitiva de lo que hay que hacer será validada por una revisión de la información disponible, la cual después de ser

interpretada podrá contrastar, confirmar o legitimar la elección inicial (Julien, 2000).

Asimismo, estas decisiones han sido abordadas desde la perspectiva económica, considerando como objeto de estudio la gran empresa y atendiendo a su formalización: la planeación estratégica. Al respecto; se ha observado una gran cantidad de investigaciones y revistas especializadas, predominantemente de los Estados Unidos de América, que hacen énfasis en su importancia como factor de éxito.

En dicha literatura se pueden identificar tres vertientes: a) la primera se refiere a la existencia de la planeación estratégica y su relación con el desempeño, donde se analizan los resultados en función de la cultura de la planeación estratégica que posee la empresa del horizonte de la planeación, de la calidad del proceso y del grado de logros de objetivos; b) la segunda área de estudio se enfoca en el análisis del contenido de la planeación estratégica, considerando las estrategias que llevan a cabo las empresas con un desempeño superior al promedio y tomando en cuenta la industria en la que se desempeñan; c) la relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la lección de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o gerente. (Julien y Marchesnay, 1992)

#### **IV.- Estructura de la tesis**

Por lo anterior expuesto, resulta necesario el estudio de la MPyME mexicana desde la perspectiva organizacional, en especial el análisis de las decisiones estratégicas en este sector. Con esto se pretende comprender qué es lo estratégico para la MPyME y cómo se formulan estas decisiones considerando todos los elementos que intervienen. Para esto la presente tesis se encuentra integrada de cinco capítulos.

En el primero se analizan los aspectos teóricos que explican y describen el proceso de la toma de decisiones en las organizaciones. Para lograr una mejor

comprensión de las decisiones se realiza un análisis del desarrollo histórico de las diversas corrientes de pensamiento que se han encargado de su estudio: economía neoclásica, escuela del comportamiento, incrementalismo lógico, anarquías organizadas (específicamente el modelo de cesto de basura) y el neoinstitucionalismo político

El capítulo segundo presenta las principales teorías que describen, caracterizan, explican y definen a la estrategia, para lo cual se realiza un análisis sobre lo que se ha estudiado con respecto a la estrategia. Desde los referentes más antiguos hasta los estudios más recientes son examinados con el propósito de establecer marcos de referencia sobre las diversas perspectivas que se han establecido, así como enfoques futuros de análisis.

Para el desarrollo de la investigación se propone en el tercer capítulo un marco de análisis, para integrar cada uno de los elementos identificados en las decisiones estratégicas; con ello se pretende la construcción de un modelo que permita profundizar el estudio de este tipo de decisiones. Para lo cual, dicho capítulo ha sido dividido en tres apartados.

En el capítulo cuatro se explica los aspectos metodológicos del presente trabajo. En virtud que el objetivo de la investigación es el de explicar la toma de decisiones estratégicas y no replicar o contrastar alguna teoría, se ha establecido como estrategia metodológica el estudio de caso, que, sin lugar a dudas, garantizó la aproximación al objeto de estudio y permitió el logro de los objetivos.

Los hallazgos más relevantes se exponen en el capítulo cinco, mostrando que el proceso decisorio en la microempresa “La Terraza de Tito” obedece a lógicas de pensamiento diferentes a las planteadas en las escuelas prescriptivas Mintzberianas, asimismo muestra que lo estratégico para la MPyME difiere a lo presentado por la literatura especializada en el tema.

# Capítulo I.- La toma de decisiones en las organizaciones: una visión panorámica.

*“El secreto de la solución de problemas  
consiste en que no hay secretos: se realiza  
a través de complejas estructuras de elementos  
simples y familiares”  
Simon, 1988.*

## 1.1.- Introducción.

En este primer capítulo se abordan los elementos teóricos que explican y describen el proceso de la toma de decisiones en las organizaciones. Para lograr una mejor comprensión de las decisiones se realiza un análisis del desarrollo histórico de las diversas corrientes de pensamiento que se han encargado de su estudio: economía neoclásica, escuela del comportamiento, incrementalismo lógico, anarquías organizadas y el neoinstitucionalismo político.

A partir de la revisión crítica-reflexiva de las diversas propuestas teóricas que ubican al proceso decisorio como factor clave para entender la dinámica organizacional, se obtendrán los elementos necesarios para la construcción del marco de referencia de la presente investigación. Con el propósito de contar con un modelo analítico robusto que garantice el logro de los objetivos descritos en el apartado denominado *“introducción”*, se examina en forma separada la toma de decisiones del proceso de fijación de la estrategia.

El presente capítulo ha sido dividido en cuatro apartados. En el primero, se exponen los principales postulados de la teoría económica neoclásica haciendo hincapié en la hipótesis central de la racionalidad en el comportamiento de los seres humanos al momento de decidir. En el segundo, se presentan las críticas realizadas por la escuela del comportamiento al modelo de la elección racional, así como sus bases conceptuales que sustentan el modelo del *homus administrativus* (racionalidad

limitada), la teoría del equilibrio organizativo, la teoría del poder, conflicto y negociación. Como complemento se examinan las características principales del incrementalismo lógico. En el tercero, se muestra, mediante el garbage can model, como se decide en condiciones de ambigüedad organizacional. En el último, se explica las contribuciones del nuevo institucionalismo político en la comprensión de las decisiones a partir de la existencia de actores limitados en su racionalidad por el entorno institucional en que se desempeñan.

## **1.2.- Las decisiones desde la perspectiva de la ciencia económica.**

Desde sus orígenes, como ciencia, la economía ha abordado el tema de la toma de decisiones. En su libro *“Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”*, que apareció en 1776, Adam Smith, argumentó que mediante la toma de decisiones éticas los individuos y las organizaciones propiciaban el bienestar social. Para Smith (1958), la racionalidad del ser humano se basaba en su comportamiento ético (simpatía y compromiso), que le permitía tomar decisiones en beneficio de la sociedad.

Posterior a la obra de Smith, las investigaciones sobre el comportamiento individual en el proceso de elección se multiplicaron; adoptando técnicas matemáticas y estadísticas permitieron analizar y medir las variables de decisión. Como resultado de esto, la economía sustentó sus construcciones científicas en la racionalidad absoluta del decisor dando origen al maximizador y omnisciente *“homo economicus”*.

### **1.2.1.- Elección y racionalidad: aportes de la economía neoclásica.**

El enfoque económico de las decisiones, presenta como principal referente la Teoría de la Elección. Este modelo, procedente de la Teoría Económica Neoclásica<sup>4</sup>, tiene como hipótesis central la racionalidad en el comportamiento de los seres humanos y

---

<sup>4</sup> Desarrollada entre 1870 y mediados del siglo XX, esta corriente de pensamiento asume el individualismo metodológico y el intercambio voluntario, y hace énfasis en la eficiencia.

se caracteriza por su propiedad instrumental: la decisión es orientada por el resultado esperado de la acción (Elster, 1995).

De acuerdo a dicha hipótesis, según Elster (1995), el hombre se define como un ser egoísta que actúa movido únicamente por su propio interés. Es un agente calculador y maximizador de su propio beneficio que por la lógica de la mano invisible consigue el beneficio social.

En consecuencia, las decisiones se rigen de acuerdo a un parámetro racional<sup>5</sup>, el mejor resultado (óptimo). Dicho de otra manera, las personas al enfrentarse a una situación de elección optarán por un curso de acción que les permitan maximizar su utilidad de conformidad con un criterio de ordenamiento de preferencias, las cuales cumplen con tres supuestos (Varian, 1998):

- Ser reflexivas.- cada elemento es comparable consigo mismo.
- Completas.- cualquier conjunto de elementos que se presente es comparable, en consecuencia, cualquier conjunto posee alguna característica común en mayor o menor medida, característica representable normalmente por dinero o por tiempo.
- Transitivas.- si se prefiere X a Y, y la Y a Z, también prefiere Y a Z (si  $(x_1, x_2) \succcurlyeq (y_1, y_2)$  y  $(y_1, y_2) \succcurlyeq (z_1, z_2)$ , supone que  $(x_1, x_2) \succcurlyeq (z_1, z_2)$ ). Esta condición, junto con las dos anteriores, es lógicamente necesaria para poder ordenar preferencias.

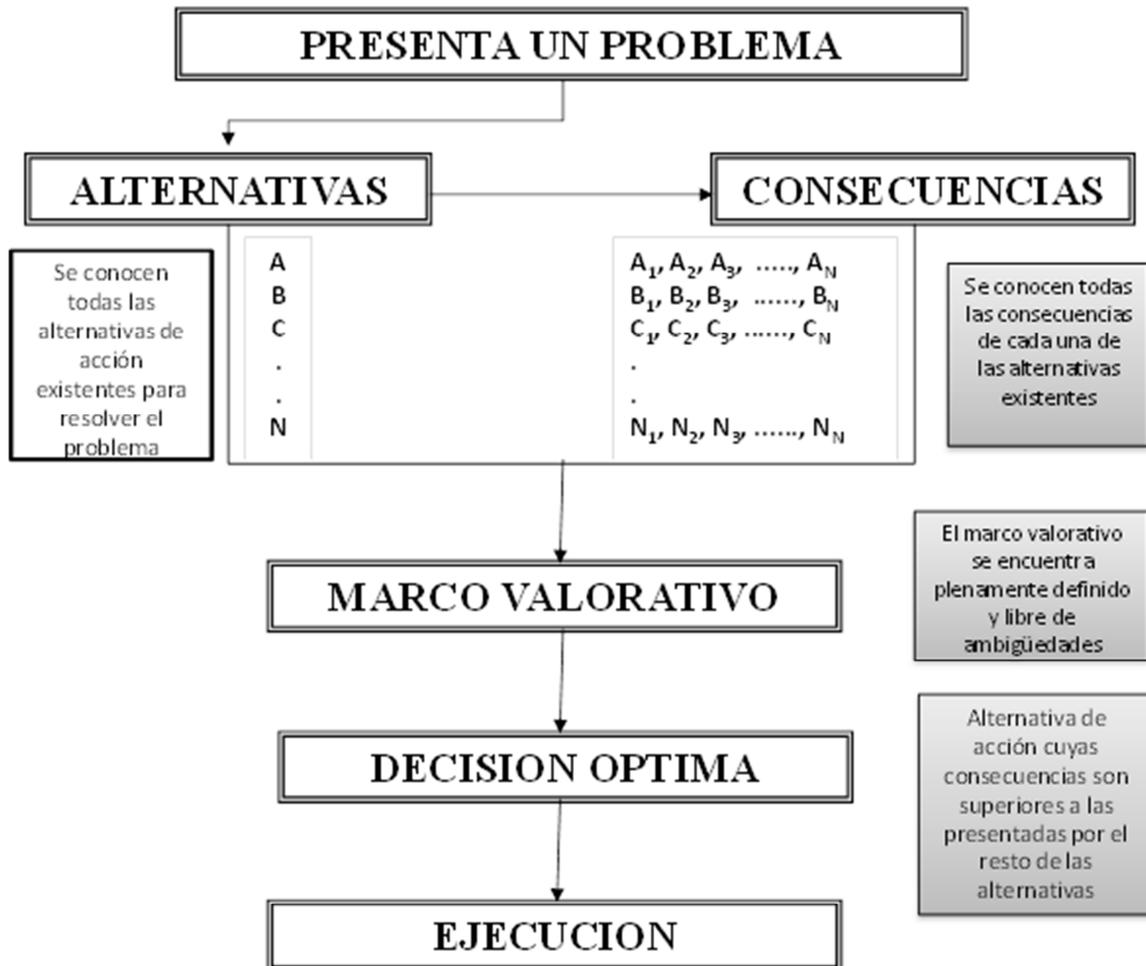
Asimismo, cada situación de elección asume la presencia de un conjunto de alternativas factibles que satisfacen ciertas restricciones lógicas, físicas y económicas; un marco valorativo, conformado por una serie de creencias racionales, plenamente definido y libre de ambigüedades; y un ordenamiento subjetivo de las

---

<sup>5</sup> El comportamiento real es igual al comportamiento racional.

alternativas factibles que se derivan del ordenamiento de las consecuencias a las que se llegarán (Figura 6).

**Figura 6.- Elementos en la elección racional.**



*Fuente: Tomado de los apuntes de la clase de Estudios Organizacionales I (Barba, 2011)*

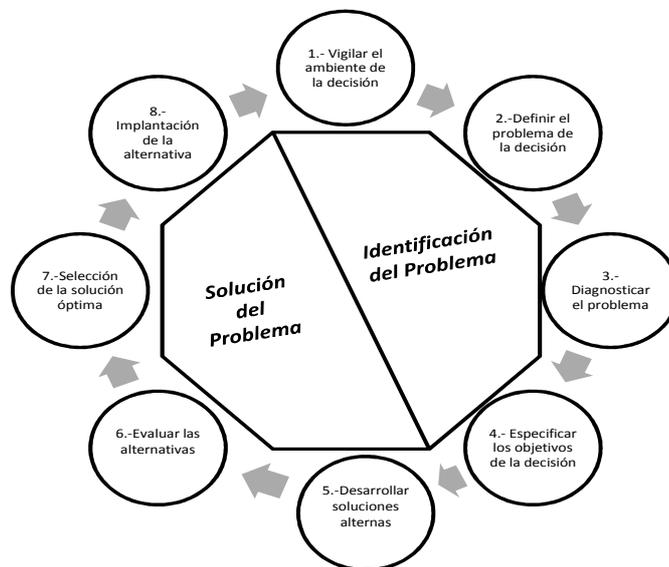
En consecuencia, como lo muestra la figura anterior, mediante sus decisiones los individuos resuelven los problemas que se le presentan cotidianamente. Para tal fin, la elección racional asume que los actores: poseen un conocimiento pleno de todas las alternativas de acción posibles, anticipan cada una de las consecuencias que resultarán de la selección para cualquier alternativa, ostentan la propiedad de un

sistema consiente, transitivo y completo de preferencias que le permiten jerarquizar todas las consecuencias para elegir la mejor opción, y son maximizadores.

En síntesis, el proceso decisorio, desde la perspectiva económica, se concibe como un sistema lineal que se distingue por la claridad en el problema, el conocimiento de todas las alternativas de acción posibles, la posesión por parte del individuo de un sistema de preferencias constantes, la inexistencia de restricciones presupuestarias y la existencia de alternativas óptimas (Robbins y Coulter, 2000).

Por lo anterior, las decisiones organizacionales se generan bajo un sistema cerrado, conformado de dos fases principales: a) identificación del problema y b) solución del problema. En la primera, se supervisa la información sobre las condiciones organizacionales y del entorno para determinar si el desempeño organizacional es satisfactorio y, en caso de no serlo se diagnostican las posibles causas. La segunda surge cuando se analizan los cursos de acción factibles y se elige e implementa una alternativa (Figura 7).

**Figura 7- Pasos en el modelo racional de toma de decisiones**



*Fuente: Tomado de Draft (2011: 445)*

A su vez, en cada fase se desarrollan una serie de acciones que articulan y garantizan la congruencia del proceso decisorio. Daft (2011) en su análisis del proceso decisorio identifica las siguientes:

- Vigilar el ambiente de la decisión.- El decisor supervisa la información, tanto interna como externa, con la finalidad de detectar desviaciones entre lo planeado y lo real.
- Definir el problema de la decisión.- Cuando se detecta alguna desviación, el decisor reacciona identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quienes estuvieron involucrados, quienes resultaron afectados y en qué forma impacta en la organización.
- Especificar los objetivos de la decisión.- El individuo determina los resultados del desempeño que se esperan con su decisión.
- Diagnosticar el problema.- El decisor analiza las posibles causas del problema, mediante el uso de técnicas e instrumentos.
- Desarrollar soluciones alternas.- Se presentan las posibles alternativas que darán solución al problema.
- Evaluar las alternativas.- Se determinan cada una de las consecuencias que presentan las alternativas de solución posibles.
- Seleccionar la alternativa óptima.- Con base a las preferencias del decisor, al uso de técnicas estadísticas, y/o a la experiencia personal se selecciona la alternativa óptima.
- Implantar la alternativa elegida.- Mediante el uso de habilidades gerenciales, persuasivas y de manejo el decisor implementa la alternativa seleccionada.

De esta manera, al ejecutar cada una de las acciones anteriores, los individuos deciden el curso de acción que la organización deberá seguir para obtener el óptimo resultado, o lo que es lo mismo, la decisión estriba en la consecución plena del objetivo en un contexto en donde no existe conflicto de visiones ni de intereses.

A pesar de ser un método funcional para explicar el comportamiento de los decisores, el modelo de elección racional considera un contexto utópico en donde el sujeto posee capacidades cognitivas extraordinarias que le permite elegir siempre la mejor alternativa. Esto propició una serie de críticas y cuestionamientos a los postulados de este modelo, y en general a esta visión económica sobre el proceso decisorio.

### **1.3- El movimiento cognitivo en el estudio de las decisiones organizacionales.**

La perspectiva económica neoclásica sobre la racionalidad en el proceso de elección individual fue criticada por Hebert Simon y James March en la década de los sesenta. Dichos autores, precursores del movimiento cognitivo en las organizaciones, parte del cuestionamiento: ¿En basé a qué toman las decisiones los individuos en las organizaciones? Ello para explicar el comportamiento de los gerentes y/o administradores al elegir un curso de acción determinado.

Este movimiento aportó al estudio de las decisiones un nuevo paradigma de racionalidad: imponderable, matizada y orientada a ciertos niveles de satisfacción individual. Su objetivo principal consistió en el estudio del comportamiento del individuo al decidir y su rol en la organización.

#### **1.3.1.- Capacidades cognitivas y subjetividades en el proceso de elección: la racionalidad acotada.**

En su obra, Simon destaca que el modelo del *"homo economicus"*, es decir, el hombre que elige racionalmente el mejor curso de acción a seguir con el propósito de

maximizar su utilidad, proyecta una idea equivocada del individuo ya que lo presenta como un ser infalible. Por el contrario, el hombre presenta limitaciones cognitivas para conocer y procesar información, lo cual, obviamente, acotan su visión sobre las alternativas de acción factibles, dificultan su conocimiento sobre las consecuencias de cada una estas y distorsionan el sistema de preferencias.

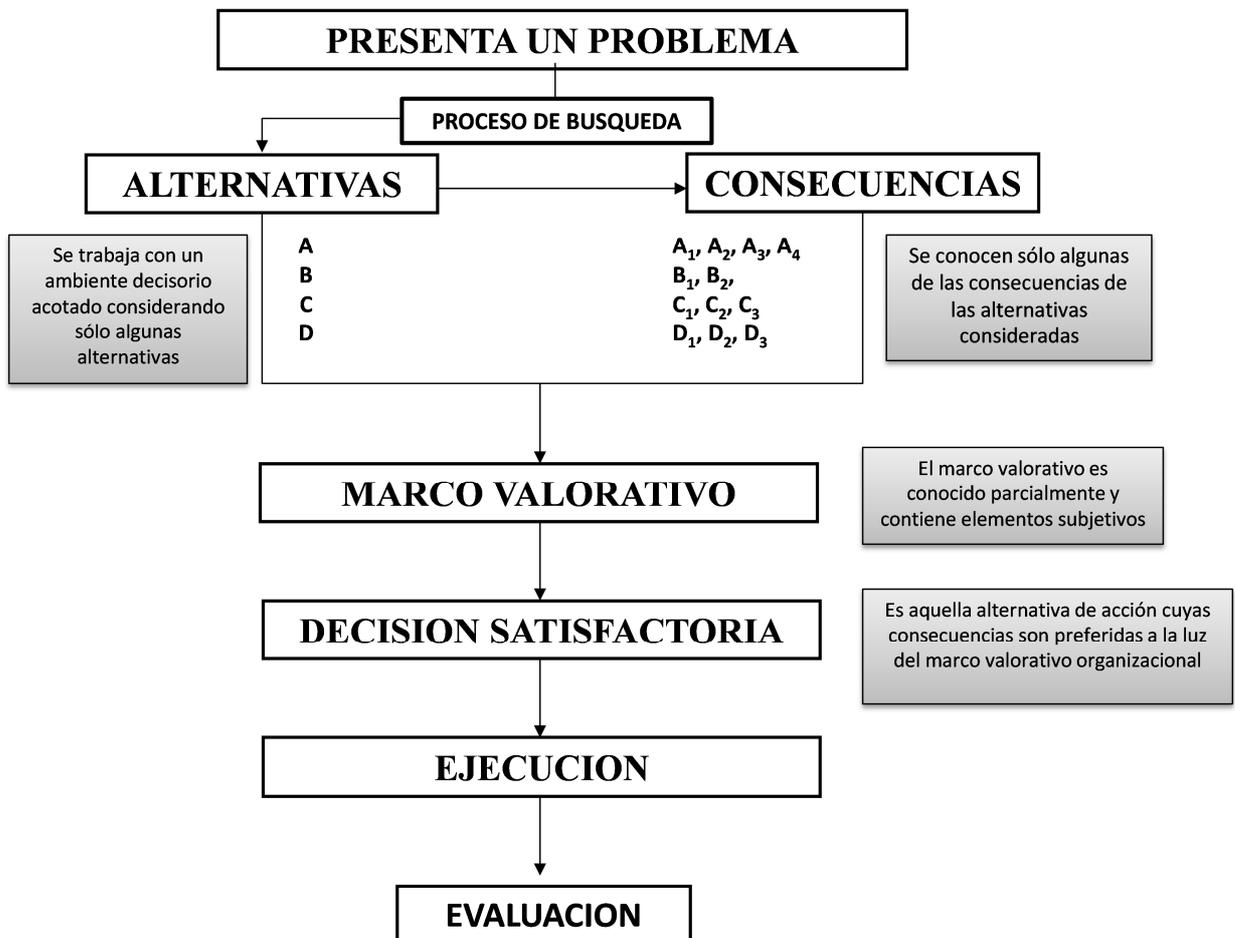
Dificultades de atención, delimitada capacidad de memoria, limitada capacidad de comprensión y errores en la comunicación propician situaciones que condicionan la racionalidad en el comportamiento de los individuos al momento de elegir, las cuales, Simon (1988) identifica como:

- Imperfección del conocimiento.- Los conocimientos que poseen los individuos resultan incompletos con respecto a las circunstancias que rodean sus acciones, contando únicamente con una ligera apreciación de las regularidades y de las leyes que le permiten prever las consecuencias futuras de dichas acciones.
- Dificultades de anticipar las consecuencias.- Aunque las consecuencias de una elección se pueden describir, difícilmente su anticipación podría ejercer con idéntica fuerza sobre las emociones producidas por su experiencia. Esto propicia que la atención pase de un valor a otro con los cambios respectivos de las preferencias. Por lo que, la valoración realizada se encuentra delimitada en su exactitud y consistencia ya que, al pertenecer al futuro, el individuo utiliza su experiencia para sustituirla.
- El alcance de las posibilidades del comportamiento.- La limitada imaginación de los seres humanos impide la concepción de todos los modelos posibles que pudieran seguir los individuos, por lo que tampoco los valora, ya que desconoce que sean consecuencias probables de las alternativas disponibles.

Como consecuencia de lo anterior Simon (1988) propone la figura de un “*homo administrativus*” en reemplazo del “*homo economicus*” ya que el individuo selecciona

una alternativa que exceda algunos criterios o metas. Dicho de otra manera, mientras que el “*homo economicus*” maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el “*homo administrativus*” simplemente “*satisface*” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria (Figura 8).

**Figura 8.- Modelo del homo administrativus**



*Fuente: Tomado de los apuntes de la clase de Estudios Organizacionales I (Barba, 2011)*

En tal sentido, como lo muestra la figura anterior, el hombre en su actuar cotidiano decide dentro de un conjunto de alternativas satisfactorias (que no son necesariamente las óptimas) como resultado de esto, solamente llega a satisfacer sus objetivos lejos de su maximización.

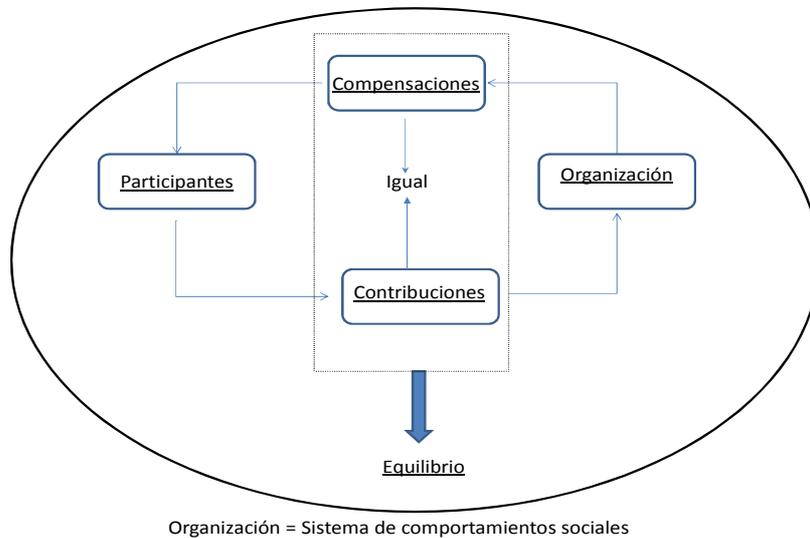
Asimismo, al estudiar el proceso de toma de decisiones en entorno cambiante, Simon (1988) identifica dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las primeras son situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección. Las segundas para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas.

### **1.3.2.- Conflicto, negociación y coaliciones: las decisiones como una adaptación sucesiva a los desequilibrios en las organizaciones.**

Para explicar la complejidad del proceso decisorio en las organizaciones, March y Simon (1969) describen, a través de la Teoría del Equilibrio Organizativo, la forma en cómo se presentan las situaciones de decisiones y los factores que inciden en estas. Bajo este enfoque una organización se concibe como un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de individuos a los que se denominan participantes en la organización, siendo los principales: empleados, socios capitalistas, proveedores, distribuidores y consumidores.

En este sistema, se establece un intercambio entre la organización y los participantes que permite acoplar los objetivos de las contrapartes y lograr el equilibrio organizacional. En este sentido, los individuos reciben compensaciones a cambio de sus contribuciones. Así pues, las decisiones individuales de colaboración están condicionadas por la relación compensaciones-contribuciones, por lo que el sistema funcionará mientras las compensaciones ofrecidas sean iguales o mayores que las contribuciones (Figura 9).

**Figura 9.- Equilibrio Organizativo**



Organización = Sistema de comportamientos sociales

**Fuente: March y Simon (1969)**

Cabe resaltar, que las compensaciones son los pagos hechos por (o a través de) la organización a sus participantes, los cuales se pueden medir en unidades que son independientes de su utilidad para sus participantes. Para cada componente del conjunto de compensaciones hay un valor de utilidad correspondiente denominada utilidad de la compensación. Las contribuciones son los pagos hechos por los participantes a una organización. Estas contribuciones pueden medirse en unidades que son independientes de su utilidad para los participantes. Una función de utilidad que transforma las contribuciones en utilidades del contribuyente individual puede definirse de más de una manera.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, March y Simon (1969) afirman que el comportamiento de los individuos dentro de una organización se moldea a partir del reconocimiento de una relación de autoridad (obrero-patronal), es decir, que dentro de ciertos límites (definidos tanto implícita como explícitamente) se aceptan como normas de su comportamiento las órdenes e instrucciones que le sean dadas por la gerencia.

Es evidente entonces, como el comportamiento esperado de un individuo puede ser: a) especificado en el contrato del trabajo, b) dejado a la discreción del empleado, o c) sometido a la autoridad del patrono. Sin embargo, ante la presencia de un conflicto agudo de intereses, y cierta inseguridad referente a cual es este interés, March y Simon (1969) resaltan la importancia del contrato como instrumento para estimular los comportamientos individuales. Los problemas de definir y hacer cumplir el contrato de trabajo son objeto de preocupación y conflicto potencial para todos los participantes en la organización

En este mismo orden y dirección, la participación de los trabajadores en la organización puede determinarse: a) mediante la medición de la cantidad de producción realizada por el trabajo individual, 2) utilizando un criterio de ausencia, c) utilizando un criterio de rotación de personal.

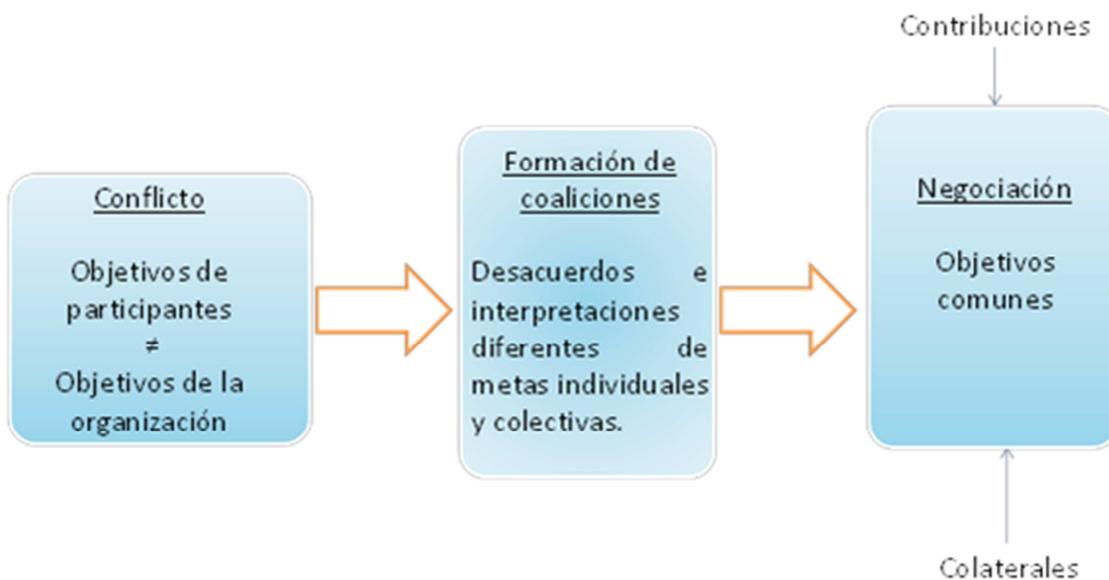
Así pues, March y Simon (1969) identifican la disposición de participar en la organización como la segunda clase de decisiones tomadas por los trabajadores, las cuales centran la atención sobre los problemas de motivación implícitos en la utilización de seres humanos para ejecutar las actividades encaminadas a la consecución de los fines de la empresa. En consecuencia, la negociación compensaciones-contribuciones se convierte en el núcleo de las decisiones individuales y genera el equilibrio organizacional. En otras palabras, March y Simon (1969) demostraron como la negociación se encuentra presente en las decisiones organizacionales.

Posteriormente, basados en esta propuesta teórica, Cyert y March (1963) situaron al conflicto como una constante en los procesos organizativos, en especial los decisorios. De hecho, el conflicto se presenta porque las organizaciones no se encuentran integradas por individuos que compartan las mismas metas, esto aunado a la escasez de recursos de las mismas. Esta situación propicia una contienda por valores deseados por los participantes, como seguridad, poder, autonomía y recompensas (Del Castillo, 1996).

Asimismo, los objetivos de las organizaciones son múltiples y, en ocasiones, se contradicen<sup>6</sup> propiciando una complejidad en las decisiones. Ante esto, la fijación de los objetivos se realiza mediante la negociación entre grupos y están condicionados a un proceso de aprendizaje basado en la experiencia. En palabras de Cyert y March (1963), el grupo organizado se constituye en forma de una coalición compleja que propicia la cohesión y coordinación del trabajo.

Desde esta perspectiva, la coalición establece sus objetivos mediante un proceso de negociación<sup>7</sup>, un proceso de organización interna de control<sup>8</sup> y un proceso de ajuste a su experiencia<sup>9</sup>. Así, la permanencia de los individuos en las coaliciones está condicionada a los pagos colaterales<sup>10</sup> o compensaciones, los cuales deberán ser percibidos como mayores o iguales a las contribuciones individuales (Figura 10).

**Figura 10.- Conflicto y coalición**



**Fuente: Elaborado en base a Cyert y March (1963)**

<sup>6</sup> Esto se contraponen a lo planteado por la Teoría Neoclásica de la Firma que considera que el gerente formula los objetivos y jerarquiza las preferencias de una organización.

<sup>7</sup> Fija su composición y los términos generales.

<sup>8</sup> Formula objetivos.

<sup>9</sup> Adapta sus acuerdos a los cambios ambientales.

<sup>10</sup> En inglés se denomina: "overside payments"

En el proceso de negociación de dichos pagos, los objetivos organizacionales sufren modificaciones adquiriendo las siguientes características:

- 1) Racionalidad imperfecta.- La consistencia de las nuevas demandas deberá ser probada con las políticas existentes; lo cual dependerá de las habilidades del gerente, del nivel de agresividad de algunas secciones de la organización y de la escasez de recursos. Dicha evaluación no es completa.
- 2) Algunos objetivos están determinados como aspiraciones.- Esto ocurre cuando las nuevas demandas son consistentes con la coalición.
- 3) Algunos objetivos están fijados en forma no operacionales.- Se presenta porque las demandas están formuladas en términos no operacionales.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los acuerdos establecidos sobre los pagos colaterales resultan incompletos; en virtud de que en ellos no pueden anticipar, con precisión, todas las posibles situaciones, ni identificar todas las consideraciones que en un futuro tendrán los miembros de la coalición. Sin embargo, los miembros de la coalición están motivados a operar bajo dichos acuerdos y desarrollan algunos sistemas de control<sup>11</sup> común para su cumplimiento.

Una coalición organizacional, según Cyert y March (1963), resulta viable si los pagos colaterales hechos a los miembros de las diversas coaliciones son adecuados y garantizan su permanencia. Por el contrario, la disparidad entre los recursos disponibles y los pagos requeridos originan fricciones en la organización.

Así pues, a través de esta diferencia entre los recursos totales y los pagos totales necesarios para mantener las coaliciones (laxitud organizativa), Cyert y March, (1963) explican todos fenómenos organizacionales. En tal sentido, la laxitud organizativa absorbe de forma sustancial la variabilidad potencial del entorno de la organización, y como consecuencia, desempeña un doble rol, al estabilizar y adaptar. Por esta razón, si los dispositivos adaptativos disponibles de la organización están

---

<sup>11</sup> El presupuesto y la asignación de funciones constituyen los dos dispositivos de control más comunes en las organizaciones.

ajustados a las aspiraciones de los miembros de la coalición, el sistema permanecerá estable. Dicho de otra manera, la laxitud estabiliza al sistema de dos maneras: por una parte, al absorber el exceso de los recursos difiere la adaptación de las aspiraciones emergentes durante los tiempos que favorecen a la organización; por otra parte al prever un fondo de recursos de emergencia, permite mantenerlas aspiraciones en cierto nivel durante los momentos críticos.

Finalmente, Cyert y March (1963) consideran a la organización como un sistema cuyo equilibrio es enjuiciado constantemente por las variaciones experimentadas en su medio ambiente, donde las decisiones no corresponden a un análisis racional, sino a una adaptación sucesiva por los desequilibrios continuos que se producen.

### **1.3.3.- Las decisiones desde la perspectiva comparativa de las sucesiones limitadas: análisis incremental.**

Coincidente a los postulados planteados por los representantes de la escuela de Carnegie Mellon, Lindblom (1959) mostró que la capacidad limitada para acopiar toda la información necesaria, así como la ambigüedad y/o contradicción entre los objetivos públicos constituyen un obstáculo que impide, desde el paradigma de la racionalidad absoluta, la formulación de políticas públicas. Ante esto, Lindblom (1959) propuso un modelo alternativo que denominó: "*Método de las comparaciones limitadas sucesivas*", que posteriormente se generalizó con el nombre de "*Incrementalismo o análisis incremental*".

De acuerdo a Lindblom (1959) existen dos formas de abordar el diseño y análisis de las políticas públicas: a) desde una visión racional objetiva de la problemática; ó b) a partir de una perspectiva comparativa en sucesiones limitadas. La primera<sup>12</sup>, se construye, gradualmente, partiendo de la situación actual y se caracteriza por una claridad de valores u objetivos, los cuales se definen previamente al análisis empírico de las posibles alternativas; la formulación de las políticas se sustenta en el análisis de medios-fines (primero se aíslan los fines, después se buscan los medios para lograrlos); el indicador de una buena política es que se

<sup>12</sup>Lindblom la denomina "ir a la raíz".

pueda probar que es el medio más adecuado para los fines deseados; el análisis es exhaustivo; y generalmente el diseño se basa en la teoría.

La segunda, denominada “salir de paso”, se cimenta en el pasado, en tanto la experiencia sea incorporada a una teoría y se caracteriza porque: a) la elección de metas valorativas y el análisis empírico de la acción necesaria para lograrlas no son distintos una del otro, sino que están estrechamente interrelacionados; b) el análisis medios-fines con frecuencia es ilimitado o inadecuado; c) una buena política se caracteriza por contar con el consenso de varios analistas; d) el análisis es limitado debido a que no se consideran posibles consecuencias, potenciales alternativas y valores afectados; y e) una sucesión de comparaciones reduce o elimina en gran medida la dependencia de la teoría.

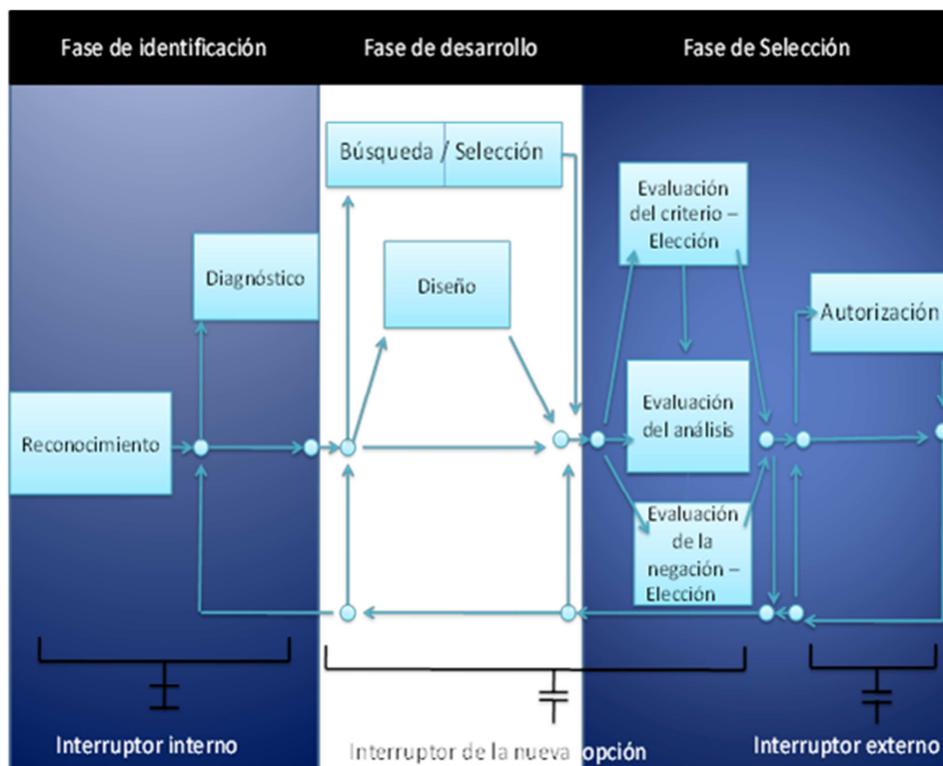
Dicha sucesión de comparaciones, según Lindblom (1959), constituye el análisis incremental, el cual presenta tres vertientes: a) el análisis incremental simple, que se refiere a la consideración de políticas alternativas que difieren sólo marginalmente de lo establecido; b) el incrementalismo desarticulado que se limita al conjunto de estrategias calculadas para los problemas de políticas; y c) el análisis estratégico que lo conceptualiza como un conjunto de estrategias calculadas o elegidas deliberadamente para poder simplificar los problemas complejos de políticas.

Existe una relación entre estas tres variedades, pues el análisis incremental simple es un caso del incrementalismo desarticulado y este es una especie del análisis estratégico. Lindblom (1959) considera que el mejor modelo es el análisis incremental desarticulado, aunque el estratégico debe tenerse como una aspiración, un ideal al que puede y debe aproximarse el tomador de decisiones. También, admite que la estrategia es la selección informada y consciente de métodos de simplificación de los problemas, es decir, el análisis estratégico es el que potencia las capacidades de decisión porque permite analizar en forma detallada la relación real entre los fines y los medios de una organización.

Esta perspectiva de visualizar las decisiones como una sucesión de comparaciones, fue adoptada por Henry Mintzberg para comprender las decisiones en las organizaciones pertenecientes al sector privado. Esta variación del modelo formulado por Lindblom, denominado modelo incremental gerencial, presenta en forma explícita la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde la identificación de un problema hasta su solución.

Dentro de los hallazgos más relevantes de Mintzberg se encuentra la descomposición de los problemas y su resolución a través de pequeñas soluciones. En palabras de este autor, las decisiones organizacionales consisten en una serie de pequeñas elecciones que se combinan para producir la decisión principal. El proceso decisorio se caracteriza por su segmentación y las barreras (interruptores) que se ubican a lo largo del mismo (Figura 11).

**Figura 11- Etapas del modelo incremental empresarial.**



*Fuente: Tomado de Mintzberg (1973:26)*

Todo lo anterior, se resume en tres etapas de decisión. La primera, denominada identificación, inicia con el reconocimiento de un problema y de la necesidad de tomar una decisión. La segunda (desarrollo), implica la recopilación de la información necesaria para definir la situación del problema. La última (selección) establece las bases para el diseño de una solución.

Cuando la organización acepta formalmente una decisión, entonces tiene lugar la autorización. La decisión puede transitar a través de la jerarquía hasta que llegue al nivel jerárquico competente. La decisión, regularmente, es rutinaria debido a que la experiencia y el conocimiento recaen en las personas que toman decisiones en el nivel inferior, que identificaron el problema y desarrollaron la solución. Algunas decisiones se pueden rechazar debido a las implicaciones no anticipadas por los gerentes en dicho nivel.

Por otra parte, el modelo presenta los circuitos o ciclos que tienen lugar en el proceso de la decisión. Las decisiones no siguen una progresión ordenada desde el reconocimiento hasta la autorización. En ocasiones, surgen problemas menores que obligan a un ciclo a regresar a una etapa anterior. Estos son los interruptores de la decisión. Si se percibe que una solución diseñada según las necesidades es insatisfactoria, la organización tal vez deberá regresar al inicio y reconsiderar si en verdad vale la pena dicha solución.

Los circuitos de retroalimentación pueden estar causados por problemas de la oportunidad de la ocasión política, desacuerdo entre los gerentes o la repentina aparición de una nueva alternativa.

#### **1.4- Ambigüedad y decisión.**

Sobre la base de las consideraciones anteriores, usualmente se ha identificado el proceso decisorio en las organizaciones como un sistema cerrado en el cual las expectativas y preferencias de los participantes afectan su comportamiento; la suma de los comportamientos de todos los participantes influye, a su vez, en las decisiones organizacionales; las decisiones organizacionales inducen ciertas respuestas en el

medio ambiente; y las acciones emprendidas por el medio ambiente afectan las cogniciones y preferencias de los participantes.

Si bien, el sistema se caracteriza por su simplicidad, sus capacidades explicativas se ven seriamente limitadas cuando se mezclan una serie de factores no considerando al comportamiento de los individuos. Es evidente entonces, que el enfoque reduccionista de concebir a la toma de decisiones como un proceso para solucionar problemas mediante el diseño y selección de posibles alternativas impide la comprensión de dicho proceso.

En los marcos de las consideraciones anteriores, durante la década de los setenta se desarrollaron propuestas teóricas consideradas como extensiones del modelo de racionalidad limitada formulado por Simon, March y Cyert. Dichas teorías intentan explicar los procesos decisorios organizacionales en un mundo confuso, en donde la ambigüedad prevalece. Dentro de esta corriente de pensamiento destacan el Garbage Can Model (Cohen, March y Olsen; 1972), los Sistemas Flojamente Acoplados (Weick, 1976) y las Anarquías Organizadas (Cohen y March, 1976).

En esta corriente, la ambigüedad se define como la falta de claridad o de consistencia con la realidad, causalidad o intencionalidad; es decir, las situaciones ambiguas se caracterizan por no situarse dentro de categorías mutuamente exhaustivas y exclusivas, son intenciones que no se pueden especificar claramente y sus reglas son imprecisas o contradictorias (March y Olsen ,1997).

#### **1.4.1.- Opacidad e interpretación: una visión alternativa.**

Tradicionalmente, el orden secuencial en el proceso decisorio, según March (1994), se sustenta en tres premisas: la primera, conocida como realidad, es la idea de que existe un mundo objetivo que puede percibirse y de que sólo ese mundo existe. La segunda, es la causalidad que supone la idea de que la realidad y la historia están estructuradas mediante cadenas de causas y efectos que vinculan las soluciones con los problemas. La última, es la intencionalidad que considera la idea de que las decisiones son instrumentos de finalidad y del yo. La elección racional, el

aprendizaje, el seguimiento de las reglas, el regateo y el intercambio, están al servicio de las preferencias y de las identidades.

March y Olsen (1997), asumen que las decisiones ofrecen una ocasión para ciertas actividades, tales como: a) ejecutar procedimientos operativos estandarizados y el cumplimiento de roles, deberes o tareas pendientes; b) definir virtud y verdad, durante la cual la organización descubre e interpreta que ha sucedido, lo que se ha hecho, lo que se está haciendo y la justificación de las acciones; c) asignar los logros o fracasos para los hechos que se han presentado en la organización, y a partir de esto definir, cambiar o reafirmar las relaciones, el antagonismo y el poder; d) expresar y descubrir los intereses individuales y grupales; y e) disponer de tiempo para formar parte de una decisión.

Consideran, metafóricamente, que las decisiones son *“un escenario para muchos dramas”*. En otras palabras, atribuyen la complejidad dramática a la omnipresencia de la ambigüedad.

La ambigüedad es conceptualizada, por March y Olsen (1997), a través de cinco tipos de opacidad que se presentan en las organizaciones:

- Ambigüedad de intención.- Muchas organizaciones se caracterizan por inconsistencias y objetivos mal definidos. Resulta imposible determinar una función de utilidad para una organización que satisfaga los requerimientos de consistencia e identifique sus motivaciones.
- Ambigüedad de entendimiento.- Para muchas organizaciones el mundo casual en el que viven es oscuro. Las tecnologías no son claras y los ambientes son muy difíciles de interpretar.
- Ambigüedad de historia.- El pasado es importante, pero no fácilmente puede ser especificado o interpretado. La historia puede ser reconstruida o retorcida.

- Ambigüedad de la organización.- En cualquier punto del tiempo, los individuos varían en la atención de sus decisiones. Como resultado, la participación es incierta y cambiante.
- Ambigüedad de la éxito.-Es la dificultad para definir qué significa el éxito en un contexto de diversidad de actividades, como por ejemplo las académicas.

La presencia de estas opacidades demuestra que las organizaciones confrontan elementos de ambigüedad en la toma de decisiones que tienen su origen en las acciones individuales de sus integrantes y que transforma el comportamiento de los individuos en la acción organizacional.

March y Olsen (1997) sostienen que la conexión entre la acción individual y la acción organizacional está en ocasiones flojamente acoplada<sup>13</sup>, dado que es una combinación entre decir y hacer. Estos dos actos, generalmente, presentan diferencias como resultado de su naturaleza.

Los procesos de decisiones dentro de las organizaciones tienen muchas propiedades similares. Por una parte, proporcionan espacios para mostrar actitudes y reforzar creencias. Las discusiones sobre las decisiones permiten a los individuos definir, comunicar y reforzar sus sentimientos. Por otra parte, esclarecen los principios mediante los cuales los individuos desean ser guiados. En una organización, la toma de decisiones concretas es un ejercicio de juicio práctico y contextual, conectado con el mantenimiento o cambio de la organización como una unidad social.

Por estas razones, las limitaciones sobre el ciclo completo del proceso de selección pueden propiciar una serie de confusiones en las ideas sobre eventos organizacionales:

- i. La primera es producto de asumir que lo que parecía suceder, sucedió. No es necesario aceptar rígidamente una interpretación subjetiva de la realidad sino reconocer que la mayor parte de lo que creemos que sabemos sobre los

---

<sup>13</sup> Término acuñado por Weick.

acontecimientos presentados en una situación de decisión es reflejo de una interpretación de eventos por parte de los actores y observadores. Esas interpretaciones son generadas dentro de la organización en un ambiente de ambigüedad.

- ii. La segunda es asumir que lo que paso estaba destinado a suceder. Esto es común al entender las acciones de la organización en términos de intenciones, tanto de los individuos como de las organizaciones, e imaginar que los individuos tienen intenciones, las cuales son trasladadas a la acción de manera que las acciones organizacionales son producto de estas intenciones. Diferentes intenciones producen diversos resultados. Se pueden presentar situaciones inversas debido: a) el flujo de actividades individuales produce un flujo de decisiones que son no están relacionadas de manera directa con los resultado deseados; b) intentos y acciones individuales, algunas veces, se encuentran flojamente acopladas; c) el simple proceso de decisión dentro de una organización se encuentra influenciada por factores exógenos que son más irresistibles que las intenciones y acciones de los participantes.
- iii. La tercera se produce por considerar que lo que hoy sucede ha sucedido antes. La presunción es una comprensión. Los resultados que se presentan en la organización se relacionan con eventos pasados

#### **1.4.2.- Garbage can model: las decisiones desde una perspectiva del modelaje computacional.**

Considerando el concepto de ambigüedad, en 1972, Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen formularon un modelo para explicar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro de los procesos organizativos en general y de la toma de decisiones en particular como un hecho sencillo, medible y racional (Anarquías organizadas). Dicho modelo lo nombraron “*Garbage can model of organizational choice*” (Modelo de cesto de basura).

Las anarquías organizadas, son organizaciones (o situaciones de decisión) caracterizadas por tres propiedades (Cohen *et al*, 1972):

- Preferencias problemáticas.-Se parte del supuesto de que las preferencias de los tomadores de decisiones son poco claras, difíciles de definir y de observar. Por lo tanto, las preferencias son inconsistentes y están mal definidas.

Dichas preferencias no son parte del conocimiento general del decidor sino que son descubiertas a través de la acción cotidiana y la interacción con los demás, por lo que es difícil o imposible para los participantes de la anarquía organizada el conocer con suficiente antelación las alternativas de decisión y las consecuencias de las decisiones posibles. Esto genera una situación de toma de decisiones que es imposible de modelar según la teoría racional de la decisión clásica.

- Tecnología indefinida.- La tecnología es parte fundamental de la teoría organizacional y se entiende como la aplicación de conocimiento para desarrollar un trabajo. En las anarquías organizadas se asume que la tecnología es difícil de definir y por lo tanto de caracterizar.

Esto es debido a que los procesos concretos de la organización son tan complejos que son poco entendibles para los integrantes de la organización y éstos se ven obligados a actuar por ensayo-error. Aunque la organización gestiona la sobrevivencia e incluso produce, este proceso no es comprendido por todos sus miembros. Estos operan sobre la premisa de ensayo-error y se sustentan en experiencias pasadas.

- Participación fluida por parte de sus integrantes.- Todos los miembros de la organización pueden y/o deben aportar algo a los diferentes procesos concretos. Al mismo tiempo, dicha participación es compleja, ya que regularmente cosas como el lugar jerárquico dentro de la organización, las

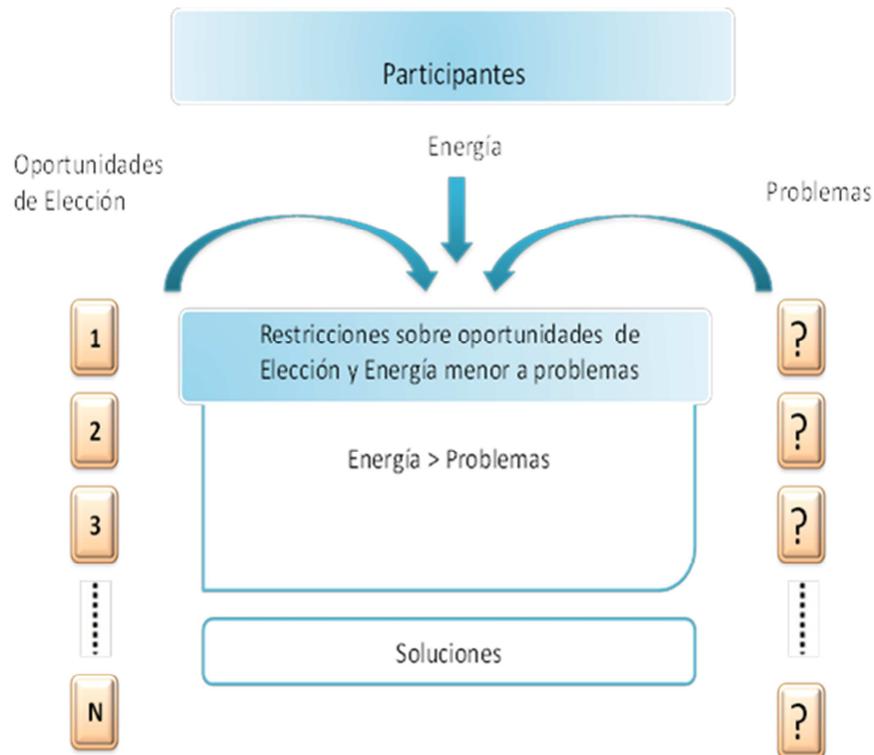
ideas, las preferencias, la cantidad de trabajo y el tiempo dedicados a la organización cambian en el tiempo y en el espacio.

Como resultado, los límites de la organización son inciertos y cambiantes; la audiencia y las personas encargadas de tomar las decisiones en cualquier situación cambian en forma caprichosa.

Estos autores mencionan que la organización es una colección de opciones que están en la búsqueda de problemas, situaciones y sentimientos; las cuales encuentran situaciones para la toma de decisiones. Para comprender este proceso dentro de las organizaciones, utilizan la metáfora del cesto de basura (garbage can) en el cual varios tipos de problemas y soluciones son vaciados por los participantes como se vayan generando. La mezcla de estos dos elementos (problemas y soluciones) en un cesto de basura depende de la combinación de cestos disponibles, de las etiquetas adheridas a los cestos alternativos del nivel de producción de estos elementos, y en la velocidad con la cual se recojan y eliminen estos elementos.

Un proceso decisorio del tipo Garbage can model implica un conjunto de participantes, soluciones, problemas, situaciones de decisión, energía de los participantes y tiempo de participación, cuya relación y secuencia respecto de los procesos decisorios racionales y lineales es caótica: no hay un principio y fin claros del proceso decisorio, no hay una definición clara de cómo y quien tomó la decisión final, hay problemas sin solución, etcétera. En fin es una crítica al estrecho acoplamiento entre situaciones de decisión, problemas, soluciones y decisores, cuyo resultado implica tres tipos de decisión: por coyuntura, por descuido y por resolución (Figura 12).

**Figura 12.- Modelo de cesto de basura.**



*Fuente: Elaboración propia en base a Cohen, March y Olsen (1972)*

En el modelo de cesto de basura<sup>14</sup> una decisión es un resultado o interpretación de varias corrientes, relativamente, independientes dentro de la organización, en donde la atención es limitada por tales corrientes (Cohen, March y Olsen, 1972):

- I. Los problemas.- Son todo aquello que le preocupa a las personas dentro y fuera de la organización. Puede ser que se presenten por cuestiones tan variadas y complejas como lo son los estilos de vida de las personas, las frustraciones con respecto al trabajo, el desarrollo de la carrera, las relaciones de grupo, etc. Cada aspecto problemático requiere atención por parte de los tomadores de decisiones.

<sup>14</sup> Creado como un modelo computarizado que simula la toma de decisiones en organizaciones caracterizadas como anarquías organizadas.

- II. Las soluciones.- Éstas, siempre son el producto de un individuo y resuelven (al menos en la mente de alguien) un problema específico. La naturaleza de las soluciones es ambigua toda vez que solo hay soluciones exactas para problemas bien definidos. Muchas veces las soluciones pueden ser vistas como respuestas a problemas que no han sido planteados, por ello la solución es siempre parcial.
- III. Los participantes.- Son aquellos miembros de la organización que entran y salen en el proceso de decisión. A veces los tomadores de decisión están claramente establecidos por el puesto, pero otras veces dependen de la naturaleza y relevancia de la decisión.
- IV. Las oportunidades de decisión.- Son todas aquellas ocasiones en que una organización produce el comportamiento que se puede llamar una decisión.

Cohen, March y Olsen (1972) proponen un modelo de simulación que toma en cuenta cuatro variables que se encuentran en función del tiempo variables básicas son consideradas, cada una está en función del tiempo:

- A. Un flujo de elecciones. –Se supone un número fijo,  $m$ , de elecciones. Cada elección se caracteriza por: a) una entrada de tiempo, esto es, el momento en el calendario en el que se activa esa elección por una decisión, y b) una estructura de decisión, es decir, una lista de participantes elegibles para intervenir en la elección.
- B. Un flujo de problemas.- Se considera un número,  $w$ , de problemas. Cada problema se caracteriza por: a) un tiempo de entrada, el tiempo calendario en el que el problema se vuelve visible, b) un requerimiento de energía, es decir, la energía requerida para resolver una elección a la cual está añadido el problema (si el flujo de la solución es tan alto como posible), y c) una estructura de acceso, una lista de opciones a la cual tiene acceso el problema.

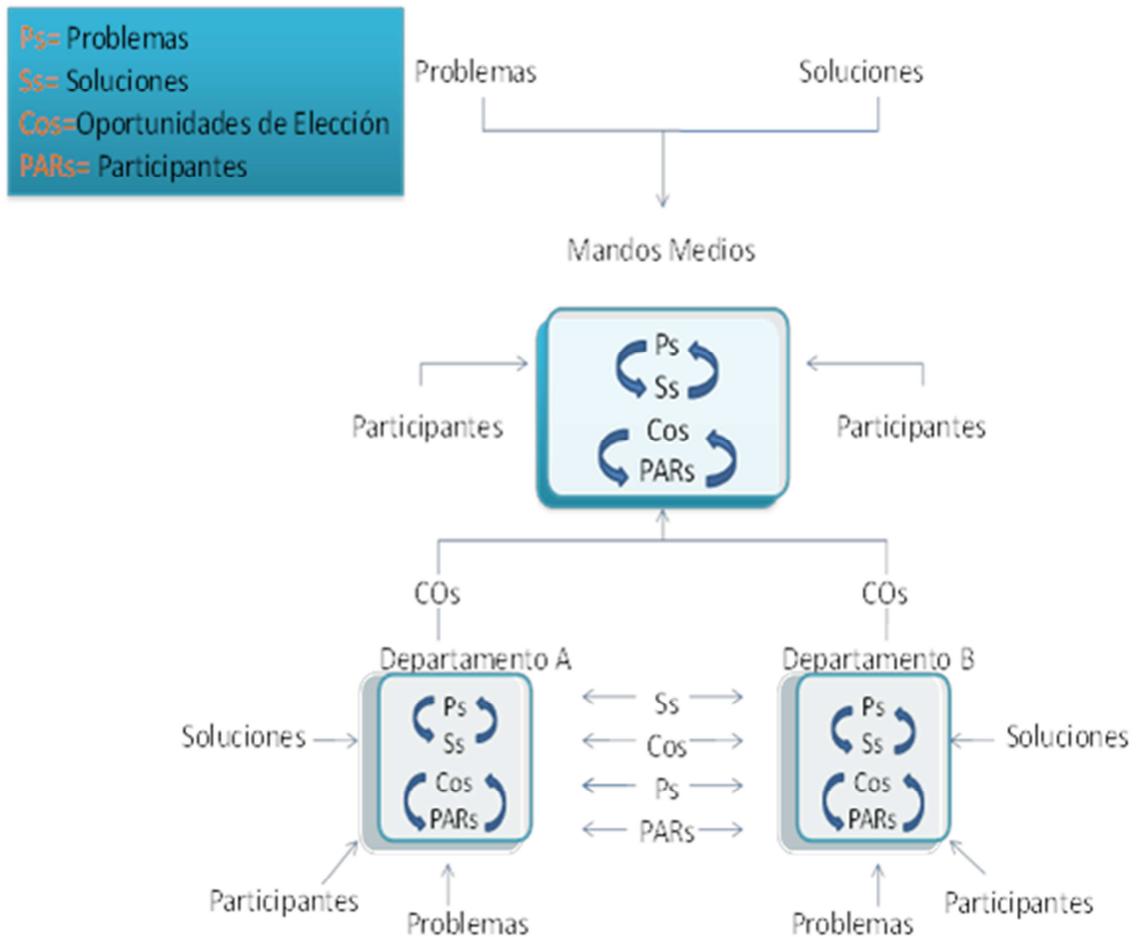
C. Una tasa del flujo de las soluciones.- Las soluciones y los problemas deben de coincidir en el tiempo para poder ser apareados y por lo tanto que se de la solución. La tasa de flujo de soluciones no es más que una estructura de números que determina el tiempo en que los problemas y soluciones aparecen durante la simulación. Se asume que, bien por la variación en el flujo de las de las soluciones o por la variación en la eficiencia de la búsqueda de procedimientos dentro de la organización, diferentes energías son requeridas en distintos momentos.

Estas variaciones son consistentes para diferentes problemas. Así, se especifica un coeficiente de solución, con rango de 0 a 1, que opera con las energías potenciales de decisión para determinar la solución del problema, realmente utilizada durante cualquier periodo de tiempo.

D. Flujo de energía de los participantes.- Se supone que hay un número  $v$  de participantes. Cada participante está caracterizado por una serie de tiempo que determina la energía disponible para el proceso de toma de decisiones organizacional. A cada período de tiempo, cada participante puede proveer de una cierta cantidad de energía potencial a la organización para que esta lleve a cabo su elección (Figura 13).

Dos formas de segmentación organizacional son reflejadas en el modelo. La primera es la estructura de la decisión, es decir, el mapeo de las elecciones sobre los decisores. La estructura de decisión es descrita por  $D$ , una matriz  $v$  por  $m$ , en la cual  $d_{ij}$

**Figura 13- Flujos de acontecimientos en el modelo de cesto de basura.**



*Fuente: Tomado de Daft (2011:273)*

Para interrelacionar estas variables, especifican tres supuestos sobre el comportamiento. El primero es el supuesto de la aditividad de las necesidades energéticas. Se parte del principio de que para que una elección (una opción) sea hecha en cada período de tiempo se requiere que la suma de la energía efectiva ejercida asociada a los tomadores de decisión sean mayor o igual que la energía asociada a todos los problemas asociados a la opción. La energía efectiva de un participante para cierto problema se redefine como la energía potencial del participante multiplicada por el coeficiente de solución del problema.

El segundo supuesto es sobre el modo en que la energía se asigna a las elecciones. La energía de cada participante se asigna para no más de una opción durante cada período de tiempo. Cada participante enfoca su energía en aquella opción -entre las opciones que él tiene como elegibles- que necesite menos energía para ser realizada, esto es, la más cercana a la decisión.

El tercer supuesto describe la forma en que los problemas se unen a las elecciones. Cada problema está ligado a no más de una opción durante cada período de tiempo. De entre todas las opciones accesibles a un problema se escoge aquella que minimice el problema. Estos supuestos capturan características claves del proceso de la toma de decisiones.

En cuanto a la estructura organizacional, Cohen *et al* (1972), afirman que influye en los resultados del proceso de toma de decisiones porque afectan de tres maneras: a) incidiendo en el patrón de arribo de las elecciones de los problemas, soluciones o tomadores de decisión, b) determinando la asignación de energía de los participantes potenciales en las decisiones, y c) establecen vínculos entre las variables del proceso de elección.

Los factores organizacionales que deberán considerarse son aquellos que tengan interpretaciones e implicaciones en el mundo real y que sean aplicados a la teoría de la anarquía organizada. Son aspectos familiares a las organizaciones, que resultan de la mezcla de una deliberada planeación gerencial, aprendizajes individuales y colectivos, y de la imitación.

La estructura organizacional cambia como una respuesta a factores relacionados con las demandas del mercado de personal y la heterogeneidad de los valores, los cuales son externos al modelo.

Cohen *et al* (1972) en su modelo de simulación consideran: a) un conjunto de parámetros fijos, los cuales no cambian de una variación a la otra; b) los tiempos de entrada para las elecciones; c) el tiempo de entrada para los problemas; d) la carga neta de energía en la organización; e) la estructura de acceso a la organización; f) la

estructura de decisión de la organización, y g) la distribución de energía entre los que toman decisiones en la organización.

Para Cohen *et al* (1972), la estructura organizacional puede representarse, en su modelo de simulación, a través de dos matrices:

Una matriz de que determina la accesibilidad de una acción con respecto a un problema  $A_{wxm}$ . El componente  $a_{ij}$  es 1 si el problema  $i$  tiene acceso a la opción  $j$  y es 0 si no es así.

Una matriz que especifica la relación entre los tomadores de decisiones con las opciones  $D_{wxm}$ . En donde el componente  $d_{ij}$  es 1 si el participante  $i$ -ésimo tiene acceso a la opción  $j$ -ésima y viceversa si el componente  $d_{ji}$  es 1, la opción  $j$  tiene acceso al participante  $i$ .

De acuerdo a los resultados obtenidos, en sus simulaciones, Cohen, March y Olsen (1972) establecen que las elecciones se hacen de tres formas diferentes:

- Omisión.- En ocasiones, una oportunidad de elegir llega y ningún problema se vincula con esa elección. Todos los problemas dentro del sistema están relacionados con otras elecciones.
- Propósito.- Frecuentemente, hay problemas asociados con una oportunidad de elegir y los tomadores de decisiones vinculados con la elección dedican suficiente energía para satisfacer las demandas planteadas por estos problemas. La elección se hace y los problemas se resuelven.
- Evasión.- Algunas veces ciertos problemas se asocian por algún tiempo con una oportunidad de elegir. Cuando colectivamente exceden la energía de los tomadores de decisiones vinculados con la elección, ésta no se lleva a cabo. Cuando otra oportunidad de elegir está disponible, los problemas dejan la elección original para vincularse con otra. Una vez que los problemas desaparecieron, se realiza la elección original. No resuelve ningún problema.

Estos resultados arrojaron que la mayor parte de las elecciones se realizan por evasión y omisión. Cuando individuos abandonan una elección en busca de otra más cercana a la decisión, los problemas también se trasladan hacia la misma búsqueda. Los problemas más importantes tienen menos probabilidad de resolverse que los problemas que no lo son. Los problemas menos importantes (que tienen acceso a muchas oportunidades de elección) son capaces de encontrar escenarios dentro de los cuales existen decisores con suficiente energía para resolverlos.

Cohen *et al* (1972: p.8) proponen tres medidas generales para evaluar el desempeño de un proceso de toma de decisión a través del modelo de cesto de basura:

La actividad del problema es la cantidad de tiempo que los problemas ocupan respecto de situaciones de selección sin solución. Esto puede generar una medida en bruto del potencial conflictivo dentro de una organización, ya que las elecciones están varadas por un conjunto de problemas sin solución.

La latencia del problema es la cantidad de tiempo que los problemas pasan activos pero sin estar relacionados con las elecciones. Esto puede generar una medida en bruto de correspondencia del sistema, al grado en que los participantes pueden quejarse de que las organizaciones ignoran sus problemas.

El tiempo de decisión es la cantidad de tiempo en que las elecciones permanecen sin realizarse. Esto puede generar una medida en bruto de la eficiencia aparente del sistema para satisfacer sus requerimientos explícitos de decisión: asignar recursos, preparar presupuestos, contratar personal, entre otros.

Una adecuada estructura organizacional permite que los problemas aparezcan y se resuelvan y que las decisiones se tomen rápidamente, reduciendo así la actividad del problema, su latencia y el tiempo de la decisión, mientras las elecciones se realizan y los problemas se dirigen rápidamente hacia la resolución.

En el modelo de cesto de basura, es difícil mejorar las tres medidas a la vez. Segmentar la estructura de los problemas de acceso a las elecciones reduce el

número de problemas no resueltos dentro de la organización, pero tiene el costo de incrementar la latencia del problema y el tiempo dedicado a alcanzar decisiones. Segmentar el acceso de los decisores a las selecciones tiende a reducir la latencia, pero tiene el costo de incrementar la actividad del problema y el tiempo de decisión.

En este sentido se puede establecer que para el caso de las anarquías organizadas, específicamente las universidades, los tomadores de decisión activos y los problemas se buscan entre ellos a través de una serie de elecciones sin progresos apreciables en la solución de estos últimos. Aparecen decisiones cuyas interpretaciones cambian continuamente durante el proceso de solución; los problemas se resuelven a menudo, pero rara vez por la elección a la que primero se les había vinculado.

El encuentro de problemas, elecciones y tomadores de decisión es parcialmente controlado por los atributos de contenido, relevancia, competencia; pero es también muy sensible a atributos de tiempo, la combinación particular de los botes de basura vigentes y la carga total en el sistema.

### **1.5- La visión institucionalista**

Surgido a mediados del siglo XX, el Institucionalismo representa pretendidamente un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, pero se mantiene una ambigüedad acerca de lo que implica en tanto sus portavoces varían en el énfasis relativo que otorgan a los elementos micro y macro, en su ponderación de los aspectos cognitivos y normativos de las instituciones, y en la importancia que atribuyen a los intereses y a las redes relacionales en la creación y difusión de instituciones (Powell y DiMaggio, 1991). En el estudio de las organizaciones el institucionalismo ha contribuido a la comprensión de los fenómenos que ocurren, mostrando la inconsistencia entre éstos y las teorías que intentan explicarlos.

Por su parte, el nuevo institucionalismo surge como una reacción a la revolución conductista que interpretaba las conductas sociales, políticas y

económicas como consecuencia de las decisiones individuales, es decir, como una suma de propiedades individuales fuera de un contexto social. Bajo sus tres enfoques (económico, político y social), esta escuela se muestra como un conjunto de reglas que determinan los procesos de la reforma institucional a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos.

Teniendo a Williamson y North como sus autores representativos, el Nuevo Institucionalismo Económico surgió de la crítica a la rigidez analítica de la economía neoclásica. Las instituciones son el marco de referencia bajo el cual se llevan a cabo las actividades económicas, por tanto éstas son las estructuras que permiten o intentan resolver los conflictos y contradicciones económicas, operando como los mecanismos de control social que limitan las acciones maximizadoras de los individuos (North, 1993).

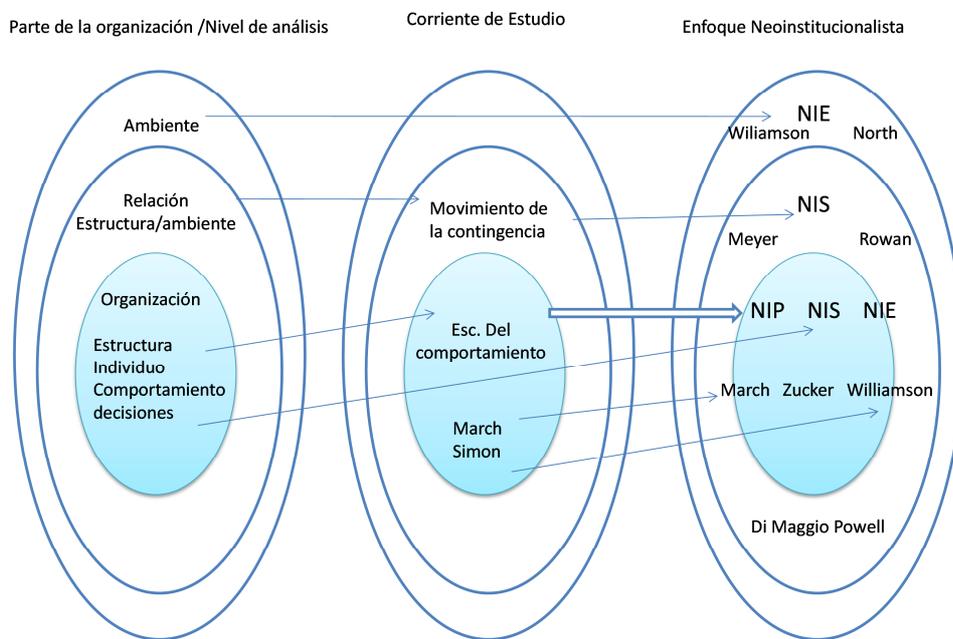
Por su parte, el Nuevo Institucionalismo Sociológico estudia el cambio institucional, analizando las dimensiones de la racionalidad, lo que requiere un cambio de énfasis de la acción racional a las formas de racionalidad. Considera que las formas y procedimientos de la vida social se desarrollan en contextos culturales específicos. Las reglas de funcionamiento de la sociedad son limitaciones que dan forma a la interrelación de los individuos. DiMaggio, Jepperson, Meyer, Powell, Rowan y Zucker se consideran como sus principales representantes.

Finalmente, el Nuevo Institucionalismo Político se centra tanto en la adaptación de las preferencias individuales a las estructuras institucionales como en la capacidad de estas últimas para generar resultados sociales diversos a los objetivos de maximización de bienestar propuestos por los actores. Entre sus autores más reconocidos se encuentran March y Olsen.

### **1.5.1.- La lógica de la pertinencia de las decisiones: una mirada desde el nuevo institucionalismo político.**

La escuela del comportamiento, liderada por Simón y March, mediante el estudio de la toma de decisiones apporto elementos al Nuevo Institucionalismo (Figura 16). Siendo el principal, la premisa de que la regla sigue algo más que la previsión de las consecuencias. March y Olsen (1997) mostraron que la comprensión de los hechos y su valor están vinculados a la previa comprensión, así como a la de los demás y a los lazos sociales de amistad y confianza. Estas interacciones sociales son organizadas por las instituciones políticas con objetivo de dar forma a las interpretaciones y preferencias (De la Rosa, 2002).

**Figura 14.-Trayectoria del Nuevo Institucionalismo Político.**



*Fuente: Tomado de De la Rosa (2002:35)*

Sustentados en la institucionalización de la acción March y Olsen (1997), concibieron al sistema político como un conjunto de individuos que se caracterizan por:

1. Patrones variables de interacción con los demás.-Pueden variar la frecuencia y la duración de los contactos entre dos personas cualquiera, en parte, esto

puede reflejar la elección; o, puede ser consecuencia de la estructura social y política.

2. Grados variables de confianzas hacia los demás.- Varía la confianza en cuanto la habilidad, fuerza y motivos de una a otra persona.
3. Grados variables de integración en el sistema político.- Los individuos se integran en la medida en que aceptan la responsabilidad ante el sistema político y sienten que las acciones de este sistema son fundamentalmente sus acciones o las de aquellos en quienes confían.
4. Orientaciones variables ante los acontecimientos del mundo fenoménico. Estas orientaciones tienen cuatro dimensiones clave:
  - a) La medida en que se ve al acontecimiento;
  - b) La medida en que éste gusta.
  - c) La medida en que este acontecimiento es pertinente para las diferentes relaciones interpersonales.
  - d) La medida en que diferentes individuos consideran controlado un acontecimiento.

Para concentrar la atención en un grupo de ideas sobre el movimiento encaminado a la coherencia cognitiva y efectiva, es necesario considerar cuatro propuestas en torno al ver y al gustar de los individuos. La primera menciona que en la medida en que se hallen integrados al sistema político, los individuos verán lo que les gusta. La segunda sugiere que en la medida en que estén integrados al sistema político, a los individuos les gustará lo que ven. La tercera, señala que en la medida en que confíen en otros con los que tienen contacto, los individuos gustarán de lo que gustan los demás. La última se refiere a que en el grado en que confían en otros con los que tienen contacto, los individuos verán lo que los otros vean.

Tomando como punto de partida estas propuestas se puede construir un sistema sencillo que permite llegar a creer lo que uno cree. Dicho sistema se puede

complementar agregando una serie de propuestas que reflejen la dinámica del equilibrio en las organizaciones a que pertenece cada participante:

1. Los individuos llegarán a confiar en otros a los que vean producir hechos importantes que les disgusten, así como evitar hechos importantes que les disgusten.
2. Creerán que las personas de las que confían causan hechos que les gustan y que las personas de las que desconfían causan hechos que les disgustan.
3. Los individuos llegarán a creer que los hechos son pertinentes si concuerdan al respecto con las personas en que confían, y estarán en desacuerdo sobre ellos con aquellas en que desconfían.
4. Serán activos en la medida en que lo que ven, gustan y confían estén exentos de ambigüedad.
5. En la medida en que el sistema político y sus niveles de actividad lo permitan, buscarán el contacto con las personas en las que confían y evitarán el de aquellas en que desconfían.
6. Los individuos se sentirán integrados a un sistema político en la medida en que gusten de los hechos importantes que ven.

Todo esto permite visualizar los procesos de adaptación como mecanismos para igualar las instituciones apropiadas con los entornos creados de manera exógena. Es decir, las instituciones, crean en parte sus propios entornos, razón por la cual resultan significativas las complicaciones resultantes.

March y Olsen (1997: 101) afirman:

*“La acción es elección, y esta se hace una función de las expectativas sobre sus consecuencias: los significados se organizan con objeto de afectar las opciones, y los*

*símbolos son cortinas que oscurecen la política real o artefactos de un esfuerzo encaminado a tomar decisiones”.*

*La política es simbólica, no en el sentido reciente de los símbolos en tanto que dispositivos del poderoso para confundir al débil, sino más bien en el sentido de los símbolos como instrumentos de orden interpretativo. La fuente primordial del desafío institucionalista es empírica. La coherencia interpretativa para las ambigüedades de la vida política está dada por dad por los símbolos, rituales, ceremonias, narraciones y dramatismo que permea sutil y difusamente a la política. El significado se desarrolla en un contexto de acción.”*

Para ellos, el comportamiento simbólico es también un elemento estratégico en la competencia política, los procesos de decisión son rituales sacros y la toma de decisiones va ligada a importantes preocupaciones simbólicas de la política y la sociedad. Los componentes rituales, simbólicos y afirmativos de las decisiones son aspectos importantes del modo en que las instituciones desarrollan la cultura y visión comunes, que se constituyen en mecanismos primarios para la acción, control e innovación efectivos. En un nivel instrumental sencillo, las instituciones políticas y los individuos que las decisiones que toman son legítimas. La legitimidad se establece demostrando que las decisiones alcanzan objetivos apropiados o que se han tomado de manera adecuada.

En este contexto, en las instituciones políticas, la opción se organiza a fin de asegurar al auditorio tres cosas esenciales: primera, la opción inteligente que refleja planeación, pensamiento, análisis y uso sistemático de la información. Segunda, que la opción es sensible a las preocupaciones de personas importantes y que en el proceso se ha prestado oídos a los intereses legítimos. Tercera, que el sistema político está controlado por su dirección, de manera apropiada.

Por lo que, el simbolismo del proceso de decisión sustenta visiones sociales más difundidas. La idea de la opción inteligente es medular en la ideología moderna, y las instituciones políticas están dedicadas a esta visión de la vida. Por tanto, las actividades en las instituciones políticas y, en particular, las de decisión son parte de

una serie de ritos mediante los cuales la sociedad se aseguran a si misma que la existencia humana se construye en torno a la opción. (March y Olsen, 1997).

En el nuevo institucionalismo político tiene su nivel de análisis en el ámbito organizacional y se propone responder qué es lo que regula el comportamiento de los individuos en un ámbito organizacional. Dicho ámbito organizacional se aloja en las instituciones políticas, en otras palabras, March y Olsen (1997) están interesados en entender cómo funcionan las instituciones políticas. Para estos autores la regla, socialmente construida, es el fundamento de la institución ya que a través de ella se institucionaliza la acción, se reduce la ambigüedad y se afecta a la política.

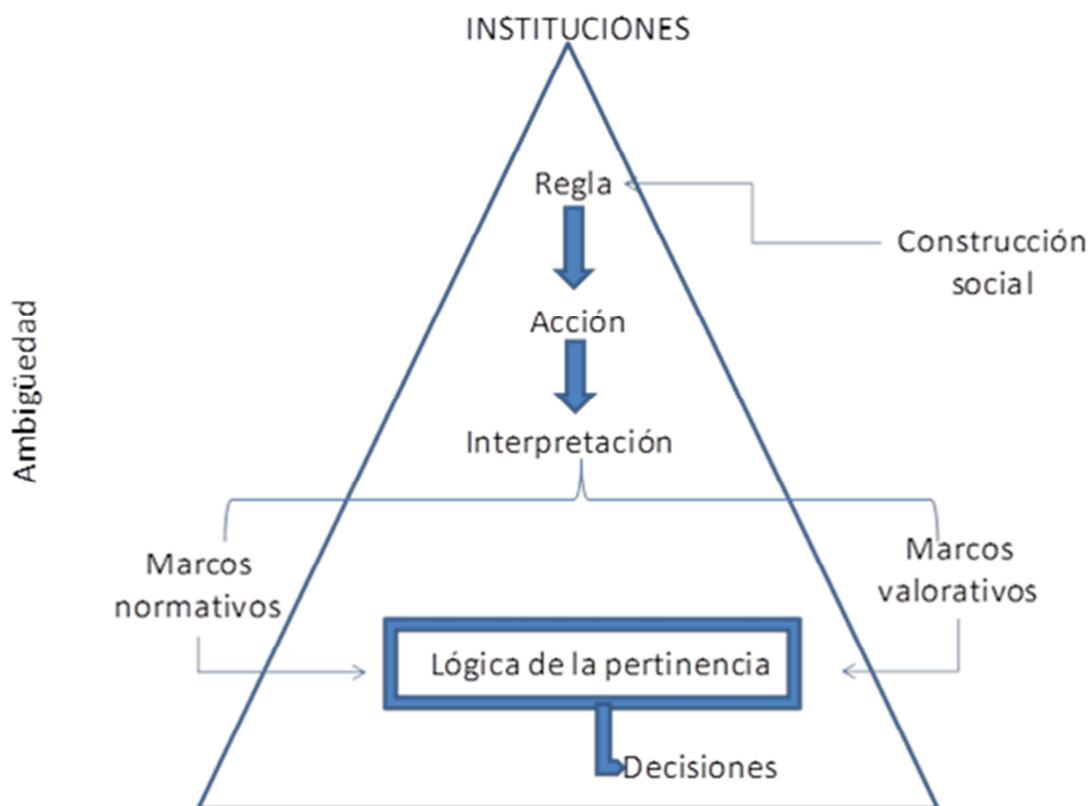
*“Las instituciones poseen un repertorio de procedimientos, y recurren a las reglas para escoger entre ellos. Las reglas se pueden imponer o aplicarse por coerción directa y mediante autoridad política u organizadora, o pueden ser parte de un código de conducta adecuada que se aprende y se interioriza por medio de la socialización o la educación.*

*Las reglas relacionadas con la conducta deben ser consideradas con detenimiento. Las reglas pueden reflejar sutiles lecciones de experiencia acumulativa, en tanto que el proceso mediante el cual se determinan y se aplican las reglas apropiadas implica elevados niveles de inteligencia, discurso y deliberación humanos. Una conducta política inteligente y reflexiva, como de cualquier otro género, se puede describir en términos de deberes, obligaciones, funciones y reglas” ( March y Olsen, 1997: 67):*

Estas reglas se conciben como las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Es decir, las rutinas pueden ser reglas de procedimiento que especifiquen un proceso que debe seguir en circunstancias determinadas. Esto propicia que la actuación de los individuos se base en las reglas de aprobación, más que en el cálculo racional de las consecuencias. Pero la socialización mediante una serie de reglas y la aceptación de su pertinencia no es por lo general un caso de celebración voluntaria de un contrato explícito.

De esta forma la acción se institucionaliza cuando las reglas han sido institucionalizadas, y ello sucede a través de la rutinización de las prácticas. En este sentido el hecho, de que la mayor parte del comportamiento este rutinizado, esto no significa que los hombres respondan en forma automática o mecánica a las situaciones: la lógica de la pertinencia es fundamental para la acción política (Figura 15).

**Figura 15.- La acción institucionalizada.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de March y Olsen (1997).*

La institución ofrece una gran cantidad de reglas, ante las cuales los individuos deben decidir cuál es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad.

Para que las reglas sean seguidas, éstas deben hacer sentido al individuo: la interpretación y construcción del significado es fundamental para la institucionalización de la acción y de las reglas. Así, ante la ambigüedad, inestabilidad y diversidad de preferencias, la lógica de la pertinencia se erige como reguladora y constructora de la acción. Así, la decisión está en función de la lógica de la consecuencia sino de la lógica de la pertinencia.

Por ello, March y Olsen (1997) pasan a la lógica de la pertinencia como fundamento explicativo de las instituciones políticas en tanto formas de organización caracterizadas por la ambigüedad organizativa, ya que la transformación institucional no es dictada enteramente por las condiciones exógenas ni controlables mediante acciones intencionales. En su mayor parte, las instituciones evolucionan por una serie de procedimientos relativamente mundanos, sensible a mecanismos de control parcialmente difusos.

En síntesis, la propuesta de March y Olsen (1997) considera como rasgos políticos esenciales las normas de pertinencia, rutina y la elaboración del significado. También señalan que el desarrollo Teoría de las Instituciones Políticas contribuirá a la comprensión de la estabilidad y el cambio político. Esta situación resulta necesaria, desde su perspectiva, ya que las instituciones políticas simplifican las posibles confusiones de la acción, aportando alternativas para la acción; simplifican las potenciales confusiones de significado, creando una estructura para interpretar la historia y anticipar hechos futuros; y asimismo simplifican las complicaciones de la heterogeneidad, conformando las preferencias de los participantes.

Por otra parte, estos autores conciben a la elección como un proceso estructurado por marcos valorativos y normativos mediados socialmente. El pilar cognitivo acentúa la centralidad de los elementos cognitivos de las instituciones: las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y el marco a través del cual el significado se construye. Los símbolos son los elementos que intervienen en la formación de significados que se atribuyen a objetos y actividades; estos significados provienen a su vez de la interacción social y son perpetuados en tanto hacen sentido.

Así la concepción cognitiva de las instituciones acentúa el rol central jugado por la construcción social de significados. Por lo tanto las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado a la conducta social.

### **1.6- A manera de conclusión.**

La toma de decisiones forma parte del campo de estudio de la teoría de la organización y los estudios organizacionales. Al igual que estos, ha seguido un patrón de evolución marcado por una variedad de paradigmas y perspectivas que se han caracterizado por una multiplicidad de teorías, modelos y paradigmas (Miller, Hickson y Wilson; 2006). En el análisis de las decisiones, particularmente han predominado tres paradigmas: la racionalidad absoluta, la racionalidad limitada y la ambigüedad.

En el área de la administración, los modelos normativos sustentados en el paradigma de la racionalidad absoluta de los individuos han prevalecido hasta nuestros días. Por su parte, desde la perspectiva económica, se desarrollaron una serie de modelos matemáticos para explicar la toma de decisiones tanto a nivel macro como micro.

En este sentido económico, la propuesta de Von Neumann y Morgentern se constituyó como el marco analítico para comprender el proceso decisorio al definir la elección individual como un juego competitivo donde los participantes establecen sus estrategias para lograr el máximo rendimiento o utilidad.

La propuesta de los autores, sin lugar a dudas, se enmarca como el referente teórico para explicar el comportamiento de los seres humanos al elegir: maximizador. Es así como esta visión simplista, describe a la decisión como un proceso lineal, secuencial y lógico, caracterizado por la capacidad cognitiva del ser humano para conocer y elegir todas sus alternativas posibles. Estas características permiten identificar plenamente el inicio y final del proceso decisorio. En otras palabras, se pueden conocer y definir cada una de las etapas que conforman una decisión.

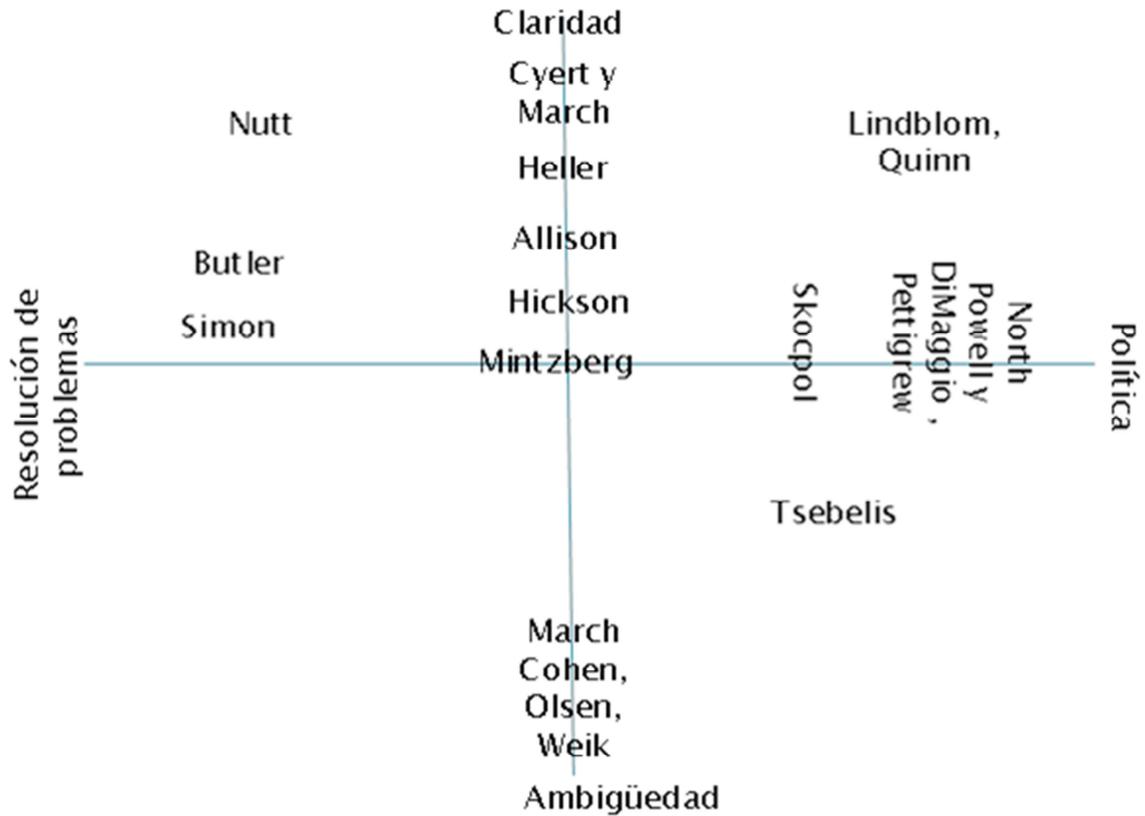
Así pues, durante la mitad del siglo XX, el modelo de elección racional se convirtió en un hito en el estudio de las decisiones y se constituyó como la principal referencia. A pesar de contar con la aceptación de la comunidad científica de la época, la capacidad explicativa de este modelo fue severamente cuestionada por Simon y March (1969) quienes afirmaron que el comportamiento individual obedece a un tipo de racionalidad subjetiva y limitada.

Si bien, los estudios de Simon y March (1969) se enfocaron a la organización burocrática propuesta por Max Weber (1992), sus resultados aportaron nuevos elementos a la teoría de las decisiones y el comportamiento administrativo de las organizaciones.

A la luz del movimiento cognitivo de las organizaciones, estos autores cuestionaron la autoridad legal weberiana que empoderaba a los gerentes para decidir en forma impersonal, objetiva, lógica y racional el rumbo a seguir. En consecuencia, la perspectiva evolucionista se convirtió en el medio para interpretar a las organizaciones y a los fenómenos que ocurren en ella.

A partir de la propuesta de Simon y March (1969) surgieron una serie de corrientes de pensamiento, basadas en la racionalidad limitada, que dieron cuenta del proceso decisorio desde diferentes disciplinas (Figura 16).

**Figura 16.- Estudio de la toma de decisiones.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Miller, Hickson y Wilson (2006).*

Como se observa, el estudio de las decisiones ha seguido dos aspectos en el proceso: los fines y la naturaleza. El primero concibe como objetivo de la decisión la resolución de problemas, asimismo la visualiza como parte de un proceso de negociación donde los intereses individuales se acoplan a los organizacionales. Esta postura está claramente representada por Simon (1982) quién describe a la toma de decisiones como la nueva ciencia. Asimismo Simon y March incorporaron el proceso de negociación y poder a las decisiones. De esta corriente, se desprende el nuevo institucionalismo que aportó elementos al análisis del proceso decisorio. De igual

manera, el incrementalismo lógico (Quinn, 1982; y Limblom; 1959), desde la teoría política, aportó una forma de mirar las decisiones públicas.

En cuanto a su naturaleza, el proceso decisorio parte de dos concepciones. La primera asume un componente cognitivo que dota de lógica a la decisión, es decir, existe una serie de pasos o etapas, secuenciales, en el proceso. La segunda que admite opacidad en la toma de decisiones, es decir, no se puede identificar la forma que adopta el proceso, ni cuando inicia y termina. Así pues, las anarquías organizadas asumen a la elección como un proceso complejo de relaciones flojamente acopladas entre problemas, soluciones y participantes (Cohen, March y Olsen; 1972). En consecuencia la toma de decisiones adquiere un carácter simbólico que integra las creencias e interpretaciones de los miembros de la organización.

Así pues, este recorrido histórico a través de las diversas corrientes de pensamiento sobre la toma de decisiones organizacionales, permite identificar plenamente los tres paradigmas en los que se sustenta dicho proceso. Cada paradigma integra una serie de elementos que, sin duda, contribuirán a establecer el marco analítico. De esta manera, la negociación, la ambigüedad, el simbolismo, las creencias, la cognición, la laxitud organizativa, la lógica de la pertinencia, la coalición, la racionalidad y la regla se constituyen en aspectos a considerar en el análisis del objeto de estudio de la presente investigación.

## Capítulo II. La Estrategia: su naturaleza y su proceso de formación en las organizaciones.

*“El pensamiento no es sólo conocimiento y/o  
detección de las constancias, regularidades, leyes,  
presentes y en acción en la naturaleza.  
Es también estrategia, y como toda estrategia  
no sólo debe utilizar al máximo su conocimiento del orden,  
sino también afrontar la incertidumbre, el alea, es decir,  
las zonas de indeterminación y de impredecibilidad  
que encuentra en lo real.  
Morin, 1984*

### 2.1.- Introducción

En este segundo capítulo se exponen los fundamentos teóricos que describen, caracterizan, explican y definen a la estrategia, para lo cual se realiza un análisis sobre lo que se ha estudiado con respecto a la estrategia. Desde los referentes más antiguos hasta los estudios más recientes son examinados con el propósito de establecer marcos de referencia sobre las diversas perspectivas que se han establecido, así como enfoques futuros de análisis.

Por las consideraciones anteriores, se pretende establecer la relevancia y pertinencia que el estudio de la estrategia tiene como vertiente de análisis de los Estudios Organizacionales. Este tema adquiere mayor relevancia, sí su estudio se realiza en organizaciones que no han sido profundamente estudiadas, como el caso de las microempresas, y que requieren de investigaciones para comprender su complejidad. Bajo estos criterios se han definido los elementos que se analizan en el caso de estudio seleccionado, en específico el proceso de formulación de la estrategia.

Para el logro de los fines planteados, el presente capítulo ha sido dividido en cuatro apartados. En el primero se hace referencia al origen etimológico y a las

diversas definiciones del vocablo estrategia, esto con la finalidad de contextualizar el uso de dicha palabra en las organizaciones. El segundo presenta las dos vertientes (contenido y formación) reportadas en la literatura sobre el estudio de la estrategia en el ámbito empresarial, lo cual aporta elementos de análisis para su caracterización y aplicación. En el tercero, con la finalidad de explicar y entender el proceso de formación de la estrategia, se examinan las diez escuelas (o enfoques) que, de acuerdo con Mintzberg, dan cuenta de dicho proceso. En el último, se exponen las estrategias genéricas que reporta la literatura como producto de las diversas investigaciones realizadas a lo largo del tiempo y que han contribuido al desarrollo del tema.

## **2.2.- El origen militar de la estrategia.**

Tradicionalmente la literatura sobre “*estrategia*” hace referencia a su sentido militar<sup>15</sup>. Bajo esta perspectiva, se considera el texto: “*El arte de la guerra*”, escrito por el general Sun Tzu, como la obra más antigua<sup>16</sup>. En él se presentan un conjunto de recomendaciones, con carácter de máximas, sobre estrategia militar y su aplicación en el campo de batalla.

Siguiendo esta orientación castrense, posteriormente, surgieron una serie de escritos que contribuyeron a la categorización de conceptos y recopilación de experiencias obtenidas en el campo de batalla que se transmitieron de generación en generación hasta convertirse en obras clásicas como las escritas por Maquiavelo, Napoleón, Lenin, Mao Tse-Tung y Mc. Arthur.

Continuando con la orientación militar, otro de los referentes comunes enunciados en la literatura es el libro: “*Sobre la guerra*”, escrito por el general prusiano Karl Von Clausewitz. En esta obra se resalta el impacto de los objetivos en la definición de las estrategias y en la eficiencia militar, es decir, para ganar batallas

---

<sup>15</sup> Este vocablo proviene de los conceptos griegos *strategike episteme* (la visión del general) y *strategonsophia* (la sabiduría del general).

<sup>16</sup> Se estima que la obra fue escrita en el año 500 A.C.

se requiere contar con un horizonte claro. Para Von Clausewitz (1976) la clave radica en mantener la moral muy alta, la astucia, la audacia, la improvisación, la concentración en el espacio y el dominio de posiciones seleccionadas.

Por otra parte, en el ámbito académico el estudio de la estrategia fue introducido, sin dejar de lado su sentido militar, a principios del siglo XIX; siendo la Universidad de Harvard la primera institución educativa en impartir cursos sobre política comercial.

A pesar de los estudios desarrollados en la Harvard Business School, el tema de la estrategia no tuvo el impacto esperado en la comunidad académica y empresarial, durante sus primeros años; fue hasta la década de los sesenta cuando emerge como objeto de estudio para varias disciplinas.

En esa época, las principales obras que marcaron un hito fueron: *Strategy and structure* de Chandler (1962), *Corporate strategy* de Ansoff (1965), *Business policy, text and cases* de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965) y *The concept of strategy* de Andrews (1971).

### **2.2.1- El concepto estrategia: un constructo para las organizaciones.**

Durante las décadas de los sesentas, setentas y ochentas el uso de la estrategia como sustantivo o adjetivo se extendió hacia la esfera política y empresarial, trayendo consigo muchas y muy variadas definiciones de la misma, entre las que se pueden mencionar (Cuadro 2).

**Cuadro 2.- Nociones de estrategia.**

<i>Autor</i>	<i>Concepto</i>	<i>Perspectiva</i>
Ackoff (1962)	Es una regla que dicta el curso de acción a tomar en el caso de cada situación posible.	Patrón
Andrews (1971)	Es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.	Plan
Ansoff (1965)	Son las expresiones operacionales de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.	Patrón
Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.	Plan
Porter (1987)	Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.	Patrón
Quinn (1982)	Es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.	Plan

*Fuente: Adaptación de Grant (1996:36)*

Estas perspectivas conciben a la estrategia como resultado de un proceso formal en el que se formulan una serie de objetivos basados en análisis previos del entorno y de la propia organización; por lo que su formación implica una serie de decisiones que se caracterizan por: ser importantes, requieren la asignación de recursos y no ser reversibles. Asimismo, la estrategia se concibe como producto de un proceso formal, lineal, racional que permite abordar una situación específica.

En contraparte a lo anterior expuesto, Mitzberg (1978) propone una definición multidimensional del término estrategia como resultado de los aspectos relacionados con dicho vocablo:

- a) La estrategia se concibe como un plan, representa una dirección o guía para la acción, orientada hacia el futuro, permitiendo partir desde donde se está hasta donde se desea ir.
- b) Dada su consistencia en el comportamiento a largo plazo, la estrategia es un patrón.
- c) Para algunos la estrategia es una posición, es decir, reconoce acciones y fuerzas mediadoras entre la organización y su entorno, de forma tal que resulta ser un nicho que permite la generación de rentabilidad.
- d) Cuando los patrones de comportamiento tienen como origen una determinada forma de percibir el rol de la organización en el entorno, la estrategia es concebida como una perspectiva, la cual orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo, es decir, articula las intenciones y acciones de sus miembros.
- e) Por último, la estrategia también puede definirse como una maniobra o estratagema, es decir, una acción o acciones dirigidas a tomar ventaja sobre el competidor en una situación determinada.

En síntesis, este enfoque define a la estrategia como un patrón en un flujo de decisiones, en donde la decisión se interpreta como un compromiso de recursos a la acción. Considerando, además dos vertientes en la formación de la estrategia: las estrategias intencionadas y las estrategias realizadas.

Estas diversas visiones sobre la estrategia resultan complementarias; así mismo muestran la complejidad de su formulación y desarrollo en las organizaciones. En esta dirección, la organización diseña e implementa determinado plan con la finalidad de posicionarse en el mercado, siguiendo un patrón de acciones establecido, orientada por cierto paradigma y guiada por las definiciones fundamentales del negocio (misión y visión).

## **2.3.- Las vertientes en el estudio de la estrategia.**

Durante las últimas tres décadas, han proliferado numerosos estudios dirigidos a explicar el desarrollo y sostenibilidad del posicionamiento o competitividad de las organizaciones en el ámbito empresarial, orientando el análisis de la estrategia en dos vertientes: su contenido y su proceso de formulación.

En la primera se enfatiza el ámbito de los mercados y la forma en cómo rivalizan las organizaciones mediante el desarrollo de ventajas competitivas (Montgomery et al. 1989). Para esta corriente, el contenido de la estrategia se relaciona con la sobrevivencia, la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la segmentación sectorial, la integración económica, las taxonomías de tipos de estrategias, las etapas de la evolución del sector, y la señalización de mercado y respuesta competitiva (Huff y Reger, 1987; Chakravarthy y White ,2002; Fahey y Christensen, 1986).

En cuanto a la segunda, Grant (2002) y Campbell-Hunt (2000) presentan en su obra una revisión exhaustiva de la literatura referente al tema de la estrategia corporativa; así como investigaciones enfocadas al desarrollo de ventajas competitivas en sectores económicos y en grandes corporaciones.

### **2.3.1- Competitividad y posicionamiento: perspectivas del contenido estratégico.**

En la literatura sobre estrategia organizacional han surgido un sinnúmero de investigaciones cuyo objetivo radica en explicar el desarrollo y sostenibilidad del posicionamiento o competitividad en el ámbito empresarial, es decir, su enfoque se centra en el contenido de la estrategia.

De acuerdo a esta corriente, el contenido de la estrategia se basa en la construcción y desarrollo de la ventaja competitiva mediante dos vías: la explotación del mercado y el cumplimiento de niveles de eficiencia inalcanzables para la competencia. Dentro de los referentes teóricos de dicho enfoque, destacan: a) Teoría

de las fuerzas competitivas, b) Teoría del conflicto estratégico, c) Teoría de los recursos y d) Teoría de las capacidades dinámicas.

I.- Teoría de las fuerzas competitivas.- Teniendo como máximo representante a Michael Porter (1987), esta teoría ha predominado en el estudio del contenido estratégico. Este modelo, basado en los desarrollos teóricos de la economía industrial (y su modelo de estructura/resultados), se centra en las acciones a desarrollar por una empresa para crear posiciones estratégicas defendibles frente a los elementos del entorno que pueden afectar a su rentabilidad, caracterizados como fuerzas competitivas. Para Porter (1987) la entrada a un sector industrial es una decisión racional ya que implica una valoración de las capacidades de la empresa, el potencial del mercado y la adquisición de los activos necesarios para lograr el desempeño óptimo.

En otras palabras, la estructura del sector industrial en el que la empresa se desempeña resulta fundamental para la rentabilidad potencial de una empresa. Dicha rentabilidad está en función de la intensidad de las fuerzas competitivas: barreras de entrada, amenaza de bienes y/o productos sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores, y amenaza de nuevos participantes (Porter 1987). Este modelo permite llevar a cabo un pensamiento sistemático acerca de cómo trabajan las fuerzas competitivas en un determinado sector industrial, y de cómo las características de dichas fuerzas competitivas determinan el atractivo potencial de determinado sector industrial.

II.- Teoría del conflicto estratégico.- Derivada de la microeconomía clásica, esta propuesta teórica parte del análisis de la interacción entre empresas en el mercado mediante las técnicas planteadas en la teoría de juegos. Debido a que una empresa puede aumentar sus beneficios manipulando, a través de ciertas acciones, las condiciones en que se compite en un determinado sector industrial, es posible analizar la interacción competitiva entre empresas rivales.

Entre las aportaciones relevantes en esta teoría se encuentran: el concepto de costos hundidos (*Sunken costs*), la técnica del señalamiento (*Signaling*), tácticas de

precios (*Predatory pricing* y *limit pricing*) y las asimetrías en las ventajas competitivas. Para esta teoría, en el análisis se valora sobre todo la capacidad de jugar el juego competitivo de los directivos, ignorando los fundamentos del desarrollo de ventajas competitivas más duraderas, esto es, sostenibles en el tiempo y difícilmente imitables.

III.- Teoría de los recursos.- Tiene su origen en la crítica a la hipótesis central de la teoría de las fuerzas competitivas, refutando la idea de que los mercados de factores de producción (capital y trabajo) son perfectos. Por el contrario, el desarrollo de un negocio es un proceso extremadamente complejo, en el que intervienen activos difícilmente adquiribles en el mercado, como el conocimiento tácito y la reputación, y en el que en ocasiones las empresas no pueden aprovechar los activos adquiribles en el mercado, por carecer de sus complementos (Teece, 1997).

Como consecuencia de esta problemática, los recursos que posee una organización son heterogéneos, integrados en conjuntos difusos, de manera que la lógica de una decisión de entrada difiere, diametralmente, a la de la teoría de las fuerzas competitivas. Ante esto, la rentabilidad de una empresa depende de una mayor eficiencia derivada de la posesión de activos, de naturaleza tangible o intangible.

IV.- Teoría de las capacidades dinámicas.- Su objetivo radica en identificar las dimensiones de las capacidades específicas de la empresa que puedan ser fuentes de ventaja competitiva, y explicar cómo las combinaciones de capacidades y recursos pueden ser desarrolladas, desplegadas y protegidas; asumiendo la existencia de una competencia propia de la dirección de la organización, la cual le permite crear nuevas competencias distintivas o explotar competencias distintivas ya existentes.

Conforme a estos postulados, los procesos son la fuente principal para la construcción de la ventaja competitiva de las empresas, ya que constituyen la forma o el modo en que se hacen las cosas (procedimiento y rutinas). La coordinación e

integración (concepto estático), el aprendizaje (concepto dinámico) y reconfiguración (concepto transformador) representan las funciones esenciales de los procedimientos organizacionales. La posición estratégica de la empresa constituye los activos de ésta, especialmente aquellos difícilmente de imitar e imposibles de obtener en los mercados de factores productivos. Entre éstos, destacan los activos de conocimiento y sus activos complementarios, y los activos de reputación.

### **2.3.2- El proceso estratégico: análisis y perspectivas.**

Otra de las vertientes en el estudio de la estrategia, tiene como objetivo central el explicar cómo se formula e implementan las estrategias en la organización con la finalidad de afrontar determinada situación, es decir, revelar las características de los procesos de elaboración de la estrategia. Este enfoque denominado proceso estratégico (strategic process), tiene sus orígenes en las contribuciones realizadas por Barnard (1968) y Simon (1982) quienes abordaron el estudio de la racionalidad en el proceso estratégico; y el rol de la alta dirección y de los miembros de la organización en el proceso estratégico.

Dentro de la literatura sobre el proceso estratégico, se pueden distinguir varias corrientes:

- a) Enfocada a los sistemas de planeación (Ansoff ,1965) y sistemas de control de dirección (Anthony ,1965).
- b) Dirigida a la relación entre la estructura organizacional y el entorno de la empresa (Chandler,1962; Galbraith,1977; Mintzberg 1979; Rumelt, 1974; Scott, 1971).
- c) Holística (Bower, 1970; Miles y Snow ,1978; Burgelman, 1980).
- d) Enfocada a las decisiones (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, 1990; Quinn, 1980).

Esta última corriente, parte de las contribuciones realizadas por Cyert y March (1963) y Simon (1982) sobre la racionalidad en la toma de decisiones y el rol que asume el decisor para evitar la incertidumbre y solucionar problemas. Como se expuso en el capítulo anterior, algunos autores consideran que el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de aproximación a la realidad de tipo exhaustivo y analítico (racionalidad absoluta).

En contraposición, otros autores manifiestan que el proceso estratégico tiene lugar en unas condiciones de racionalidad limitada, en virtud de la cual se sustituye el principio de maximización u optimización por el de satisfacción (Simon, 1982) y las decisiones se toman mediante criterios políticos, no exclusivamente analíticos (Lindblom, 1959). Basadas en esta línea de pensamiento, se desarrollaron una serie de investigaciones cuyos ejes temáticos son:

- El proceso estratégico.- Dirigido al análisis de la formación de la estrategia (cómo se generan las decisiones) y su implementación (cómo se aplican en la práctica las decisiones).
- El paradigma de la racionalidad.- Centrado en el estudio de la racionalidad en el proceso de formulación de la estrategia. Para algunos autores los decisores tienen capacidad limitada para procesar la información y las organizaciones son entidades políticas con intereses individuales o de grupo que determinan su accionar (Cyert y March, 1963; Simon 1982).
- La formulación de la estrategia.- Presenta el carácter normativo (cómo se debería hacer) y descriptivo (cómo se hace) del proceso de formación de la estrategia en las organizaciones.

Con el estudio de estos tópicos, se puede reconocer la importancia y complejidad del proceso estratégico en las organizaciones; así como su relación con la toma de

decisiones. En otras palabras, la formación de estrategias en las organizaciones no solo se remite a mantener una posición competitiva favorable sino que implica una manera de hacer frente a las adversidades en un entorno cambiante.

### **2.3.3- Multidimensionalidad: elementos y caracterización del proceso estratégico.**

Para comprender el contenido de los elementos sobre los que actúa el proceso estratégico, se requiere analizar cada una de las nueve dimensiones del concepto de estrategia definido por Hax y Majluf (1997). De acuerdo a estos autores las dimensiones que contribuyen a la definición de la estrategia son (Figura 17):

1. Medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en la asignación de recursos.
2. Definición del campo competitivo de la empresa.
3. Respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
4. Forma de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.
5. Modelo de decisiones coherentes, unificador e integrado.
6. Definición de la contribución económica y no económica que la empresa realiza a los sectores de interés (stakeholders<sup>17</sup>).
7. Expresión del propósito estratégico.

---

<sup>17</sup> Cualquier persona o grupos de personas que reciben directamente los beneficios o cubren los costos derivados de la acción de la empresa, como por ejemplo: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad, el gobierno, y entre otros.

8. Medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
9. Medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.

**Figura 17.- Dimensiones del concepto estrategia.**



*Fuente: Elaboración propia en base a Hax y Majluf (1997)*

A partir de esta reflexión, Hax y Majluf (1997) consideran que una caracterización unificada de la estrategia debe combinar todas las dimensiones anteriores, es decir, la estrategia:

- Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo.
- Define el programa de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.

- Alcanza una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
- Unifica e integra un patrón de decisiones.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus stakeholders.
- Es una expresión del propósito estratégico de la organización.
- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

En esta definición global se identifican como elementos que permiten caracterizar una estrategia: el objetivo perseguido por la organización (sobrevivencia, desarrollo de ventaja competitiva, posicionamiento, consolidación, entre otros), las condiciones relativas a la interacción de la organización con su entorno, los aspectos relacionados a la organización de las tareas y la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización, y la articulación de las actividades de forma coherente y alineada con los objetivos organizativos.

## 2.4.- El proceso de formación de la estrategia.

Como se ha mencionado, el concepto estrategia resulta multidimensional, con lo cual resulta imposible llegar a una definición consensuada y universal de este término. Cada conceptualización es producto de determinada perspectiva en su proceso de formación, lo que obliga a revisar las características distintivas de este proceso con el de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización (Mintzberg, 1973).

En referencia a lo anterior, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) en su obra titulada *“Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico”* analizan los procesos de formación de las estrategia desde diversas perspectivas. La clasificación propuesta por estos autores se integra de diez enfoques diferentes que corresponde a cada una de las escuelas del pensamiento estratégico (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3- Escuelas de formación de la estrategia.**

	Escuelas	La estrategia vista como un proceso
PRESCRIPTIVAS	Planificación Diseño Posicionamiento Empresarial Cognoscitiva Aprendizaje	De concepción Formal Analítico Visionario Mental Emergente
DESCRIPTIVAS	De poder Cultural Ambiental De Configuración	De negociación Colectivo Reactivo De Transformación

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010: p.10).

Cada uno de estos enfoques, se integran en tres grupos: a) las escuelas prescriptivas, donde se clasifican las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; (b) las escuelas descriptivas, situándose en este grupo las escuelas empresarial, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y (c) las escuelas integradoras, incluye únicamente la escuela de la configuración.

En esta clasificación alternativa, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010) presentan la influencia de las teorías de la organización y de la economía en los fundamentos básicos de cada escuela, así como en su proceso de formación de la estrategia.

#### **2.4.1- Escuelas prescriptivas: la racionalidad de la estrategia.**

En este grupo se integran las escuelas que definen el cómo se deberían formular las estrategias. En su conjunto conforman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional que comprende la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Sustentada en el paradigma de la elección racional, esta escuela ofrece una visión mecanicista de la estrategia considerando a su proceso de formulación como lógico, lineal y secuencial. En esta categoría se agrupan tres escuelas: la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

##### a) Escuela del diseño

Esta escuela fue desarrollada por un grupo de profesores de Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews y Guth) quienes se basaron en los trabajos de Selznick<sup>18</sup> (1957) y Chandler<sup>19</sup> (1962). Estos autores tenían como preocupación los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al Liderazgo estratégico de las organizaciones. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido

---

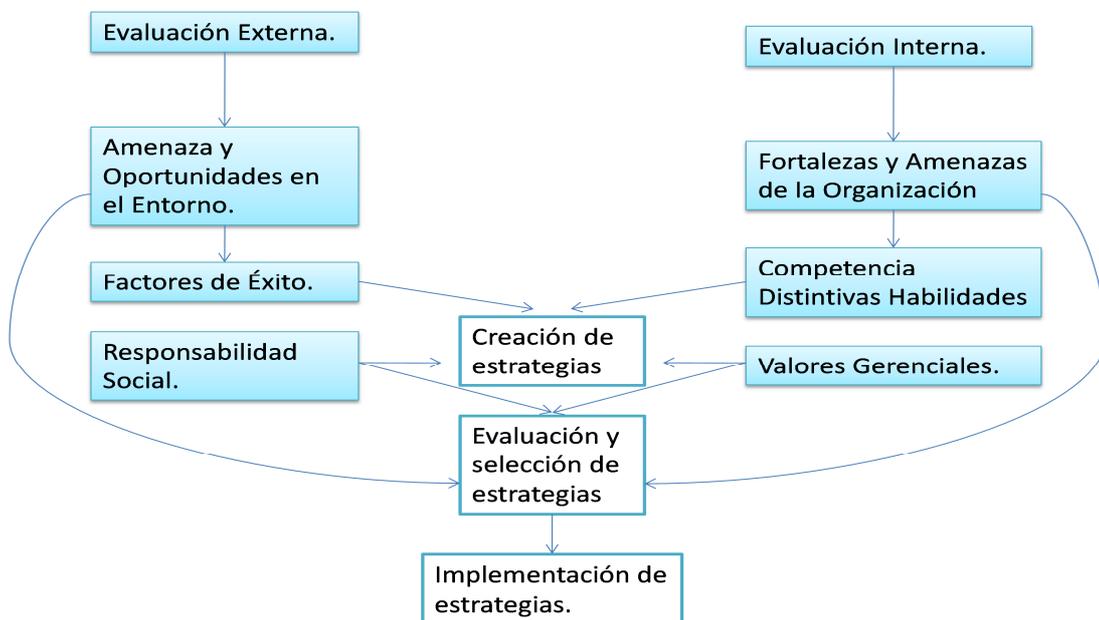
<sup>18</sup> Introdujo la idea de la competencia característica, analizó la necesidad de vincular el estado interno de la organización con sus expectativas externas y promovió la generación de una política dentro de la estructura social de la organización.

<sup>19</sup> Estableció la noción de estrategia empresarial de la escuela, y su relación con la estructura.

contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas; Tregoe y Zimmerman (1983), quienes definieron el concepto de fuerza motriz e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y Ohmae, (1983), quien propone el modelo del triángulo estratégico integrado por la empresa, los clientes y la competencia.

Mintzberg *et al* (2010), en su análisis, presenta al modelo de Andrews (1986) como el representativo de esta escuela. Dicho modelo, denominado VFOA<sup>20</sup>, tiene como núcleo principal el análisis y evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y debilidades de la organización. Para los representantes de esta corriente, la estrategia económica se considera como la adaptación entre las cualificaciones internas y la oportunidad externa que posiciona a una empresa en su entorno (Figura 18).

**Figura 18- Modelo VFOA**



**Fuente: Tomado de Andrews (1986:15)**

<sup>20</sup> Virtudes, Flaquezas, Oportunidades y Amenazas.

Esta escuela considera que el proceso de formación de la estrategia se caracteriza por ser un proceso deliberado de pensamiento consciente, en donde la responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en el directivo principal que funge como estratega, por lo que los demás miembros de la organización quedan excluidos del proceso de formación de la estrategia. En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias.

La participación de un solo estratega otorga al modelo simplicidad garantizando la formulación de estrategias únicas: las mejores provienen de situaciones individuales. Este proceso de diseño concluye al presentarse las estrategias como perspectivas, es decir, la estrategia es la decisión final para su aplicación.

En este modelo, el contenido de las estrategias se distingue porque éstas son explícitas, simples, únicas, formuladas mediante un proceso de diseño creativo y son implementadas hasta que la fase de formulación haya finalizado. En este sentido, se conciben dos fases del proceso estratégico: la formulación y la implementación. Esta distinción separa el pensamiento de la acción, dificultando el desarrollo de la estrategia como un proceso natural de aprendizaje organizativo (Mintzberg, 2010).

Dentro de las limitaciones de los planteamientos de la escuela del diseño Mintzberg *et al* (2010) resaltan los siguientes:

- ✓ El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de concepción, más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia. El descubrimiento de ¿Cuál es el negocio dónde estamos? tiene que enriquecerse con los resultados de las pruebas y experiencias.

- ✓ Asume el postulado clásico de Chandler, según el cual, la estructura sigue a la estrategia y es determinada por ésta. Sin embargo, se ha comprobado que la evolución histórica de una organización, al igual que el entorno, siempre cuenta, y la estructura organizativa es una parte significativa de esa historia.
- ✓ Separa la formulación (reflexión) de la implementación (acción) y a los estrategas de los miembros de la organización. Esta situación ha provocado que los directivos simplifiquen demasiado la estrategia, ha negado que la formación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de aproximarse a la realidad para recopilar la información.
- ✓ La estrategia explícita puede provocar problemas de falta de flexibilidad. Demasiada claridad en la articulación de la estrategia propicia rigidez en el pensamiento de los estrategas, quienes pueden impedir el cambio cuando en realidad es necesario.

A pesar de sus limitaciones, la escuela del diseño ha proporcionado elementos (competencias distintivas, ventajas competitivas, encaje, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, formulación e implementación) para la discusión sobre la formación de la estrategia en la empresa, y ha proporcionado el marco conceptual básico de las otras dos escuelas prescriptivas.

Desde su perspectiva, Mintzberg considera que la aplicación de este modelo se limita a dos contextos: 1) Las burocracias maquinales que están atravesando un periodo de refundación y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y 2) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir. Esta escuela con el transcurrir de los años fue desplazada por la escuela de planificación, sin embargo debido a los problemas que ésta presenta algunos investigadores han retomado sus planteamientos originales para la redefinición del proceso estratégico.

## b) Escuela de la planificación

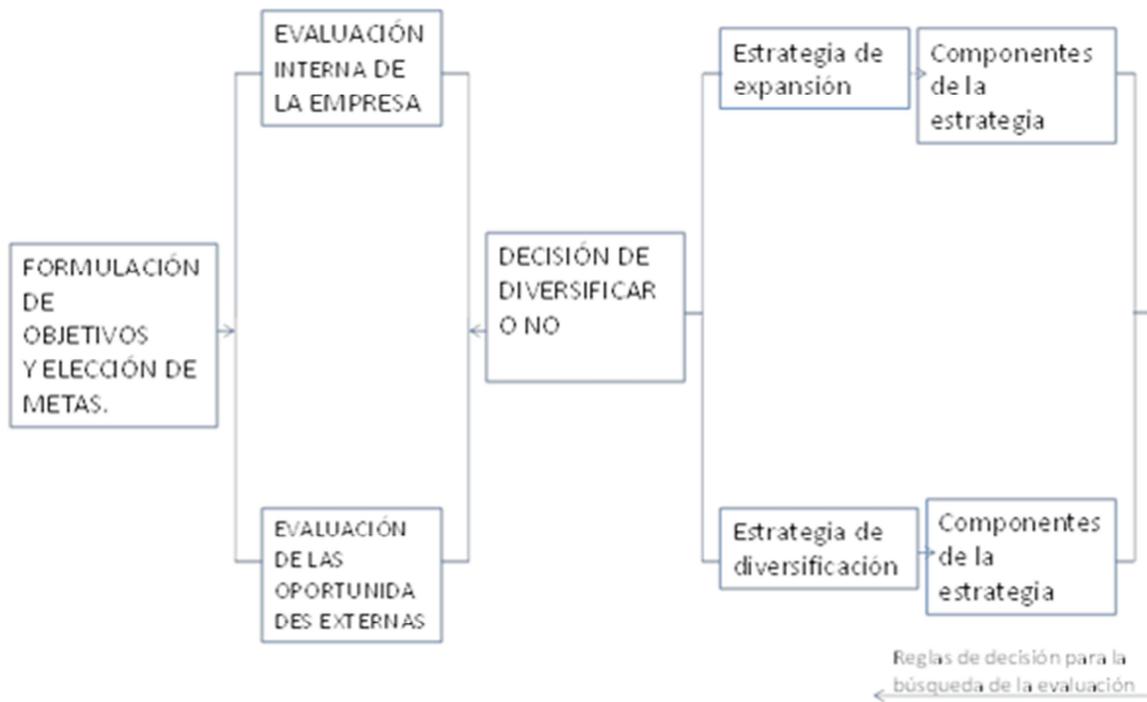
Esta escuela tiene en Ansoff (1965) a su máximo representante, siendo su obra: “*Strategic corporate*”, la referencia obligada para todo seguidor de ésta corriente. Para este autor, la planificación estratégica es diseñada por un grupo de especialistas en la empresa y comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se presentan en cuatro fases (Ansoff, 1965):

- Identificar y analizar la brecha entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado.
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar esa brecha.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizandoo la organización para alcanzar sus objetivos.

El objetivo principal de la planificación estratégica es alcanzar un ajuste (match), encaje (fit) o alineamiento (alignment) entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff, 1965), lo cual puede extenderse a múltiples contextos. Para su aplicación se desarrollaron cientos de modelos, que en su mayoría se reducen a las mismas ideas básicas de la escuela del diseño: tomar como referencia el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchas técnicas, y centrar su atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final.

Entre los modelos iconos de ésta escuela destaca el propuesto por Steiner (1969), el cual consta de seis etapas (Figura 19).

**Figura 19.- Modelo de Steiner**



*Fuente: Tomado de Steiner (1969:45)*

Este modelo se integra de seis etapas. En la primera etapa se fijan los objetivos de la empresa. En la segunda, se evalúan las condiciones externas de la organización. En la tercera se evalúan las condiciones internas de la organización. En la cuarta, se evalúa la estrategia a través de técnicas tales como: análisis de riesgo, curva de valor y otras asociadas con el cálculo de valor para los accionistas. En la quinta, se implementa la estrategia mediante un sistema de planes operativos. En la etapa final, se estipulan los tiempos para cada etapa.

Este modelo ejemplifica los postulados de la planificación estratégica sobre la formación de estrategias: a) es un proceso controlado y consciente pero, en este caso, formal, b) su principal preocupación es la estructura del proceso que sirve para su formulación; y c) el protagonismo recae en el grupo de planificadores de la organización.

No obstante sus bondades, algunos autores han reconocido el fracaso del modelo propuesto por la escuela de la planificación. Mintzberg (1998) identificó cuatro circunstancias que han provocado el fracaso del modelo, éstas las denomina como falacias de la planificación estratégica:

- La primera es la falacia de la predeterminación, que presupone la posible previsión del futuro y que da como resultado una concepción conservadora y equivocada de la estrategia.
- La segunda es la falacia de la separación, la distinción entre pensamiento y acción, entre pensadores y ejecutores, de manera que los directivos dirigen por control remoto.
- La falacia de la formalización, manifiesta que la planificación estratégica no asegura la recreación de un proceso emprendedor que genere una estrategia innovadora y nueva, ni tampoco garantiza la necesaria síntesis para captar toda la complejidad de la empresa y el entorno.
- Por último, producto de la suma de las tres falacias anteriores se genera la cuarta, llamada la gran falacia de la planificación estratégica. Esta falacia parte de la evidencia de que el análisis no puede conseguir la síntesis. Ya que la estrategia, y en general el ejercicio de la dirección de empresas, es una obra de síntesis, la conclusión es que la planificación estratégica no puede crear estrategias eficaces.

Esta crítica de Mintzberg ha encontrado respuesta en Ansoff (1994) quien ha reivindicado la evolución de su sistema de planificación. En palabras de Ansoff (1994), la versión original de la planificación estratégica ha evolucionado hacia diversas concepciones de la planificación, explicadas a partir de los entornos que ha sido necesario afrontar, de tal forma que diferentes desafíos del entorno requieren diferentes respuestas estratégicas y, como consecuencia, concebir la planificación desde diferentes enfoques.

Aunque esta escuela presenta importantes limitaciones, su contribución al desarrollo de la estrategia corporativa es innegable. Los diversos modelos construidos para la planificación en las organizaciones aún se encuentran vigentes y la sistematización de las actividades (encaminadas a la planeación e implementación) han propiciado el diseño de técnicas que aseguran su aplicación. A partir de este proceso, las estrategias aparecen totalmente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser empleadas procurando una minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos.

#### c) Escuela del posicionamiento

Esta escuela tiene su origen a principios de los años ochenta, período en el cual la economía, específicamente la Teoría de la organización industrial, se introdujo en el campo del management estratégico, abriendo el ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial. Michael Porter a través de sus obras: *Ventaja competitiva* (1987) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) contribuyó a la construcción teórica de los principios y fundamentos de la escuela del posicionamiento. En ésta corriente, se crearon y perfeccionaron una serie de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes.

Al igual que las dos escuelas anteriores, ésta considera la formación de estrategias como un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas que son diseñadas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg, 1990). El analista sustituye al planificador, constituyéndose en el actor principal del proceso de formación de estrategias.

Su función consiste en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el

sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso.

En palabras de Porter (1987) las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado (económico y competitivo). En este sentido, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico. Los analistas son claves en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos, que controlan las alternativas; por tal razón las estrategias surgen ya maduras en este proceso, y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición, premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura de la organización.

Dentro de las principales aportaciones de Porter (1987) se encuentra una herramienta de análisis denominada: cadena de valor. La cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costos y las fuentes de diferenciación. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

Otras aportaciones de ésta escuela (además de las planteadas por Porter) fueron las matrices de cartera. De éstas, la más popular es la matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group* (BCG), cuyo origen se vincula al concepto de la curva de experiencia propuesto por Henderson, fundador de esta consultora. La matriz BCG es un instrumento mediante el cual las compañías intentan mantener equilibrado el volumen de los recursos invertidos y los tipos de producto que tienen

en sus diferentes clases de negocios, de acuerdo a la cuota de mercado y al índice previsible de crecimiento de estos mercados. Según Henderson (1984), las compañías deben explotar los negocios que generen gran volumen de recursos líquidos, con el fin de aplicar estos recursos al financiamiento de otros negocios que presenten buenas posibilidades de crecimiento; por otra parte, en relación con aquellas actividades desarrolladas en mercados maduros, donde además no se disponga de una cuota suficiente, las empresas deben desprenderse de ellas.

La matriz BCG ha sido criticada por su simplicidad; sin embargo, a partir de ella se han desarrollado una serie de modelos de cartera que consideraron un mayor número de dimensiones en el análisis estratégico. Entre ellos se encuentran la matriz atractivo del mercado-fuerza competitiva de la GE & McKinsey, modelos relacionados con la matriz de directrices de la Shell Chemical, y modelos relacionados con la matriz de evolución del producto de Arthur D. Little.

La escuela del posicionamiento también ha sido severamente cuestionada, siendo las principales críticas:

- La estrategia competitiva es insostenible cuando se pretende explicar lo que las empresas están haciendo en la actualidad, puesto que gran parte de las compañías más rentables del mundo están tratando de conseguir, simultáneamente, costos bajos y diferenciación de sus productos (Miller, 1992)
- La estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede ser una fuente de reducción de costos si la empresa puede incrementar sus ventas y conseguir economías de experiencia, escala y alcance, siendo por tanto muy lucrativa la combinación de estrategias puras (Hill ,1988).
- El modelo propuesto por Porter es tautológico, en el sentido de que las empresas son rentables por estar en sectores rentables y los sectores son rentables por estar formados por empresas rentables (Black y Boal ,1994).

- Al considerarse la estrategia como una posición genérica, su proceso de formación se reduce, al desarrollo de una simple fórmula o receta Mintzberg (1990).
- La propuesta de Porter se caracteriza por su pragmatismo, en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad, así como por su vinculación notable hacia las influencias del entorno, sin prestar mucha atención a los procesos individuales de acumulación de recursos empresariales (Foss, 1996).

En coincidencia con la escuela de la planificación, el entorno más apropiado para la aplicación de estas teorías son los ambientes simples, estables e idealmente controlables, pues permiten el estudio de las grandes cantidades de datos que requieren los análisis estratégicos: grandes burocracias maquinales y grandes empresas que han adoptado la forma divisional.

#### ***2.4.2- Escuelas descriptivas: génesis y evolución de la estrategia.***

Este segundo grupo concentra a las escuelas cuyo núcleo reside en la descripción de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica, es decir, relatan cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa. Dichas escuelas se caracterizan por ser menos estructuradas que las prescriptivas, algo dispersas y escasamente relacionadas entre sí.

##### **a) Escuela empresarial**

Esta escuela surge (al igual que la del posicionamiento) de la economía, en donde el empresario ocupaba un lugar prominente en la teoría económica neoclásica. El surgimiento de grandes empresas propició que los economistas tuvieran que modificar la teoría económica, dando origen a la teoría oligopólica. Siendo Schumpeter (1947) quién introdujo al empresario como una figura clave en el pensamiento económico. Este autor consideraba que la conducta corporativa no era el hecho de llevar a cabo las ganancias sino más bien los intentos de lograrlo;

además propuso su noción de destrucción creativa. Dicha noción es el motor que mantiene en marcha al capitalismo, y el conductor de la máquina es el empresario.

Esta escuela no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. En otras palabras, la estrategia se asume como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección: visión empresarial.

En contraste con las escuelas anteriores en la escuela empresarial la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización.

Con respecto al proceso de formación de estrategias, éste es, en el mejor de los casos, semiconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta. Este líder mantiene un estrecho control personal tanto en el proceso de formulación de la visión como en su posterior proceso de implementación. De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.

Los principales señalamientos a ésta corriente se enfocan: a su excesivo carácter individual del proceso de formación de la estrategia lo cual implica conocer muy poco de cómo es realmente ese proceso en la mente del directivo (el proceso se convierte en una caja negra encerrada en la mente del directivo), y al peligro que entraña la fijación de los líderes en una dirección o que éstos no adviertan su obsolescencia.

El contexto para la aplicación de los postulados de ésta escuela pueden ser organizaciones maleables, con estructuras simples y sensibles a las directivas del líder: una empresa nueva o grandes organizaciones en proceso de reconversión.

## b) Escuela cognoscitiva

Esta escuela tiene una influencia del pensamiento de Simon (1947) quién acuñó el concepto de racionalidad limitada para explicar cómo las limitaciones cognitivas humanas afectan la toma de decisiones estratégicas. Basados en éste paradigma un grupo de autores emplearon la psicología cognoscitiva para comprender el proceso de formulación de estrategias.

Para Mintzberg (1990), al menos cuatro aspectos de la psicología cognitiva pueden ser identificados como relevantes para la formación de estrategias: (a) la percepción: cómo se informa al estratega; (b) la obtención de conceptos: cómo se forma la estrategia; (c) la reconcepción: cómo cambia la estrategia o por qué no lo hace; y (d) el estilo estratégico: cómo difieren los estrategas en sus orientaciones cognitivas. Considerando dichos aspectos, Mintzberg (1990) asume que las principales premisas del modelo de formación de estrategias en ésta escuela son:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- En consecuencia, las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.
- El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.
- Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

Para esta escuela, las estructuras y los procesos cognitivos de los decisores determinan significativamente las variaciones en los resultados de las decisiones estratégicas. En consecuencia, en aquellas situaciones de toma de decisiones en

que un solo individuo o grupo cohesivo domina, es más probable que los procesos cognitivos puedan influir en las decisiones de la organización. Esto debido a que los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, o bien son simples interpretaciones del mundo que solo existe en términos de cómo es percibido.

En el mismo sentido, Mintzberg (1990) afirma que el modelo propuesto por la escuela cognitiva parece tener una mejor aplicación a la formación de estrategias como un proceso individual más que colectivo, prestando especial atención a determinadas etapas de dicho proceso, principalmente a los periodos de concepción original de la estrategia, a los de reconcepción y, especialmente, a los periodos de adherencia de las estrategias existentes debido a los sesgos cognitivos.

En resumen, para la escuela cognoscitiva la formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. Por tal motivo, las estrategias surgen como perspectivas, bajo la forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos, que conforman la manera en que las personas se manejan con estímulos del medio.

#### c) Escuela de aprendizaje

Para esta escuela, los cambios que ocasionan nuevas estrategias surgen día a día y no están proyectados en un plan formal, es decir, la creación de la estrategia toma la forma de un proceso de aprendizaje intertemporal e indivisible. De acuerdo con Mintzberg *et al* (2010), su precursor fue Lindblom (1959) con su obra "*The science of muddling through*".

En ella, este autor sugiere que el diseño de políticas públicas no era un proceso ordenado y controlado, sino desorganizado, donde los implicados trataban de hacer frente a un mundo demasiado complejo para ellos. Con ésta afirmación, Lindblom (1959) puso en tela de juicio los supuestos y premisas básicas del modelo de elección racional.

El proceso de evolución de la escuela de aprendizaje se divide en varias fases. Inicialmente, el incrementalismo desarticulado de Lindblom identificó que las decisiones se toman en el margen, más para resolver problemas que para aprovechar oportunidades. Luego, Quinn (1982) con su libro *“Strategies for change: logical incrementalism”*, descubrió que la alta gerencia era quién orientaba la estrategia determinante o decisiva e infirió que éstas evolucionaban y que los cambios que se presentaban en el entorno apresuraban las acciones, es decir, existe una lógica subyacente que articula los esfuerzos de los principales actores de las organizaciones.

El incrementalismo lógico, sugiere que las organizaciones perciben a la estrategia como una concepción integrada. En palabras de Quinn (1982): la estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los eventos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección.

La estrategia se concibe como proceso continuo y dinámico que, al momento de cristalizarse, ya ha puesto algunos componentes en la práctica. Bajo esta premisa, el incrementalismo puede ser interpretado de dos formas: por un lado, como proceso para desarrollar la visión estratégica en sí, y por el otro, como proceso para dar vida a una visión que ya se encontraba en la mente del estratega.

Posteriormente, Nelson y Winter (1982) desarrollan la teoría evolutiva, quienes consideran que los cambios derivan de su interacción en lugar del liderazgo per se. Sostienen Nelson y Winter (1982) que las organizaciones no están regidas por una racionalidad global y que los cambios emergen con el tiempo a través de las rutinas.

De manera similar, expresan que éstas y las nuevas situaciones conforman posibilidades de aprendizaje. A medida que la organización se adapta a los cambios generados en su entorno, desaparecen rutinas ineficientes y aparecen unas nuevas que implican aprendizaje.

Las principales características de la escuela del aprendizaje son Mintzberg *et al* (2010):

La formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.

Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje.

El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.

El rol del líder consiste en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

Peter Senge (1995) hizo resurgir el interés por el aprendizaje, propiciando el nacimiento de tres líneas de pensamiento que relacionaron el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación del conocimiento, las capacidades dinámicas y la teoría del caos. Para Prahalad y Hamel (2000) la estrategia depende del aprendizaje y el aprendizaje de las capacidades. Definen a la gestión estratégica como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego explotar las competencias imposibles de imitar.

El estilo del estratega de la escuela del aprendizaje es un individuo que aprende de sus errores, su vivencia es la experiencia en la cual basa sus decisiones, siempre considera varias estrategias emergentes por si no llegara a funcionar alguna, es un buen consejero y escucha las ideas de los demás miembros de la organización.

#### d) Escuela de poder

De acuerdo con los planteamientos de esta escuela, la formación de la estrategia es un proceso abierto de influencia, donde convergen el uso de poder y la política. Por esta razón, los postulados de las corrientes anteriores son irrealistas debido a que admiten un alto nivel de racionalidad en el comportamiento de los decisores junto a la presunción de que estos disponen del tiempo y de los recursos necesarios para obtener la información requerida para sus decisiones.

Cada organización como sistema político se ve afectada por intereses, conflictos, fuerzas de poder, que determinan el estilo de dirección que puede adoptar la administración. La estrategia se desarrolla como un proceso de negociación entre los poseedores de poder dentro de la organización y los actores externos. Al introducir, en la organización, cualquier forma de ambigüedad tales como incertidumbre respecto al entorno, diversidad de percepciones, escasez de recursos, entre otros; surge la política.

Según Mitzberg *et al* (2010) la escuela de poder exterioriza la conformación de la estrategia en el uso de las influencias para lograr que estas sean favorables a determinados intereses. Se propone que dentro este proceso existen dos ramas: micropoder que se refiere al juego de la política (poder ilegítimo y legítimo) dentro de una organización, específicamente en los procesos del management estratégico; y el macropoder que se refiere al uso del poder por parte de la organización.

El micropoder considera que, a través de la persuasión, el regateo y, en ocasiones, la confrontación directa, la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes, sin que ninguno se vuelva dominante durante un lapso significativo. El macropoder considera que la organización promueve su propio bienestar mediante el control y la cooperación con otras organizaciones, a través del uso de maniobras estratégicas y las estrategias colectivas en diversas clases de cadenas.

Este poder puede darse como un proceso interno o externo, lo que lleva a denotar la estrategia como un proceso emergente. El concepto de estrategia en esta

escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y la selección de una posición. Es significativo en ese pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas.

Ante estas características un contexto adecuado para su implementación es aquel en el cual se presentan períodos importantes de cambio para la organización, en las organizaciones grandes y maduras y en organizaciones complejas, donde son muchos los individuos que poseen el poder, al igual que en aquellas donde el cambio estratégico se bloquea por aquellos que tienen el poder y donde no hay una orientación clara. Las premisas de esta escuela son:

- La formulación de la estrategia depende del poder y la política, interna y externa. En consecuencia, tienden a ser emergentes.
- El micropoder ve a la estrategia como un juego.
- El macropoder ve a la organización promoviendo su propio bienestar, mediante el control o la cooperación.

Aunque la formación de estrategias no debe concebirse como un proceso racional desprovisto de toda actividad política, tampoco debe radicalizarse su conceptualización como esencialmente político, puesto que ello conlleva importantes implicaciones. Primero, se ignora el rol desempeñado por fuerzas integradoras tales como el liderazgo eficaz de los directivos así como la propia ideología o cultura de la organización. Segundo, se ignora el propio concepto de estrategia, ya que el proceso político significa que la organización está dirigida más por intereses particulares que por el interés común, lo cual hace difícil llegar a formular la estrategia (Mintzberg *et al*, 2010).

#### e) Escuela cultural

En la escuela cultural la formación de la estrategia está relacionada con un proceso colectivo y cooperativo, donde la interacción social, las creencias y los valores compartidos juegan un papel importante. La creación de estrategia es un

proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o sociabilización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.

Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas y reflejadas en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantadas en la organización se encuentran protegidas y se utilizan para lograr la ventaja competitiva. Por tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada.

La escuela cultural es el reflejo de la escuela de poder. El poder, según Mintzberg, toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización. La cultura es un concepto conocido, central para la antropología, pero descubierta en los años ochenta gracias al éxito de las empresas japonesas. Desde la perspectiva antropológica la cultura puede ser estudiada con el enfoque de un foráneo que mira desde afuera o con el de un nativo, desde dentro, lo que se corresponde con las dos ramas de la escuela cognoscitiva.

La primera adopta una posición objetiva sobre las razones que tiene la gente para comportarse de determinada manera, las cuales son explicadas por la condición única de las relaciones sociales y económicas. La segunda considera a la cultura como un proceso subjetivo de interpretación que no está basado en ninguna lógica abstracta y universal.

Las premisas de la escuela se resumen en:

- La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización.

- Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.
- La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas.
- Dada la importancia del sistema de creencias internas, la organización tiende a ser ofensiva en relación a un entorno que parece ser pasivo y difuso en su influencia.
- La cultura, y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente.

Los vínculos entre la cultura y la estrategia son muchos y muy variados, sin embargo destacan:

- Estilo de toma de decisiones.- La cultura influye sobre el estilo de pensamiento favorecido por una organización; así como también el uso del análisis, con lo que se afecta al proceso de creación de estrategia. La cultura actúa como filtro perpetuo o una lente que establece las premisas para las decisiones. Dicho de otra manera, es la escuela cultural la que hace cobrar vida a la rama interpretativa de la escuela cognoscitiva en el mundo colectivo de la organización. Como resultado, organizaciones con distintas culturas que operan en el mismo entorno, lo interpretan de maneras muy distintas.
- Resistencia al cambio estratégico.- Un compromiso compartido con las convicciones estimula la coherencia en la conducta de una organización, desalentando de este modo los cambios en la estrategia. Antes que pueda producirse el aprendizaje estratégico, en cierto sentido la organización debe desaprender a la antigua lógica.

- Superar la resistencia al cambio estratégico.- De acuerdo con Bjorkman (1989) los cambios drásticos en la estrategia deben basarse en transformaciones fundamentales en la cultura, esto ocurre en cuatro fases: a) deriva estratégica, b) descongelamiento de los sistemas de convicciones actuales, c) experimentación y reformulación, y d) estabilización.
- Valores dominantes.- Se dice que las organizaciones consideradas como exitosas están dominadas por valores claves, como servicio, calidad e innovación, los cuales a su vez proporcionan ventaja competitiva.
- Choque de culturas.- Las estrategias de fusión, adquisición y empresa conjunta han sido examinadas desde el punto de vista de la confrontación de diferentes culturas. Aunque desde el punto de vista de un producto o mercado racional la combinación de dos firmas puede tener sentido, las diferencias culturales, menos evidentes, puede descarrilar la unión. La cultura única que moldea a cada organización hace que estas estrategias siempre resulten problemáticas.

Por otra parte, entre las críticas realizadas a la escuela culturán se encuentran las relacionadas con la resistencia al cambio que estimula una especie de estancamiento al poner énfasis en la tradición y el consenso. No obstante, el enfoque cultural en la formación de la estrategia puede ser de utilidad en los contextos de las organizaciones. Éstas se configuran cuando la misión de la organización es clara y concreta, de tal forma que los agentes la pueden identificar fácilmente, tiene unos propósitos y métodos bien establecidos, de tal forma que ocupa una zona claramente delimitada de la sociedad, y resulta atractiva al menos para algunos agentes, de tal forma que éstos se identifican con la misión (Mintzberg *et al*, 2010).

También en las organizaciones grandes y establecidas, cuyas culturas estancadas refuerzan a sus viejas estrategias. Por último, en ciertos momentos en los que la cultura puede jugar un papel clave en la vida y evolución de una empresa,

como son los períodos de reestructuración y los períodos de revolución cultural (Mintzberg *et al.*, 2010).

f) Escuela ambiental

En esta escuela se define la formación de la estrategia como un proceso reactivo, donde la iniciativa proviene del exterior de la organización, otorgándole una gran validez e importancia al entorno que la compromete y al respectivo análisis y estudio para comprender las fuerzas y sus respectivas presiones que ejercen sobre ella.

A través de esta corriente el entorno es tratado como un conjunto de fuerzas vagas, donde el liderazgo y la organización están supeditados al ambiente, la formulación y la decisión de la estrategia pasar a estar en el entorno. De acuerdo con Mintzberg (1973) las dimensiones externas, responsables por las diferencias que se presentan en las organizaciones son:

- Estabilidad.- El entorno de una organización puede variar de estable a dinámico, esto debido a la presencia de factores que pueden dinamizar un entorno tales como gobiernos inestables, cambios en la demanda, exigencia de creatividad, entre otros. Los problemas son causados por cambios que se producen en forma inesperada, para los cuales nunca hubiese podido discernirse un patrón por anticipado.
- Complejidad.- El entorno de una organización puede variar de simple a complejo. Un entorno es complejo cuando requiere que la organización cuente con gran cantidad de conocimientos sofisticados sobre productos, clientes o lo que fuese.
- Diversidad del mercado.- Los mercados de una organización pueden variar de integrados a diversificados.
- Hostilidad.- El entorno de una organización puede variar de espléndido a hostil. La hostilidad se ve influenciada por la competencia, por las relaciones

de la organización con el sindicato, el gobierno y otros grupos; así como también por la disponibilidad de recursos.

Por lo anterior, se puede afirmar que las premisas de la escuela se derivan de dos corrientes teóricas desarrolladas en el campo de la teoría de la organización: por una parte, del planteamiento contingente y, por otra, de la teoría de la ecología de las poblaciones que postula que las condiciones externas influyen en las estrategias de la organización. Estas premisas, según Mintzberg *et al* (2010), son:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- No existe estrategia interno real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

En cuanto a la teoría de la contingencia su aportación permitió delinear un conjunto de respuestas para estas dimensiones, en su mayoría referidas a la estructura y luego a la estrategia. Por su parte, el enfoque de la ecología de la población sostiene que la estructura básica y el carácter de una organización se establecen poco después de su nacimiento.

Por último, de acuerdo por lo expuesto hasta ahora, al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno se convierte en el actor principal del proceso de formación de la estrategia.

### **2.4.3- El enfoque integrador: derrotero de la perspectiva estratégica.**

Esta última categoría propuesta por Mintzberg incluye una sola escuela de carácter integrador. Esta pretende, de una forma más ambiciosa, integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única.

#### a) Escuela de configuración

Los primeros estudios sobre la configuración se hicieron en la Universidad de McGill, destacando Mintzberg y Miller, y el interés creció a partir de las investigaciones de Khandwalla. Otro de los autores representativos es Chandler (1962) con su descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva, y Miles y Snow (1978), con su propuesta de diferentes tipos de estrategia (defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva).

Estos autores intentan resaltar la circunstancia de cada organización al momento de la formulación de la estrategia, por ello, pretenden integrar y combinar todas las escuelas, anteriormente expuestas, juntando todos sus diferentes elementos: el proceso de elaboración de la estrategia, su contenido, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez, concibiendo la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

La escuela de la configuración considera como altamente probable la presencia de períodos de relativa estabilidad que posteriormente dan lugar a movimientos significativos que deben ser aprovechados por las organizaciones en procesos creativos de transformación que catapulten cada unidad estratégica para convertir cada amenaza en oportunidad. Esto será posible cuando el estratega tenga la capacidad integradora y altamente especializada e innovadora de cada aspecto del resto de las escuelas propuestas por Mintzberg.

Los modelos del campo de la teoría de la organización, según Miller (1987), sugieren distintas fuerzas clave o imperativos que explican y dan lugar a muchas configuraciones comunes. Son denominados imperativos porque guían u organizan muchos elementos de una organización, son los más resistentes al cambio y, probablemente, deben cambiar antes de que pueda tener lugar una transformación significativa. En este sentido, toda organización debe estar en capacidad de adoptar cualquiera de los postulados de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico; todo dependerá del momento en que se encuentre, de su cultura organizacional y del estrategia.

Las organizaciones pueden categorizarse en términos de su estructura y de sus relaciones de poder (Mintzberg *et al* , 2010) en:

- La organización empresarial.- Es simple, con frecuencia pequeña y joven, apenas más que una sola unidad que consiste en el jefe y en todos los demás. La estructura es informal y flexible, con gran parte de la coordinación manejada por el jefe.
- La organización mecánica.- Opera como una máquina altamente programada y bien aceiteada, es la progenie de la revolución industrial, cuando los empleos se tornaban más especializados y se estandarizaba el trabajo. Este tipo de organización tiende a encontrarse en industrias estables y maduras con tecnologías de producción o servicios masivos establecidos.
- La organización profesional.- Entrega gran parte de su poder a profesionales altamente capacitados que se hacen cargo del trabajo operativo, su estructura es descentralizada debido a que el trabajo es automático. Se necesita poca tecnocracia o gestión de menor nivel para controlar lo que se hace.

- La organización diversificada.- Esta no es tanto una organización integrada como un conjunto de unidades bastante independientes, reunidas por una estructura administrativa libre.
- La organización ad-hoc.- Realizan proyectos directamente con sus clientes, mientras que otras lo hacen para ellas mismas.
- La organización misionera.- Esta dominada por una cultura fuerte, sus miembros están estimulados a aunar sus esfuerzos, por lo que suele haber una división libre del trabajo, poca especialidad laboral y una menor distinción entre gerentes de menor nivel, grupos de personal, empleados operativos, entre otros. Los valores y convicciones compartidos entre los miembros mantienen unida a la organización.
- La organización política.- Cuando una organización funciona sin un sistema estable de poder, sin un elemento dominante, tienden a surgir conflictos, en ocasiones a salirse de control, que conducen a una forma política caracterizada por la separación de las distintas partes.

La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable: durante un lapso posible de distinguir adopta una forma particular de estructura combinada con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategia.

Cada tanto, estos periodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia la otra configuración. Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo, escribiendo ciclos vitales de las organizaciones.

Por lo tanto, la clave del management estratégico consiste en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización. De acuerdo con ello, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la sociabilización colectiva, o en una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.

Lo anterior expuesto, se traduce en una serie de premisas que dan forma a la escuela de la configuración:

- Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones -grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo-.
- En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.
- De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

En esta escuela se identifican unas etapas en el proceso de configuración de la estrategia en una organización que son:

- Desarrollo, contratar personas, establecer sistemas, adoptar posiciones estratégicas, entre otras.
- Estabilidad, sintonizar las estrategias y estructuras, entre otras.
- Adaptación, cambios marginales en las estructuras y posiciones estratégicas.
- Esfuerzo, buscar un nuevo sentido de orientación, ya sea de la nada, cambiando o mediante la experimentación.
- Revolución, transformación rápida de muchas características al mismo tiempo.

En síntesis, a partir del análisis de todas estas escuelas se puede dar cuenta de la naturaleza compleja del proceso estratégico. Éste proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones o solucionar problemas de manera efectiva. Los estrategas deben adoptar el pensamiento estratégico de manera que asocien la necesidad de información –interna y externa– con la toma de decisión y la solución de problemas, vertiendo todo esto en un documento y originando la participación de todos los integrantes y de todos los niveles de la organización, pero tomando en cuenta los procesos culturales, los procesos conflictivos y los procesos de aprendizaje que implica la formulación e implementación de las estrategias.

## **2.5.- A manera de conclusión.**

En los últimos cincuenta años, el enfoque económico, en especial la corriente neoclásica, ha dominado la literatura especializada en el tema de la estrategia, siendo la economía industrial la principal proveedora de prescripciones a seguir para el logro de los objetivos de la organización o el éxito empresarial. Esta perspectiva ha concebido a la estrategia como la elección de una posición valiosa y única sustentada en sistemas de actividades que son difíciles de igualar (Porter, 1988).

Por su parte el management ha puesto como elemento central de la gestión organizacional la fijación de la estrategia corporativa, para lograr tal fin se han diseñado una serie de técnicas y métodos, basados en la racionalidad, que deberán ser aplicados por la gerencia.

Esta perspectiva ortodoxa, impulsada por las principales escuelas de negocio a nivel mundial, ha sido adoptada por consultores, analistas financieros, instituciones financieras y empresas transnacionales con la intención de solventar la turbulencia que afecta a las economías locales. Bajo esta premisa, la planeación estratégica en las organizaciones cobró su importancia como recurso básico y esencial para la supervivencia y/o desarrollo de la empresa. En ese sentido, la estrategia se define como una combinación de movimientos competitivos y enfoques de negocios.

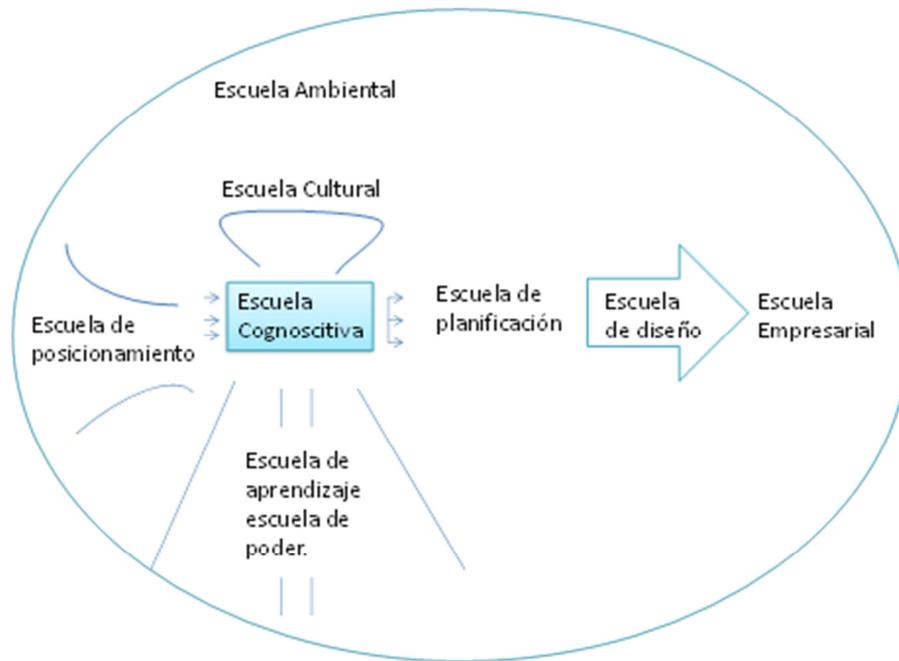
Si bien, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro implican una serie de acciones, la fijación de la estrategia no es sinónimo de planeación. En otros términos, la estrategia es más que una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo para alcanzar los objetivos de la empresa.

En ese sentido, ha surgido una corriente crítica que ha cuestionado la baja efectividad de los procesos de planeación por la falta de compromiso por parte de los participantes y los conflictos entre los intereses individuales y los organizacionales, reconociendo con esto la complejidad de la toma de decisiones estratégicas en entornos dinámicos y ambiguos, por lo cual resulta necesario centrar la atención en el pensamiento de los decisores.

Dentro de este movimiento destaca la propuesta de Mintzberg (1994) quién demostró la inexistencia de un mundo perfecto, previsible y ordenado que algunas teorías describían, sino por el contrario el entorno empresarial es caótico, imprevisible, dinámico, confuso y contradictorio. En su propuesta, este autor detalló claramente las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo y el analítico, donde la dimensión humana juega un papel fundamental.

Así pues, mediante la metáfora del elefante Mintzberg *et al.* (2010), ofrecieron una mirada amplia de las distintas acepciones de estrategia a través del tiempo (Figura 20).

**Figura 20- Visión holística de la estrategia.**



*Fuente: Tomado de Mintzberg (2010:156)*

De esta manera, las diez escuelas planteadas por Mintzberg *et al.* (2010) han contribuido para la comprensión de la estrategia organizacional como un fenómeno complejo y dinámico, donde la cultura, la política, el poder, la negociación, el simbolismo y las interrelaciones convergen.

Por lo anterior expuesto, el estudio de la estrategia organizacional debe considerar paradigmas alternativos e integrar la visión interdisciplinaria, de manera tal que su formulación no se circunscriba a la elaboración de planes y/o programas o se limite a los orígenes militares del término.

## **Capítulo III.- Marco analítico para el estudio de la toma de decisiones estratégicas: una perspectiva multidimensional.**

*“En alguna parte, entre lo específico que no tiene sentido y lo general que carece de contenido, debe haber para cada objetivo y cada nivel de abstracción, un grado óptimo de generalización”.*  
Boulding, 1956

### **3.1.- Introducción.**

Como se especificó en el primer capítulo, la toma de decisiones en la organización se presenta como un fenómeno complejo que debe ser estudiado, a través de una perspectiva holística. En ese sentido, los estudios organizaciones, con su visión multidimensional, ofrecen la oportunidad de aproximarse a dicho fenómeno. Asimismo, el estudio del proceso decisorio requiere de la conformación de un marco analítico que integre los elementos esenciales contenidos en el marco teórico y permita el diseño metodológico adecuado.

Aunque las decisiones tienen un impacto en la vida de la organización, no todas resultan determinantes para su sobrevivencia o desarrollo. Esto se explica por la existencia de actividades repetitivas que responden a rutinas cotidianas en el funcionamiento de la empresa, lo que provoca que, ante una nueva acción repetitiva de alguna tarea, dentro de la empresa, que ya fue realizada en el pasado no se requiere de una nueva decisión, sino por el contrario se recurre a lo hecho anteriormente, es decir, en términos de Simon, se consideran decisiones programadas.

Por otra parte, algunas situaciones se presentan como emergentes o únicas en la organización, obligando al decisor a elegir una alternativa o curso de acción, la cual se distingue por su irreversibilidad y su impacto en la vida de la empresa.

Algunos autores denominan a este tipo de decisiones como estratégicas (Mintzberg et al, 2010; Bowman, 1990; Chafee 1985; Bailey y Johnson 2001; y Hart, 1992).

Aunque no existe un concepto universalmente aceptado sobre lo estratégico en la literatura se encuentran coincidencias sobre el sentido de las decisiones estratégicas, el cual asume que han sido concebidas como un proceso que involucra una serie de actividades encaminadas al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Estos atributos, definen a la fijación de la estrategia como un proceso sustentado en métodos y prácticas organizacionales para la interpretación del entorno que incide en la asignación de los recursos de la empresa (Shrivastava y Grant, 1985).

A pesar de sus bondades, esta visión mecanicista de la estrategia impide el análisis y comprensión de este fenómeno en las organizaciones, debido a su carácter reduccionista y simplista. Así pues, aportar elementos para la construcción de un marco analítico representa una condición necesaria para abordar las decisiones estratégicas bajo un determinado contexto.

De esta forma, para lograr este fin, en este tercer capítulo se propone una estructura congruente, mediante un marco de análisis, para integrar cada uno de los elementos identificados en las decisiones estratégicas; con ello se pretende la construcción de un modelo que permita profundizar el estudio de este tipo de decisiones. Para lo cual, el presente capítulo ha sido dividido en tres apartados.

En el primero, se exploran cinco modelos concernientes al proceso estratégico: Mintzberg et al (2010), Bowman (1990), Chafee (1985), Bailey y Johnson (2001) y Hart (1992). En el segundo se describen cada uno de los elementos y/o factores que integran cada una de las propuestas de los autores anteriormente citados, enfatizando en el rol que desempeñan los elementos en el proceso estratégico. En el último, se presenta el modelo que servirá de referencia para estudiar las decisiones estratégicas.

### **3.2.- Perspectivas en el estudio de las decisiones estratégicas.**

De acuerdo a lo expuesto en el segundo capítulo de la presente investigación, mediante la revisión bibliográfica se identificaron dos vertientes para abordar el estudio de la estrategia: su contenido y su proceso de formulación. Siendo la primera el campo de estudio más recurrido por los investigadores, quienes desarrollaron teorías, metodologías y modelos bajo los cuales se constituyeron una serie de estrategias, de carácter prescriptivo, denominadas genéricas, cuya aplicación no distingue las particularidades de cada organización.

No obstante su contribución en el estudio de la estrategia, la universalidad de su contenido puede ser severamente cuestionada desde diferentes posiciones. Primero, cada organización presenta características particulares que la distinguen de las demás, es decir, cuentan con elementos diferenciados (estructura, miembros, objetivos, interacciones, entre otros) que las convierten en únicas. Segundo, el entorno que rodea a las organizaciones incide de diferente forma para cada una. Tercero, los decisores poseen marcos valorativos conformados por creencias, experiencias, conocimientos e interpretaciones de la realidad que propician diversas respuestas para un fenómeno.

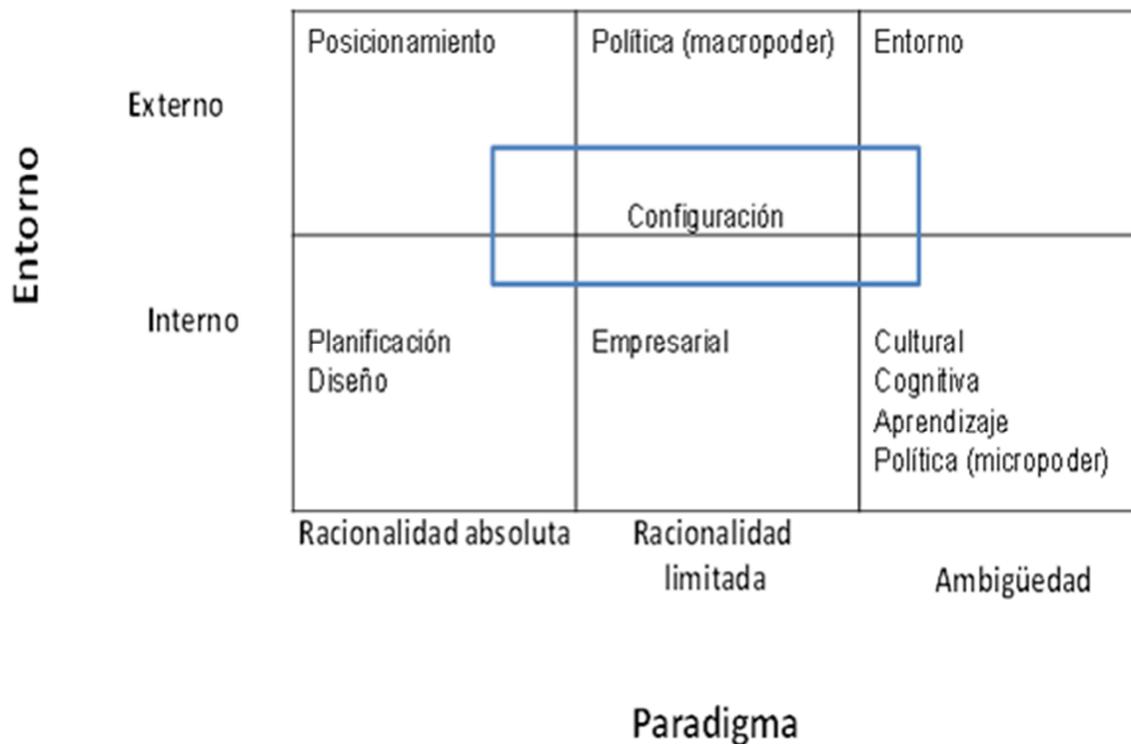
Ante la especificidad de cada organización y decisor, resulta de vital importancia abordar la fijación de la estrategia desde una perspectiva holística que permita comprender las diversas aristas de la misma, enfocando su análisis desde su proceso de formación.

#### **3.2.1- Decisiones estratégicas: una mirada desde diversas perspectivas a su proceso de formación.**

Como se ha señalado anteriormente, desde su proceso de fijación, la estrategia ha sido examinada destacando la propuesta planteada por Mintzberg et al (2010), quienes mediante la metáfora del elefante dan cuenta de los diversos modos para concebir la estrategia, agrupándolos en escuelas o corrientes de pensamiento. Estos autores resaltan los elementos que configuran las decisiones estratégicas

considerando dos dimensiones: los paradigmas en la decisión y el origen del proceso (Figura 21).

**Figura 21- Perspectivas de las decisiones estratégicas según Mintzberg.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la figura anterior, tres paradigmas han dominado en el estudio de las decisiones: racionalidad absoluta, racionalidad limitada y ambigüedad. Bajo el primer paradigma, los autores, ubican tres perspectivas argumentado que: a) la primera se distingue por considerar a la toma de decisiones como un proceso formal secuencial, conformado por una serie de técnicas y herramientas para el análisis cuya principal premisa asume la existencia de dos tipos de participantes: los diseñadores y los ejecutores de la estrategia. Debido a sus particularidades la denominan escuela de la planeación o planificación; b) la segunda, denominada escuela del posicionamiento, se caracteriza por una estrategia deliberada, explícita y estática; y c) la última, escuela del diseño, se sustenta en el análisis de la

información y se desarrolla, generalmente, en organizaciones burocráticas con reorientación estratégica.

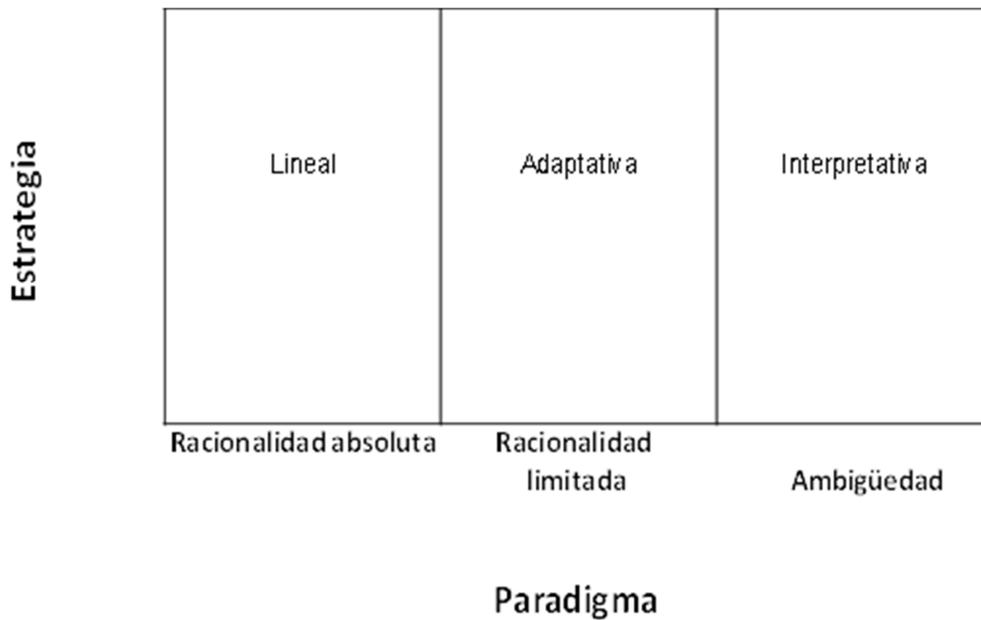
Asimismo, las limitaciones cognitivas, físicas y la insuficiencia de información (racionalidad limitada) inciden en los decisores propiciando que la estrategia emerja: a) de su visión, creatividad e interpretación de las señales del mercado (escuela empresarial); y b) del proceso de negociación entre las principales empresas que dominan el mercado (escuela de la política, en su faceta de macropoder)

Por último, como consecuencia de la opacidad e incertidumbre del entorno surgen: a) la escuela cultural, basada en un conjunto de creencias y comportamientos colectivos compartidos por los miembros de una organización; b) la escuela cognitiva, que ubica la estrategia en la mente del individuo; c) la escuela del aprendizaje, sustentada en la experiencia para enfrentar situaciones nuevas; d) la escuela del entorno, ante el rol pasivo que adopta la organización el ambiente se convierte en el principal actor; y e) la escuela de la política, en su faceta de micropoder, por la opacidad entre los objetivos de los miembros de la organización.

Finalmente, estos autores, concluyen que las decisiones estratégicas son concebidas como un proceso constructivo que permite a los individuos cimentar su propio conocimiento, en el cual los aspectos culturales y simbólicos son de vital importancia para establecer el rumbo de la organización. Este pensamiento lo expresan claramente en la escuela de la configuración.

En el mismo sentido, Chaffe (1985) presenta un modelo teórico del cual derivan tres tipos de estrategia organizacional: a) lineal, b) adaptativa y c) interpretativa. Cada una de ellas representa una versión colectiva de diversas perspectivas y para su ejecución se requiere del pleno conocimiento del entorno (Figura 22).

**Figura 22- Modelo de Chaffe.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Tal como se observa, la estrategia lineal se distingue por su racionalidad, otorgando a la gerencia de la empresa un rol principal en la tarea de diseño e implementación de la estrategia, la cual se traduce en presupuestos y programas de desarrollo. Este tipo de estrategia ha sido impulsada en la gran empresa industrial estadounidense cuya contribución radicó en la generación de modelos de planeación, programación y presupuestación que fueron trasladados a otro tipo de organizaciones aunque no con los mismos resultados.

Así pues, esta estrategia lineal reafirma la figura del *homo economicus* en la organización, ignora la influencia del entorno, y se orienta a la productividad y rentabilidad económica. En consecuencia, las decisiones son tomadas por un grupo de especialistas en las diversas áreas de la empresa que las transmiten a los demás miembros de la organización para su cumplimiento. La estrategia adquiere un sentido militar, ya que considera el entorno empresarial como un campo de batalla donde sobrevive el mejor.

Por su parte, de la misma manera que el incrementalismo lógico (Quinn,1982; Limblom, 1959), la estrategia adaptativa se asemeja a un proceso evolutivo integrado por múltiples facetas que permiten analizar en forma exhaustiva los fines y medios de la organización. En la primera fase del proceso, denominada emprendedora, el individuo materializa su intención de crear una empresa y fija los objetivos que la regirán. Posteriormente, elige los medios adecuados para el cumplimiento de los objetivos formulados en la fase anterior. Finalmente, en la etapa administrativa, con la articulación de los fines con los medios se asegura de la concordancia y coordinación entre la empresa y su entorno.

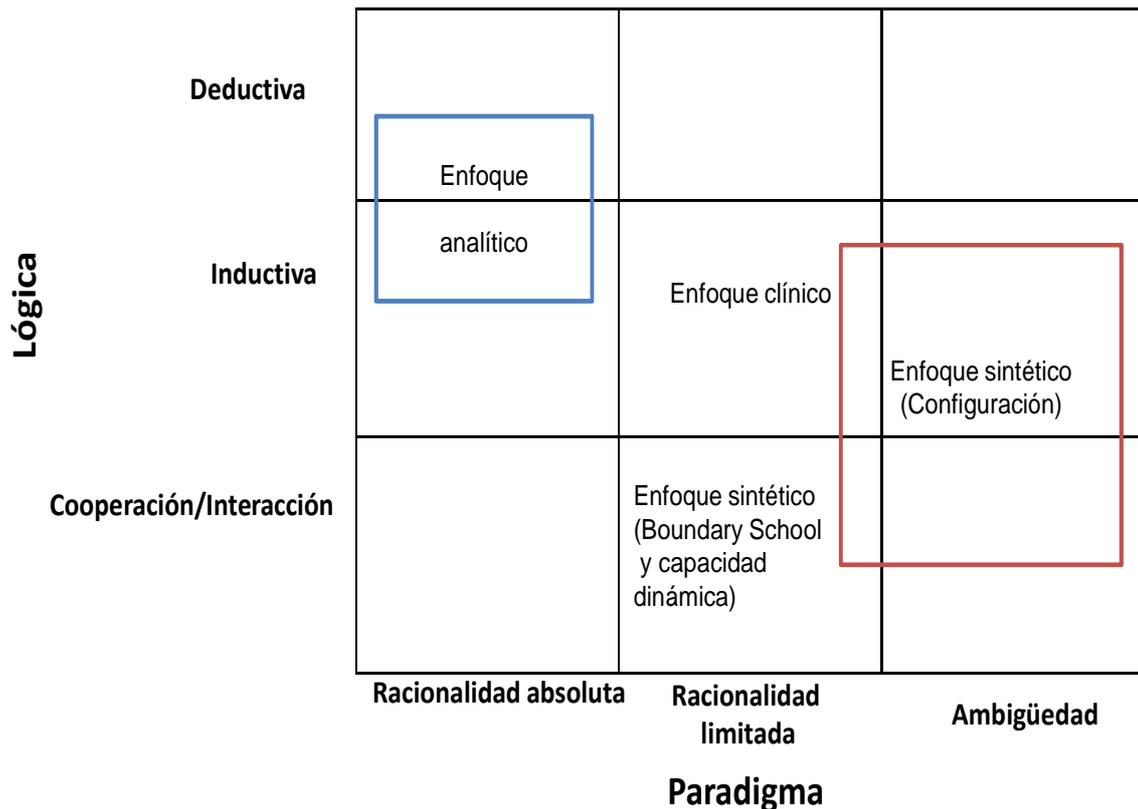
De esta manera, la estrategia obedece a un proceso adaptativo de la organización con su entorno que se constituye como un sistema complejo y dinámico. En dicho ambiente convergen varios actores tales como competidores, grupos de interés, entre otros. Dada la complejidad del entorno la empresa, para cumplir con sus objetivos, deberá acoplar sus capacidades y recursos a las oportunidades y amenazas que se presentan en el exterior. En consecuencia, la elección de la estrategia se concibe como un proceso de articulación entre los fines y medios de la organización.

Por último, según Chafee, la estrategia interpretativa representa a la organización como una especie de contrato social donde las percepciones individuales interactúan con las sociales propiciando que los individuos reafirmen, modifiquen o reemplacen sus percepciones. Por consiguiente, los marcos interpretativos individuales juegan un papel clave en las decisiones, suministrando formas diversas de concebir la realidad organizacional. En otras palabras, la opacidad en los fines de la organización propicia acciones simbólicas y de comunicación entre los miembros de la misma para establecer acuerdos cooperativos.

Otra de las aportaciones para el estudio de la estrategia la encontramos en Bowman (1990) quien, a través de tres lógicas de pensamiento (deductiva, inductiva, cooperación/interacción), construye un modelo integrado por tres vertientes: a)

analítica, b) clínica y c) sintética, los cuales caracterizan a las decisiones estratégicas según su proceso de conformación (Figura 23).

**Figura 23- Modelo de Bowman.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar, el enfoque analítico, considera tanto la lógica deductiva como la inductiva, las cuales son utilizadas para procesar información cuantitativa mediante técnicas indirectas de medida que garanticen una adecuada toma de decisiones. Por consiguiente, la estrategia se ocupa en ubicar los problemas dentro de un marco analítico determinado que permite solucionar los problemas identificados en la organización.

Para cumplir esta función, el decisor incorpora a su conocimiento toda la información de las alternativas de acción posibles para la solución de los problemas. Con ello, pretende encontrar la opción que asegure el máximo beneficio para la organización y lograr los objetivos propuestos. Lo inductivo o deductivo del proceso depende de la forma en cómo el individuo aborde la problemática, así como de la naturaleza del evento o fenómeno.

En cuanto al segundo enfoque, se puede mencionar que hace hincapié en la experiencia como un factor que guiará el pensamiento del decisor para la formulación de la estrategia. Así pues, basado en la lógica inductiva y el paradigma de la racionalidad limitada el enfoque clínico hace uso de diversas técnicas cualitativas para la recopilación de información, la cual es validada mediante el método de ensayo-error. Asimismo, combina diversas técnicas, herramientas y métodos de diferentes disciplinas para la resolución de los problemas, es decir, asume la existencia de varias respuestas para una problemática.

De la combinación de los primeros dos enfoques, Bowman formula un tercero, denominado sintético, que se caracteriza por recurrir a varias disciplinas para la fijación de la estrategia. Este, a su vez, se encuentra conformado por tres vertientes. La primera, Boundary School, concibe al proceso estratégico como un medio de negociación interempresarial, es decir, se avoca al contenido de la estrategia. La segunda, denominada capacidad dinámica, asume que el aprendizaje colectivo es un factor clave para desarrollar las capacidades y recursos de la organización contribuyendo a la fijación de la estrategia. La tercera, añade el factor incertidumbre al proceso estratégico, al suponer que el entorno organizativo marca la pauta de las acciones a seguir, así como las interpretaciones e intereses de los participantes influyen en el proceso estratégico. Como consecuencia, la estrategia se configura en base a las percepciones individuales, la experiencia, la negociación y los fines de la empresa.

Otro referente para la comprensión del proceso estratégico resulta el modelo de Bailey y Johnson (1992), quienes basados en las escuelas mitzberianas

caracterizan a la estrategia. Estos autores proponen seis perspectivas bajo las cuales se formulan las decisiones estratégicas: a) planificación, b) incremental, c) políticas, d) visionario, y e) entorno (Figura 24).

**Figura 24- Modelo de Bailey y Johnson.**

<b>Entorno</b>	<b>Externo</b>			Entorno
	<b>Interno</b>	Planificación	Política Incremental Visionario	Cultural
		<b>Racionalidad absoluta</b>	<b>Racionalidad limitada</b>	<b>Ambigüedad</b>
		<b>Paradigma</b>		

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se presenta en la figura anterior, la planificación describe a las decisiones estratégicas como intencionadas y deliberadas, las cuales se desarrollan bajo el paradigma de la racionalidad absoluta, es decir, implica una serie de procedimientos lógicos y secuenciales que se traducen en planes y programas. En el mismo sentido, el análisis sistemático del entorno y las capacidades internas de la

organización originan las posibles alternativas de elección que son examinadas por el decisor mediante un marco valorativo.

La segunda perspectiva es la incremental, que se basa en los postulados de Limblom (1959) y Quinn (1982) quienes consideran el proceso estratégico como iterativo, emergente y experimental. En consecuencia la estrategia surge de un proceso de etapas sucesivas que se va repitiendo a lo largo de su formación, es decir, la iteración entre la experiencia y los conocimientos nuevos fijarán los pasos a seguir para la resolución de los problemas.

La perspectiva política contempla el proceso de negociación entre los diferentes actores de la organización. Por esta razón, la estrategia depende de las coaliciones, redes y alianzas al interior de la empresa, es decir, las decisiones estratégicas tienen como fuente los procesos colectivos y consensos entre las partes interesadas.

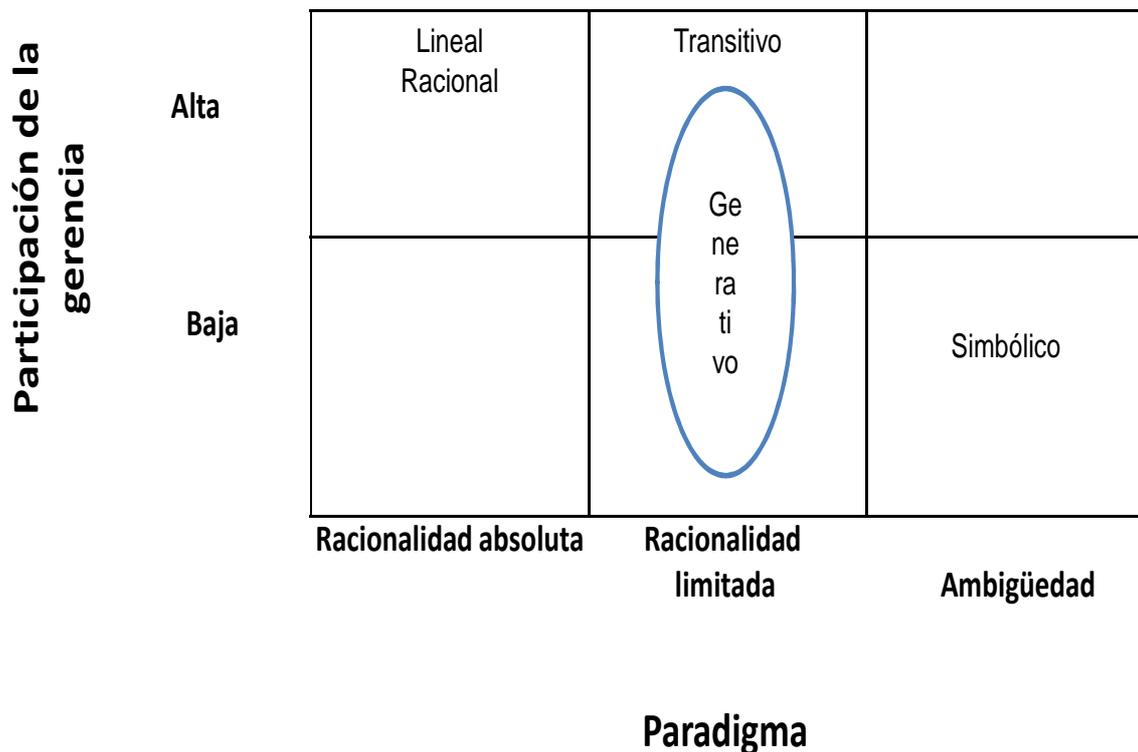
La cuarta perspectiva, denominada cultural, se sustenta en la cultura empresarial que se construye a través de los diversos marcos interpretativos, sobre la forma en cómo los individuos realizan sus funciones dentro de la empresa. Esta situación muestra claramente la influencia de las creencias y los valores culturales colectivos en la gerencia al momento de decidir.

La perspectiva visionaria concibe a la estrategia como un proceso cognitivo, es decir, se encuentra en la mente del decisor quién utiliza su experiencia y conocimientos para enfrentar ciertas situaciones. Así pues, la estrategia la define el líder al pasar de la intención a la acción.

Por último, en sexto lugar, estos autores presentan la perspectiva del entorno, la cual considera al proceso estratégico como reactivo y determinista. El ambiente se constituye en el único actor capaz de modificar el rumbo de la organización, el decisor asume una postura pasiva que reacciona ante los efectos del entorno empresarial.

Partiendo de estos modelos, Hart (1992) formula un marco analítico para el estudio del proceso estratégico. En su propuesta, este autor presenta cinco maneras de formular la estrategia, las cuales se constituyen bajo los paradigmas de la toma de decisiones anteriormente descritos (Figura 25).

**Figura 25- Modelo de Hart.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar, en el modo lineal la estrategia surge de un proceso secuencial sistematizado, donde el gerente y/o propietario decide el curso de acción a seguir y distribuye las tareas a los demás miembros de la organización. Para el análisis de las posibles alternativas se emplean herramientas y métodos cuantitativos, se plantean posibles escenarios para cada opción y se pronostican posibles resultados de la implementación de la estrategia. Generalmente, según Hart, esta forma de diseñar la estrategia se presenta en pequeñas organizaciones.

El modo racional se presenta en la gran empresa, donde la función estratégica se encuentra asignada a un área de la organización especializada en la planeación y programación de actividades, así un grupo de expertos en planeación estratégica llevan a cabo un análisis exhaustivo del entorno, realizan un diagnóstico de las capacidades internas e identifican posibles oportunidades y/o situaciones de conflicto. A diferencia del modo lineal, esta forma de formular la estrategia se caracteriza por la especialización de los decisores en la elaboración de planes de desarrollo.

Como se ha venido mencionando, existen formas alternativas a la racionalidad para concebir la estrategia, en ese sentido el modo transitivo considera la negociación entre los diversos participantes de la organización para la fijación de la estrategia. De esta manera, los grupos de interés establecen coaliciones para interactuar con la gerencia y así acoplar los objetivos organizacionales con los individuales.

Por su parte, el modo generativo considera la creatividad y visión del empresario como factores determinantes en el diseño de la estrategia. Esta visión es adoptada y compartida por los miembros de la organización mediante su participación en las propuestas para la implementación. Así pues, metafóricamente, la visión se convierte en el faro que guiará el rumbo de la organización hacia el éxito. El liderazgo representa el atributo más importante del estratega.

Por último, en ambientes inciertos y dinámicos el modo simbólico de fijar la estrategia prevalece. Las metáforas, emociones y el uso de símbolos son esenciales para este proceso. Bajo esta perspectiva el estratega se asemeja a un artesano que moldea a la organización, asimismo los miembros de la misma comparten sus creencias y valores con la gerencia convirtiendo cada decisión en un ritual.

### **3.3.- Premisas y componentes de los modos de fijar la estrategia.**

Por lo expuesto anteriormente, se observa claramente que los modelos analizados tienen como eje central cuatro premisas. La primera es que las decisiones estratégicas son producto de un proceso racional, controlado y consiente, es decir, se concibe como un proceso cognitivo. La segunda premisa es que la estrategia se puede generar mediante un proceso de negociación entre los miembros de la organización, siendo el factor político el principal actor.

La tercera asume la existencia de limitaciones cognitivas en los decisores y límites para el proceso (requisitos de tiempo, disfunciones en la comunicación y secuencias) que propician que el decisor incorpore a su cuadro valorativo experiencias pasadas para la resolución de los problemas presentados. La última sostiene que la interacción social se encuentra presente en el proceso decisorio como medio para disipar la opacidad que se presenta en el entorno. Los valores, creencias e interpretaciones de los integrantes de la organización sobre hechos o fenómenos le otorgan un carácter simbólico a dicho proceso.

#### **3.3.1- Elementos de las decisiones estratégicas: características e impacto.**

Así pues, estas premisas integran una serie de elementos que deben ser examinados para comprender el cómo y por qué se generan las decisiones consideradas como estratégicas para las organizaciones. En consecuencia, la relación entre los componentes dota de características particulares a los modos de fijar la estrategia, siendo estos:

- a) Racionalidad.- Las decisiones se construyen en la mente de los individuos, este proceso cognitivo integra las capacidades, valoraciones, percepciones y conocimientos de los seres humanos. El análisis se convierte en el punto de inicio porque es la habilidad para identificar problemas, examinar los hechos reales y valorar las posibles alternativas de solución.

Así, mientras la capacidad de análisis permite desagregar las partes constitutivas de un todo para entender el funcionamiento, la capacidad de síntesis permite entender la composición de ese todo por la integración de sus partes. En otras palabras, la capacidad de análisis permite conocer y la capacidad de síntesis ayuda a comprender. Por lo tanto, en el proceso estratégico el análisis y la síntesis son importantes porque permiten distinguir lo relevante, desde la perspectiva del decisor, de la situación, resumir e integrar la información realmente significativa para la solución del problema.

- b) Experiencia e intuición.- Ante la falta de información la intuición (considerada como una certeza repentina sobre algo) y la experiencia (conocimiento no sistematizado producto de la relación de familiaridad entre situaciones conocidas) aparecen para enfrentar situaciones desconocidas y encontrar una solución satisfactoria.

Así pues la memoria acumula hechos pasados que se traducen en experiencia en el individuo, la cual llega a la mente consciente cuando se enfrentan situaciones parecidas y se decide sobre esa base.

- c) Visión.- En ocasiones, para elegir la estrategia a implementar se requiere contar con una actitud abierta al cambio que permita ver más allá de las propias ortodoxias, concepciones y prácticas administrativas, es decir, salir de lo rutinario para desarrollar alternativas nuevas con miras al logro de los objetivos.

La visión es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la organización desde la óptica del estratega, porque se basa más en la forma en la que se toman las decisiones. Así pues, el estratega asume el rol de líder como catalizador de una clara visión que permea a los demás miembros de la organización.

- d) Cultura.- Las interpretaciones del mundo y los significados de las acciones son algunos elementos que conforman la cultura, es decir, la percepción socialmente construida bajo un entorno determinado (Hofstede,1980). En consecuencia, la cultura no es un atributo individual, sino por el contrario es compartida entre cierto número de individuos. En el ámbito organizacional, las decisiones se encuentran influenciadas por creencias, tradiciones y hábitos; así como en manifestaciones más tangibles como: mitos, símbolos, relatos, rituales entre otros. Así pues, la cultura de la organización se define como un tejido social expresivo (Pettigrew, 1985) que articula las actividades con las interpretaciones al momento de fijar la estrategia.

De esa manera, la cultura coloca al significado como ingrediente principal de las decisiones, donde el proceso es el que le da significado a la estrategia. En otras palabras, la forma de concebir a la estrategia y el significado de la acción constituyen el eje central para el decisor más allá de los objetivos comerciales de la empresa. En consecuencia, las tradiciones permean la vida de la organización y otorgan sentido a los fines de la misma.

- e) Política (negociación y poder).- Un entorno incierto, diferencias entre los objetivos colectivos con los individuales, escasos recursos propician la presencia del factor político en las decisiones. En consecuencia, la estrategia se fija mediante un proceso de negociación entre las coaliciones conformadas por los miembros de la organización y la gerencia, esto permite acoplar los intereses individuales a los objetivos organizacionales.

Como consecuencia de esto, en las decisiones estratégicas suelen aparecer los diversos bloques de poder (coaliciones) que interactúan para fijar una postura frente a los problemas. Así, tanto el análisis de las condiciones internas, como la formulación e implementación de la estrategia deben considerar la postura de cada una de las partes involucradas.

- f) Ambiente.- El entorno que rodea a la organización, en ocasiones, determina el destino de la misma, es decir, la empresa reacciona por las fuerzas del ambiente. Por tal razón, la iniciativa no proviene del interior de la organización sino de su contexto que se puede caracterizar por su estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

El rol de este elemento en el proceso estratégico ha sido analizado por los enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones, quienes parten de la premisa de la adaptación biológica que se basa en la selección natural del más apto o fuerte.

Por lo tanto, el análisis de cada uno de los elementos y modos de concebir la estrategia permite fijar una postura en torno a su estudio, es decir, la revisión del proceso estratégico generará insumos para la comprensión de la complejidad de las decisiones estratégicas en la organizaciones. Ante esto, es necesario construir el modelo conceptual para aproximarse al objeto de estudio.

### **3.4.- Modelo analítico para el estudio de las decisiones estratégicas.**

Hasta ahora, se han presentado las diferentes maneras en la que se decide estratégicamente, cada modo integra en mayor o menor medida los elementos descritos. Como puede observarse existe coincidencia, entre los modelos revisados anteriormente, en la presencia de ciertos factores que inciden en el proceso (Cuadro 4).

**Cuadro 4- Convergencias en los modelos para fijar la estrategia.**

Chaffee	Bowman	Bailey y Johnson	Hart	Mintzberg
			Racional	Diseño
Lineal	Analítico	Planificación	Lineal	Planificación
N/A	N/A	Visionaria	Generativo	Posicionamiento
N/A	N/A	N/A	N/A	Empresarial
Adaptativa	Clínico	Incremental	N/A	Cognitiva
Interpretativa	Sintético	Política	Transitivo	Aprendizaje
N/A	N/A	Cultural	Simbolico	Política
N/A	N/A	Entorno	N/A	Cultural
N/A	Sintético	N/A	N/A	Entorno
				Configuración

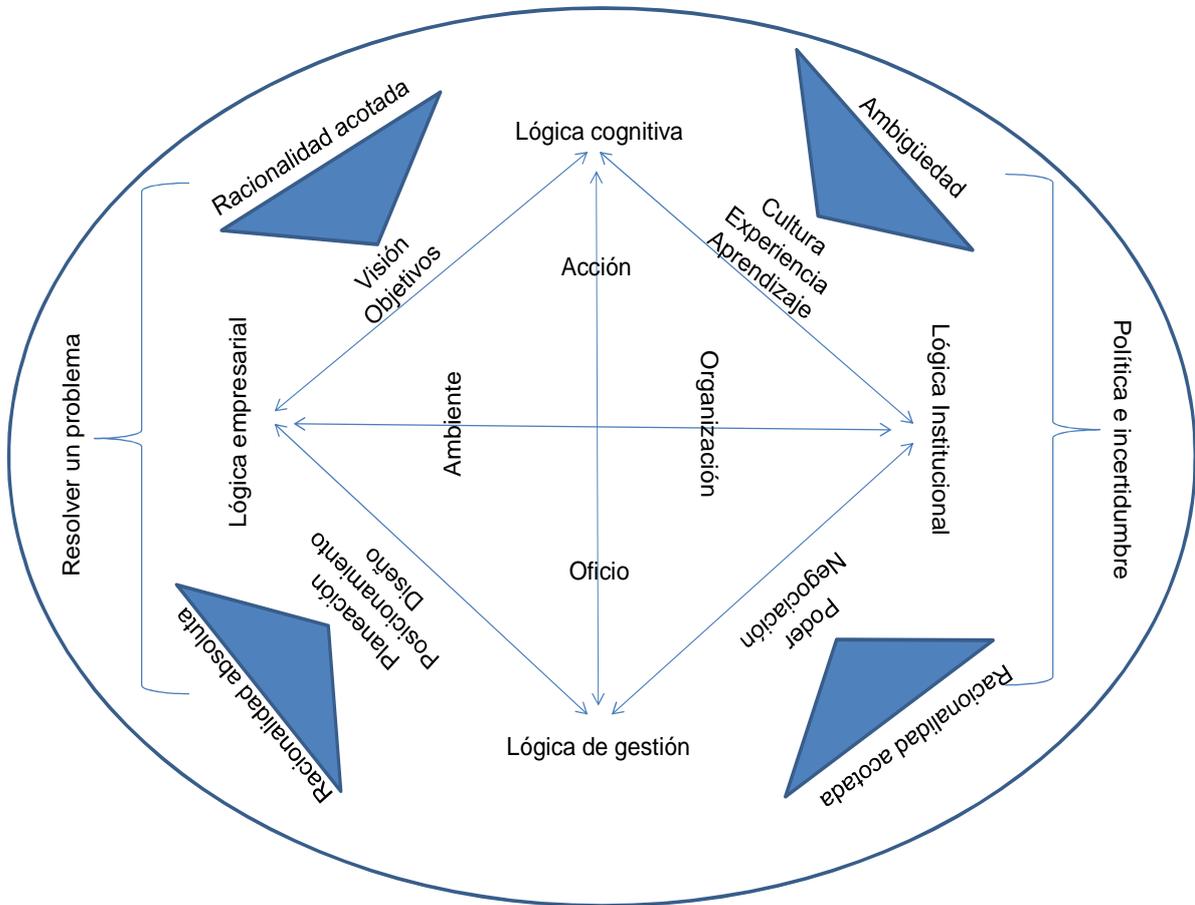
*Fuente: Elaboración propia.*

Así pues, los cinco puntos de vista muestran la forma en como el decisor ve al mundo de modo diferente. Cada uno de ellos, se relaciona con las características del decisor y la organización. Los autores coinciden en los modos de generar las estrategias y explican las decisiones estratégicas a partir de su proceso de formulación.

### **3.4.1- Elementos de las decisiones estratégicas: características e impacto.**

Considerando la complejidad de la MPyME, los enfoques sobre el proceso estratégico propuesto por Mintzberg (1990), Chaffee (1985), Bowman (1990), Bailey y Johnson (1992) y Hart (1982), así como las diversas perspectivas sobre la toma de decisiones, se presenta a continuación, un marco de análisis para la fijación de la estrategia (Figura 26).

**Figura 26- Marco analítico.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Como se muestra en la figura anterior, la aproximación al estudio de la estrategia requiere que se considere, simultáneamente, el conjunto de variables en interacción, por lo que el marco para su análisis debe ser visto como un sistema. De esta manera, una decisión probablemente transite por dos o más lógicas. Además es dinámico; evoluciona bajo las intenciones y situaciones de decisión; así como los contextos de certidumbre y opacidad.

Así pues bajo este esquema, se plantean dos preguntas que guiarán la reflexión en torno a la toma de decisiones estratégicas. La primera es, ¿cómo, cuándo y por qué se generan este tipo de decisiones? Este cuestionamiento está relacionado con la racionalidad del decisor y la composición de dicho proceso. La

segunda pregunta es, ¿qué factores intervienen en la configuración de la estrategia? Independientemente de la intencionalidad de quien toma las decisiones (resolver un problema o política y abatir la incertidumbre), existe una serie de elementos que condicionan la forma de la estrategia y la participación de las partes involucradas.

Asimismo, partiendo de los paradigmas que sustentan las decisiones se establecen cuatro lógicas de acción que pueden guiar el comportamiento de los estrategas, y por ende, explicar el proceso decisorio:

- a) la lógica cognitiva está relacionada con los procesos de aprendizaje, experiencias e interpretaciones colectivas que conforman el marco valorativo del decisor, quién al enfrentar situaciones de riesgo e incertidumbre recurre a sus representaciones personales, fundamentadas en sus valores, su experiencia pasada, sus convicciones e inclusive sus impulsos (Cohen y March, 1974). En otras palabras, ante las limitaciones cognitivas y de información (Simon, 1988), las experiencias, el conocimiento y las creencias se convierten en fuentes para la formulación de la estrategia.

Dada la complejidad de la MPyME, la perennidad y proximidad se conjugan (Julien y Marchesnay, 1987) en esta lógica. Primero, la sobrevivencia como objetivo implícito, para este tipo de organización, pone de manifiesto lo crucial que resulta cada decisión en una estructura pequeña (Mintzberg, 1973). Asimismo, la proximidad del gerente con los diferentes actores, internos y externos, de la organización magnifica el efecto de las decisiones, por lo que la estrategia puede modificar el comportamiento de los mismos. Así pues, el estratega va a privilegiar el aprendizaje sobre las técnicas de gestión para no poner en riesgo a la empresa.

- b) la lógica empresarial parte de las representaciones del futuro del dirigente de la organización. Esta visión se sustenta de la intuición del emprendedor y las condiciones del entorno que ofrecen áreas de oportunidad para el desarrollo de su iniciativa. La intuición juega un rol importante para el diseño de la estrategia ya que define la identidad de la organización. Los objetivos individuales se trasladan a la empresa; la personalidad del propietario permea a todos los niveles de la organización.

De esta manera la estrategia surge de una proyección futura de la realidad que se considera única para cada organización. Algunos estudios demuestran que en la MPyME, específicamente aquellas que requieren una baja inversión de capital, el proceso decisorio se encuentra influido por la visión y capacidades del empresario (Burke y Miller, 1999). La proximidad propicia que la visión del empresario sea compartida con los miembros de la empresa en forma inmediata. En consecuencia, las decisiones son tomadas por el líder de la organización (el propietario), quien determina el cauce a seguir (Hart, 1992).

- c) la articulación de los recursos con las capacidades de la empresa constituyen la lógica de gestión. Los objetivos de la organización se conectan, de manera lógica, al desarrollo de las actividades de la empresa mediante un proceso de planeación y programación. El proceso de fijación de la estrategia resulta lineal-secuencial basado en una serie de análisis, cuantitativos y cualitativos, sobre las capacidades de la organización y la estructura del entorno empresarial.

Como consecuencia de lo anterior, la estrategia, en ocasiones, está orientada al posicionamiento de la empresa en determinado sector industrial (Porter, 1987), es decir el crecimiento y desarrollo de la organización es la principal preocupación de la gerencia. El análisis de la información existente y la previsión de escenarios futuros conlleva al diseño e implementación de la estrategia.

En la MPyME, generalmente, la toma de decisiones se encuentra alejada de un proceso formal de planeación ya que sucesos externos pueden llevar a un propietario a modificar su visión de la empresa y sus intenciones, en consecuencia la estrategia resulta emergente (Mintberg *et al.*, 2010).

- d) Por último, la lógica institucional es una cuestión de legitimidad del decisor y de la alineación de los objetivos individuales a los organizacionales. La estrategia emerge de un proceso de negociación entre los diversos actores, quienes establecen sus intenciones mediante la formación de coaliciones o grupos de interés. Las decisiones derivan de la colectividad conformada por los miembros de la organización (March y Simon, 1969). El poder juega un rol importante en el proceso de fijación de la estrategia, tanto a nivel micro como macro, al definir los objetivos organizacionales.

La “institucionalización” de algunas industrias ha generado entornos hostiles para la entrada de nuevos competidores, lo que conlleva a garantizar la permanencia de las empresas ya establecidas. En cuanto a la MPyME, la participación de los miembros de la familia, en la misma organización, añade mayor complejidad a la fijación de la estrategia. Las decisiones, en ocasiones, están encaminadas a preservar la unión familiar dejando de lado los fines económicos de la organización. En otras palabras, lo pertinente y significativo es privilegiado sobre lo económico.

En síntesis, las decisiones estratégicas dependen de la lógica de acción que se siga, y ésta a su vez, deriva del proceso cognitivo, en ocasiones, ligado a la personalidad del empresario, pero también de procesos organizativos, en la medida en que la organización es considerada como un espacio de interacción social. Así pues, diversos elementos se combinan para configurar la estrategia, lo que muestra su complejidad. En ese sentido, Mintzberg *et al* (2010) la explican claramente a través de la escuela de la configuración que se distingue por su carácter holístico.

### **3.5- A manera de conclusión**

El estudio de las decisiones estratégicas requiere de la construcción de un marco analítico que incorpore una visión holística de este fenómeno. Para ello, es necesaria la revisión minuciosa de los principales planteamientos teóricos que han surgido para la aproximación al proceso estratégico en las organizaciones. Así pues, tomando como referencia las propuestas de Mintzberg et al (2010), Chaffee (1985), Bowman (1990), Bailey y Johnson (1992) y Hart (1992) se ha formulado un modelo que guiará el análisis de la evidencia empírica en la presente investigación.

Es importante mencionar que la elección de estos autores obedece a sus contribuciones en el estudio de la estrategia, la cual resulta un tema subjetivo y complejo de las organizaciones, específicamente en aquellas consideradas como pequeñas. Por consiguiente, la propuesta analítica que se propone integra, posiblemente, todas las perspectivas de estudio que se han venido planteado en los últimos cincuenta años.

Es así, como este modelo recoge los aspectos teóricos de dos grandes campos de estudio, la toma de decisiones y la fijación de la estrategia, con la finalidad de encontrar el punto donde convergen ambos. Para ello, cada uno de los planteamientos teóricos fue abordado en los primeros dos capítulos en este documento mediante un recorrido histórico que permitió visualizar el desarrollo de las diversas corrientes de pensamiento, así como sus principales aportaciones al conocimiento de los mismos.

Como consecuencia de lo anterior, se identificaron seis factores que interactúan al momento que el decisor define su estrategia según su lógica de acción. Esto confirma la complejidad del objeto de estudio en la investigación, al tratarse de un concepto que ha evolucionado con el paso del tiempo y su análisis exige distinguir los comportamientos de los actores que cumplen con el rol de decisores.

Por otra parte, observar lo estratégico en la MPyME aumenta la complejidad en su estudio. Dada la proximidad y diversidad de este tipo de organizaciones las representaciones mentales de los decisores tienen un mayor impacto en el rumbo de estas empresas. Por tanto, se presenta como pregunta clave para el diseño de la metodología ¿Qué es lo estratégico para la MPyME? En este contexto se deberá examinar una especificidad en el proceso decisorio y en los discursos estratégicos de los empresarios. En consecuencia, la revisión de la forma en cómo deciden los propietarios de este tipo de empresas contribuirá en el conocimiento de este fenómeno.

Ante esto, las lógicas de acción (cognitiva, empresarial, institucional y de gestión) muestran las intenciones de los actores que les dan vida, las hacen crecer y buscan su perennidad. Asimismo, cada lógica integra una serie de elementos que intervienen en la fijación de la estrategia definiendo su especificidad, alcance e impacto. Esto representa una manera alternativa de abordar la estrategia en la MPyME ya que, generalmente, se han empleado esquemas sistemáticos y lineales. Tales modelos son, en su mayoría, de corte económico donde la competitividad prevalece como fin único.

A pesar de su utilidad, la pertinencia de este tipo de modelos para el estudio de la estrategia en la MPyME ha sido severamente cuestionada bajo los siguientes argumentos: a) los propietarios de estas empresas no realizan una descomposición analítica de sus problemas; b) no existe un consenso universalmente aceptado sobre el concepto MPyME; c) la heterogeneidad de la MPyME impide extrapolar los resultados de una empresa hacia las demás; y d) no existe una preocupación en la MPyME por conocer la estructura del mercado en la que se desarrolla, sino por el contrario sigue una política de nicho o de clientelización.

Finalmente, el modelo propuesto se convertirá en el referente para encontrar información importante para alcanzar los objetivos formulados en la investigación y contribuir en el conocimiento de la especificidad del fenómeno organizacional en México.

## **Capítulo IV.- Metodología de la investigación: diseño del estudio.**

*“Es de importancia para quien desee alcanzar una certeza en su investigación, el saber dudar a tiempo”.*

Aristóteles

### **4.1.- Introducción**

Cuando se hace referencia a la metodología, en las ciencias sociales, se alude a la forma o el modo en el que se abordan y resuelven los problemas, es decir la manera en la que se realiza la investigación. Así pues, seleccionar la metodología para el desarrollo de la presente investigación requirió de un análisis reflexivo en torno a la teoría y la perspectiva. En ese sentido, la postura filosófica que se asumió, frente a la problemática estudiada, se sustentó en el conocimiento de los diversos paradigmas, según el contexto y alcance, y su relación con el objeto de estudio (Hurtado, 2009).

En consecuencia, la perspectiva adoptada en la investigación permitió dar cuenta de qué es la realidad (ontología), como puede conocerse (epistemología) y cómo se puede acceder sistemáticamente a su conocimiento (metodología). En consecuencia, los estudios organizaciones han enfatizado en la necesidad de transitar hacia una comprensión integral y holística a las organizaciones, de manera tal, que mediante la convergencia de las diversas disciplinas se pueda apreciar la realidad de manera integral, para comprender la complejidad de éstas.

En esa misma dirección, este trabajo pretendió contribuir al conocimiento de la realidad organizacional en México, en especial, la toma de decisiones estratégicas en la microempresa. Dado que el objetivo de la investigación era el de explicar dicho fenómeno y no replicar o contrastar alguna teoría, el paradigma interpretativo fue el lente bajo el cual se observó dicho fenómeno. Por lo tanto, se estableció como

estrategia metodológica el estudio de caso, que, sin lugar dudas, garantizará la aproximación al objeto de estudio y permitirá el logro de los objetivos.

Para lo cual, el presente capítulo ha sido dividido en tres apartados. En el primero, se explican las características y fundamentos de los paradigmas de investigación dominantes en las ciencias sociales para posteriormente, referenciado en el paradigma interpretativo, se hace hincapié en la teoría fundamentada como enfoque alternativo para la comprensión de los fenómenos sociales. En el segundo, se realiza un análisis reflexivo sobre el estudio de caso como estrategia metodológica para la articulación entre el dato y la teoría. Centrando el análisis en las propuesta de Yin (método), Stake (interpretación) y Eisenhardt (aplicación). En el último, se describe la metodología utilizada para el estudio de las decisiones estratégicas en la microempresa de servicios *“La Terraza de Tito”*.

#### **4.2.- Paradigmas en las ciencias sociales.**

Al hablar de paradigmas, en el ámbito de la ciencia, es necesario remontarse a las suposiciones filosóficas, para la generación del conocimiento, formuladas por Tomas Kuhn (1962) su obra *“La Estructura de las Revoluciones Científicas”*. Este autor, caracteriza al paradigma como la forma de entender y valorar las cosas, partiendo de la identificación y formulación del problema a resolver, las técnicas o métodos utilizados para su estudio; y la interpretación e inserción de los resultados obtenidos en el conjunto de conocimientos que lo conforman (Kuhn,1992).

Patton (1978), de la misma manera que Kuhn, concibe al paradigma como una perspectiva general que facilita la aproximación a la complejidad de la realidad y guía el actuar del investigador. En este sentido, se puede afirmar que las descripciones, propuestas y explicaciones procedentes de un paradigma tienen como origen un enfoque o perspectiva particular, que por ser parcial, excluye otros enfoques o perspectivas.

Así pues, la noción de paradigma, como perspectiva, se sustenta tanto en su origen etimológico como en su sentido epistemológico, es decir, representa la visión que cada individuo tiene sobre la realidad, la cual le permite ubicarse en torno a ella.

En consecuencia, el paradigma como perspectiva puede estar referido a aspectos teóricos, epistemológicos o disciplinares. En otras palabras una postura epistémica puede responder a una perspectiva particular, también, una teoría puede ser situada como una perspectiva, incluso diferentes disciplinas pueden estudiar un mismo evento desde enfoques diferentes.

El paradigma como perspectiva, según Hurtado (2010), implica aspectos epistémicos (la posición acerca de qué es la ciencia), aspectos teóricos (la diferentes teorías que concuerdan con tal visión de ciencia), aspectos metodológicos (los métodos que se adecuan a los objetivos de interés de las teorías aceptadas), aspectos éticos (los valores involucrados) y aspectos disciplinares (cómo se expresa esa episteme en cada disciplina). En este sentido, según Taylor y Bodgan (1984), en las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas: el positivismo y el interpretativismo (Cuadro 5).

**Cuadro 5- Características de los paradigmas de investigación dominantes en las ciencias sociales.**

Dimensión	Positivista	Interpretativo
Fundamentos	Positivista lógico. Empirismo.	Fenomenología. Teoría interpretativa.
Naturaleza de la realidad	Objetiva, estática, única, dada, fragmentable, convergente.	Compartida, holística, construida, dinámica, divergente
Finalidad de la investigación	Explicar, predecir, controlar los fenómenos verificar teorías. Leyes para regular los fenómenos.	Identificar potencial de cambio, emancipación de los sujetos, analizar la realidad.
Relación Sujeto-objeto	Independencia neutralidad. No se afectan. Investigador externo. Sujeto de investigación.	Relación influida por el compromiso, el investigador es un sujeto más.
Valores	Neutros. Investigador libre de valores. Métodos es garantía de objetividad.	Compartidos, ideología compartida
Teoría -práctica	Disociadas, constituyen entidades distintas. La teoría, norma para la práctica.	Indisociable, relación dialéctica, la práctica es teoría en acción
Criterios de calidad	Validez, fiabilidad, objetividad.	Intersubjetividad, validez consensuada
Técnica: instrumentos y estrategias	Cuantitativo. Medición de test, cuestionario, observación sistemática. Experimentación	Estudio de casos, técnicas dialécticas.
Análisis de datos.	Cuantitativo: estadística descriptiva e inferencial.	Interés subjetivo dialéctico.

Fuente: Adaptado de Arnal, Del Rincón y Latorre (1992: 43).

Como se muestra en la tabla anterior, el positivismo representa una postura filosófica que privilegia los hechos por encima de las ideas, las ciencias experimentales frente a las teóricas y las ciencias naturales frente a las filosóficas. De acuerdo con esta perspectiva, una disciplina que tiene carácter científico debe prescindir de la investigación sobre la esencia de los fenómenos y limitarse a buscar leyes.

En contrasentido al positivismo, el paradigma interpretativo describe las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas tales como las ciencias naturales. Dicha perspectiva pretende comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, centrándose en el modo en cómo perciben e interpretan la realidad mediante su marco valorativo (Taylor y Bogdan, 1984).

#### **4.3.- El estudio de caso como estrategia metodológica.**

El estudio de caso constituye una opción para el investigador que desea comprender en profundidad los fenómenos de la vida cotidiana, tales como estilos de vida, comportamiento de pequeños grupos, rendimiento escolar, relaciones internacionales, comportamiento de la industria, entre otros (Yin, 1994; Robson, 2002).

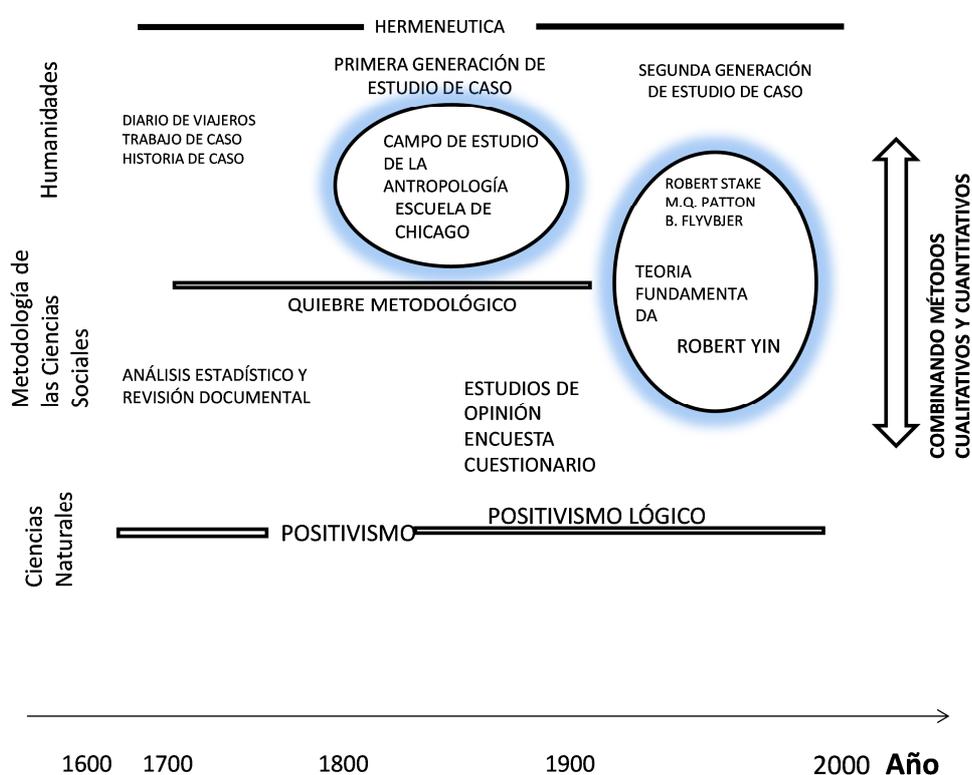
Esta estrategia permite al investigador medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, a través de la recopilación e interpretación de datos obtenidos desde diversas fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, entre las que destacan documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

##### **4.3.1.- Evolución histórica: una visión sincrónica y diacrónica.**

Antes de profundizar en las características distintivas del estudio de caso, es importante hacer referencia a su génesis. Los orígenes del estudio de caso, como estrategia metodológica, se remontan a la Antropología, aunque su desarrollo se

presentó en el campo de la sociología, la medicina y la psicología. Esta evolución histórica, sincrónica y diacrónica, se remonta a la escuela de Chicago y al campo de estudio de la Antropología (Figura 27).

**Figura 27- Evolución histórica del estudio de caso.**



*Fuente: Tomado de Johansson (2003:5).*

Como se muestra en la figura 27, sus orígenes se ubican en el año de 1900, dentro del área de la Antropología, siendo los relatos de viaje y las investigaciones sistemáticas de otras culturas los estudios iniciales. A estos, le siguieron una serie de investigaciones en el área de la medicina, el trabajo social y la psicología que fueron conocidos como “case work” o “case history”. Posteriormente, en la escuela de

sociología de la Universidad de Chicago se introdujo el estudio de caso como metodología de investigación (Platt, 1992).

Después de la Segunda Guerra Mundial el positivismo lógico dominó la filosofía de ciencia, ocasionando la aplicación de métodos y técnicas cuantitativas en las ciencias sociales: encuestas, métodos estadísticos, estudios de opinión, análisis experimental, entre otras. Durante este período los estudios de caso, por su componente cualitativo, se consideraron no científicos y se generaron dos culturas científicas en las ciencias sociales: positivistas y antipositivistas. Esta situación, propició una división metodológica en las ciencias sociales, lo cual se puede constatar en su nacimiento y desarrollo dentro de un ambiente de tensión entre las ciencias naturales.

En los años cincuenta el positivismo lógico se disolvió, dejando como herencia a las ciencias sociales sus métodos y técnicas cuantitativas. Ante esto, algunos filósofos de la ciencia, como Winch y Wright, cuestionaron la aplicación de metodologías emergidas de las ciencias naturales a investigaciones en el área de las ciencias sociales. De esta manera, en 1960, surge la segunda generación de estudios de caso que representó un puente entre el positivismo y la hermenéutica como fundamento filosófico de las ciencias sociales (Johansson, 2003).

Finalmente, en 1984 Robert Yin insertó la lógica experimental al campo de la investigación natural y la combinó con métodos cualitativos para formular su versión de la metodología de estudio de caso; que se desarrolló entre el eclecticismo y el pragmatismo (Patton, 1990).

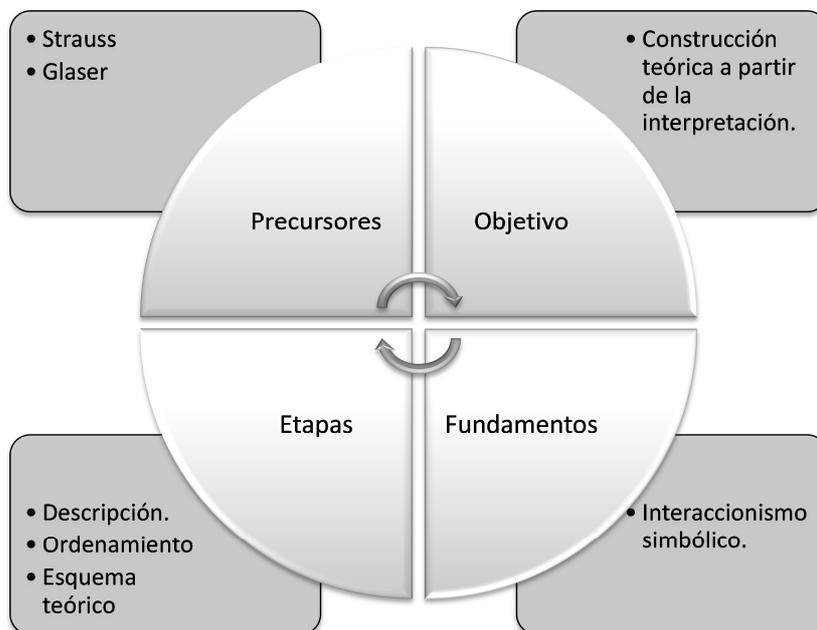
#### **4.3.2- La segunda generación del estudio de caso: la teoría fundamentada como punto de partida.**

Como se expuso anteriormente, para comprender la evolución histórica del Estudio de caso resulta necesario abordar los aspectos más relevantes de La Teoría Fundamentada (Grounded Theory), ya que fue el primer tipo de estudio de caso en la segunda generación.

Desde su introducción, en el ámbito de las ciencias sociales, hace aproximadamente cuarenta y siete años, la teoría fundamentada ha tenido un proceso evolutivo acelerado logrando su adopción por varias disciplinas, además de la sociología, tales como la gestión empresarial (Baker, 2002; Goulding, 1999), el trabajo social, la medicina (Cutcliffe 2000); y psicología (Henwood y Pidgeon 1992).

Su origen se remonta a la obra titulada “The discovery of grounded theory”, escrita en 1967 por Glaser y Strauss. Estos autores, la definen como una metodología general diseñada para desarrollar teorías sustentadas en el análisis sistemático de datos. Esto significa que la construcción teórica se produce mediante la interacción de datos previamente recopilados (Figura 28).

**Figura 28- Teoría fundamentada.**



*Fuente: Elaboración propia basada en Glaser y Strauss (1967).*

Asimismo, el análisis inductivo es la principal técnica utilizada por este método. Como resultado de esto, se supone que el investigador no inicia un estudio con una teoría preconcebida, sino por el contrario parte de un área de estudio específica y propicia que la teoría emerja de los datos. Esta situación, propicia que la teoría derivada de los datos se parezca más a la realidad que la teoría emanada de una serie de conceptos basados en experiencias o especulaciones (Mills, Bonner y Francis, 2006).

Ahora bien, sus raíces epistemológicas se encuentran estrechamente relacionadas con el interaccionismo simbólico, el cual, según Kendall (1999) tiene un énfasis similar, al colocar significado y la acción sobre el contexto en donde se presenta la interacción social. Para Allard y Anderson (2005), son tres los principios básicos que constituyen el sustento teórico: a) que las personas actúan sobre las cosas basadas en el sentido que esas cosas le producen, b) que estos significados se derivan de la interacción con otras personas, y c) que los significados se gestionan y se transforman a través de un proceso de interpretación y autorreflexión. Así, el punto de convergencia entre el interaccionismo simbólico y la teoría fundamentada se encuentra en el estudio de las perspectivas de los individuos sobre la realidad que constituyen el marco para la interpretación de la misma.

En palabras de Goulding (1999), el interaccionismo simbólico crea un marco para el investigador que pretende entrar en el mundo de los fenómenos estudiados, permitiéndole comprender y construir los significados de los objetos, palabras o gestos producidos por los actores (individuos, miembros de grupos y comunidades), mientras estos se encuentran en interacción, intencional y reflexiva, con los demás sujetos. Otra semejanza, es que ambos enfatizan en el desarrollo de una comprensión contextual, es decir describir cómo se comportan las personas en un contexto social determinado.

Creswell (2007) sostiene que el uso de la teoría fundamentada permite al investigador estudiar los significados que los eventos tienen para las personas que actúan en un contexto social. De la misma manera, Goulding (1999) afirma que la teoría fundamentada permite a los investigadores estudiar sistemáticamente las

interacciones humanas de manera que aborda la interrelación entre la acción, las condiciones en el entorno bajo las cuales se produce la acción y las consecuencias de éstas.

Es así, como la teoría fundamentada se convierte en un método adecuado para el desarrollo de una nueva teoría, esto debido a que se centra en los procesos sociales básicos y la interacción o acción que es identificada en las experiencias personales producto de la vivencia de algunos fenómenos sociales. Esta situación, propicia la identificación de patrones en los procesos sociales, presentes en la interacción humana en estudio, y la descripción de una parte considerable de la acción en determinados contextos sociales (Backman y Kyngas,1999).

En esta metodología, la teoría puede ser formulada, inicialmente, desde los datos, o, si existiera, teorías, aparentemente, apropiadas, para el área de investigación, entonces estas pudieran ser elaboradas y modificadas mediante la incorporación de datos relativos a la evidencia empírica. Esta situación, la expone claramente Glaser (1978), cuando manifiesta que la teoría fundamentada integra dos procesos: generar teoría y realizar investigación social.

Dada las características y alcances de la teoría fundamentada, su uso en el análisis organizacional resulta adecuado, ya que posee una capacidad para la interpretación de fenómenos complejos, se encuentra arraigada a temas sociales y su formulación se basa en experiencias socialmente construidas. Por esto, cuando el diseño del estudio se basa en la teoría fundamentada, el investigador tiene que guiar su proceder en la comunicación con los diversos actores, a fin de involucrarse con la realidad organizacional.

De acuerdo con Corbin y Strauss (2002) los investigadores que utilizan la teoría fundamentada deben poseer capacidad de mirar de manera retrospectiva y analizar las situaciones críticamente, capacidad de reconocer la tendencia a los sesgos, capacidad de pensar de manera abstracta, capacidad de ser flexibles y abiertos a la crítica constructiva, sensibilidad a las palabras y acciones de los que responden a las preguntas y sentido de absorción y devoción al proceso del trabajo.

Por último resulta importante señalar que la teoría fundamentada y el estudio de caso coinciden en algunos aspectos, de hecho la segunda generación del estudio de casos coincide con el surgimiento de dicha teoría. A pesar de esto, sería un error considerar a la teoría fundamentada como una sub-área de la estrategia metodológica de estudio de caso. Esto debido a que no todos los estudios de caso buscan la generación de una teoría, algunos se llevan a cabo con fines, meramente, descriptivos o para contrastar una teoría.

Del mismo modo, no todos los estudios basados en la teoría fundamentada requieren emplear el estudio de caso para la generación de datos. Existen otros datos, como los estadísticos, que pueden utilizarse para efectuar investigaciones bajo la teoría fundamentada. De acuerdo a la literatura sobre metodología de la investigación, existen estudios que usan ambos enfoques. En este tipo de investigaciones, el estudio de caso se utiliza, principalmente, como una estrategia metodológica; mientras que la teoría fundamentada se utiliza tanto para el diseño como para el análisis de datos. En este sentido, el estudio de caso puede concebirse como una opción de objeto de estudio, que es común en la investigación que adopta la metodología de la teoría fundamentada.

#### **4.3.3.- Nociones básicas: estudio de caso.**

Existen muchas y muy diversas ideas sobre el estudio de caso. Entre los autores más representativos de esta modalidad (Yin, 1994, Stake 1995; Miles y Huberman 1994) existe un común denominador acerca de la conceptualización del estudio de caso. Así pues, este puede ser considerado como un caso el cual es objeto de estudio y que se caracteriza por lo siguiente: a) ser una unidad funcional compleja, b) es investigado, en su contexto natural, mediante múltiples métodos y c) es actual (contemporáneo).

No obstante, aún no existe un consenso universal sobre sus características más relevantes. Para Stake (1998) lo esencial del estudio de caso no son los métodos de investigación, sino el objeto de estudio (el caso); es decir, la forma de

realizar el estudio se define por el interés del investigador. Por su parte, Yin (1994) enfatiza en los métodos y las técnicas que constituyen el estudio de caso. Cada uno de estos autores, desde su perspectiva, intentan diferenciar el estudio de caso de los demás métodos, sin embargo, quizá, la principal cualidad radica en su composición ya que integra varios métodos que le permiten examinar un caso desde diferentes ángulos (Groat y Wang, 2002). En otros términos, esta estrategia metodológica posee un enfoque holístico de estudio y presenta diferentes puntos de partida (Figura 29).

**Figura 29- Multiperspectiva del estudio de caso.**



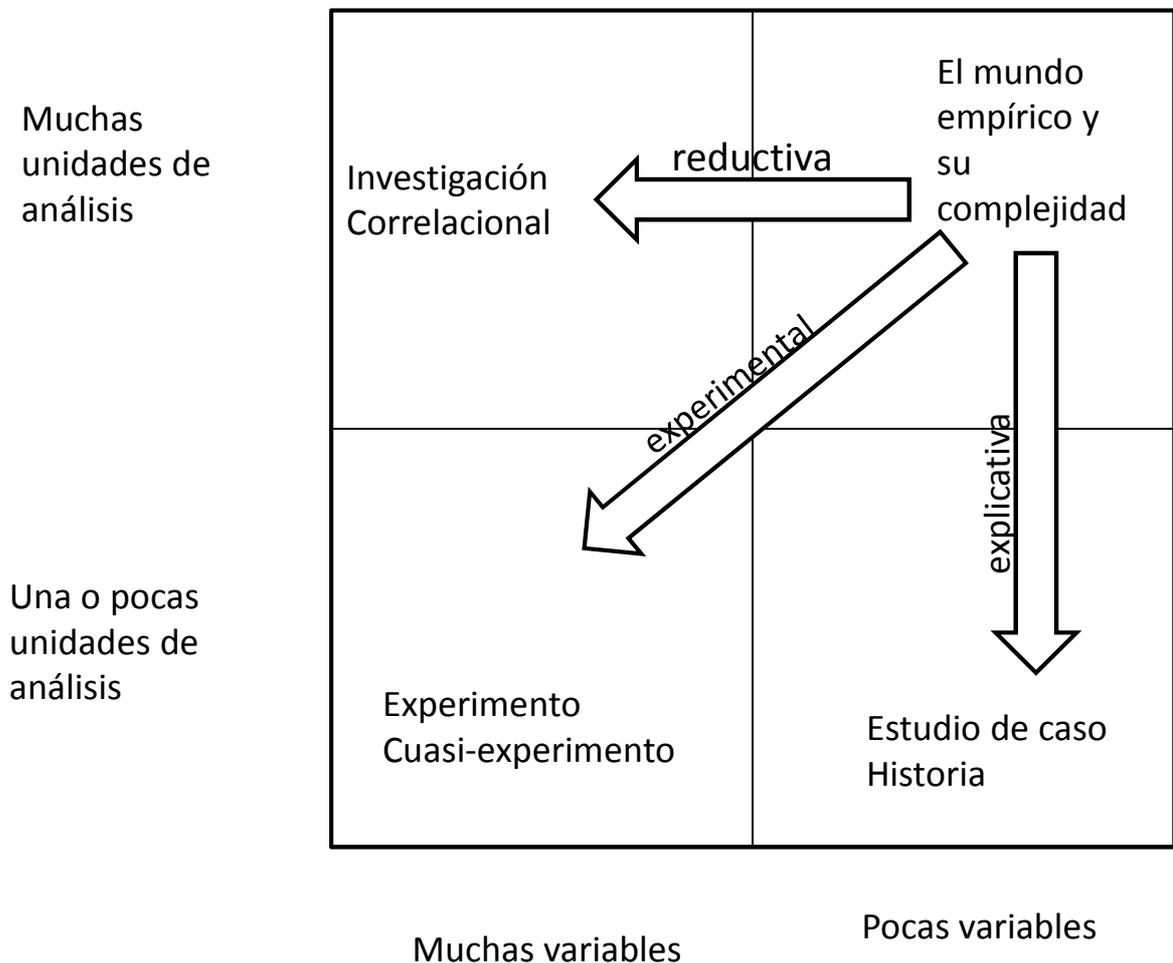
*Fuente: Tomado de Johansson (2003:7).*

Como se observa en la figura 4.3, el estudio de caso puede agrupar a varios métodos: a) la investigación correlacional, en contraparte con la cualitativa, explica el comportamiento de una variable con respecto a otras presentes en el entorno, las cuales se representan en forma cuantitativa; b) el método experimental, de corte cuantitativo, permite al investigador manipular algunas variables aisladas; c) la

simulación requiere control y manipulación; d) la argumentación lógica, que incluye el análisis sintáctico, comparte con la simulación su carácter abstracto; y e) el método interpretativo histórico se sustenta en una lógica construida en la interpretación.

A su vez, el estudio de caso al combinar varias metodologías, según Groat y Wang (2002), puede considerarse un meta-método que incluye tanto la experiencia del investigador como los fundamentos teóricos del estudio (Figura 30).

**Figura 30- Meta-método.**



*Fuente: Tomado de Groat y Wang (2002:47).*

Como se observa en la figura 30, existen tres estrategias para orientar la investigación empírica: 1) reducir las variables de análisis (cualidades), 2) disminuir el número de unidades de análisis (casos), y 3) restringir ambas (variables y unidades de análisis). Así, el estudio de caso, según Johansson (2003), puede orientarse a un solo caso, considerar el contexto en el que ocurre el fenómeno y analizar muchas variables, de manera que resulte explicativo (una unidad de análisis y pocas variables) o reductivo (muchas unidades de análisis y pocas variables), o experimental (pocas unidades de análisis, pocas variables).

#### **4.3.4.- Conceptualización y perspectivas: del enfoque metodológico a la interpretación.**

Desde sus inicios, el estudio de caso se constituyó como una opción para el investigador que desea comprender en profundidad los fenómenos de la vida cotidiana, tales como estilos de vida, comportamiento de individuos y sociedades, desempeño académico de infantes, procesos cognitivos, comportamiento de determinados sectores económicos, entre otros.

Para Yin (1994) la aplicación de estudio de caso, como estrategia metodológica, puede ser adecuado para temas considerados como nuevos o poco explorados; esto debido a que la investigación empírica tiene como rasgos distintivos los siguientes: a) examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, b) las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, c) se utilizan múltiples fuentes de datos, y d) puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

Asimismo, afirma que debe considerarse el tipo de pregunta de investigación, el grado de control que el investigador tiene sobre las conductas del fenómeno y el grado de enfoque sobre lo contemporáneo en oposición a los eventos históricos (Cuadro 6).

**Cuadro 6- Preguntas del estudio de caso.**

Método.	Forma de pregunta de la investigación	Requiere el control de los eventos de comportamiento	Se centra en los acontecimientos contemporáneos.
Experimento.	¿Cómo, por qué?	si	Si
Estudio	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Si
Análisis de archivos	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Si/No
Historia	¿Cómo, por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo, por qué?	No	Si

*Fuente: COSMOS Corporation en Yin (1994: 5)*

El cuadro muestra la combinación de las tres condiciones con cada uno de los cinco métodos más utilizados en las ciencias sociales (experimentación, cuestionario, análisis documental, historia y estudio de caso). La primera condición abarca la pregunta de investigación. Un esquema elemental de categorización incluye preguntas: cómo, qué, donde, quién, y por qué. Si la pregunta de investigación es “qué”, entonces el estudio es de carácter exploratorio y casi cualquier estrategia puede satisfacerla.

En contraste, las preguntas “quién” y “dónde”, así como su derivación “cuánto”, son de tipo explicativo, por lo que se requiere el uso del análisis documental y el cuestionario. Por otra parte, sí lo que se pretende conocer es el “cómo” y “por qué” los métodos adecuados son el estudio de caso, la experimentación y la historia (Yin, 1994; Stake, 1994).

Partiendo de lo anterior expuesto, Yin (1994) define al estudio de caso como una estrategia de investigación que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social, consiste en una descripción y análisis minucioso de unidades sociales o entidades únicas, considerando el contexto en el que se presentan.

En ese sentido Stoecker (1991) y Platt (1991) consideran pertinente el uso de esta estrategia metodológica cuando la comprensión de las características y los problemas de investigación resultan más relevantes que las posturas ideológicas, es decir, el estudio de caso se concibe como una estrategia de investigación comprensiva de diversos fenómenos sociales.

Por su parte Eisenhardt (1989) concibe un estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. Este suele combinar los métodos de recolección de datos tales como archivos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La evidencia puede ser cualitativa (por ejemplo, palabras), cuantitativas (por ejemplo, números), o ambas.

El estudio de caso, asegura Stake (1998), se erige como el análisis de la particularidad y de la complejidad de un caso único, con la finalidad de comprender su desarrollo en circunstancias concretas. Este puede ser algo específico o algo complejo en funcionamiento. En consecuencia, se centra en la descripción y explicación holística, por tanto su significado no se limita a la recopilación de datos (Merriam, 1998).

#### **4.3.5.- Tipología: una clasificación basada en unidad de análisis y la finalidad del estudio.**

De acuerdo a Stake (1994), el estudio de caso puede clasificarse considerando su finalidad o su unidad de análisis. La primera tipología se integra de tres clases de estudios de caso: intrínsecos, instrumentales y colectivos. El propósito de los primeros no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés, es decir, consiste en el acceso al conocimiento íntegro del estudio de caso. Los segundos proveen conocimientos a algún tema o algún aspecto en particular concerniente al estudio de caso. Por su parte, los colectivos permiten construir un cuerpo teórico.

Asimismo, Yin (1994), considerando la finalidad, los estudios de caso pueden ser de tres tipos: el exploratorio cuyo objetivo es el acercamiento inicial al caso que no implica un conocimiento profundo del mismo, el explicativo cuyo objetivo es el estudio profundo del caso de forma tal que se lleguen a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo y el descriptivo cuyo objetivo es la descripción del caso estudiado al margen de ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo.

En cuanto a su unidad de análisis, existen tres tipos de casos: a) un solo caso o unidad de análisis, b) múltiples unidades de análisis o casos, y c) múltiples casos cruzados o entrelazados, los cuales permiten revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias (Yin,1994). A su vez, el caso único tiene cuatro aplicaciones:

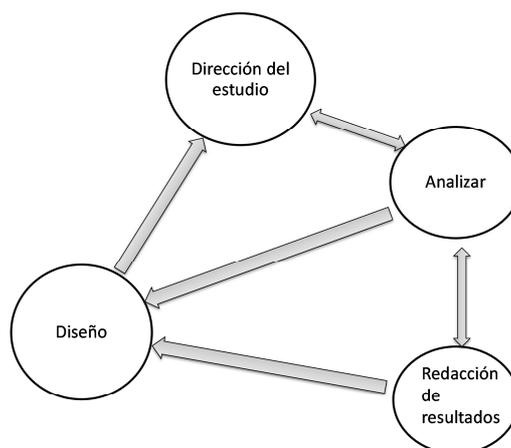
1. Caso crítico.- se trata de un caso que por su singularidad permite probar una teoría bien formulada. Existe una teoría que especifica un claro conjunto de proposiciones y las circunstancias en las que dichas proposiciones operan y existe un caso que se adapta bien a la prueba de la teoría. El caso es usado para determinar si las proposiciones de la teoría son correctas, o si un conjunto de explicaciones alternativas es más relevante.

2. Caso extremo o único.- es muy común en medicina o en psicología clínica, se trata de una enfermedad o desorden tan raro que vale la pena documentarla y analizarla en el momento que se presenta en un paciente.
3. Caso revelatorio.- Esta situación existe cuando un investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible.
4. Caso piloto: Es otra situación en el que un caso sencillo puede ser un diseño apropiado. Se trata de un estudio piloto o exploratorio, como preludeo a posteriores estudios.

#### **4.3.6.- Fases y elementos del estudio de caso: un proceso lineal e iterativo.**

En cuanto a las fases del desarrollo del estudio de caso, Yin (1994) y Tellis (1997) identifican cuatro: diseño, la dirección del estudio, el análisis de la evidencia y el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia (Figura 31).

**Figura 31- Fases del estudio de caso.**



*Fuente: Adaptación a partir de Yin (1994)*

La primera fase incluye la determinación de las habilidades requeridas por el investigador para llevar a cabo el estudio de caso: debe ser capaz de plantear buenas preguntas, debe ser un buen receptor y observador, debe ser adaptativo y flexible respecto de los objetivos iniciales de la investigación, debe poseer una sólida comprensión teórica del fenómeno a estudiar y debe estar abierto a los encuentros imprevistos.

Para esta fase Yin (1994) aborda el diseño de la investigación, a través de cinco componentes: las preguntas de investigación, las proposiciones teóricas, la unidad de análisis, la vinculación lógica de los datos a las proposiciones y los criterios para la interpretación de los datos. Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas son la referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso, y para el análisis posterior de los mismos.

En la segunda fase se realiza la preparación para la recolección de datos y la distribución del cuestionario y/o la conducción de entrevistas. No obstante, las fuentes de información, es decir, las fuentes a partir de las cuales se puede obtener información necesaria que aporte evidencia para responder a las preguntas de investigación del estudio de caso, son diversas.

De acuerdo a Yin (1994) para tener una adecuada recolección de datos se requiere: el uso de múltiples fuentes de información, es decir, la evidencia de dos o más fuentes que den cuenta de un mismo hecho y que permitan la triangulación y la creación de una base de datos, es decir, la sistematización formal de la información obtenida y el establecimiento de una cadena de información, es decir, el establecimiento de vínculos explícitos entre las cuestiones abordadas, los datos recolectados y las conclusiones delineadas.

Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí; es decir, si desde diferentes perspectivas

convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio. De manera similar, se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros.

Asimismo, según Yin (1994), la validez de los estudios de caso puede ser atendida por su carácter interno y externo. La primera consiste en confrontar la información obtenida al interior del caso, ya sea por las unidades categoriales o por los sujetos individuales con el objeto de obtener fuentes múltiples de evidencia. En el segundo ámbito, se trata de la transferibilidad, es decir, la capacidad que pudiera tener un estudio de caso de ser confrontado en sus resultados con otros similares. Para apoyar la validez interna y externa también se requiere que los instrumentos y los métodos de investigación sean evaluados y avalados por agentes externos a la investigación y que éstos agentes tengan experiencia en estudios similares.

Yin (1994) refiere que la validez interna está relacionada específicamente con el establecimiento o búsqueda de una relación causal o explicativa. La validez externa trata de verificar si los resultados de un determinado estudio son generalizables más allá de los linderos del mismo. Esto requiere que se dé una homología o, al menos, una analogía entre la unidad de análisis y el universo al cual se quiere aplicar.

La tercera fase implica el análisis de los datos recabados durante la fase anterior, es decir, el examen, categorización y/o tabulación de la evidencia a portada por el estudio de caso. Implica la creación de una estrategia analítica general que permita contrastar la evidencia con las proposiciones. Al respecto, Yin (1994) propone al menos tres estrategias: la comparación de patrones, es decir, la comparación entre un patrón basado empíricamente y un patrón previsto heurísticamente, la construcción de explicaciones, es decir, la elaboración de una

explicación del caso y el análisis de series de tiempos, es decir, el análisis de la variación de variables dependientes o independientes a través del tiempo.

La última fase implica el contacto más importante entre el lector y el investigador, ya que de una buena presentación de los resultados de investigación, el lector logra vincular éstos últimos a la parte teórica-conceptual. El reporte de investigación es tan importante como el buen planteamiento del problema de investigación o los métodos utilizados.

Yin (1994) establece seis estrategias que permiten estructurar la presentación de los reportes de investigación: estructuras de análisis lineales, estructuras comparativas, estructuras cronológicas, estructuras de construcción de teorías, estructuras de suspenso y estructuras no secuenciales.

Adicionalmente, en su obra Yin (1994) propone para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez, un elemento denominado protocolo de estudio de caso como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo.

Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos: a) semblanza del estudio de caso, b) preguntas del estudio de caso, c) procedimientos a ser realizados, y d) guía del reporte del estudio de caso.

Esto permite protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo representa la materialización del diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación.

#### **4.3.7.- Características distintivas: triangulación y generalización.**

La segunda generación del estudio de caso se distingue por dos características: la triangulación y la generalización. El método de la triangulación permite asegurar la confiabilidad y validez de la información obtenida. Su importancia depende del nivel de comprensión que se requiera del caso y del grado en que los datos contribuyan a describir en forma precisa y clara la historia que se presenta.

De acuerdo con Stake (1994), la triangulación es necesaria si la descripción es dudosa y cuestionada, si las interpretaciones clave son ambiguas y si no existe claridad en la información. Denzin (1984) considera cuatro estrategias para la triangulación:

- a) triangulación de las fuentes de información.- permite conocer si el fenómeno o caso no cambia en un período de tiempo determinado.
- b) triangulación del investigador.- su intención es que otros investigadores observen la misma escena o el mismo fenómeno.
- c) triangulación de la teoría.- surge cuando varios investigadores comparan sus datos o información y la descripción detallada del mismo fenómeno resulta similar.
- d) triangulación metodológica.- la multiplicidad de enfoque sobre un estudio único permite anular, en gran medida, influencias externas.

Por otra la parte, la generalización de un caso parte del uso o combinación de tres principios de razonamiento: deducción, inducción y abducción. Primero, cuando la generalización se basa en el principio de deducción, el procedimiento es similar a la experimentación, es decir, se formula una hipótesis, se somete a contrastación y la interpretación de los resultados obtenidos deriva de un proceso de deducción. Este

proceso de generalización, se observa en la propuesta metodológica desarrollada por Yin (1994).

Segundo, la generalización por inducción implica la construcción de teoría o conceptualización en base a los hallazgos obtenidos en el caso. El resultado es una teoría normalmente consistente con una serie de conceptos relacionados. De acuerdo a la Teoría Fundamentada, propuesta por Glaser y Strauss (1967), esta forma de generalización propicia la generación de nuevo conocimiento.

Tercero, la abducción es el proceso por el que se forma una hipótesis explicativa. Se considera que es la única operación lógica que introduce una idea nueva (Rescher, 1995). Así pues, partiendo de este proceso se pueden formular dos tipos de generalizaciones: a) cuando un caso es reconstruido por un proceso de abducción sobre algunos acontecimientos (datos históricos), y b) cuando se formulan conclusiones mediante la implicación personal en los asuntos de la vida. Stake (1994) denomina a las primeras generalizaciones explicativas y a las segundas generalizaciones naturalistas.

En otros términos, cuando el investigador diseña su estudio a partir de estudios de caso previos se considera que realiza una generalización naturalista (Cuadro 7).

**Cuadro 7- Generalizaciones en el estudio de caso.**

<b>Procedimiento</b>	<b>Tipo de razonamiento o lógico</b>	<b>Resultado</b>	<b>Generalización</b>
<p><b>Prueba de hipótesis</b> Una hipótesis o teoría es probada para ser validada o rechazada.</p>	Deductivo	El establecimiento del dominio de una teoría.	Se valida una teoría mediante la comprobación de hipótesis.
<p><b>Generalización teórica</b> Un principio (teoría) es generalizada desde los hallazgos de un caso.</p>	Inductivo	Una teoría (Conceptualización)	Desde un caso hacia una teoría.
<p><b>Generalización naturalista</b> Un problema actual es comparado con casos conocidos.</p>	Abducido	Capacidad de actuar con base a la concepción de un caso.	Desde un caso a otro.
<p><b>Síntesis de un caso</b> Un caso es sintetizado a partir de los hallazgos de otro caso y una teoría.</p>	Abducido	La reconstrucción de un caso.	Desde hechos y una teoría hacia un caso.

*Fuente: Elaboración propia a partir de Denzin (1984).*

Los modos de generalización presentados en el cuadro 7, frecuentemente aparecen combinados en el estudio de caso. Tradicionalmente, la bibliografía sobre la metodología de la investigación muestra el diseño de estudio de caso basado en un modo. Sin embargo, en la práctica el diseño considera la combinación de los distintos modos que permiten un estudio más completo. A esta combinación Layder (1998) la denomina “*enfoque de la teoría adaptativa*”.

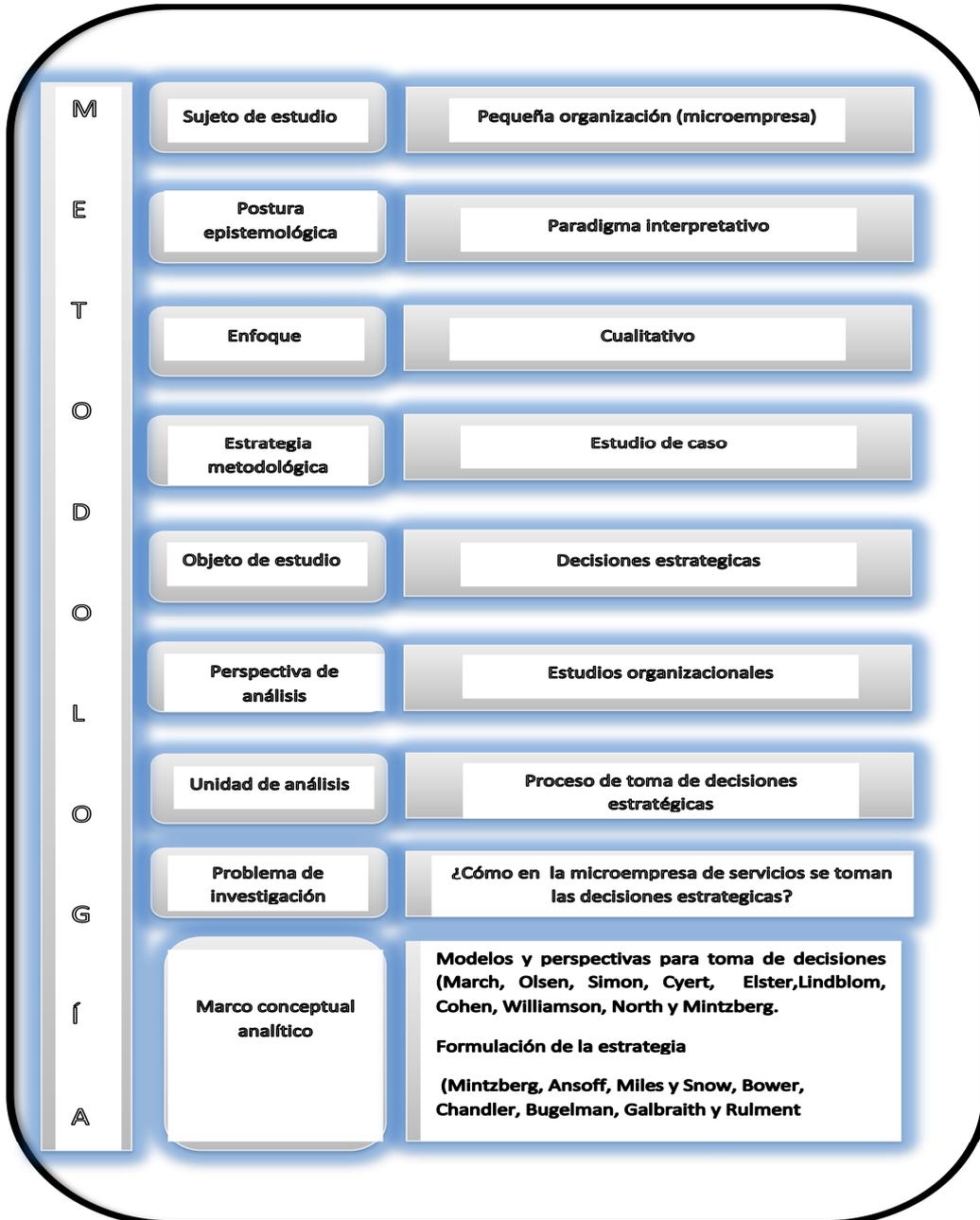
#### **4.4- Diseño de la investigación.**

Como se expuso en el apartado *“introducción”*, con esta investigación se pretendió contribuir al conocimiento de la problemática organizacional mexicana en lo relativo a la toma de decisiones estratégicas (proceso de formulación de la estrategia), en espacios organizacionales considerados como pequeños, es decir, comprender el proceso de la toma de decisiones estratégicas en la MPyME.

Debido a la naturaleza del estudio, el enfoque para su desarrollo se sustenta en el paradigma interpretativo. Eso debido a que el análisis de éste implicó la consideración de factores que no son objetivamente descriptibles.

En consecuencia, para la comprensión de este fenómeno se consideró un esquema metodológico lo suficientemente robusto, bajo dicha perspectiva epistemológica (Figura 32).

Figura 32- Diseño de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

El diseño metodológico de la investigación se concibió considerando cada uno de los aspectos descritos en la figura anterior, los cuales contribuyeron a la explicación del fenómeno en estudio.

#### 4.4.1- Configuración de la investigación: problemática, unidad de análisis, objeto de estudio y preguntas a resolver.

La toma de decisiones estratégicas, en la gran empresa, como objeto de estudio ha sido tema de muchas investigaciones, pero en el ámbito de la MPyME resultan escasos e insuficientes los estudios llevados a cabo hasta ahora. Generalmente, las decisiones estratégicas se relacionan al proceso de fijación de la estrategia empresarial, es decir se avocan a cómo las estrategias son creadas, el proceso de su configuración, los tipos de estrategia, su contenido y a su impacto en el desempeño de las organizaciones (Figura, 33).

**Figura 33- Enfoques sobre el estudio de las decisiones estratégicas.**

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Contexto (mercado, sociedad)</b>	Macroeconomía Microeconomía	Política económica Sociología Antropología	Ciencia política
	<b>Organización</b>	Economía de las organizaciones	Institucionalismo Político Institucionalismo económico Teoría de la organización	Psicología social  Sociología de las organizaciones  Ciencias del comportamiento
	<b>Individuo</b>	Ciencias de la decisión Investigación de operaciones	Teoría de la decisión directiva Política organizativa	Psicología  Ética
		<b>Racionalidad absoluta</b>	<b>Racionalidad limitada</b>	<b>Ambigüedad</b>

**Paradigmas en la toma de decisiones**

*Fuente: Adaptación de la propuesta de Denzin (1984)*

Como se observa en la figura anterior, los estudios existentes contemplan tres unidades de análisis (contexto, organización y el individuo), las cuales se definen en base a tres paradigmas en la toma de decisiones (racionalidad absoluta, racionalidad limitada y ambigüedad). El contenido de la estrategia ha sido abordado desde la Economía. Las decisiones estratégicas, es decir el proceso de formación de la estrategia ha sido tratado desde el Nuevo Institucionalismo (en sus tres vertientes) y la Teoría de la Organización.

Así pues, los Estudios Organizacionales, han representado una alternativa para atender la necesidad de ahondar en la comprensión y explicación de este tipo de decisiones. Esto debido a que la explicación de su existencia y proceso no ha quedado claro, así como tampoco queda claro el papel que tienen factores que influyen en ellas, como el medio ambiente, el poder, el gerente, la cultura, entre otros. En el mismo sentido, se plantea como objeto de estudio de la presente investigación las decisiones estratégicas en una microempresa de servicios.

Ante esto, se formuló como pregunta de investigación: ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas en la microempresa *“La Terraza de Tito”*?. El origen de dicho cuestionamiento se produjo en la escasez de estudios empíricos que den cuenta de dicho fenómeno en espacios organizacionales considerados pequeños; así como el interés por contribuir a la comprensión de la complejidad y realidad organizacional en México.

#### **4.4.2- Estrategia metodológica: el caso de la Terraza de Tito.**

Retomando lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la aplicación de una estrategia metodológica depende, en gran medida, de la información que se desea obtener y de la perspectiva epistemológica bajo la cual se observará el fenómeno en estudio. Para esta investigación, se eligió el estudio de caso único y simple, esto conforme al objetivo general formulado en la introducción:

*“Analizar, explicar y comprender desde una perspectiva organizacional, el proceso de la toma de decisiones estratégicas en una microempresa de servicios denominada “La Terraza de Tito”.*

Cabe aclarar, que bajo la perspectiva organizacional cada empresa se considera como única, por lo que su estudio implica el análisis de sus particularidades y su complejidad. Asimismo, el análisis de la MPyME mexicana requiere introducirnos en ella como objeto de forma sistematizada y como campo de estudio (De la Rosa, Montoya y Pomar, 2009).

En el mismo sentido, resulta necesario mencionar que el estudio de caso aplicado fue de tipo explicativo, que se caracterizó por un estudio profundo del caso ( La Terraza se Tito), de forma tal, que se llegaron a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, atendiendo los siguientes objetivos particulares:

- a) Comprender cómo, cuándo y por qué suceden las decisiones estratégicas en dicha microempresa.*
- b) Identificar, desde la fundación de la empresa hasta la actualidad, las decisiones consideradas por el propietario como estratégicas.*
- c) Identificar los factores que inciden en la toma de decisiones consideradas como estratégicas por parte del propietario.*
- d) Significar qué se considera estratégico en este pequeño espacio organizacional.*

En síntesis, se eligió como estrategia metodológica para la presente investigación el estudio de caso ya que se requiere la profundización del conocimiento sobre la toma de decisiones en espacios organizacionales

considerados como pequeños. En consecuencia, la organización estudiada fue elegida en forma deliberada y se trata de una microempresa del sector servicios, específicamente un restaurante de comida típica cuya razón social es “*La Terraza de Tito*”. Con este caso, se pretende explicar: a) cómo las decisiones, consideradas como estratégicas, se formulan en un contexto específico, como el de las microempresas de servicios, lo que permitirá obtener información sobre lo que se considera estratégico en este tipo de organizaciones, b) cuando suceden y como se formulan estas decisiones y c) identificar los factores que influyen en ellas (Cuadro 8).

**Cuadro 8- Datos de la organización.**

<b>Organización</b>	La Terraza de Tito.
<b>Tamaño</b>	Microempresa.
<b>Tipo</b>	Familiar.
<b>Sector</b>	Servicios.
<b>Giro</b>	Restaurante de comida típica.
<b>Dirección</b>	Salvador Alvarado # 230 esq. Lucio Blanco, Colonia Adolfo López Mateos, Chetumal Quintana Roo.
<b>Antigüedad</b>	15 años.
<b>Número de empleados</b>	5

*Fuente: Elaboración propia.*

La definición del problema de investigación estuvo en función de la contextualización del caso y las características distintivas del objeto de estudio, lo que permitió la particularización del mismo. De esta manera, la estrategia metodológica adoptada permitió la articulación entre los datos obtenidos y el conocimiento teórico que sobre la toma de decisiones estratégicas se ha identificado en la literatura revisada (capítulos I,II y III del presente documento), el cual fue de carácter prescriptivo debido a que representa formulas claras y precisas de cómo deben tomarse dichas decisiones en empresas grandes.

No obstante el cambio paradigmático en la forma de abordar el estudio de las decisiones estratégicas, aún resulta escasa la literatura que describa la forma en cómo se toman dichas decisiones por parte de los directivos y/o propietario. Además, por lo que respecta a la MPyME, existe un gran vacío en el enfoque teórico y pragmático de este fenómeno.

Por otra parte, en el diseño de una investigación se consideraron varias decisiones, muchas de las cuales se encontraban vinculadas con los paradigmas y los métodos utilizados para la recopilación y análisis de la información. Ante esto, fue necesario diferenciar entre el modelo epistémico, método y técnica. En este sentido, los términos cualitativo y cuantitativo, en una investigación, no designan algún modelo epistémico o paradigma en particular, por el contrario hacen referencia a técnicas de codificación y análisis de la información. Es decir, el investigador que obtiene su información acerca de sus eventos de estudio, debe organizar y codificar tal información.

Si el interés se centra en las magnitudes o intensidades de los eventos probablemente utilizará cantidades o números para codificar la información. Si el interés se centra en la descripción de los procesos o características, las palabras serán más pertinentes para expresar sus hallazgos. Cuando alguien procesa su información mediante números se dice que está en el ámbito de lo cualitativo, y cuando lo hace con palabras, en lo cualitativo (Taylor y Bogdan, 1984).

En relación a lo anterior, para la recopilación de la información, el estudio de caso, emplea múltiples métodos, entre los que destacan: la revisión documental, el cual es estable y permite la revisión repetida, es discreto y es previo al estudio del caso, es exacto en cuanto a los datos que contiene y cubre un lapso amplio de tiempo. La entrevista también es muy recurrida para recolectar los datos en el caso de estudio ya que es práctica, se centra en el tema que se desea tratar se puede profundizar en aspectos no objetivos. Así mismo está la observación directa que recupera información en tiempo real. Lo anterior sirve de referencia para la elección de los métodos de investigación utilizados en la recolección de datos para la

investigación (Yin, 1995; Eisenhardt,1989; Stake, 1994; y Johansson, 2003). Considerando lo anterior, para el logro del objetivo de esta investigación se emplearon dos métodos: la entrevista semi-estructurada y la revisión documental (Cuadro 9).

**Cuadro 9- Métodos para la recolección de información.**

<b>Método</b>	<b>Propósito.</b>
<b>Entrevista semiestructurada</b>	Obtener información relevante sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La evolución histórica de la empresa.</li> <li>• Lo que el empresario considera estratégico para la microempresa.</li> <li>• Las decisiones estratégicas que fueron tomadas en la empresa a lo largo de sus quince años de existencia.</li> <li>• La visión del empresario en cuanto al futuro de la organización.</li> <li>• Los factores que se consideraron al momento de decidir sobre las acciones estratégicas.</li> </ul>
<b>Revisión documental</b>	Obtener información relevante sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La historia de la empresa.</li> <li>• Su estructura organizacional.</li> <li>• Situación legal de la empresa.</li> <li>• El cambio en los platillos de la empresa.</li> <li>• La misión y visión de la empresa.</li> <li>• Los apoyos que ha recibido la empresa por parte de organismos de fomento económico.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se describe en la tabla anterior, la entrevista a los propietarios de la empresa permitió conocer la evolución histórica de la misma, identificar las decisiones consideradas como estratégicas a lo largo de la vida de la organización, recopilar información relacionada con estas decisiones, analizar los resultados de dichas decisiones e identificar los factores que intervinieron en el proceso decisorio. Dichos datos se complementaron con los obtenidos mediante la revisión documental que

contenía información relacionada con la constitución y desarrollo de la empresa, la evolución de los productos ofrecidos a los clientes y los apoyos recibidos de los organismos de fomento económico.

El proceso de recopilación de la información se realizó de la siguiente manera. Primero, antes de llevar a cabo la entrevista, se revisó la documentación interna de la empresa con la finalidad de conocer sus particularidades: sector al que pertenece, número de trabajadores, estructura organizacional, fecha de constitución, tipo de productos que ofrece, situación financiera, sistemas de información, créditos o subsidios recibidos de los programas de financiamiento gubernamentales, familiares que laboran en la empresa, manual de organización e inversiones que se han realizado durante el tiempo de funcionamiento. En esta fase se encontró un documento denominado "*Plan de negocios*", el cual fue redactado por el *Centro para la Competitividad Empresarial del Estado de Quintana Roo (CETRO-CRECE)*<sup>21</sup>.

Luego se analizó el plan de desarrollo de la empresa, con la finalidad de encontrar la descripción formal de las acciones estratégicas orientadas a definir el rumbo de la empresa. Asimismo, se revisó la estructura organizacional y las líneas de comunicación entre las diversas áreas de la organización y las líneas de autoridad.

Posteriormente, una vez recopilada la información de fuentes documentales, se planeó el acopio de las fuentes primarias a través de entrevistas. Para lo cual se utilizó un formato semi-estructurado debido a que las personas entrevistadas no identificaban plenamente las decisiones estratégicas de la organización. En este sentido, la tarea del investigador consistió en formular una serie de temas (en forma de preguntas) encaminados a dirigir la entrevista para la búsqueda de información relacionada con este tipo de decisiones, dichos temas fueron:

- Origen y evolución de su empresa.

---

<sup>21</sup> Aunque en la entrevista los propietarios manifestaron que se había extraviado. Al final de la investigación se encontró una copia fotostática del documento original, la cual estaba archivada en las oficinas del presidente de la CANIRAC.

- Principales problemas que afrontó la organización.
- Acciones que definieron el rumbo.
- Resultados de cada una de las decisiones que impactaron en el desarrollo del negocio.
- Factores que se consideraron en cada una de las decisiones.

A partir de la información obtenida en las entrevistas, se pudo identificar las decisiones estratégicas, su descripción para conocer su proceso, determinar el momento en el que ocurrieron y los factores que intervinieron en su formulación. Esta información fue validada, de acuerdo a lo propuesto por Stake (1994), mediante un proceso de triangulación, es decir, se corroboró la información entre las entrevistas realizadas (las cuales fueron efectuadas por separado y posteriormente se cruzó la información entre ellas) y los datos recolectados mediante la revisión documental.

Las fuentes de información usadas en la investigación fueron seleccionadas minuciosamente a través de un análisis de los posibles informantes clave y la disponibilidad de datos. Lo anterior, en concordancia con los objetivos del estudio (Cuadro 10).

**Cuadro 10- Fuentes de información.**

Fuentes primarias	Fuentes secundaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietaria de la empresa.</li> <li>• Gerente de la empresa (esposo de la propietaria).</li> <li>• Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de negocios de la empresa.</li> <li>• Registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).</li> <li>• Menú.</li> <li>• Manual de organización</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

En términos generales, se realizaron 12 entrevistas distribuidas de la siguiente manera: cinco entrevistas a la propietaria, cinco al gerente y dos a empleados. Cada entrevista tuvo una duración de 105 minutos y se llevaron a cabo durante el período comprendido de agosto a diciembre de 2013. Las instalaciones de la empresa fue el lugar elegido por el propietario, en consenso con el investigador, para las entrevistas. De acuerdo con Yin (1994), se eligieron fuentes confiables que pudieran ser referenciados en el presente trabajo, y para validar los datos se compararon entre las mismas fuentes utilizadas, ya que se encontró información que se repetía en diversos documentos.

Por último, para el análisis y explicación de los datos obtenidos se utilizó el enfoque cualitativo, donde los datos mismos ofrecieron información que encaminó a la descripción del caso y que fue relevante para identificar cómo el propietario y el gerente de la microempresa deciden. En el procesamiento de la información se aplicó la estrategia narrativa, la cual detalla la evolución histórica de la organización, haciendo énfasis en aquellas situaciones que propiciaron la toma de decisiones estratégicas, es decir, aquellas que para bien o para mal marcaron el rumbo de la empresa; asimismo se analizó dicha información con la finalidad de identificar los factores que componen dicho fenómeno.

#### **4.5- A manera de conclusión.**

El estudio de las organizaciones puede caracterizarse como producto de muchas disciplinas y representa un territorio intelectual en disputa en donde cada corriente del pensamiento lucha por establecer sus interpretaciones y explicaciones sobre la misma.

En este sentido, el estudio de caso es una estrategia metodológica que ha sido utilizada ampliamente para comprender la realidad organizacional, el cual presenta como principales ventajas:

- Facilita al investigador la aproximación empírica para la construcción teórica.

- Contribuye a tener un mejor conocimiento de la organización.
- Propicia la reflexión sobre los problemas de la organización.
- Facilita la vinculación institucional.
- Contribuye al aprendizaje de la organización

Así pues, esta estrategia metodológica permite entender la particularidad de cada organización y observar la complejidad de los fenómenos que ahí ocurren, articulando el dato empírico con la teoría. No obstante las críticas vertidas en torno a este método, su aplicación requiere de una base teórica sólida que permita la construcción de un marco analítico capaz de abordar, desde diversas perspectivas, la problemática de la organización. En cuanto a su desarrollo para el diseño de nuestra investigación, se puede afirmar que su versatilidad permitió analizar el proceso estratégico en la Terraza de Tito (empresa estudiada).

Derivados del estudio de caso se obtuvieron hallazgos que confirman la complejidad y especificidad de la MPyME, en particular: La Terraza de Tito. En este tipo de empresas, en contrasentido al discurso oficial y académico, las lógicas de acción difieren a las de las empresas consideradas como grandes.

En consecuencia, el proceso decisorio tiene imbricados una serie de elementos (la cultura, la familia, la personalidad del empresario, entre otros) cuyo estudio requiere de mayor profundidad. Ante esto el estudio de caso resulta pertinente y necesario, aunque su aplicación implique la pérdida de universalidad de los resultados obtenidos. Esta investigación, sin lugar a dudas, contribuirá en el desarrollo de los estudios organizacionales en México, y en especial, en el conocimiento de organizaciones locales.

Por otra parte, para las ciencias sociales en un modo constructorista, las prácticas de investigación tradicionales pueden hacer una contribución valiosa. Sin embargo, también se percibe que esta contribución está muy limitada. Una orientación constructorista sustancialmente amplía el programa de trabajo. Las

más importantes oberturas a la innovación son: la deconstrucción, en la que todas las suposiciones y presupuestos acerca de la verdad, lo racional y el bien quedan bajo sospecha –inclusive las de los desconfiados–; la democratización, en la que la gama de voces que participan en los diálogos resultantes de la ciencia se amplifica; y la reconstrucción, en la que nuevas realidades y prácticas son modeladas para la transformación cultural.

En este sentido, los objetivos de la presente investigación han definido una orientación por el enfoque cualitativo el cual se centra en el estudio de un caso específico para la comprensión de la toma de decisiones estratégicas. El caso de estudio es una microempresa de servicios cuya razón social es “La Terraza de Tito”, la cual fue elegida deliberadamente, ya que permitió el acceso a la información, contribuyendo al conocimiento de uno de sus componentes organizacionales.

Con la descripción del proceso de fijación de la estrategia en este tipo de organizaciones se pretende contribuir al conocimiento de la MPyME desde la óptica de los estudios organizacionales y aportar elementos empíricos que cuestionan los enfoques teóricos que se han desarrollado en los últimos años en el tema de la estrategia. Asimismo, participar en la construcción de un marco contextual que permita conocer la realidad organizacional de la MPyME en México.

## **Capítulo V.- Decisiones estratégicas en una microempresa: hallazgos en la Terraza de Tito.**

*“Para anticiparnos al futuro se requiere lógica;  
pero también necesitamos fe e imaginación,  
las cuales a veces desafían a la lógica misma”.*

Clarke, 1999

### **5.1.- Introducción**

El estudio de las decisiones estratégicas es un tema al que se ha dado especial atención en los treinta años. Sin embargo, el conocimiento que se ha generado a partir de los diversos estudios realizados apuntan al proceso de fijación y contenido de la estrategia en la gran empresa o en sectores industriales considerados como claves en el desarrollo económico de un país. En el caso de la MPyME, y en especial la microempresa se ha asumido que la universalidad de los hallazgos encontrados en dichas investigaciones ha resuelto la problemática que ahí se presenta.

Si bien, la teoría formulada a partir de estos estudios sirve como sustento para realizar nuevas investigaciones, permitiendo examinar un caso práctico; no aclara algunos de los problemas que se presentan al intentar explicar lo estratégico para la MPyME. Así pues, es necesario distinguir los comportamientos de los actores que asumen el rol de decisores, y las decisiones estratégicas de sus representaciones mentales. Esto aunado a la complejidad que implica la construcción de un concepto único que defina y agrupe al sector de la MPyME.

Por lo anterior expuesto, en este capítulo se presenta la evidencia empírica bajo la cual se pretende establecer los argumentos que describen el proceso y la naturaleza de las decisiones consideradas como estratégicas. Se percibe que este proceso pudiera contener más de un factor, estar integrado por varias vertientes mintzberianas, responder a diversas lógicas de acción y cuestionar el paradigma de la racionalidad absoluta en el decisor.

La Terraza de Tito es una microempresa de servicios dedicada a la preparación y venta de alimentos. Su condición micro aumenta la complejidad del estudio de este fenómeno organizacional. Por lo tanto, se puede señalar que las decisiones estratégicas presentan un proceso más complejo que los observados en los modelos teóricos revisados, es decir, existe una brecha entre los postulados teóricos y el pragmatismo de la vida cotidiana, donde los primeros no alcanzan a describir y explicar con profundidad la complejidad de este tipo de organizaciones.

En ese sentido, este quinto capítulo tiene como propósito explicar las especificidades de la toma de decisiones estratégicas en una organización considerada como micro, con la intención de ofrecer una mirada, bajo la óptica de los estudios organizacionales, de su proceso de fijación de la estrategia.

## **5.2.- Contexto de la organización**

El entorno se ha convertido en uno de los factores más analizados en el estudio de las organizaciones, destacando el movimiento contingente que delineó un conjunto de respuestas a cuestionamientos sobre la estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad del mismo.

De la misma manera, en el estudio de la estrategia el ambiente se ha constituido como un variable esencial para comprender su proceso de formación. La organización se encuentra conformada por tres elementos: el medio ambiente, las estrategias y la estructura, donde la interrelación de los mismos le otorgan sentido y pertinencia a la organización.

Así pues, una organización es en parte producto de su entorno físico, el cual impone restricciones para su desarrollo. En ocasiones las empresas se vuelven más sensibles a la influencia del cambio externo que a las necesidades del interno (Stogdill,1967). Un ambiente dinámico y complejo, donde los cambios son frecuentes e impredecibles provoca un alto grado de incertidumbre, por lo que ante lo

desconocido las decisiones estratégicas ofrecen una vía para atenuar posibles riesgos en la organización.

Por lo que respecta a la MPyME, el entorno puede constituir un factor que condicione su sobrevivencia en dos sentidos: a) la agresividad de los competidores y b) la hostilidad del ambiente. Estas dos acepciones implican comportamientos adaptativos típicos: el dirigente de la empresa deberá, entonces, adoptar prácticas que van desde la cooperación hasta el enfrentamiento, pasando por la complicidad y la no agresión (Mancheynay y Carrier, 2002). Así pues, el entorno que rodea a la organización podría incidir en la perspectiva del empresario al momento de identificar la problemática, lo que definiría la forma de definir la estrategia.

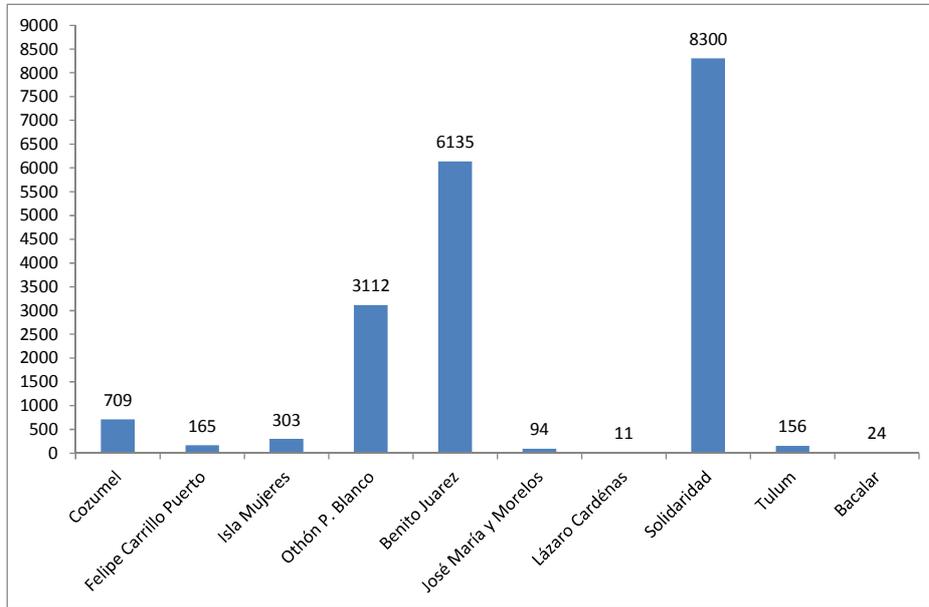
Como consecuencia de lo anterior, resulta pertinente para este trabajo de investigación presentar una descripción del entorno y las características de la microempresa estudiada.

### **5.2.1- El sector servicios en Quintana Roo: situación actual.**

En esta investigación el caso de estudio seleccionado se avoca a una microempresa de servicios establecida en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, cuyo giro principal es la preparación y venta de comida mexicana. En Quintana Roo, la principal actividad productiva es el turismo, la cual generó ingresos por aproximadamente 11 mil 871 millones 853 mil 196 dólares, recibió a 22 millones 400 mil turistas y contribuyó con el 90% del PIB en el Estado (INEGI, 2013).

Esta actividad ha propiciado que el sector servicios se convierta en el motor económico del Estado, donde participa con el 50% del PIB. En la actualidad existen un total de 28 mil 559 empresas de las cuales 19 mil 009 pertenecen al sector comercio y servicios (INEGI, 2013). Estas se encuentran distribuidas en los diez municipios del Estado: Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón P. Blanco, Isla Mujeres, Cozumel, Benito Juárez, Solidaridad, Tulum y Bacalar (Figura 34).

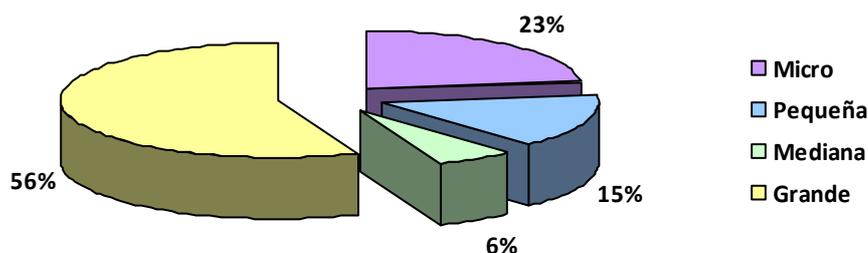
**Figura 34- El sector servicios en Quintana Roo.**



**Fuente:** *Elaboración propia con datos del INEGI (2013).*

Asimismo, este sector es el principal generador de la producción bruta total que, en términos porcentuales, constituye el 64.1, el comercio con 28.7 por ciento y la manufactura con el 7.1 por ciento (INEGI, 2013). En consecuencia, su crecimiento, en las dos últimas décadas, permitió un incremento en el personal ocupado, donde la mayor cantidad de empleos es otorgado por las empresas grandes, en su mayoría cadenas de hoteles y restaurantes con capital extranjero, seguido de las micro y posteriormente de las pequeñas y medianas empresas (Figura 35).

**Figura 35- Personal ocupado según tamaño de empresa.**



*Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2013).*

Por otra parte, especialistas en este sector han señalado una serie de barreras que condicionan el crecimiento o la sobrevivencia de las empresas en el Estado. Así pues, la legislación tributaria ha producido efectos discriminatorios, directos e indirectos, a la MPyME de este sector. Ante esto, este tipo de empresas enfrentan una carga desproporcionada para cumplir con diversos tipos de regulaciones debido a la limitada capacidad de cubrir los excesivos costos fijos del cumplimiento de la regulación y el complicado papeleo que esto implica.

Asimismo, el acceso al crédito de largo plazo ha sido restringido debido al riesgo que representa este tipo de empresas la existencia de regulaciones inadecuadas en el sector bancario que impone obstáculos. Por esta razón, la MPyME tiende a estar financiada principalmente por recursos provenientes de sus beneficios o de los recursos personales de los propietarios.

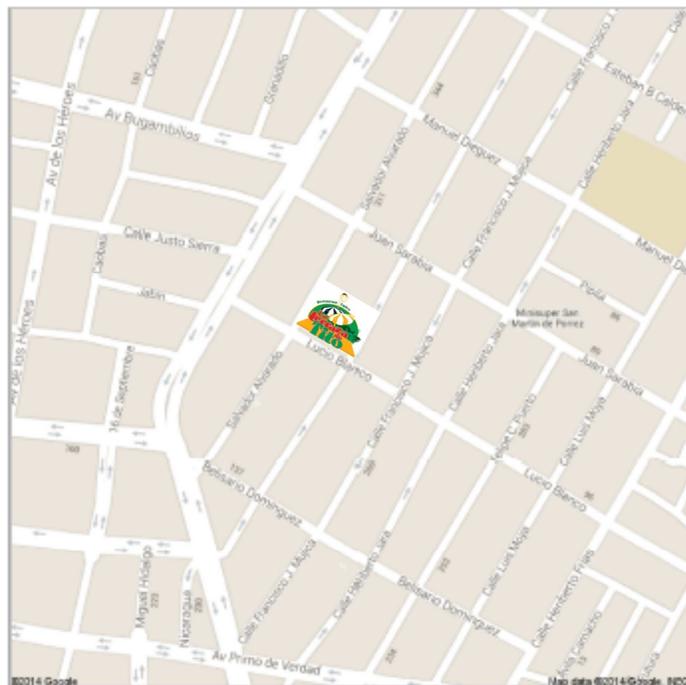
Por último, el arribo de empresas transnacionales y franquicias ha generado una hipercompetencia en el Estado, especialmente en la ciudad de Chetumal, donde la MPyME, dada su menor capacidad y su menor dimensión, presenta dificultades en

obtener la información relevante para competir en el mercado. Esto aunado a la ineficiencia de los canales de distribución y el control de las grandes empresas ha limitado el desarrollo de la MPyME local. En consecuencia, este entorno caracterizado por la intensidad y la participación de muchos competidores ha obligado a las empresas locales a implementar una serie de acciones encaminadas a su sobrevivencia.

### 5.2.2- La Terraza de Tito: antecedentes y características.

Una vez descrito el entorno que rodea a la organización, resulta importante detallar la información correspondiente a las características de la empresa. En consecuencia, se puede mencionar que la microempresa de servicios “*La Terraza de Tito*” se encuentra ubicada en la ciudad de Chetumal, capital del Estado de Quintana Roo; en el domicilio marcado en la Avenida Salvador Alvarado número 230, Colonia Adolfo López Mateos (Figura 36).

**Figura 36- Ubicación de la organización.**



Fuente: Google maps.

Fue inaugurada el 29 de noviembre de 1999. Desde su inicio de operaciones hasta diciembre de 2014, se encontraba constituida bajo el régimen fiscal de pequeño contribuyente. Sin embargo, como consecuencia de las reformas realizadas al Sistema Tributario en México esta organización se encuentra en proceso de transición (incorporación) hacia el régimen general y cuenta con logotipo (Figura 37).

**Figura 37- Logotipo de organización.**



*Fuente: la Terraza de Tito.*

En cuanto a su conformación, esta microempresa es de tipo familiar cuya propiedad recae en el matrimonio conformado por el Sr. Teodocio Caamal Pech y la Sr. Flor Leticia Tzec Mex. Asimismo en ella laboran seis personas que comparten lazos consanguíneos con los propietarios.

*“En la taquería se encuentran trabajando dos de mis cuñadas, mis dos hermanas, una sobrina y mi hija la mayor. El año pasado una de mis sobrinas término su carrera y decidió buscar otro trabajo, dejando su puesto en esta empresa” (Propietario).*

Todos los familiares que laboran en la organización se desempeñan en puestos operativos: cocinera, barman, cajera y ayudante de cocina. La

administración está a cargo de los propietarios quienes se distribuyen las actividades de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y a los requerimientos necesarios.

El giro principal de la empresa es la preparación y venta de alimentos, en particular comida mexicana, es decir, se trata de un restaurante que tiene como especialidad las carnes asadas y al estilo pastor: res, arrachera y chuleta de puerco, las cuales son el insumo para los tradicionales antojitos mexicanos como son: tacos, sopes y quesadillas. Todos estos acompañados de guacamole, frijoles charros, queso fundido, rajas de chiles poblanos, cebollitas cambray, nopales y una variedad de salsas. Siendo la especialidad de la casa: los tacos campechanos (combinación de carne de res con chicharrón).

*“El servicio consiste en brindar tacos y comida típica mexicana. Como un servicio extra, se les entrega a los clientes, como entrada, un platito con chicharon, también se le colocan en la mesa una salsa verde picante, una verde sin picante, cebolla picada con cilantro y limones, también existe una salsa de chile de árbol pero esta no siempre es ofrecida” (Propietario).*

A este restaurante acuden, en su mayoría, los habitantes de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo; por lo que el mercado meta se puede considerar como local. Ocasionalmente, sobretodo en el mes de diciembre, algunas empresas establecidas en la ciudad contratan con la Terraza de Tito el servicio de alimentos y bebidas, para sus empleados, mismos que se sirven en las instalaciones del restaurante. En los últimos tres años, la microempresa ofreció este tipo de servicios a cuatro empresas locales, lo que representó un 2% en los ingresos de la misma.

Por otra parte, en los últimos dos años, los cambios y las externalidades del entorno, expuestas anteriormente, propiciaron que la organización acelere su proceso evolutivo. Sin embargo, para comprender las decisiones consideradas como estratégicas para la empresa, resulta necesario identificarlas y describirlas, a través del tiempo, desde su origen hasta su implementación. Esto permitirá analizar cada

una de las etapas del proceso de fijación de la estrategia y definir los factores que inciden en este tipo de decisiones.

### **5.3.- Las decisiones estratégicas en la Terraza de Tito.**

Como se expuso anteriormente, el estudio de las decisiones estratégicas implica el uso de instrumentos y métodos que permitan identificarlas, describirlas y explicarlas. De esta manera se pueden distinguir plenamente los elementos que las conforman, caracterizan y dan cuenta de su complejidad. Así pues, la manera en cómo se generan estas decisiones presenta diferentes formas, las cuales han sido abordadas por diversos especialistas a partir de dos grandes vertientes: el análisis del pensamiento estratégico (Mintzberg et al, 2010; Bowman, 1990; Chafee, 1985, Bailey y Johnson 2001 y Hart, 1992) y la estructura del proceso decisorio (March y Simon, 1969; Simon, 1988; Cyert y March, 1963; Lindblom ,1959; Cohen, March y Olsen, 1972; March y Olsen, 1997).

Para el análisis de las decisiones estratégicas del estudio de caso, es necesario recordar que se ha formulado un modelo analítico que fue construido a partir de las propuestas teóricas expuestas por los especialistas anteriormente mencionados, derivando en cuatro lógicas de pensamiento (cognitiva, institucional, gestión y empresarial) que responden a los tres paradigmas predominantes en el proceso decisorio (racionalidad absoluta, racionalidad acotada y ambigüedad) y definen la forma de concebir la estrategia organizacional.

Asimismo, para comprender cómo se toman las decisiones estratégicas en las organizaciones y qué factores influyen en las mismas, se hizo pertinente estudiar a la microempresa denominada "*La Terraza de Tito*", ya que su estructura simple y la proximidad del decisor con los diversos actores, así como el acceso a la información, podrían aportar elementos para la generación de nuevo conocimiento sobre este fenómeno organizacional.

Por lo anterior expresado, para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se reconstruyó el desarrollo histórico de las decisiones consideradas como estratégicas que han definido el rumbo de la organización, donde se exhiben de manera específica las decisiones tomadas por los propietarios de la empresa en el período comprendido de noviembre de 1999, fecha de inicio de operaciones, hasta diciembre de 2013. Esta revisión histórica tiene como principal insumo la información proporcionada por las fuentes internas de la microempresa y los documentos analizados.

### **5.3.1- Las decisiones estratégicas en la Terraza de Tito: una mirada desde su desarrollo histórico.**

Al igual que muchas microempresas en México, el origen de esta organización fue producto de un evento coyuntural y no de un proceso de planeación formal.

*“La idea del negocio surgió hace aproximadamente 15 años, cuando mi esposa fue a comer unos tacos a un establecimiento que se encontraba a la vuelta de mi casa y se dio cuenta de la mala calidad de la comida. Ella me comentó que como era posible que existiera gente que pagara por un producto de tan mala calidad. Que si instaláramos una taquería en la casa seguro nos iría bien ya que ella tiene buen guiso y yo experiencia en el manejo de una taquería” (Propietario).*

Así pues, la experiencia vivida por parte de la Sra. Tzec le despertó el interés de generar una nueva empresa cuyo factor clave radicara en la calidad y sabor de los alimentos. Sin embargo, la intención de emprender requería de un tiempo considerable para madurar la idea, ya que la apertura del negocio implicaba un costo de oportunidad para la emprendedora. En otras palabras, establecer una empresa obligaba a la Sra. Tzec a renunciar a su empleo, y por ende a su estabilidad económica.

*“Durante un mes, me estuvo dando vueltas en la cabeza la idea de establecer una taquería ya que yo me considero una mujer emprendedora; además de que ya estaba cansada de mi trabajo*

*rutinario en la Oficialía Mayor, en donde yo era secretaria. Así que un buen día hable con mis hermanos y cuñados y les propuse que me apoyarán colaborando conmigo en una taquería. Ellos me preguntaron si tenía dinero para iniciar un negocio, yo les comente que tenía unos ahorros para comprar la materia prima (carne, tortilla, tomates y otros alimentos), mi casa sería el lugar en donde estaría establecida, mis utensilios y electrodomésticos de mi casa los utilizaría para preparar la carne y las salsas. Además contábamos con un pequeño asador y cinco mesas para iniciar” (Esposa del propietario).*

Si bien, la intuición puede considerarse como un elemento para la toma de decisiones (Simon, 1988; Mintzberg et al, 2010), en este caso no resultaba suficiente para irrumpir en el mercado, esto debido a que la preparación de alimentos requiere de ciertos conocimientos en materia de selección de los insumos y proveedores, preparación de alimentos, atención de clientes, gestión y manejo de maquinaria y utensilios de cocina. En ese sentido, con la finalidad de llevar a cabo la iniciativa emprendedora, se involucró al cuñado del propietario que contaba con diez años de experiencia como taquero en el restaurante “El Taquito”.

*“Yo trabajé durante 20 años en la taquería El Taquito, inicié como mesero de ahí fui ascendiendo hasta llegar a administrar el negocio. Por lo general, yo me encargaba de las compras, del menú y de la atención de los clientes. De hecho tuve una excelente relación con la dueña, la Señora Sarita, que siempre me confió el manejo del dinero para realizar las compras y en ocasiones apoyaba como cajero”. (Propietario).*

Dos meses después de haber surgido la idea de negocio, esta se convirtió en realidad con la apertura de la taquería el día 29 de noviembre de 1999, la cual empleó a seis miembros de la familia y se ubicó en el domicilio particular de los propietarios, Salvador Alvarado 382 Col. Adolfo López Mateos (Imagen 1).

### Imagen 1- Primer establecimiento de la Terraza de Tito.



*Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.*

Aunque no se tenían declarados los objetivos de la empresa, en la mente de los propietarios se encontraba definido como principal propósito de la organización la sobrevivencia. Contrariamente a lo planteado por la escuela neoclásica económica, la generación de riqueza no era la principal preocupación del propietario de la *Terraza de Tito*. Aunque pudiera parecer incongruente la perspectiva de los empresarios, este tipo de comportamiento ha sido observado en otras investigaciones; por ejemplo, Simon (1988) manifestaba que la administración va más allá de la gestión de una función de utilidad, por lo que la relación costo-beneficio no es la única preocupación de la gerencia.

Así pues, con la preocupación de la perennidad de la empresa y con la ilusión de concretar este proyecto familiar, la Terraza de Tito irrumpe en el mercado, ofreciendo un menú integrado de tacos, quesadillas y guarniciones (queso fundido, rajas de chile poblano y chicharrón). A pesar de la motivación y conocimiento de los propietarios, durante el primer mes de funcionamiento la organización ve amenazada

su permanencia en el mercado al no contar con clientes. La sobrevivencia como objetivo implícito, para este tipo de organización, pone de manifiesto lo crucial que resulta cada decisión en una estructura pequeña (Mintzberg, 1973).

*“El primer día no se vendió ni un solo taco, así que tuvimos que invitar a cenar a toda la familia para que no se tirara la carne y las salsas que se habían preparado. Ahí le comenté a mi esposa que el tener un negocio es cosa seria y que era mejor retirarnos ya que podríamos terminar en problemas económicos. Los primeros días la taquería fue un desastre ya que mi esposa no sabía cómo llenar una comanda y cuanta carne debería contener cada taco. El precio se estimó de acuerdo a lo que ella consideraba” (Propietario).*

*“Para mi sorpresa el primer mes no contamos con el número suficiente de clientes, por lo que el pago para mis familiares fue en especie: les pagaba con tacos para su cena. En un principio para mí fue difícil ya que no tenía experiencia en la elaboración de las comandas y en el servicio a los clientes, por lo que todo era desorganizado” (Esposa del propietario).*

Esta situación representó un punto de inflexión para la organización, obligando a la gerencia a decidir sobre los posibles rumbos de acción a tomar bajo un ambiente de incertidumbre, es decir, establecer la orientación general de la empresa (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Ante esta situación resultaba necesario establecer la estrategia a seguir, pero con la incertidumbre de no contar con la información del mercado meta y la restricción del tiempo para decidir. Bajo este contexto, el propietario, según fuentes internas de información, decidió:

*“Como mi esposo trabajó durante 20 años en El Taquito (la taquería más antigua en Chetumal), era muy conocido por los clientes que acudían a ese restaurante, decidimos denominar a nuestra taquería como la “Terraza de Tito”. La Terraza porque la taquería estaba establecida en la terraza de mi casa y Tito por el sobrenombre por el cual era conocido mi esposo. Esto nos permitió contar con un número mayor de clientes con quienes mi esposo había desarrollado una comunicación a lo largo de los años en su estancia en el Taquito. De hecho mi esposo era más*

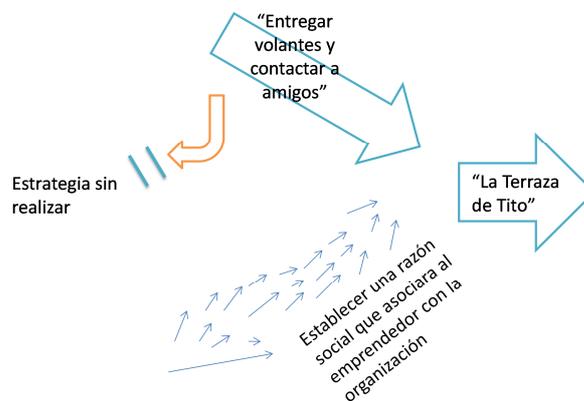
*conocido que la taquería. Además se incorporó de tiempo completo a las tareas de la empresa” (Esposa del propietario).*

Aunque la decisión final consistió en definir como razón social un nombre que relacionara la organización con el emprendedor, esta no había sido la primera opción.

*“Como mi esposa es muy persistente, no me hizo caso, siguió con las ventas durante un mes. El resultado fue el mismo: no se vendía nada. Fue entonces que mi esposa me comentó que el problema de no vender era que no le dedicábamos el tiempo debido a la promoción del lugar; así que pensábamos hacer unos volantes y entregarlos a los compañeros de su trabajo; además de llamar a amigos y familiares. Pero por alguna razón no lo hicimos” (Propietario).*

Analizando lo anterior se puede observar que las limitaciones de tiempo y la insuficiencia de información propiciaron que la estrategia emergiera de la intuición y experiencia del decisor siguiendo la lógica cognitiva. De acuerdo con Mintzberg et al (2010) la memoria acumula hechos pasados que se traducen en experiencia en el individuo, la cual llega a la mente consciente cuando se enfrentan situaciones parecidas y se decide sobre esa base. En este caso la estrategia fue emergente (Figura 38).

**Figura 38- Decisión estratégica emergente.**



**Fuente: Elaboración propia.**

En un entorno dinámico en crecimiento y con un mercado donde los clientes se caracterizan por la lealtad a los productos que consumen, la asociación entre la empresa y la calidad del producto o servicio se convierte en una fuente para la competitividad (Daft, 2011).

*“Considero que el nombre de la empresa nos ha permitido sobrevivir en el mercado. Yo trabajé durante casi veinte años en la principal taquería de Chetumal, la cual se denominaba: El Taquito. Por muchos años fui mesero lo que me permitió conocer a muchas personas las cuales me identificaban con el sobrenombre de Tito (mi nombre es Teodocio). De hecho cuando hacía las compras de la taquería en el mercado las personas me saludaban de forma cordial, aunque para mí no me resultaban familiares. Cuando llegaba la gente al restaurante generalmente ocupaban las mesas que me correspondían atender y a pesar de no conocerlos, ellos se referían a mí en forma familiar” (Propietario).*

*“A mí esposa le pareció adecuado que la taquería la vincularán conmigo, ya que en el taquito yo era el mesero más conocido e incluso muchas personas asumían que yo era familiar de la dueña (Doña Sarita). Mi esposa tenía la creencia que la taquería con mi nombre iba a atraer a los clientes del taquito (y así fue). La nombró la terraza de Tito. En ese momento subieron nuestras ventas ya que muchos de los clientes del taquito me encontraban en la calle y me preguntaban por qué ya no trabaja ahí. Yo les explicaba que había puesto mi propia taquería y les daba la dirección” (Propietario).*

Bajo el enfoque Mintzbergiano se puede afirmar que la escuela cognitiva predominó en esta decisión, caracterizándose por una lógica cognitiva donde la fijación de la estrategia surgió de un proceso individual concretizado en la intuición y la lógica. La perspectiva del propietario configuró la alternativa seleccionada, la más satisfactoria, matizada por su interpretación del mercado y los elementos que inciden en el consumidor local al momento de elegir un restaurante.

De esta manera, en la organización se definió la primera estrategia teniendo los resultados esperados, ya que durante los siguientes seis meses se incrementaron

las ventas (en términos monetarios) en un 200%, según fuentes de información internas. Este crecimiento propició solidez financiera a la empresa y permitió la adquisición de utensilios de cocina. Sin embargo, la restricción de espacio físico se convertía en una fuente de futuros problemas para la organización, ya que las instalaciones destinadas a la atención de los clientes eran los mismos espacios habitados por la familia.

*“Al principio iniciamos con ocho mesas distribuidas entre la sala de mi casa y la terraza, la cocina y los utensilios que estaban en ella eran utilizadas para el negocio. Esto nos restó espacio para la familia ya que solamente los cuartos eran habitados por nosotros” (Esposa del propietario).*

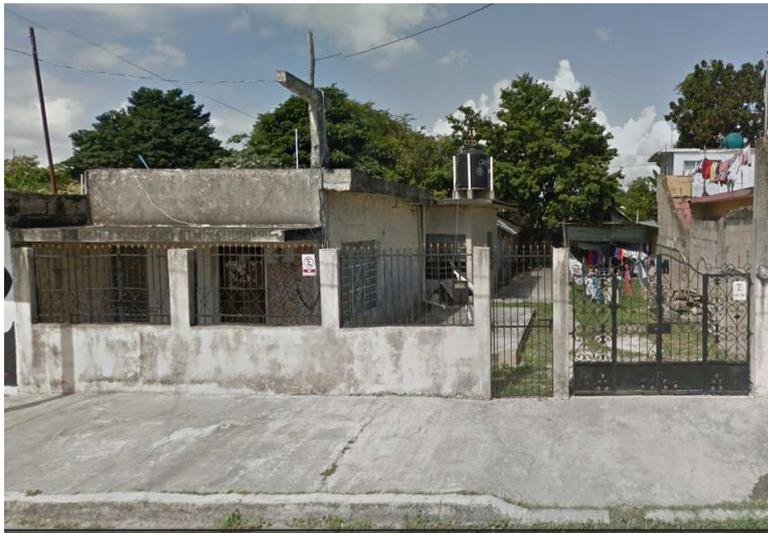
En ese sentido, el crecimiento en la cartera de clientes generó insuficiencia del espacio físico tanto interno como externo. El desarrollo de la organización propició una serie de externalidades negativas para los vecinos, en particular la ocupación de sus espacios para el estacionamiento de vehículos, lo que detonó en un conflicto con los vecinos.

*“Con el paso de los días vimos que el estacionamiento para los vehículos se estaba convirtiendo en un problema ya que los vecinos se quejaban de que sus lugares se ocupaban. Esto ocasionó un conflicto con nuestro vecino de enfrente, quién a pesar de no contar con carro, se quejaba, llegando al extremo de rayar los autos que se estacionaban enfrente de su casa” (Esposa del propietario).*

*“Debido a que la taquería estaba en mi casa y que no contábamos con estacionamiento propio, los vecinos se empezaron a quejar, ya que los clientes ocupaban el frente de su casa para estacionarse. En especial el vecino que vive enfrente de mi casa puso unos conos para que nadie se estacionara. Esta situación provocó que algunos clientes ya no fueran con la misma frecuencia y otros se quejaban de la actitud de mi vecino” (Propietario).*

En otras palabras, el establecer la empresa en una zona habitacional obligaba a los clientes a estacionar sus vehículos en zonas aledañas cuyos propietarios no estaban dispuestos a ceder sus espacios, lo que detonó en conatos de violencia con el propietario del predio ubicado enfrente del restaurante (Imagen 2).

**Imagen 2- Zona de conflicto.**



*Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.*

De acuerdo con la experiencia de los propietarios la incertidumbre esta problemática tenía que ser atendida, ya que de no hacerlo los clientes buscarían nuevas alternativas para cubrir sus necesidades. En ese sentido, se puede afirmar que, nuevamente, la organización debía fijar una estrategia para mantener a sus clientes y con ello asegurar su permanencia en el mercado.

*“Mi esposa y yo decidimos que era momento que la taquería contará con un espacio físico propio. Así que durante un mes nos dedicamos a buscar un local que estuviera al alcance de nuestras posibilidades, hasta que lo encontramos. El local era pequeño de 20 metros x 10 metros y estaba ubicado en la Calzada Veracruz” (Propietario).*

*“Durante algunos días nos dedicamos a recorrer diversos lugares de la ciudad en búsqueda de un local comercial; sin embargo los precios en las rentas retrasaban la reubicación. Hasta que*

*encontramos un local abandonado en la Avenida Veracruz, el cual nos pareció interesante y la renta se adaptaba a nuestro presupuesto. En este local se habilitaron veinte mesas (algunas colocadas en la banquetta). A las afuera de mi casa fijamos un letrero el cual notificaba nuestra nueva ubicación” (Esposa del propietario).*

En esta decisión la falta de recursos para la adquisición de un edificio, los costos de las rentas y la ubicación del local comercial limitaban las alternativas de solución, condicionando a la gerencia a jerarquizar cada restricción con el propósito de encontrar el espacio físico que satisficiera las necesidades. Así pues, basado en el conocimiento que se tenía de la zona y la intuición sobre la fidelidad de los clientes, el propietario mudó la taquería a la Avenida Calzada Veracruz número 250 (Imagen 3).

**Imagen 3- Local comercial ocupado por la Terraza de Tito durante 2003-2006.**



*Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.*

Bajo la incertidumbre que representaba el cambio de ubicación la decisión tomada permitió conservar a los clientes y aumentar el número de mesas debido a

que las nuevas instalaciones tenían 30 metros cuadrados más de superficie con respecto al anterior local.

*“Dada su capacidad, se instalaron 20 mesas. Se compró un horno de microondas, un horno grande y se añadieron otros platillos al menú” (Esposa del propietario).*

Al incrementarse el número de mesas, la organización enfrentaba el reto de atraer nuevos clientes, ya que con el incremento en las mesas se requería establecer una estrategia. Así pues, haciendo uso de la experiencia de más de veinte años en el sector y su visión como empresario, el propietario decidió diversificar su oferta e incorporar nuevos platillos al menú.

*“Los primeros meses en el nuevo local, nos fue de maravilla: se incrementó el número de clientes, lo que nos obligó a contratar trabajadores (dos meseros, una señora para hacer tortillas, otro taquero y una cocinera), comprar utensilios de cocina y aparatos electrodomésticos (licuadoras, batidora, horno de microondas y un congelador). Además ampliamos nuestro menú por primera vez e iniciamos con la tradición de revisar y cambiar el menú cada año, ya que antes solo vendíamos tacos de res y campechanos (chicharrón con carne de res).*

*Tradicionalmente en Chetumal las taquerías solo tenían esos dos tipos de tacos en su menú hasta que llegó la arrachera. De hecho el taquito vendía solo esos y por orden de tres tacos, ya que doña Sarita decía que había que educar al cliente para que comiera lo que se le ofreciera y no exigiera más. Esto lo hacía ella para ahorrar, ya que cuando no quedaba mucha carne y había muchos clientes doña Sarita ordenaba revolver el chicharrón con la carne de res y preparar los tacos. La verdad es que yo no comulgaba con esa idea y pensaba que era una práctica que alejaba a los clientes” (Propietario).*

Como se observa, la lógica cognitiva y la lógica empresarial estuvieron presentes al momento de la decisión. Por una parte, el conocimiento generado a partir de una experiencia pasada sobre las preferencias de los consumidores propició ideas sobre los nuevos platillos. Por otra parte, la visión del empresario para

interpretar las condiciones del entorno permitió el desarrollo de su iniciativa. En palabras de Chaffe (1985), esta decisión fue producto de un proceso constructivo que articuló los conocimientos del empresario con su visión de negocio.

*“Con más opciones en el menú, se fue incrementando el número de clientes, llegando nuevos” (Propietario).*

*“En el menú incluimos los tacos de res con queso, chile mixto, chuleta con queso, además de frijoles charros y queso fundido. Esto resultó, ya que fueron llegando más clientes” (Esposa del propietario).*

Después de este evento, la *Terraza de Tito* siguió con sus operaciones bajo un ambiente favorable. Durante los siguientes años las decisiones tomadas por los propietarios estaban relacionadas con operaciones rutinarias para las cuales ya se tenían preestablecidas las acciones a realizar. La empresa había alcanzado su estabilidad financiera y se contaba con una participación importante en el mercado donde los clientes reconocían plenamente la calidad del servicio. Sin embargo, un evento circunstancial obligaría a la organización a definir un nuevo curso de acción, ya que de acuerdo a fuentes internas de información:

*“Parecía que todo marchaba bien hasta que un día se soltó un aguacero en la ciudad que duró aproximadamente como 12 horas; esto hizo que subiera en nivel del agua a tal grado que se inundó el local y le entró agua a varios vehículos de nuestros clientes. Esto nos causó mucha pena con nuestros clientes ya que ellos no se merecían que sus autos se dañaran. Esto nos hizo pensar en reubicar la taquería, sin embargo temíamos que con el cambio los clientes se alejaran” (Propietario).*

*“Todo estaba bien, hasta que un día cae un aguacero que inunda la calle y el local, esto provoca malestar en los clientes debido a que le entra agua a sus autos. Este evento nos obliga a cambiar nuevamente de lugar” (Esposa del propietario).*

Aunque el cambio de sede ya se había presentado anteriormente, en ese momento trasladar la empresa a otras instalaciones implicaba incurrir en mayores costos dado las características del equipo que había sido instalado

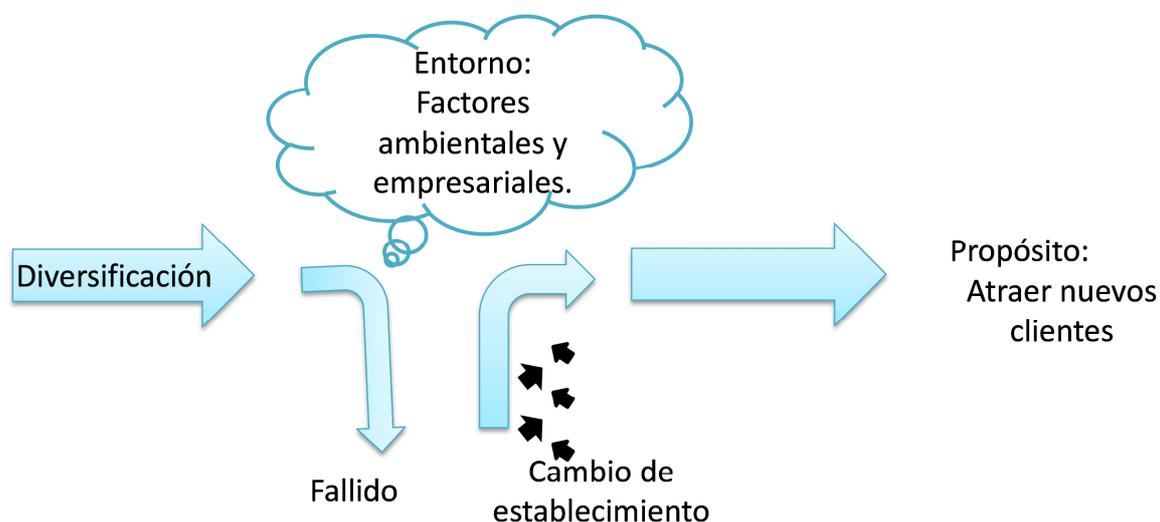
(cocina integral, campana extractora, estufa industrial, tanque estacionario y repisas). Así pues, con el propósito de generar mayores ingresos para cubrir los costos del cambio se implementó como estrategia a corto plazo el incorporar más platillos al menú. La experiencia obtenida en la gestión de esta empresa había formado en la mente de los propietarios la premisa: *a mayor número de clientes, mayores ganancias.*

*“Así que los estuvimos analizando por tres meses, mientras para atraer a más clientes incorporamos más variedad al menú: sopas, papas horneadas rellenas, chorizo asado y tres variedades de postre (flan, queso napolitano y helado)” (Propietario).*

*“No contábamos con dinero para comprar un local; así que decidimos permanecer un tiempo más en ese local y posteriormente regresar a nuestra casa, mientras tanto ampliamos el menú para ganar tiempo”(Propietario).*

La diversificación no logró su propósito, la cartera de clientes siguió siendo la misma y por tanto las utilidades no incrementaron. La fijación de la estrategia se sustentó en la experiencia pasada, pero no logró aumentar el número necesario de clientes para aumentar su capital. Esta situación tiene su explicación: en ese momento, el entorno presentaba condiciones diferentes a las deseadas ya que se habían instalado en la ciudad dos nuevos restaurantes de comida rápida (Mc Donalds y Burger King) y se alcanzaron los mayores niveles de precipitación. La lógica empresarial tenía como principal factor el medio ambiente, tanto el empresarial como el natural, que exigía un cambio en el accionar (Figura 39).

**Figura 39- Impacto de la estrategia.**



*Fuente: Elaboración propia.*

Ante la falta de capital suficiente para realizar el cambio, los propietarios se dieron a la tarea de realizar una búsqueda de otras alternativas de financiamiento.

*“Durante ese período de tiempo un cliente nos recomendó un programa que tenía el gobierno mediante el cual se ofrecían recursos a las microempresas. Así que decidimos investigar y yo fui a la Secretaría de Desarrollo Económico. De ahí me enviaron a la Secretaría de Economía, en donde estaban los programas de apoyo. Un asesor de la Secretaría me explicó que existía un programa de Nacional Financiera que entregaba créditos a empresas como la nuestra” (Propietario).*

El acceso al financiamiento implicó para el empresario enfrentar un nuevo reto ya que se enfrentaba a algo desconocido para él:

*“Los requisitos incluían el tomar una serie de cursos y elaborar nuestro Plan de Negocios. Yo le informé al consultor que nosotros carecíamos de conocimientos como para elaborar el*

*plan, por esta razón él nos canalizó con el CRECE<sup>22</sup>”  
(Propietario).*

Así pues, con la consigna, según Ansoff (1965), de la asignación eficiente de los recursos para el logro de los objetivos de la organización, la Planeación Estratégica promovida por el gobierno, en sus diferentes niveles, como la panacea a todos los problemas de las empresas no resultaba significativa para el propietario; por el contrario le generaba mayor desconfianza y opacidad. Como consecuencia de su experiencia en la gestión de dos microempresas (el Taquito y la Terraza de Tito) la premisa del uso de la planeación estratégica como recurso básico y esencial para la supervivencia y/o desarrollo de la organización, carecía de validez para él. A pesar de su oposición, debía cumplir con los requisitos para obtener los recursos, por lo cual:

*“Asistí a los cuatro cursos que nos pedían, aunque no me acuerdo sobre que eran. Lo que recuerdo es que me ponía a platicar con otros empresarios afiliados a la CANIRAC y escuchaba sus experiencias. Eso me ayudó mucho. Para el Plan de Negocios llegué a un acuerdo con el consultor, yo le proporcionaba la información para que él lo elaborara. Después de un mes nos entregaron el plan de negocios pero con la salvedad de que ellos no otorgaban crédito para la compra de terrenos. Esto se convirtió en un problema mayor porque el dinero lo queríamos para comprar un terreno y construir un local”  
(Propietario).*

Como consecuencia de este ejercicio fallido de dotar a los emprendedores de conocimiento y herramientas para fijar sus estrategias, así como potencializar sus habilidades empresariales, los propietarios obtuvieron un crédito que no se adaptaba a sus necesidades. Para la Terraza de Tito, se puede afirmar que la planeación estratégica no aseguró la recreación del proceso emprendedor para generar estrategias, ni tampoco garantizó la comprensión, por parte del propietario, de la complejidad de la organización y el entorno, es decir, resultó una falacia de la formalización (Mintzberg,1998).

---

<sup>22</sup> Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial.

*“El CRECE nos elaboró el plan de negocios, la verdad es que nunca lo utilizamos, se trataba de un documento como de cien hojas que decía lo mismo que el de las demás empresas que tomamos el curso. Lo entregamos para que nos dieran el crédito pero no implementamos nada de lo que ahí se decía”. (Esposa del propietario).*

*“Después de cinco sesiones con el consultor iniciamos la elaboración del plan de negocios. Esto con la esperanza de que a su término nos darían el recurso. Mi esposa fue la que se involucró más en la elaboración e implementó algunos formatos de control que nos habían proporcionado (Registro de ingresos y egresos). Hasta ese momento en la taquería solo trabajan nuestros familiares: mis dos hermanas, mis dos cuñadas y mi cuñado; por lo que no teníamos problemas con el personal, así que consideramos que las herramientas de administración de personal no eran necesarias. Concluido el plan de negocios se nos entregó un financiamiento a través de NAFINSA” (Propietario).*

Como consecuencia de lo anterior, los propietarios siguieron su búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

*“Aun así, iniciamos la búsqueda de un terreno, en principio nuestro sueño era establecernos en el Boulevard Bahía, pero los altos precios de las rentas nos obligó a buscar zonas consideradas como residenciales para reubicarnos. Después de un mes de búsqueda ubicamos un terreno que se encontraba a seis cuadras de nuestra casa. Este era utilizado para estacionar tráileres (camiones) que transportaban mercancía a una bodega” (Propietario).*

A pesar de haber encontrado un espacio físico donde establecer el restaurante, aun se requerían los recursos para su adquisición. Para conseguir dichos recursos, según fuentes internas de información, la gerencia entabló un proceso de negociación con el propietario del predio:

*“Platicamos con el propietario, el cual posee la exclusividad en la distribución de las cervezas del grupo modelo, y nos propuso que adecuáramos el local ya que nos lo prestaría con la condición de firmar un contrato de exclusividad con su marca (modelo) por veinte años. Nos pareció atractiva la propuesta, así que firmamos el contrato y el recurso obtenido lo utilizamos para la compra de utensilios, electrodomésticos, instalación de un domo de metal y*

*restauración de la construcción que se encontraba en obra negra en el terreno” (Propietario).*

*“Además con el contrato el empresario nos ofreció en venta un lote de mesas y sillas que él había utilizado en un restaurante que había fracasado. Este mobiliario fue adquirido con parte del crédito obtenido y permitió sustituir las mesas y sillas de plástico que hasta ese entonces habíamos utilizado. Este mobiliario era más resistente debido a que esta hecho de madera” (Esposa del propietario).*

Se puede observar en la negociación que el concesionario del grupo modelo establece las condiciones del intercambio llevando a cabo las estrategias fijadas antes de la reunión. Esto resulta significativo, ya que el empresario percibió como un acto de generosidad por parte del concesionario, el ceder el espacio físico sin recibir retribución de dinero. No obstante la interpretación del propietario, se puede afirmar que la “acción altruista” derivó de una estrategia de posicionamiento diseñada y aplicada, en ese momento, por parte de Grupo Modelo en la Ciudad de Chetumal.

Durante el 2007, Grupo Modelo decidió incrementar su participación en Quintana Roo ya que el sector turismo representaba un atractivo mercado de varios millones de dólares, para cumplir este propósito tendría que desplazar a su principal competidor (Grupo Cuahutemoc-Moctezuma), así que se decidió apoyar a todos aquellos restaurantes a cambio de la exclusividad.

Así pues, aprovechando la oportunidad que el entorno le había proporcionado el propietario realiza la construcción del nuevo edificio, reinaugurándose la *Terraza de Tito* en el 2008 (Imagen 4).

#### Imagen 4- Instalaciones actuales de la empresa.



*Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.*

Después de ocho años de fundada la empresa, la Terraza de Tito contaba con instalaciones propias que le permitían albergar a 100 comensales, distribuidos en 25 mesas. Esta capacidad de atención trajo consigo mayores costos fijos que obligaron a la empresa a incorporar nuevos clientes.

*“Esta inversión nos dejó sin ahorros y bien endeudados, así que decidimos trabajar todos los días” (Propietario).*

Así pues, se encontraban con una situación ya conocida: ampliar la cartera de clientes. Para cumplir con este propósito, en el 2008, el propietario fijó la estrategia a seguir basado en la experiencia y en el conocimiento en el mercado.

*“Durante los años de vida de la taquería, pudimos darnos cuenta que 4 de cada 10 clientes se llevaban los tacos para comerlos en su casa. Esto nos trajo la idea de implementar el servicio a domicilio; así que decidimos comprar cuatro motocicletas y contratar a cuatro repartidores y un encargado del servicio” (Propietario).*

*“Muchos de mis compañeros de la CANIRAC me recomendaron que implementara una zona de juegos para atraer a más familias para contar con mayor consumo” (Esposa del propietario).*

*“Me di cuenta que pedían platillos que no manejábamos, así que se nos ocurrió ampliar el menú” (Propietario).*

Analizando lo anterior, se puede identificar tres acciones (instalar área de juegos infantiles, diversificar la oferta de alimentos y brindar el servicio de entrega a domicilio) que formaban parte de una estrategia de posicionamiento donde la lógica de gestión predominaba sobre la empresarial y la cognitiva. Por primera ocasión, el propietario contaba con información, aunque limitada, para prever posibles escenarios, sobretodo en el servicio a domicilio, para las alternativas de acción. Aunque en la mente del propietario no se concebían como estrategias para el desarrollo y posicionamiento de la empresa, los rasgos de las acciones emprendidas indican su tipología.

Con la instalación del área de juegos incremento el número de familias que visitaban el restaurante, ya que era la única taquería en Chetumal con ese servicio. Los fines de semana se convirtieron en los días favoritos por las familias para visitar la Terraza de Tito (Imagen 5).

Imagen 5- Área de juegos infantiles.



Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.

Además, al menú se agregaron una variedad de tacos (dietéticos, vegetarianos, al pastor, chile mixto y rajas), papas rellenas con carne, nachos, sopas, postres, aguas frescas, entre otros (Imagen 6).

Imagen 6- Menú.



Fuente: Fotografía tomada el 15 de enero de 2014.

Con esta estrategia la empresa logró posicionarse en el mercado local, desplazando a su principal competidor, el Taquito, que durante 40 años se mantuvo como el líder. Aunque la intención del propietario, en un principio, fue captar mayores clientes, las acciones emprendidas contribuyeron al desarrollo de la empresa, es decir, fueron más allá del incremento en su cartera de clientes.

Generalmente, la estrategia utilizada para el crecimiento integra varios propósitos, según Mintzberg et al (2010), el primero consiste en elegir permanecer en un mercado único pero cuando se busca seguir creciendo, la decisión siguiente se basa en abarcar nuevos mercados segmentos de mercado, es decir, crecer geográficamente o irrumpir en nuevos nichos de mercado. Por último, se busca la integración vertical es decir, los directivos deciden unidades de negocios que les faciliten el suministro de sus insumos o la distribución de sus productos. En el caso de la Terraza de Tito se cumplieron con los primero dos propósitos, siendo el tercero imposible de lograr debido a las características distintivas del sector y al tamaño de la organización.

Así pues, durante los siguientes cinco meses la empresa siguió creciendo, lo que permitió incorporar a un miembro más de la familia con el propósito de atender algunas quejas de los clientes por la demora en la entrega de sus pedidos. Aunque, el servicio de entrega se consideraba eficiente, los empresarios se preocupaban por la satisfacción de los clientes.

*“En ese momento mi hija terminó con su licenciatura motivo por el cual la incorporamos a la empresa como administradora del servicio a domicilio, esto con la idea de controlar a los repartidores y ofrecer un mejor servicio” (Propietario).*

La función del encargado del servicio de entrega a domicilio se consideraba rutinaria, ya que consistía en tomar el pedido, vía telefónica al cliente, y enviar al repartidor a la dirección postal indicada. Sin embargo, la falta de experiencia de la hija de los propietarios y la indisciplina de los repartidos originó un conflicto en la organización.

*“Esto resulto peor ya que los repartidores empezaron a encararla y discutían todo el tiempo con ello; la relación entre mi hija y los repartidores se tornó cada día más violento” (Propietario).*

Dicha disputa involucraba la estabilidad de la empresa y la integridad de un miembro de la familia, lo que exigía una respuesta inmediata. La relevancia de esta decisión la convertía en estratégica: a) la indisciplina de los repartidores podría permear a los demás miembros de la organización y desencadenar en una disputa laboral con un alto costo para la empresa, y b) la protección a la integridad física de la hija daría seguridad y confianza a los demás miembros de la familia que ahí laboraban. La legitimidad de la autoridad de la hija sobre los repartidores había sido severamente cuestionada, propiciando una lucha por el poder a nivel micro.

*“Así que un buen día decidimos despedir a todos los repartidores y vender las motos. Sabíamos que esta decisión iba a disminuir nuestras ganancias pero estuvimos dispuestos a sacrificarlas a cambio del bienestar de mi hija y en general de la familia. Esta experiencia le dio madurez a mi hija ya que le permitió darse cuenta que la relación con el personal es muy complicada sobre todo con los meseros y los repartidores” (Propietario).*

Como se puede observar la estrategia se sustentó en la lógica institución donde la decisión estuvo encaminada a preservar la unión familiar dejando de lado los fines económicos de la organización. En otras palabras, lo pertinente y significativo fue privilegiado sobre lo económico, la familia como institución había desplazado a la lógica empresarial. La institución ofrece una gran cantidad de reglas, ante las cuales los individuos deben interpretar cual es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad (March y Olsen, 1997).

*“Después de este problema, mi hija fue haciéndose cargo del negocio en la parte de la administración. Esto con el apoyo de la familia”. (Propietario).*

Como se observa en las decisiones estratégicas analizadas su proceso de formulación son producto del consenso entre los propietarios (Sr. Teodocio Caamal

Pech y la Sr. Flor Leticia Tzec Mex). Esto queda demostrado en las declaraciones realizadas por las fuentes internas de información, las cuales manifiestan:

*“Considero que la comunicación con mi esposa ha sido la clave para que el negocio funcione ya que yo le transmito mi experiencia y el punto de vista del mesero o del empleado y ella lleva las cuentas y administra el negocio, es decir, le pone orden. Yo hago todos los días las compras y establezco la relación con los proveedores” (Propietario).*

*“La señora está a cargo de la administración del negocio, la hija apoya con las compras y en la caja. El patrón es el encargado de ser el enlace entre el personal y su esposa, ya que ella tiene un carácter dominante y eso ha propiciado que el personal lo veamos como el bueno de la película. Así que cuando queremos hacer una petición primero nos dirigimos con él para que interceda por nosotros. Hacemos esto porque sabemos que siempre toman las decisiones juntos” (Mesero).*

*“El aporta su experiencia en el negocio y yo mis conocimientos en la administración para decidir qué hacer” (Propietario).*

*“Antes de decidir, platican entre ellos y ya luego lo comunican” (Hija del propietario).*

Al momento de concluir la presente investigación, la organización había realizado importantes inversiones para atraer a más clientes (Imagen 7).

*“Remodelamos el local, compramos cinco televisores de pantalla plana, ampliamos la cocina y la barra. Utilizamos un software que nos ayuda a estimar nuestras ventas. Contamos con 15 diferentes opciones de tacos, papas, antojitos y sopas. Este año añadimos al menú los tacos de carnitas. Yo preparo las carnitas ya que durante mi época de estudiante en la secundaria trabajaba en una carnicería en donde aprendí a cocinar las carnitas” (Propietario).*

### Imagen 7- Nuevas inversiones.



Fuente: Fotografía tomada el 20 de junio de 2014.

En síntesis, se puede afirmar, mediante el análisis del desarrollo histórico de las decisiones estratégicas de la organización, que el proceso de formulación de la estrategia resulta complejo debido a la interacción de diversas lógicas de acción y a los factores que intervienen para su confección. Por lo que respecta a la Terraza de Tito, durante su período de vida se identifican las siguientes etapas:

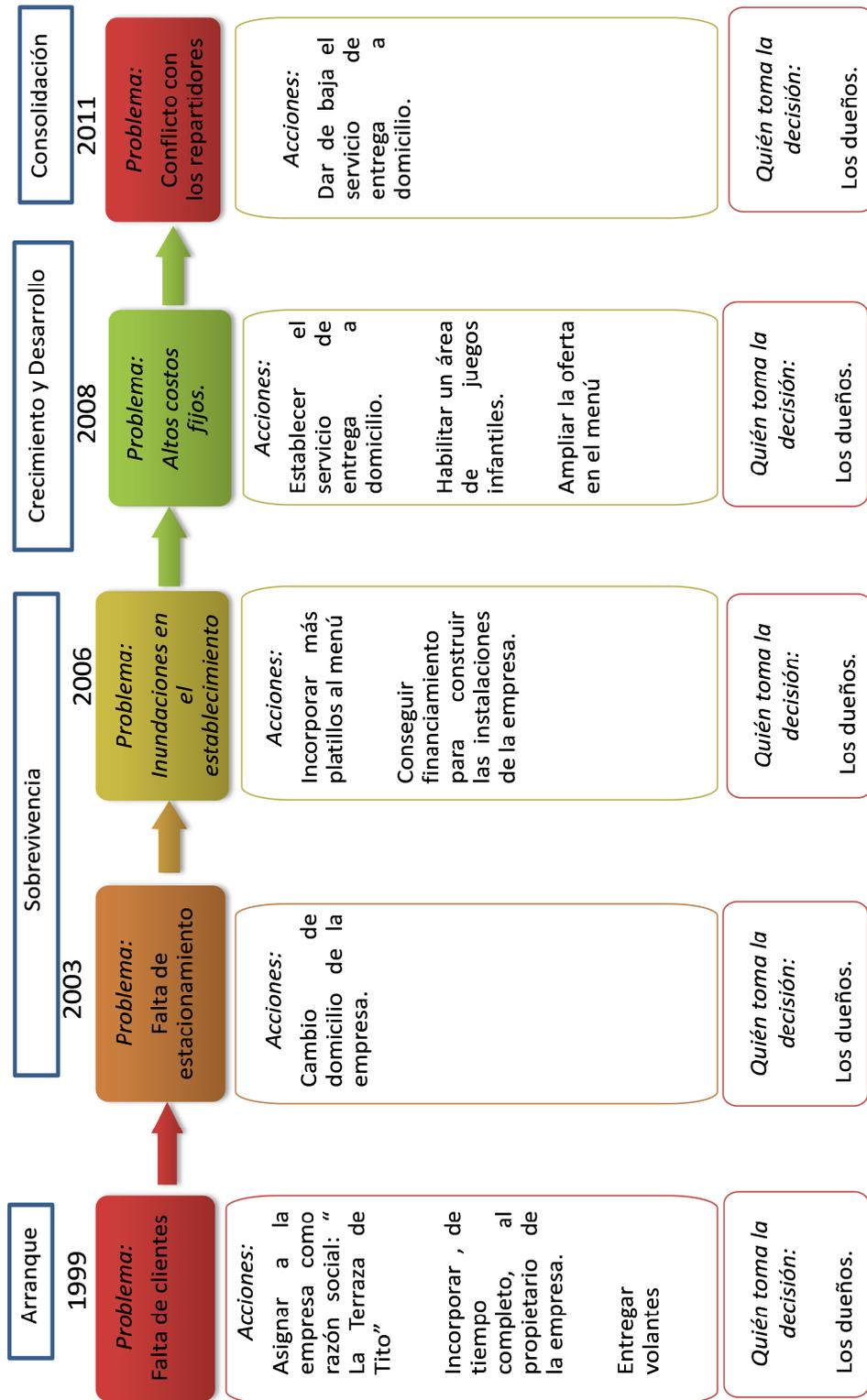
### Figura 40- Evolución histórica.



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera el análisis del desarrollo histórico que implica revisar cada una de las decisiones estratégicas que en el pasado han fijado el rumbo de acción en la organización, así como el conocimiento que tienen los propietarios sobre el mercado y su experiencia en el actividad comercial, permiten identificar que las estrategias implementadas en la empresa obedecen a diversas lógicas de acción (cognitiva, institucional, empresarial y de gestión) donde se conjugan los diferentes modos de formular la estrategia (Figura 41).

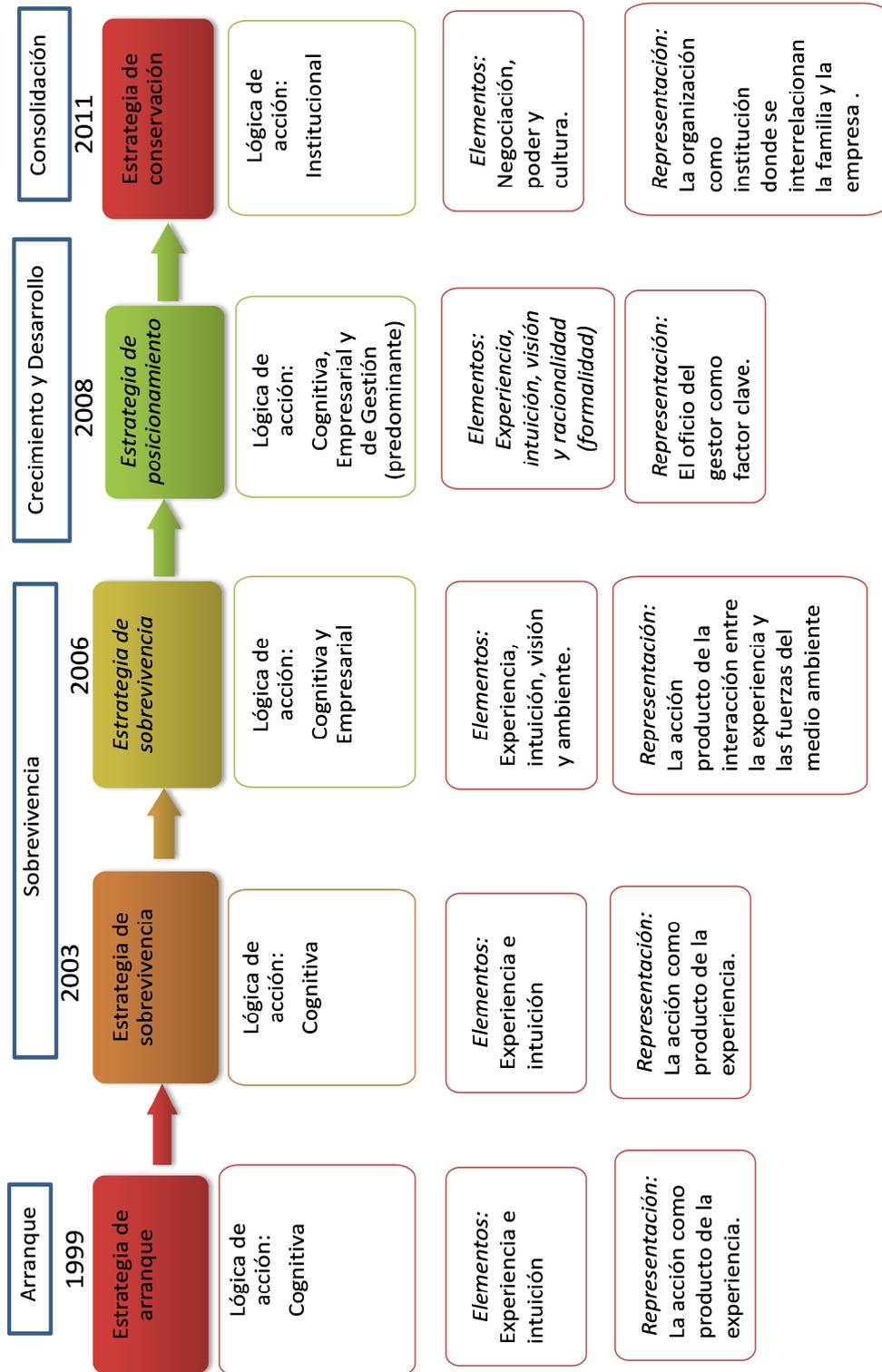
Figura 41- Desarrollo histórico de las decisiones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia.

La fijación de la estrategia, en la Terraza de Tito, ha seguido un proceso adaptativo donde las restricciones de información, las características de los problemas, la visión y experiencia del empresario, y el entorno la han configurado (Figura 42).

**Figura 42- Configuración de las decisiones estratégicas.**



Como se puede observar, en este recorrido del desarrollo histórico de las decisiones, el contar con un espacio físico adecuado para brindar el servicio a los clientes y la ubicación del negocio han sido las principales preocupaciones de los propietarios, ya que cada decisión ha estado vinculada con esta problemática. Adicionalmente, la experiencia (tanto en el sector como el know-how) adquirida durante más de veinte años por parte del propietario se ha convertido en la principal fuente para la generación de la estrategia.

*“Yo inicié a trabajar con Doña Sarita, cuando estudiaba la secundaria por la mañana iba a la escuela y al mediodía me reportaba a la carnicería de su propiedad. Era el año de 1972, yo trabajaba haciendo carnitas. Posteriormente cuando abre el Taquito me invita a trabajar ahí, por lo que abandoné la escuela, la verdad es que necesitaba mucho el dinero. Durante muchos años yo aprendí todos los secretos, ya que le hice de todo. Lo vivido en el Taquito me ayudó bastante, lo que aprendí ahí lo he aplicado en mi negocio, he aplicado lo bueno, he eliminado lo malo y he mejorado” (Propietario).*

Por otra parte, el interés puesto en la satisfacción de los clientes se ha visto reflejado en su actuar cotidiano. Los objetivos de la empresa han sido su permanencia en el mercado y mantener unida a la familia. Las actividades emprendidas por los propietarios buscan acatar los valores familiares como la honestidad, el respeto mutuo y la responsabilidad. Así mismo, cumplen con las disposiciones legales que les son impuestas con respecto a los empleados (seguridad social, prestaciones y salarios) y a la propia actividad (higiene, seguridad en el trabajo, pago de contribuciones, entre otras).

#### **5.4- A manera de conclusión**

Tradicionalmente, se ha concebido que la toma de decisiones estratégicas deriva de un proceso formal por medio del cual la gerencia define la estrategia que será implementada en la organización para el logro de los objetivos propuestos. En ocasiones, este proceso no implica una serie de pasos secuenciales y lineales cuya lógica de acción se guía por una racionalidad absoluta o instrumental, sino que más

allá de esto, existen una serie de factores o elementos que propician la generación de estrategias, es decir, el origen y diseño de este tipo de decisiones puede ser tan diverso como complejo. Parafraseando a March y Olsen, se puede afirmar que en el caso de las microempresas la ambigüedad de lo estratégico se encuentra siempre presente.

Bajo el marco analítico propuesto se puede observar que La Terraza de Tito, durante su evolución histórica, ha dado cuenta que su proceso de fijación de la estrategia involucra varias perspectivas, influenciadas por varios factores (medio ambiente, experiencia, visión, negociación e intuición). Así pues, su proceso para la toma de decisiones se caracteriza por su cognitividad, donde la experiencia del emprendedor juega un rol principal; así como la visión del propietario.

Asimismo, en este capítulo se mostró que, en la organización estudiada, cada decisión está orientada a la solución de un problema y obedece a tres lógicas (cognitiva, empresarial e institucional), siendo el principal propósito la perennidad de la empresa que constituye la conservación del patrimonio familiar. Esto difiere con lo propuesto por la teoría económica neoclásica donde se privilegia el enriquecimiento a corto plazo de los propietarios y/o accionistas de las empresas, es decir, el fin único de toda organización comercial es la generación de riqueza.

En la formulación de su estrategia, se observó la participación de los propietarios en todo momento y su preocupación principal ha sido la satisfacción de los clientes, esto explica en su actuar cotidiano y en la necesidad de contar con un espacio físico adecuado para desarrollar su actividad comercial; así como un estacionamiento para sus clientes.

Debido a su estructura simple, en términos mintzberianos, la empresa mantiene una intensa relación (proximidad) con los actores internos y externos que le permite tomar las decisiones basados en la experiencia e intuición. En ese sentido, su estatus de micro le ha permitido ajustar su configuración.

Por otra parte, la microempresa analizada, en su condición de institución cumple con una función social muy importante, en tanto que sus propósitos son la generación de empleos, la solidaridad entre los miembros de la familia, su contribución al crecimiento económico de la ciudad y la respuesta a las necesidades de sus clientes.

## Conclusiones

*“Soy difícil de poner en  
movimiento, pero estando triscado,  
llego tal lejos como quiero.  
Me intereso tanto en las  
pequeñas empresas como en las  
grandes...”*  
Julien, (2000)

En el presente apartado se expone las principales conclusiones extraídas del trabajo de investigación realizado. Para este propósito, en primer lugar, se presentan las deducciones referentes al objetivo del estudio de esta investigación. En segundo lugar, se establecen las implicaciones académicas y prácticas de la investigación y finalmente se explicitan sus limitaciones y se ofrecen algunas recomendaciones para investigaciones futuras.

### **I.- Deducciones en torno al objeto de estudio.**

Para el logro del objetivo principal formulado de esta investigación, *“Analizar y explicar, desde la óptica de los Estudios Organizacionales, el proceso de la toma de decisiones estratégicas en una microempresa de servicios denominada la Terraza de Tito”*, primero se realizó la revisión de la literatura sobre los diferentes enfoques teóricos para la toma de decisiones y la formación de la estrategia, temas bajo los cuales han quedado delimitadas las decisiones estratégicas, especificando las características distintivas de cada corriente de pensamiento. Adicionalmente, con el fin de construir un marco analítico pertinente se han examinado los diversos modelos teóricos existentes para el estudio de las decisiones estratégicas.

Así pues, por una parte se realizó un análisis del desarrollo de las perspectivas sobre la toma de decisiones tomando como punto de partida la Teoría Económica Neoclásica y culminando con el Nuevo Institucionalismo en sus tres

subcampos (económico, sociológico y político). Como consecuencia, en este recorrido histórico se identificaron tres paradigmas (racionalidad absoluta, racionalidad acotada y ambigüedad) en los que se sustenta dicho proceso. Cada paradigma integra una serie de elementos que, sin duda, contribuyeron a establecer el marco analítico. De esta manera, la negociación, la ambigüedad, el simbolismo, las creencias, la cultura, la cognición, la laxitud organizativa, la lógica de la pertinencia, la coalición, la racionalidad y la regla se constituyeron en aspectos a considerar en el análisis del objeto de estudio de la presente investigación

Por otra parte, se explicaron los diversos enfoques del proceso de formación de la estrategia, basado en la propuesta de Mintzberg, diferenciando cómo cada una de ellas concibe el pensamiento estratégico. Con ello, se pretendió la comprensión de la estrategia organizacional como un fenómeno complejo y dinámico, donde la cultura, la política, el poder, la negociación, el simbolismo y las interrelaciones convergen. En consecuencia, se puede afirmar que el estudio de la estrategia organizacional debe agregar paradigmas alternativos e integrar una visión interdisciplinaria.

Considerando lo anterior, se planteó un modelo analítico para la aproximación al estudio de este tipo de decisiones, haciendo énfasis en el conjunto de variables que interactúan al momento de fijar la estrategia. De esta manera, se considera a dicho proceso como dinámico cuya evolución transita de las intenciones y situaciones de decisión a los contextos de certidumbre y opacidad.

Así pues, referenciados en este marco analítico, se llevó a cabo una búsqueda de datos empíricos bajo la consigna de profundizar en el estudio de las decisiones estratégicas en la MPyME, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, por considerar que las investigaciones existentes resultan insuficientes para comprender la complejidad de este tipo organizaciones.

De esta manera con intención de entender la realidad organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa, se eligió estudiar las decisiones estratégicas

desde la perspectiva de su proceso de formación, permitiendo conocer las especificidades de este tipo de organizaciones, ya que tradicionalmente la MPyME como objeto de estudio ha sido abordada desde un enfoque económico.

Los resultados de la investigación permiten señalar que en la organización estudiada, La Terraza de Tito, las decisiones estratégicas integran cuatro lógicas de acción: a) la lógica cognitiva que está relacionada con los procesos de aprendizaje, experiencias e interpretaciones colectivas que conforman el marco valorativo del decisor; b) la lógica empresarial que se sustenta en las representaciones del futuro del dirigente de la organización, donde esta visión se genera considerando su intuición y las condiciones del entorno; c) la lógica de gestión que la articula los recursos con las capacidades de la empresa, conectando sus objetivos, de manera lógica, al desarrollo de las actividades de la organización; y d) la lógica institucional que se orienta a la legitimidad del decisor y de la alineación de los objetivos individuales a los organizacionales.

Asimismo, la fijación de la estrategia ha seguido un proceso adaptativo donde las restricciones de información, las características de los problemas, la visión y experiencia del empresario, y el entorno la han configurado. Además, cada decisión, producto del consenso entre los propietarios, está orientada a la solución de un problema, siendo el principal propósito la perennidad de la empresa que constituye la conservación del patrimonio familiar. La especificidad en su estructura organizacional le permite una intensa relación (proximidad) con los actores internos y externos. Se identifican como factores que intervienen en las decisiones estratégicas de la organización: la experiencia e intuición, la visión del empresario, la cultura, el medio ambiente y la racionalidad (acotada).

## **II.- Implicaciones académicas y prácticas.**

La presente investigación tiene una serie de implicaciones tanto académicas como prácticas en relación a cómo y porqué se toman decisiones estratégicas en la MPyME. Desde un punto de vista académico, en primer lugar, este estudio ha permitido realizar una integración y análisis de la literatura referente a la toma de decisiones, la estrategia y la toma de decisiones estratégicas, este se convierte en un importante insumo para guiar los trabajos empíricos de futuras investigaciones, con la acotación de que no explican la realidad de toda la MPyME mexicana.

En segundo lugar, este trabajo ha contribuido a profundizar en el proceso de fijación de la estrategia en la MPyME, permitiendo conocer la importancia y comprendan la estructura de las decisiones estratégicas en una microempresa de servicios. Con ello contribuir a la generación de conocimiento sobre la MPyME mexicana, desde la perspectiva de los estudios organizacionales. De esta manera se asume que la estrategia es un componente de la organización y que existe a pesar de no estar explicitada, es decir, puede residir en la mente del decisor y se sustenta de sus conocimientos, experiencias, intuiciones y de una clara visión sobre los propósitos de la organización.

Por último con respecto a las implicaciones teóricas se destaca la necesidad de generar una teoría sobre la MPyME, que tenga en cuenta sus especificidades, ya que tanto la teoría económica como la administración todavía les resulta difícil comprender la lógica de acción de dichas empresas, es decir, reconocer al empresario como un actor psicosociológico que actúa motivado por intereses distintos a los establecidos por las propias teorías. Un mejor conocimiento de la MPyME y de su comportamiento como agente económico y social ayudaría a inventar una nueva economía.

Desde un punto de vista práctico, este trabajo de investigaciones tiene unas implicaciones básicas para aquellos emprendedores que deseen desarrollar una iniciativa de negocios en el sector servicios, específicamente restaurante, en la Ciudad de Chetumal, ya que ofrece información sobre las condiciones de la industria; así como

aspectos relacionados con las zonas comerciales. Asimismo, con los resultados obtenidos y el marco teórico propuesto se pueden extraer elementos claves para la capacitación de cuadros directivos que se caractericen por su capacidad de decisión,

### **III.- Limitaciones y recomendaciones.**

Si bien este trabajo ha permitido una aproximación al estudio de las decisiones estratégicas en la MPyME y aportado elementos para comprender dicho fenómeno organizacional, presenta algunas limitaciones que resultan importantes señalar. Aunque el estudio hace referencia a la MPyME, los resultados obtenidos provienen de una microempresa en donde su estructura simple facilita su estudio. Por tanto, podrían encontrarse otros factores en el proceso de fijación de la estrategia en una pequeña o mediana empresa. Se recomienda realizar este tipo de estudios para ese tipo de organizaciones.

Aunque la literatura considera como relevante la comprensión de la personalidad del decisor, la relación entre el género y el desempeño, y la formación del empresario en este caso no fueron consideradas debido a las limitaciones relacionadas con el objetivo del estudio, lo que implicó delimitar la amplitud y profundidad de la investigación. Se recomienda la inclusión de estos temas en investigaciones futuras.

Finalmente, como se señaló en la introducción, se puede señalar que los resultados de la presente investigación pueden ser de utilidad para la comprensión y conocimiento más profundo, desde la perspectiva organizacional, de éste tipo empresas. Asimismo, dada la relevancia económica y la importancia del estudio organización de la MPyME, se recomienda realizar investigaciones sobre este tipo de empresas.

## Bibliografía

- Ackoff, Russell L. (1982), *Naturaleza y contenido de la planeación*, en Ackoff, Russell L. Un concepto de planeación de empresas, Limusa, México, pp. 13-30.
- Ackoff, Russell L. (2004), *Concepto cambiante de planeación*, en Ackoff, Russell, Planificación de la empresa del futuro, Ed. Limusa, México, pp. 71-100.
- Allard, F. and Anderson, E. (2005) "Ethnography", In Encyclopedia of Social Measurement, Elsevier Inc, Vol.1, pp. 833-843.
- Andrews, Kenneth R. (1986), *El concepto de la estrategia de la empresa*, Ediciones Orbis, pp. 47-71.
- Andrews, Kenneth. (1971), *The concept of corporate strategy*. New York. D. Irwin.
- Ansoff, H.I, R.P. Declerck, R. L. Hayes (2003), *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Ansoff, Igor. (1965), *Corporate strategy*. New York, Mc Graw Hill.
- Ansoff, Igor (1986), *La estrategia de la empresa*, Ediciones Orbis, México.
- Ansoff, Igor H. (1988), *The new corporate strategy*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Anthony, R N (1965). Planning and Control: a Framework for Analysis. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Aristóteles. Obras Completas. Edit. Gedros.Madrid
- Backman, K. and Kyngas, H. A. (1999) "Challenges of the Grounded Theory Approach to a Novice Researcher", Nursing & Health Sciences, Vol. 1, No. 3, pp.147-153.

- Bailey, A. y Johnson, G. (2001). A Framework for a Managerial Understanding of Strategy Development, en L. Volberda, H. y Elfring, T. (Eds.) Rethinking Strategy, London, Sage Publicaciones
- Baker, M.J. (2002) "Research Methods", The Marketing Review, Vol.3, No. 2, pp. 167-193.
- Barnard, Chester I., (1968), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, pp. 65-126
- Barreyre, P.Y. (1967), L'horizon économique des petites et moyennes entreprises, PhD, University of Grenoble, France.
- Birley Sue y Westhead Paul (1990), Growth and performance contrasts between 'types' of small firms, Strategic Management Journal, Volume 11, Issue 7, pages 535–557, November/December.
- Bjorkman I. (1989), "Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems", *Scandinavian Journal of Management*, pp. 251-271.
- Black, Janice y Boal, Kimberly (1994), Strategic resources: traits, configurations and paths to Sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, Vol. 15, 131-148
- Blau, P. M. (1970) A formal theory of differentiation in organizations. American Sociological Review 35: 201–18.
- Boulding, K.E. (1956), "General systems theory: the skeleton of science", *Management Science*, pp. 1997-208
- Bower, J.L. (1970), *Managing the resource allocation process: a study of planning and investment*, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Bowman, C (1992) 'Interpreting competitive strategy' in D Faulkner & G Johnson (eds) *The Challenge of Strategic Management* London: Kogan Page Ltd., pp. 64-83
- Brown, Patricia Anne (2008), "A Review of the Literature on Case Study Research", *Canadian Journal for New Scholars in Education/ 1 (1): 1–13.*
- Burgelman, R.A. (1980), *Managing innovating systems: a study of the process of internal corporate venturing*, Graduate School of Business, Columbia University.
- Burke, L. A. and Miller, M. K. (1999) 'Taking the mystery out of intuitive decision making', *Academy of Management Executive* 13 (4): 91-99.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21, 127-154. 3
- Candau, P. (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", *Revue d' économie industrielle*, núm. 16.
- Chaffe, E.E.(1985), "Three models of strategy", *Academic of Management Review*, pp.89-98.
- Chakravarthy, B. and White, R., (2002), *Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies* in Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R., 2002, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, UK
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal* , vol. 5, octobre – décembre.
- Creswell, J.W. (2007) *Qualitative inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, 2nd Edition , London, Sage Publication.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston, MA: MIT Press.

- Clegg, R. Stewart, David Courpasson y Nelson Phillips (2006), *Power and Organizations*, Sage, London, pp. 1-38.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996), "Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 1-28
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 17, pp. 1-25.
- Cutcliffe, J.R. (2000) "Methodological Issues in Grounded Theory", *Journal of Advanced Nursing*, Vol.31, No. 6, pp. 1476-1484
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp. 26-43 ("Organizational Goals").
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp. 114-127 (A summary of basic concepts in the behavioural theory of the firm).
- Daft, Richard (2011), Editorial Cengage Learning, México, D.F.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13 (3), 128-135.
- Dandridge, T.C. (1979), Children are not "little grown-ups": small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, Vol. 17, núm. 2, pp.53-57
- Del Castillo, Arturo (1996) *Ambigüedad y de Decisión: una revisión a la Teoría de las anarquías organizadas*. Documento de trabajo Núm. 36, CIDE, División de Administración Pública.

- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet (2007), "La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2002) "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional", en revista Administración y Organizaciones, Año 4, Núm. 8, Julio, pp. 13-44.
- De la Rosa Ayuzabet, Teresa Montoya, Pomar Silvia (2009). Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Editorial Juan Pablos Editor, pp. 23-60.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2002) "Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional", en revista Administración y Organizaciones, Año 4, Núm. 8, Julio, pp. 13-44.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2004) "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización", Iztapalapa, Año 25, Núm. 56, Enero-Junio, pp. 129-174.
- De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 183-220.
- Denzin, Norman K. (1984). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- D'Ambroise y Muldowney (1988), "Management theory for small business", *attempts and requirements Academy of Management Review*.
- Donaldson, L (1985), *In Defense off Organizational Theory. A Reply to the Critics*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-103

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review* 14 (4): 532–550
- Elster, J. (1995), *Psicología Política*, Editorial Gedisa, Barcelona España.
- Etzioni, A. (1986), *Organizaciones modernas*. Editorial UTHEA, p. 221
- Fahey, L & HK Christensen (1986) 'Evaluating the research on strategy content' *Journal of Management* 12(2)167-83.
- Favereau, (1997), "L'économie sociale mise en perspectives: renouvellement au Nord et emergence au sud", Université du Québec à Hull.
- Filion L.J. y Toulouse, J.M (1995), La planificación estratégica dans une PME, dans M.Coté (dir), *La gestión estratégica d'entreprise*, Montréal, Gaëten Morin, pp. 187-197.
- Foss, N.J. (1996), Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments", *Organization Science* 7 (5), 470-476
- Galbraith, J.K. (1977), *Le nouvel état industriel. Essai sur le système industriel américain*, traduction de *The New Industrial State*, Paris, Gallimard.
- Galbraith y Nathanson, J. R. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston, USA : St Paul.
- Gervais, M. (1978), "pour une théorie de l'organisation PME", *Revue Française de Gestion*, mars-avril, pp. 37-49
- Glaser, B.G. (1978) *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergency vs Forcing*, Mill Valley, The Sociological Press.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Atherton.

- Goulding, C. (1999) *Grounded Theory: Some Reflections on Paradigm, Procedures and Misconceptions*, Wolverhampton: Wolverhampton Business School, University of Wolverhampton
- Grant, Robert (1996), *Contemporary strategy analysis*. Edit. Winley
- Grant, Robert (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Edt. Blackwell.
- Greiner, Larry (1972), "Evolution and Revolution as Organizations Grow" *Harvard Business Review* , Vol. 50(4).
- Groat L. y Wang D., (2002), *Architectural Research Methods*, Edit. Wiley
- Gunther, McGrath Rita (2006) "Beyond Contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization", en Clegg, R. Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp.577-597.
- Hall, Richard H. (1983), *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice/Hall International, Colombia, pp. 49-92.
- Hardy, Cynthia, (1994) *Managing Strategic Action*, Sage, London.
- Hart, Stuart L. (1992) "An integrative framework for strategy-making processes", *Academy of Management Review*, vol. 17, núm. 2, pp. 327-351.
- Hatch, M. (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York. Oxford University Press.
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo*. De la visión a los resultados, Editorial Granica, Argentina. (Capítulos 1, 2, 9, 11, 12 y 13).

- Henderson (1984), Strategic alignment: a framework for strategic information technology management, CISR WP No. 190.
- Henwood, K.L and Pidgeon, N.F. (1992) "Qualitative Research and Psychological Theorizing", *British Journal of Psychology*, Vol.83, pp. 97-111.
- Heydebrand, Wolf (1989) "New organizational forms", en *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, pp. 323-357.
- Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency approach. *Academy of Management Review*, 13, 401-412.
- Hickson, D. (1988), "Offence and Defense", *Organization Studies*, 9 (1), pp. 1-32.
- Huff y Reger, (1987), A Review of Strategic Process Research, *Journal of Management* Summer 1987 vol. 13 no. 2 211-236.
- Hurtado, de la Barrera, Jaqueline (2010), *Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Editorial CIAE Sypal. 4ta. Edición Caracas, Venezuela.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990), *Teoría de la Organización : fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. vii-xxvi.
- INEGI (2010), *Censos Económicos 2009*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México, DF.
- Johansson, Rolf (2003), *Case Study Methodology*, 2013
- Jo Hatch, Mary (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60.
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32 (1), 61-63.

- Julien, Pierre-André (1998) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Great Britain. (Capítulo: Strategic Management, 150-179).
- Julien, P.A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec 1985-200*, Montréal, Éditions Transcontinental.
- Julien, P.A. and M. Marchesnay (1992), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », 97-129. In: *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, (edited by A. Noël), Economica, Paris.
- Julien, P.A. and M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.
- Kauffman, S. H. (2001), *El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana*. Consultado el 3 de noviembre de 2009 en [www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf).
- Kendall, J. (1999) "Axial Coding and the Grounded Theory Controversy", *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 21, No. 6, pp. 743-757.
- Kuhn, T.S. (1970), *The Structure of Scientific Revolution*, University of Chicago Press, Chicago, 2nd edition.
- Learned, E, Christensen, C., Andrews K. y Guth, W. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood.
- Layder, D. (1998), *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*, Edit. SAGE.
- Lindblom, Charles (1959), "The Science of "Muddling Through", *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959), pp. 79-88.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona, págs. 91-148 (Capítulos IV y V). (1961).

- March, James G. (1989) "The Business firm as a political coalition", en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988) .
- March, James G. (1994) *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 1-35.(capítulo I).
- March, James G. (1994) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp..175-219.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, pp. 1-37.
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 67-109 y 251-268 (Capítulos II, III y IX). (1989).
- Méndez J., Zorrilla S. y Monroy F. (2008) *Dinámica social de las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México.
- Merriam, Sharan B. (1988). *Case Study Research in Education*. San Fransico: Jossey- Bass Inc. Publ.
- Miles, R.E y Snow, C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Edt. McGraw-Hill, New York.
- Mills, Bonner y Francis, (2006) *The Development of Constructivist Grounded Theory*, *International Journal of Qualitative Methods* 5 (1).
- Miller, D. (1992a). The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, 13, 37-41.
- Miller, S. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (2006), *Decision-making in organizations*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Edt. Prentice Hall.

- Mintzberg, Henry, (1982), "A note on the dirty word efficiency", *Interface*, pp.101-105.
- Mintzberg, Henry, (1973), "Strategic-manking in three modes"; *California Management Review*, Núm. 16, Vol. 2, pp.44-53.
- Mintzberg, Henry (1994) "The Rise and Fall of Strategic Planning" *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993) *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2010) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ed. Granica, Argentina.
- Mintzberg, Henry y Waters, J.A (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategyc Management Journal*, pp. 257-272.
- Montoya Flores, Ma. Teresa y Marcela Rendón Cobián (1999) "Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana", en *Administración y Organizaciones*, Año 1, Núm. 3, Noviembre, pp. 87-111, México.
- Montgomery, A. L., Hosanagar, K., Krishnan, R., & Clay, K. B, (1989). Designing a better shopbot. *Management Science*, 50, 189-206.
- Morin, Edgar (1984) *Ciencia con consciencia*. Barcelona, Anthropos.
- Mouzelis, Nicos P. (1975) *Organización y Burocracia*, Ediciones Península, pp. 131-153 (Teoría de la organización: la adopción de decisiones en los contextos organizacionales).
- Nelson, RR. y Winter, S.G (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvar University Press.

- North, Douglas (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Ohmae, (1983), *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. Edt. McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Penrose, E.T (1959), *The theory of growth of the firm*, Edit. Wiley, New York.
- Pfeffer, Jeffrey (2000), *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Oxford, México, pp. 1-30.
- Platt, J. (1992). "Case study" in American methodological thought. *Current Sociology*, 40(1), 17-48.
- Porter, Michel (1991) *La Ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Vergara, Argentina.
- Porter, M. (1987) *Ventaja competitiva*. México. CECOSA.
- Powell, Walter y Di Maggio, Paul (1991), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215.
- Prahalad, K. y Gary Hamel (2000) "La competencia central de la organización", en Ulrich, Dave, *Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos*, Editorial Granica, 73-108.
- Pugh, D.S y Hickson, D.J. (1997), *Writers on Organizations*, Penguin Books.
- Quinn, James (1982), *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Editorial Irwing, Homewood, Illinois

- Ramírez Martínez Guillermo, Vargas Larios Germán y De la Rosa Alburquerque Ayuzabet (2011), Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: Camino hacia el eslabón perdido. Revista Electrónica Forum Doctoral, Número 3, Edición Especial, Enero- Abril 2011.
- Reed, Michael (1996), "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres, pp. 31-56.
- Rescher, N. (1995). Pragmatism. Revisado en enero de 2013, del sitio [www.xrefer.com/entry/553242](http://www.xrefer.com/entry/553242)
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2000), Administración, Editorial Prentice Hall, México, D.F.
- Robson , Colin (2002). Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (Second Edition). Malden, Mass.: Blackwell
- Rothbard, Murray N. Historia del Pensamiento Económico Tomo; Unión Editorial, 1999.
- Rumelt, Richard (1974), Strategy, Structure, and Economic Performance, The Business History Review, Vol. 49, No. 2 (Summer, 1975), pp. 282-284.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: a sociological interpretation* (evanston,IL. Row, Peterson).
- Sfez, Lucien (1984), *Crítica de la Decisión*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 199-231 (Las doctrinas neorracionalistas).
- Schumpeter, J.A. (1947), *The theory of economic development*, Oxford University Press.

- Scott, W. y Mitchel T., (1972), *Sociología de la organización*, El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, pp. 1-14.
- Scott, B.R. (1971), Stages of Corporate Development – Part 1, Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Massachusetts.
- Senge, Peter (1995), *La quinta disciplina*, Edit. Granica.
- Shrivastava, P. and J. H. Grant (1985), 'Empirically derived models of the strategic decision-making process', *strategic Management Journal*, 6(2), 1985, pp.97-114
- Silverman, David (1975) *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires. (1970)
- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar Buenos Aires, pp. 1-20 y 44-117 (Capítulos I, III, IV, V y VI). (1945) (1973).
- Simon, Herbert A. (1982) *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, pp. 36-78 (Los procesos de la decisión gerencial).
- Scott, W. Richard (1992), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 3-26.
- Steiner (1969), *Strategic planning*, Edit. Free Press.
- Stogdill, Ralph M. (1967), "Dimensiones de la Teoría de la Organización", en Thompson, James D. (comp.), *Teoría de la Organización*, Bibliográfica Omeba, Buenos Aires, pp. 15-72.
- Smith Adam (1958), *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- Stake, Robert E. (1994), *Investigación con estudio de caso*. Edit. Morata, Madrid.
- Stake, Robert E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications.

- Strauss, A. and Corbin, J. (2002) *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sutton, R. y Staw B., (1995), *What Theory is Not*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 3. (Sep., 1995), pp. 371-384.
- Suarez-Nuñez Tirso (2002), *La Estrategia, la Tecnología y la Competitividad en la Pequeña Empresa Industrial Mexicana: Un Estudio Multicaso*. Tesis doctoral. UAM.
- Taylor, Steven J. y Robert Bogdan (1984), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Teece, D. ( 1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 7, pages 509–533, August 1997
- Tellis ,Winston (1997), “Introduction to Case Study”, *The Qualitative Report* 3 (2).
- Tregoe y Zimmerman (1983), *Top Management Strategy*, Edit. Ammanford, A., United Kingdom.
- Varian, Hal (1998) *Microeconomía Intermedia*, Antoni Bosch Editor, Barcelona, España págs. 38-45
- Von Clausewitz, Carl (1976), *On War*, Editorial Princeton University Press, New Jersey.E.U.A. p. 70
- Weber, Max (1992), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 695-752.
- Weick, Karl (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-19.
- Yin, R. K. (1981). *The case study crisis: Some answers*. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.

- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, 34(5), 1209-1224.
- Yin, R. K. (2003a). *Applications of case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003b). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2005). Introduction. In R. K. Yin (Ed.), *Introducing the world of education: A case study reader* (pp. xiii-xxii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Young, Pauline y Fisher, Schmid (1939), *Scientific Social surveys and Research*. An introduction to the Background Content, Methods and Analysis of Social Studies. New York: Prentice Hall.

## Anexos

### Anexo 1.- Guion de entrevistas.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

- Me podría platicar sobre el origen y evolución de su empresa.
- ¿Cómo afectó (en su momento) esta decisión a la empresa?
- ¿En qué etapa de la vida de la empresa ocurrió?
- ¿Quién tomó la decisión?, ¿Por qué?.
- ¿Cuáles fueron las principales consideraciones al momento de tomar la decisión?.
- ¿Qué factores influyeron en dicha decisión?, ¿Por qué?.
- ¿Cuál fue el proceso de esta decisión?



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 09257  
Matrícula: 2111800645

LA TOMA DE DECISIONES  
ESTRATEGICAS EN LA  
MICROEMPRESA: EL CASO DE "LA  
TERRAZA DE TITO"

En México, D.F., se presentaron a las 12:00 horas del día 17 del mes de diciembre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE  
DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE  
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

2014



EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO  
ALUMNO

Dejo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
DE: EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO

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

**A P R O B A R**

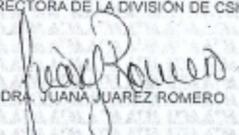
REVISÓ



LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH



DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE



DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL



DR. JULIO CESAR CONTRERAS MANRIQUE

SECRETARIO



DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ