

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional  
Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**El Pensamiento Estratégico en una Organización. El Caso del  
Deportivo Renovación Nacional**

Mesa Temática: Acción Organizada, Poder y Conflicto

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autora: Elizabeth Ramírez Navarro

[ramnael.e9@gmail.com](mailto:ramnael.e9@gmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa

Av. San Rafael Atlixco 186, Edificio H-O63, Col Vicentina, Del Iztapalapa, C.P.

09340, Ciudad de México.

Tel. y Fax (+52) (55) 5804 4600 exts. 2740 y 2580

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

## **El Pensamiento Estratégico en una Organización. El Caso del Deportivo Renovación Nacional**

### **Resumen**

El presente trabajo es un protocolo de investigación para el estudio de la toma de decisiones estratégicas en una organización desde la perspectiva organizacional; en otras palabras, el estudio del pensamiento estratégico. En el primer apartado se presenta el planteamiento del problema. En el segundo apartado se expone, concretamente, el objetivo central de la investigación. El tercer apartado está conformado por el marco teórico que incluye conceptos generales sobre toma de decisiones y estrategia, así como dos modelos que permiten el estudio de la toma de decisiones estratégicas. En el cuarto apartado se encuentran los aspectos metodológicos generales de la investigación a realizar. Finalmente, el quinto apartado lo componen breves conclusiones sobre este trabajo.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, estrategia, perspectiva organizacional.

## 1. Planteamiento del Problema

Desde que el ser humano optó por la vida en sociedad se ha tenido que enfrentar a diferentes situaciones, por ejemplo el ponerse de acuerdo para conseguir alimento o elegir el lugar donde asentarse o cómo organizar a todos sus miembros para poder vivir en armonía; estas situaciones se pueden entender como momentos en lo que se ha tenido que tomar una decisión<sup>1</sup>. Por otro lado, una de las características del ser humano, siguiendo a Maslow (trad. en 1991), es que necesita satisfacer su curiosidad de saber y de entender; ¿y qué es lo que el ser humano quiere saber y entender? Quizá no haya una respuesta precisa para esta pregunta pero se podría decir, aunque parezca obvio y elemental, que el ser humano quiere saber y entender aquello que se percata que no sabe y que no entiende. Tomar una decisión es una acción que llevamos a cabo diariamente y, sin embargo, no necesariamente sabemos y entendemos cómo es que lo hacemos.

¿Cómo se toma una decisión? Es una pregunta que ha tenido diferentes respuestas a través del tiempo. Antes de responder a esa pregunta se tuvo que determinar qué era una toma de decisión pero esa no es la cuestión principal de este documento. Entonces, volviendo a la pregunta que da inicio a este párrafo se puede decir que en la actualidad no se cuenta con una respuesta irrefutable pero se ha aceptado que al hablar de toma de decisiones se habla de un proceso. Varias ciencias o disciplinas<sup>2</sup> han estudiado el fenómeno del proceso de toma de

---

<sup>1</sup>Por toma de decisión se entenderá el hecho de que «[...] existe, en todo momento, una multitud de acciones alternativas posibles (físicamente), cualquiera de las cuales puede ser emprendida por un individuo determinado; estas numerosas alternativas quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que, en realidad, es llevada a cabo.» (Simon, 1988, pág. 5)

<sup>2</sup> Economía, administración, sociología, psicología, antropología, neurociencias, entre otras.

decisiones y han aportado conocimiento que permite entender que el fenómeno mencionado es complejo y mientras más sabemos, más nos damos cuenta de que su comprensión todavía no está a nuestro alcance. Pero es necesario seguir estudiando para seguir conociendo y así aproximarnos cada vez más a la comprensión del proceso de toma de decisiones.

El estudio del proceso de toma de decisiones se puede llevar a cabo desde diferentes perspectivas y bajo diferentes paradigmas de investigación, por ahora baste con decir que este documento se realiza desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, la cual será entendida como aquella que, teniendo una visión multidisciplinaria, tiene como objeto de estudio a la organización<sup>3</sup> y su objetivo es ahondar en la complejidad de los fenómenos organizacionales que coadyuvan a la comprensión de la realidad. Dicho en otras palabras, tal vez muy coloquiales pero más al alcance del entendimiento de aquellos lectores ajenos a la academia o los círculos científicos, «tratamos de entender la realidad y nuestro pretexto es la organización»<sup>4</sup>

Tras este breve preámbulo a continuación se expone, fugazmente, un caso concreto que se utilizará para, valga la redundancia, un estudio de caso; cabe mencionar que las siguientes líneas serán redactadas a partir de la experiencia. En México existen infinidad de organizaciones, en cada una de ellas podría estudiarse el proceso estratégico, una se ha elegido y es el Deportivo Renovación

---

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

4 Reflexión del Dr. Oscar Lozano durante la inauguración del XIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional, 2015, Ciudad de México.

Nacional (DRN). El DRN es una organización pública que se ubica en la colonia Providencia en la delegación Azcapotzalco de la Ciudad de México. Es una de tantas organizaciones que representan el contacto directo del gobierno con la población, en este caso, en materia deportiva. Puede decirse que el DRN es una organización que implementa planes y programas diseñados en otro nivel de gobierno, sin embargo no lo exime de situaciones de toma de decisiones en temas relacionados al personal requerido (entrenadores deportivos, administrativos, limpieza, mantenimiento, seguridad, entre otros) o a las demandas actuales de la población a la que atiende o a la logística interna para el mantenimiento de las instalaciones, etc. A manera de ejemplos se pueden mencionar el hecho de que el encargado del DRN solicitó entrenadores en el mes de octubre del año 2015 y al menos hasta abril del 2016 no había recibido respuesta alguna por parte de sus superiores jerárquicos; la incertidumbre en diferentes temas como son el presupuesto, los procedimientos y los superiores jerárquicos del DRN a partir del cambio del partido político que gobierna la delegación Azcapotzalco de la Ciudad de México; el fuerte ejercicio de poder, en materia deportiva, que vincula al partido político que gobierna la Ciudad de México y a los peloteros (beisbolistas) de la región, lo anterior se puede constatar al comparar la remodelación en la infraestructura del campo de béisbol y las demás áreas del Deportivo.

Para el funcionamiento diario del DRN se requiere de la gestión de sus recursos, lo que implica diversos procesos de toma de decisiones. Algunas de esas decisiones pueden ser considerarse como decisiones programadas y otras como decisiones no programadas (Simon, 1982 y 1988); es decir, algunas

decisiones están previamente estipuladas en las reglas de operación del Deportivo mientras que otras pueden solo estar delimitadas en un campo de acción que permite más de una alternativa o pueden no estar contempladas en ningún documento que reglamente la operación de la organización. Son estas últimas las que cobran relevancia para la investigación que se pretende llevar a cabo. Cuándo y cómo debe solicitar entrenadores el Deportivo es un ejemplo de una decisión programada, los tiempos y los formatos de solicitud ya están establecidos. La o las especialidades deportivas – fútbol, básquetbol, voleibol, béisbol, atletismo, etc. – para las que se soliciten entrenadores es un ejemplo de una decisión no programada, la cual dependerá, entre otros factores, de la demanda que los usuarios hagan al Deportivo, de los intereses al interior del Deportivo, de la proyección que se haga para esas especialidades deportivas, etc.

Es adecuado, pertinente y oportuno recordar que hay una diferencia entre el ‘ser’ y el ‘deber ser’; en la vida diaria de las organizaciones también se presenta esta diferencia porque a veces ‘lo que se hace’ no es necesariamente ‘lo que debe hacerse’. El DRN no se escapa a esta dinámica; sin que lo previamente dicho se utilice para un juicio de valor entre lo ‘bueno’ y lo ‘malo’, simplemente es algo que es. Lo que se pretende con el estudio del proceso de toma de decisiones – no programadas – en el DRN es comprender el ‘ser’ de dicho fenómeno.

## **2. Objetivo Central de la Investigación**

Comprender desde la perspectiva organizacional cómo se toma una decisión estratégica en una organización.

- Entender qué factores influyen en la toma de decisiones estratégicas en el Deportivo Renovación Nacional.

- Estudiar cómo influyen diversos factores en la toma de decisiones estratégicas en el Deportivo Renovación Nacional.

### **3. Marco Teórico**

#### **Toma de decisiones.**

La toma de decisiones ha sido abordada por diferentes autores, cada uno con alguna perspectiva en particular. En este trabajo se retomarán a tres autores: Herbert Simon, NiklasLuhmann y Facundo Manes. Antes de revisar los conceptos de estos autores cabe recordar que este trabajo no es una revisión exhaustiva sobre el tema de toma de decisiones, es una revisión teórica que expone aquello que se ha dicho sobre el tema y que para mí – quien escribe – tiene sentido y me permite profundizar en la toma de decisiones estratégicas desde la perspectiva organizacional.

El estadounidense Herbert A. Simon ganó el Premio Nobel en Ciencias Económicas en 1978 por sus aportaciones sobre la toma de decisiones en una organización. Simon estudió a uno de los elementos que conforman a la organización: los individuos. Específicamente estudió el comportamiento de los individuos y más específicamente la toma de decisiones económicas.

Para Simon (1982) la actividad de toma de decisiones implica una serie de pasos que de manera general se representan en cuatro etapas: inteligencia, diseño, elección y revisión. En la primera etapa hay que encontrar la ocasión para tomar una decisión; en la segunda se hallan los posibles cursos de acción; en la

tercera etapa se elige entre los distintos cursos de acción hallados en la segunda etapa; finalmente, en la cuarta etapa se evalúan las selecciones pasadas.

Simon (1982 y 1988) afirmaba que el análisis del proceso de toma de decisiones de los empleados permitiría lograr una visión intensa de la estructura y el funcionamiento de la organización; explicó que en el proceso de selección de una decisión hay múltiples alternativas que pueden ser elegidas pero es solo una la que se lleva a cabo; desde su punto de vista las decisiones no son correctas o incorrectas, el contenido de las mismas es ético y fáctico; Simon afirmó que el ser humano tiene una racionalidad<sup>5</sup> limitada que influye directamente en el proceso de toma de decisiones. En cuanto a la racionalidad limitada, es prudente recordar que antes de que Simon agregara el adjetivo de 'limitada' se consideraba que el ser humano tenía acceso a una racionalidad absoluta, es decir que podía conocerlo todo, procesarlo todo, analizarlo todo, que nada se le escapaba a su cognición, a su racionalidad.

Otra de las aportaciones de Simon fue diferenciar la existencia de decisiones programadas – operativas – y de decisiones no programadas – estratégicas –; las decisiones programadas se llevaban a cabo con antelación, por ejemplo, contratar un servicio de seguro de auto, mientras que las no programadas surgían sin previo aviso, por ejemplo, el momento en que debo hacer uso del seguro del auto por un choque en carretera.

Y entonces ¿qué es la toma de decisiones? En una fuente de segunda mano se lee a Simon (1988), «[...] existe, en todo momento, una multitud de acciones

---

<sup>5</sup> «[...] la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas” (Simon, 1988, p.73).

alternativas posibles (físicamente), cualquiera de las cuales puede ser emprendida por un individuo determinado; estas numerosas alternativas quedan reducidas, por algún proceso, a aquella que, en realidad, es llevada a cabo» (p. 5). Es ese 'algún proceso' el que me interesa estudiar y es por ello que las aportaciones de Simon me son de gran utilidad. Pero por ahora quiero hacer énfasis en que para Simon las acciones y las decisiones van de la mano o están relacionadas directamente; o sea, una decisión deriva en una acción determinada.

A manera de ejemplo, recurrente en este apartado, supongamos que estamos en un partido de fútbol y somos el portero. Bajo condiciones óptimas, en el momento en que el portero obtiene la posesión del balón contará con diez alternativas para pasar el balón a algún compañero. Solo elegirá una de esas diez alternativas y la llevará a la acción. Para elegir entre esas alternativas usará su racionalidad limitada en la que podrá considerar, entre otros factores, su técnica para el pase, la distancia a la que se encuentran cada uno de sus compañeros, la ubicación de los jugadores del equipo rival, las habilidades de sus compañeros para llevar a cabo la recepción del pase y, aplicando un sistema de valores elegirá una alternativa y dará el pase para así concretar la decisión.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann también toca el tema de toma de decisiones pero él lo hace para explicar el comportamiento humano dentro de una organización que puede ser entendida como un sistema social. Para Luhmann (1997) «[...] las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en la alternativa

elegida)» (p.9). Para Luhmann una de las alternativas<sup>6</sup> se debe distinguir por la decisión, de lo contrario no sería posible hablar de la decisión.

La reflexión de Luhmann involucra más elementos en la toma de decisiones, él habla de la complejidad<sup>7</sup> de la organización y la complejidad del entorno de la organización; del intercambio bidireccional entre la organización y su entorno; de las dimensiones real, temporal y social. Profundizar en cada uno de esos elementos es una tarea que ya hizo Luhmann y por tanto no se llevará a cabo en este documento. Lo que si haré será resaltar la dimensión temporal y posteriormente, con un ejemplo, tratar de exponer la intersección de varios de los elementos involucrados en esta concepción de la toma de decisiones.

«Es decir, se decide porque se ha decidido o para que se decida» (Luhmann, 1997, p.21). El autor está haciendo énfasis en la variable *tiempo*, no podría afirmar que Simon no haya considerado esta variable, solo puedo afirmar que Luhmann la hace evidente y le asigna un gran peso. Una decisión *pasada* ofrece una serie de alternativas en el *presente*, de las cuales solo una se convertirá en decisión y al hacerlo eliminará alternativas al mismo tiempo que propiciará la existencia de otras alternativas para una decisión futura.

Retomando el ejemplo del portero y tratando de plasmar la visión de Luhmann con respecto a la toma de decisiones se diría que una decisión fue la que llevó a la situación en la que el portero tiene que dar el pase a uno de sus compañeros, es

---

<sup>6</sup> Una alternativa es todo lo que hubiera podido ser decisión (Luhmann, 1997).

<sup>7</sup> «La complejidad se constituye en los sistemas organizacionales como la relación entre decisiones» (Luhmann, 1997, p.21). «Se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente» (Luhmann, 1997, p.14).

decir a otro momento de decisión. El portero tiene las mismas diez alternativas y vamos a suponer que los factores que delimitan su decisión son los mismos que en el ejemplo anterior, incluso supondremos que toma la misma decisión y da el pase. Ahora el jugador que recibió el pase, si tuviera que seguir la misma dinámica, se encuentra ante diez alternativas para dar el pase pero estas, a pesar de ser las mismas en cantidad, no son las mismas diez alternativas que tenía el portero. La ubicación en el terreno de juego ha cambiado, las distancias con sus compañeros también ha cambiado, la ubicación de los jugadores rivales también ha cambiado. Los factores que ayudan a elegir entre alternativas forman parte de la complejidad que Luhmann identifica en la toma de decisiones; la complejidad va más allá de la cantidad de factores, de la percepción del portero y de la percepción del compañero que recibió el pase; pero la intersección de los factores y la interpretación que cada individuo les da forman parte de la complejidad. El portero decidió y puso a su compañero en una situación de decisión. El portero decide porque antes se había decidido; el portero decide para que su compañero decida.

El neurólogo y neurocientífico argentino, Facundo Manes, también aborda el tema de toma de decisiones, él no da una definición de toma de decisiones pero no se aleja de lo propuesto por Simon y Luhmann: una elección entre alternativas. Lo que Manes aporta, sin que se pueda afirmar que Luhmann y Simon no lo habían considerado, es el dejar por escrito que los estados afectivos del individuo influyen directamente en su toma de decisiones (Manes y Niro, 2015). «Muchas teorías asumen que las decisiones derivan de una evaluación de alternativas de los posibles resultados con un análisis costobeneficio. La evidencia científica

indica que decidimos, básicamente, con las emociones» (Manes y Niro, 2015, p.164).

Manes también menciona que hay un mito que refiere a que las emociones y el sentido común son opuestos al razonamiento lógico, sin embargo los estudios de la toma de decisiones en la organización se han hecho al amparo de este mito. Más allá del mito, dentro de los factores que Manes señala que influyen en la toma de decisiones se encuentran: la batalla entre los centros emocionales y racionales, las experiencias pasadas, la base genética, la empatía, las habilidades metacognitivas. Con respecto a empatía, esta forma parte de la cognición social<sup>8</sup> y en las neurociencias se aplica a un amplio espectro de fenómenos que incluyen sentimientos de preocupación por otros seres humanos, expresión de emociones similares a las que otro ser humano experimenta, capacidad de inferir lo que piensa y siente otro ser humano; es decir procesos afectivos/emocionales y reflexivos en los que es necesario tomar perspectiva; por tanto la empatía resulta crucial en los aspectos más sociales de la toma de decisión (Manes y Niro, 2015). Por otra parte, las habilidades metacognitivas «[...] incluyen la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la memoria de trabajo, y la planificación, estrategia e implementación de acciones» (Manes y Niro, 2015, p.169); estas habilidades metacognitivas forman parte de las 'funciones ejecutivas' del lóbulo frontal, encargadas de «procesos que coordinan capacidades cognitivas,

---

<sup>8</sup> «La cognición social incluye diversos procesos cognitivos, tales como la 'teoría de la mente' [...], la empatía, el reconocimiento de expresiones faciales, el procesamiento de emociones, el juicio moral y la toma de decisiones» (Manes y Niro, 2015, p.150) «La cognición social se relaciona con el resto de las capacidades cognitivas con el objetivo último de guiar nuestra vida en sociedad, con estrategias a veces involuntarias y automáticas y muchas veces debajo de los niveles de nuestra conciencia» (Manes y Niro, 2015, p.151).

emocionales y la regulación de respuestas conductuales frente a diferentes demandas» (Manes y Niro, 2015, p.169).

La revisión de Manes no estaría completa sin incluir tres observaciones que inciden directamente en el estudio de la toma de decisiones: la 'miopía del futuro', el estudio de las decisiones de alto riesgo y, la diferenciación de toma de decisiones arriesgadas y toma de decisiones ambiguas. En primer lugar el autor indica que existe una disfunción emocional en la toma de decisiones que se denomina 'miopía del futuro' la cual privilegia la recompensa inmediata aunque eso repercuta negativamente en el largo plazo; Manes lo pasa al plano de la sociedad y dice «muchas veces, como sociedad, elegimos lo que nos brinda una satisfacción inmediata e hipotecamos en el mismo gesto nuestro destino común y el de las próximas generaciones» (Manes y Niro, 2015, p.171). En segundo lugar, cuando el autor se refiere a las decisiones de alto riesgo indica que en estas el trabajo en equipo y el manejo de la tensión emocional ayudan a prevenir errores. En tercer lugar, así como Simon diferenció entre decisiones programadas y decisiones no programadas, Manes marca una diferencia más que merecería una revisión desde las ciencias sociales; las decisiones con niveles bajos de probabilidad se consideran decisiones arriesgadas y han sido estudiadas a detalle, dentro de las neurociencias, durante los últimos años; las decisiones con probabilidades inciertas debido a la falta de información se consideran decisiones ambiguas y no se conoce mucho acerca de las bases neuronales de las mismas.

A partir de todo lo anterior y retomando el ejemplo del fútbol tendríamos a un portero que debe elegir entre diez alternativas y para elegir solo una incluirá no

solo el razonamiento lógico, sino que se agregarán el sentido común y las emociones. El análisis no se limitará a qué compañero está más cerca y tiene mejores probabilidades de hacer una recepción del balón que le permita mantener la posesión del mismo para volver a iniciar el proceso de toma de decisiones, no, el análisis incluirá si tuve una riña con alguno de mis compañeros y entonces en vez de diez alternativas se contará solo con nueve porque una será eliminada por lo que se podría considerar una falta de empatía con un compañero.

En este efímero recorrido por el concepto de toma de decisión ubicamos la existencia de la idea de la racionalidad absoluta, posteriormente una racionalidad limitada, seguida de una ambigüedad que al final incorporó la naturaleza afectiva del órgano en el que ubicamos que se lleva a cabo la toma de decisión: el cerebro.

### **Estrategia.**

La estrategia es otro concepto que resulta necesario poner sobre la mesa para poder entender el pensamiento estratégico. Quizá el texto más antiguo que se conoce que habla sobre la estrategia es *El arte de la guerra* del chino SunTzu, quien hace más de 500 años a. de C. ya hablaba de estrategia y sus aportaciones siguen siendo vigentes; es retomado por diversas disciplinas y adaptado a las necesidades particulares de las mismas. También el libro del siglo XIX *De la guerra* del general prusiano Carl von Clausewitz habla sobre la estrategia a nivel político y a nivel militar e influye en lo que después se desarrolla como pensamiento estratégico. Espero que no se tome a mal el hecho de que no voy a retomar el concepto de estrategia de ninguno de ellos, al menos no directamente. Sé que es muy arriesgado y que científicamente pudiera parecer ingenuo solo abordar dos

perspectivas de lo que es la estrategia pero con estas puedo dar sentido a mis ideas y me permiten comprender el pensamiento estratégico.

Por un lado Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998/2013) en el *Safari a la Estrategia* hacen referencia a la estrategia y a la concepción del proceso de la estrategia. Las aportaciones de ambas perspectivas dan como resultado un modelo del proceso de estrategia. Al inicio del libro los autores, tratando de dar respuesta a qué significa en realidad la estrategia, proponen cinco definiciones de la misma que pueden ser entendidas como cinco ejemplos de estrategia.

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

- La estrategia es un *patrón*, es decir coherencia de conducta en el tiempo; mira hacia atrás, examina la conducta pasada.

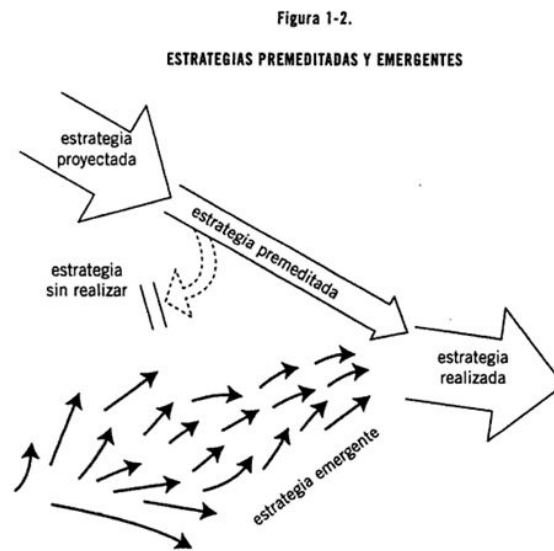
- La estrategia es una *posición*, es decir la ubicación de determinados productos en mercados particulares; mira hacia abajo y también afuera.

- Como *perspectiva* la estrategia mira hacia adentro y hacia arriba.

- La estrategia es una *estratagema*, es decir una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

A la par del planteamiento de las cinco definiciones los autores abordan el tema del proceso estratégico. El proceso estratégico es abordado desde dos conceptualizaciones que se complementan entre sí. Una está representada por diez escuelas y la otra está representada por un diagrama de flujo de la estrategia tal como se puede ver en la Figura 1.

En este diagrama de flujo lo que hacen evidente los autores es que se puede hablar de al menos cinco presentaciones de la estrategia: la proyectada, la predeterminada, la que no se realiza, la emergente y la que sí se realiza.



*Figura 1.*Tipos de estrategias.  
Fuente: Mintzberg,Ahlstrand y Lampel, 2013, p.26.

La otra forma que los autores proponen para hablar de la estrategia es la visión del proceso de la estrategia abordado desde diez escuelas diferentes como se muestra en la Tabla 1. Entonces, el proceso de estrategia puede ser entendido como un proceso: de concepción, formal, analítico, visionario, mental, emergente, de negociación, colectivo, reactivo y de transformación. Estas diez conceptualizaciones se puede ubicar en cuatro grupos con objetivos diferentes: el de prescribir una estrategia, el de describir una estrategia, el de hacer un esfuerzo

por comprender holísticamente a la estrategia y, el de integrar nueve visiones en una más compleja.

Tabla 1.  
El proceso de estrategia desde diez escuelas.

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998/2013).

Estas son formas de ver y conceptualizar el proceso de la estrategia, sin que esto implique que se pueden encontrar de forma pura en la realidad. Pero este esfuerzo reflexivo que llevaron a cabo Mintzberg, Ahlstrand y Lampel nos permite tener un punto de partida diferente que evidencia la complejidad de la estrategia al mismo tiempo que indica puntualmente algunas aristas de dicha complejidad.

Por otra parte, Lozano (2014) menciona que las supuestas definiciones de estrategia con las que se contaba antes no eran mas que ejemplos de la misma (patrón, perspectiva, estratagema, plan, posición, etc.). Para él «la Estrategia constituye cualquier medio deliberado para alcanzar un fin individual y/u organizacional en cualquier orden social de la modernidad» (Lozano, 2014, p.31). He seleccionado esta definición porque ha surgido después de una investigación sobre el tema y resulta ser clara al mismo tiempo que, según Lozano, es: genérica, dinámica, teleológica y moderna. Genérica porque no es solo un

ejemplo de estrategia pero engloba a todos los ejemplos. Dinámica porque se tiene que estar actualizando ya que la estrategia diseñada no permanece intacta en su aplicación. Teleológica porque será el fin que busca la estrategia el que la sustente y la guíe. Moderna porque está ligada a la búsqueda que el hombre moderno asigna a cada actividad: la eficiencia. Entonces, aquellos ejemplos de estrategia que vienen de la guerra o de la política caben en la definición de estrategia que Lozano propone, no importa si se refiere a un plan, un proceso, una estratagema, un patrón, etc.; si se quiere hablar de estrategias en el deporte también caben en esta propuesta; si se quiere abordar la estrategia empresarial o la estrategia académica esta propuesta lo permite y permite su análisis y su comprensión.

### **Toma de decisiones estratégicas.**

Como se señaló anteriormente, para Simon no todas las decisiones cabrían como decisiones estratégicas, solo aquellas que son decisiones no programadas. Empero, lo anterior me lleva a dar saltos en el tiempo y entender que una decisión programada en algún momento pudo ser una decisión no programada; por ejemplo, la periodicidad del pago de salarios a los trabajadores de una organización, quizá en algún momento se tuvo que elegir entre pago al final de la jornada o al final de la semana de trabajo o quincenalmente o mensualmente o bimestralmente, etc., sin embargo, después esa periodicidad queda determinada, y así se pasa de una decisión que inicialmente era no programada a una programada.

A partir de la revisión de Mintzberg, et. al., determino que una decisión estratégica, para la futura investigación, estará representada únicamente por la estrategia realizada, sin importar si esta fue emergente o predeterminada. La característica de 'estratégica' la obtendría de la definición propuesta por Lozano, o sea, un medio deliberado para alcanzar un fin – para este trabajo, un fin organizacional –.

Es así como la toma de decisiones estratégicas, en este trabajo, estará representada por la alternativa elegida, entre diversas alternativas, que deliberadamente pretende alcanzar un fin organizacional.

### **Pensamiento estratégico.**

El pensamiento estratégico, para fines de este trabajo, será entendido como el «estudio de la complejidad del proceso estratégico desde una perspectiva organizacional» (De la Rosa, et.al., 2013, p.42); donde el proceso estratégico es visto como una «forma particular de toma de decisiones» (De la Rosa, et.al., 2013, p.21). En otras palabras, *el pensamiento estratégico estudia la complejidad de la toma de decisiones estratégicas, vistas desde la perspectiva organizacional. O sea que el concepto 'pensamiento estratégico', en este caso, lo que hace es develar a la toma de decisiones estratégicas – que se revisó anteriormente y que implica la unión de la toma de decisiones y de la estrategia – en medio de o rodeada por su complejidad, vista desde la multi-disciplina que tiene por objeto de estudio a la organización.*

## **El modelo de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel.**

Como se mencionó en el primer apartado de este trabajo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998/2013) conciben a la estrategia como un proceso que puede ser estudiado desde diez perspectivas diferentes las cuales ellos denominan escuelas y está son: la de diseño, la de planificación, la de posicionamiento, la empresarial, la cognoscitiva, la de aprendizaje, la de poder, la cultural, la ambiental y la de configuración. Las tres primeras son escuelas que prescriben estrategias, las tres subsecuentes describen estrategias, las siguientes tres hacen un esfuerzo por integrar diferentes elementos para poder estudiar de manera más comprensiva a las estrategias y, la última, estudia a las estrategias mediante un análisis que incluye las perspectivas de las otras nueve escuelas. En la Figura 2 se puede observar la integración de las diez escuelas tal y como la presentan los autores.

Me gustaría interpretar el modelo de Mintzberg y sus colaboradores pero prefiero que sean ellos los que hablen, será una cita textual un poco larga pero representa el sentido que los autores dieron a su propuesta.

FRACCIONAR EL PROCESO: La figura 12-3 muestra a las escuelas adoptando su puesto entorno y dentro del proceso único de creación de estrategia. En el centro está la verdadera creación de estrategia, representada como una caja negra para indicar cómo es tratada por la mayoría de las escuelas. La única que realmente intenta ingresar es la cognoscitiva, pero tal como observamos en el Capítulo 6, sin mucho éxito. Las escuelas de aprendizaje y de poder hacen esfuerzos tentativos en este sentido. Según nuestra opinión, todas las otras

escuelas ocupan su puesto en torno de esta caja negra, ya sea arriba, abajo, antes, después o más allá de ella (lo cual nos lleva de nuevo al “pensamiento estratégico como algo visual”, presentado en el Capítulo 5).

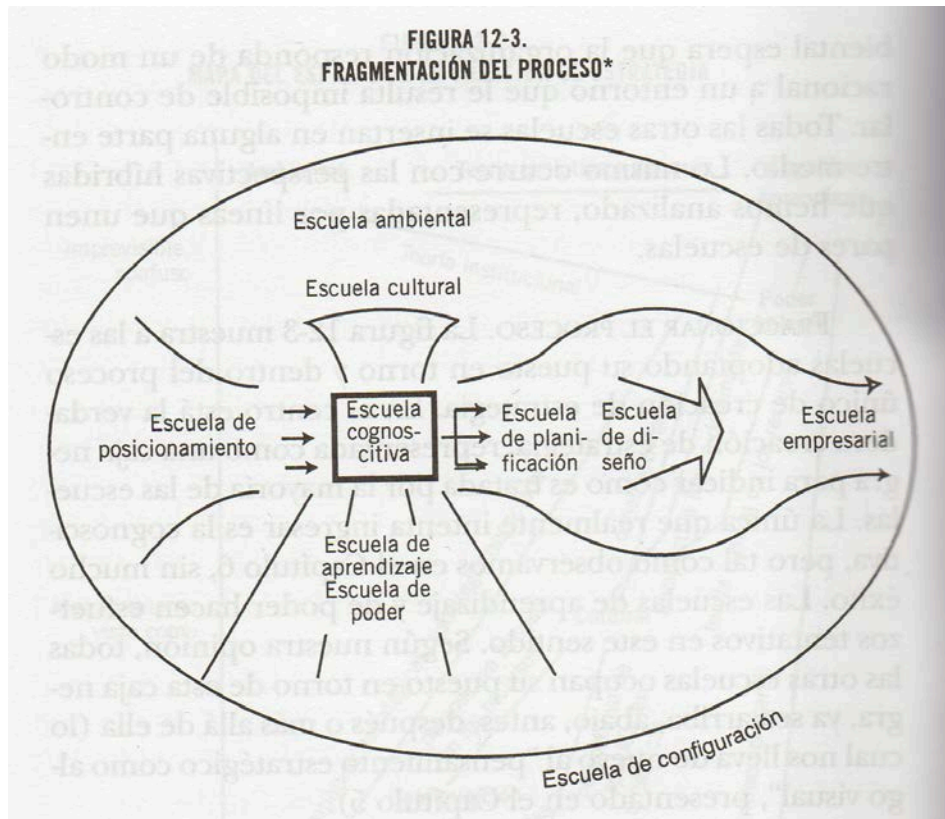


Figura 2. Modelo que ejemplifica la interacción de las diez escuelas que se abordan en el Safari a la Estrategia.  
Funete: (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2013, p.466).

La escuela de posicionamiento mira *hacia atrás*, a los datos (históricos) establecidos, los cuales son analizados y vueltos a colocar en la caja negra de creación de estrategia. Por el otro lado, saliendo sucesivamente de la caja, están las escuelas de planificación, de diseño y empresarial. La primera mira *hacia adelante*, pero a corta distancia, para programar las estrategias que fueron creadas de alguna otra

manera. La de diseño mira mucho *más adelante*, hacia una perspectiva estratégica, mientras que la empresarial mira *más allá* y también *al costado*, superando los impedimentos inmediatos hacia una visión única del futuro.

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

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

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

No voy a sintetizar ni a resumir la visión de los autores sobre cada una de las diez escuelas, quiero resaltar que lo que los autores proponen es una visión

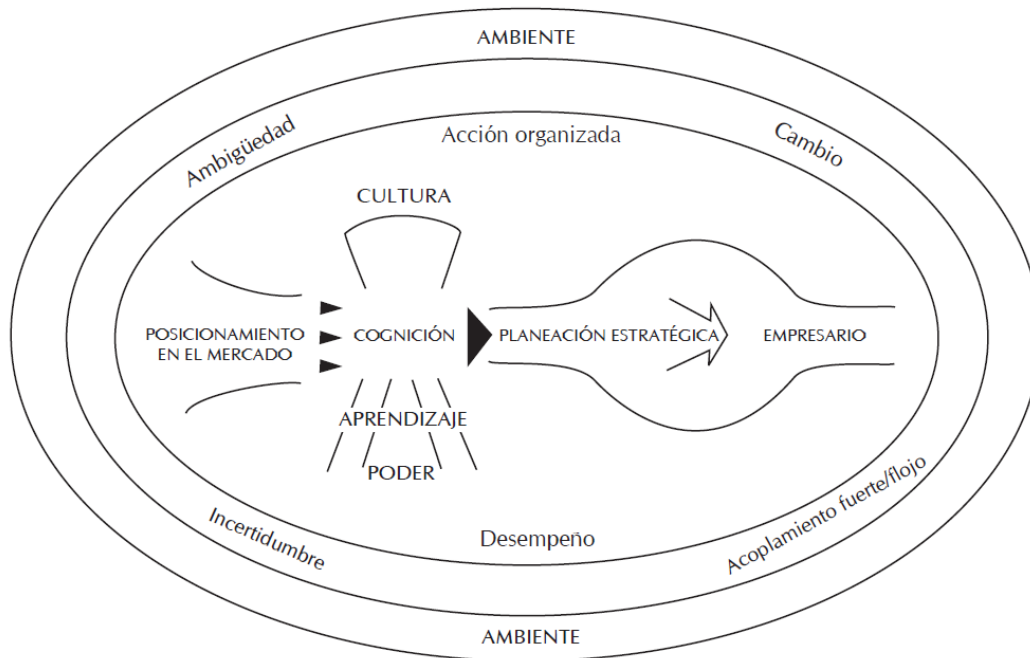
multidireccional, dirigida a los managers, sobre el proceso de creación de estrategia. En otras palabras, el modelo es una herramienta administrativa con una concepción funcionalista y prescriptiva para la creación de estrategias.

Este modelo representa un avance en el estudio del proceso de creación de estrategias pero al mismo tiempo podría ser la base para modelos que estudien más fenómenos que involucren toma de decisiones de uno o más individuos. Constituye un ejemplo de cómo diferentes visiones de un mismo fenómeno enriquecen el conocimiento del mismo, en este caso el fenómeno es la creación de estrategia pero no necesita limitarse a ella.

#### **El modelo de De la Rosa, Lozano y López.**

El modelo de Mintzberg, et. al., fue revisado y reformulado por De la Rosa, Lozano y López para dotarlo de una perspectiva organizacional en vez de la perspectiva administrativa bajo la cual fue concebido. Sin embargo es una perspectiva organizacional que sigue estando dirigida a los administradores; ellos titulan a su modelo *“El proceso estratégico en la perspectiva de la administración estratégica”*; lo que quiero dejar claro es que los autores también sitúan a su propuesta en un espacio administrativo y dan la idea de que únicamente cuando el pensamiento estratégico es llevado a cabo por el empresario podrá ser usado este modelo. En la Figura 3 se puede ver la reformulación del modelo.

Figura 2  
El proceso estratégico en la perspectiva de la administración estratégica



Fuente: reformulado a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 466).

Figura 3. Modelo propuesto por De la Rosa, Lozano y López

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

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

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

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

Este modelo es una guía, quizá en la investigación resulte ser insuficiente o quizá no. Me permite no partir de cero a pesar de que no lo usaré para estudiar todo el proceso estratégico como los autores lo proponen; me enfocaré a la fase de elección de la toma de decisión, entendiendo que no será cualquier decisión sino una estratégica.

#### **4. Aspectos Metodológicos Generales**

Para la investigación que se pretende realizar se propone el paradigma epistemológico constructivista donde la metodología cualitativa sea la guía, sin por ello descartar la metodología cuantitativa. Las técnicas de la metodología cualitativa que se aspira utilizar son: las entrevistas semiestructuradas, la revisión documental y la investigación participante.

#### **5. Conclusiones**

A partir de la redacción de este protocolo y del paradigma epistemológico que se ha elegido sería imprudente enunciar los resultados que se buscan en esta investigación, entendiendo que para comprender y entender un fenómeno organizacional el conocimiento teórico a priori es de gran ayuda pero las conclusiones a priori conducirían a adaptar la realidad para que encaje con lo que quiero encontrar y no necesariamente con lo que la realidad guarda, cayendo así en un positivismo o un neo-positivismo tendiente a la explicación o la predicción del fenómeno a estudiar.

La perspectiva organizacional es solo una de tantas perspectivas desde las cuales es posible estudiar los diversos fenómenos que se presentan en la

realidad. No es mejor, ni peor. La frase popular «todos los caminos llevan a Roma» es otra forma de entender esta reflexión sobre la perspectiva organizacional.

A partir de las aportaciones de Simon puedo decir que lo que me interesa estudiar es la etapa de elección de la actividad de toma de decisiones, específicamente de las decisiones no programadas y entendiendo que éstas se dan bajo una racionalidad limitada. A partir de las aportaciones de Luhmann diré que lo que me interesa estudiar es cómo se llega a la alternativa elegida, entendiendo que eso implica una complejidad en la organización y una complejidad en el entorno de la organización así como un intercambio entre ambos que debe entenderse desde diferentes dimensiones, una de ellas la dimensión tiempo – presente, pasado y futuro –. A partir de las aportaciones de Manes, lo que quiero estudiar es cómo influyen simultáneamente los factores racionales y emocionales en la toma de decisiones; entendiendo que la racionalidad está permeada por las emociones.

La toma de decisiones estratégicas se puede estudiar desde diferentes perspectivas, hacerlo desde la perspectiva organizacional y conceptualizarlo bajo el nombre de pensamiento estratégico es simplemente una forma de ver el mundo bajo una clasificación que, idóneamente, facilite su conocimiento y su entendimiento.

La propuesta de utilizar el modelo del proceso estratégico para el estudio del pensamiento estratégico implica reconocer al menos catorce factores/aristas que estarán interactuando simultáneamente e impone el reto de estudiarlos al mismo

tiempo. El modelo permite estudiar cualquier fase o etapa del proceso de toma de decisiones, no limitándose a las decisiones estratégicas pero sí abarcándolas. El modelo fue concebido bajo cierto contexto y con cierta finalidad, creo que es posible usarlo para otros fines y continuar reformulándolo a partir de ese ir y venir entre la teoría y la práctica.

Al retomar el modelo que proponen De la Rosa, Lozano y López no solo estaría usando una herramienta pensada desde la perspectiva organizacional para estudiar un fenómeno, al mismo tiempo estaré dando seguimiento a la producción de conocimiento tanto de mi país como de investigadores que forman parte de la Universidad en la que curso el posgrado, así como de lo que se ha presentado en este Congreso en ocasiones anteriores, ya que el modelo fue presentado en el IV CIAO. Es mi manera de aprovechar lo que otros ya han generado en la realidad local (México) donde pretendo llevar a cabo la investigación.

## Bibliografía

- Barba Álvarez, A. (2013). Conferencia. Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y Estrategia, Julio-Diciembre*(No. 44), 139-151.
- Barba Álvarez, A., & Montoya Flores, M. (Junio de 2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. (UAM, Ed.) *Administración y Organizaciones, Año 16*(30), 51-77.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1986). *Leadership and Ambiguity. The American College President*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly, Vol.17*(No.1), 1-25.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey, EE. UU.: Prentice Hall Inc.
- De la Rosa Albuquerque, A., Barba Álvarez, A., & Montoya Flores, M. (junio de 2013). Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas. (UAM, Ed.) *Administración y Organizaciones, Año 16*(30), 5-17.
- De la Rosa Albuquerque, A., Lozano Carrillo, O., & López Brabilla, A. (Junio de 2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. (UAM, Ed.) *Administración y Organizaciones, Año 16*(30), 19-50.

- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Hamasaki Gálvez, R. N. (2007). La formulación de estrategias: el caso de una organización camaronícola de Ahome. *Tesis Dr. Est. Org.*, 238. México: UAM-Iztapalapa.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. En E. De la Garza Toledo, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques* (págs. 88-107). México: UAM y Anthropos.
- Lozano Carrillo, O. (2014). *Planeación Estratégica. Teoría y Práctica*. México: Grupo Editorial HESS.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Auopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Universidad Iberoamericana.
- Manes, F., & Niro, M. (2015). *Usar el cerebro*. Barcelona: Paidós.
- March, J. (1989). The Business firm as a political coalition. En J. March, *Decisions and Organizations* (págs. 101-115). New York: Blackwell.
- March, J., & Simon, H. (1969). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ediciones Ariel.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (Tercera ed.). (C. Clemente, Trad.) Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (s.f.). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1a ed.). (A. Oklander, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Montaño, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño Hirose, S. Alvarado Altamirano, A. Barba Álvarez, & R.

- Soria Romo, *Los Estudios Organizacionales en México* (págs. 9-39). México: Porrúa-Cámara de Diputados-UAM-I.
- Ramírez Martínez, G., Vargas Larios, G., & De la Rosa Alburquerque, A. (2013). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y comentariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral, Enero-Abril*(No. 3), 7-53.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1966). *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts, U. S. A.: Harvard University Press.
- Rosales Cabrera, J. M. (2006). El comportamiento estructural y estratégico en el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa: el caso de Presta Plus en León, Guanajuato. *Tesis Mtro. Est. Org.*, 286. México: UAM-Iztapalapa.
- Sansores Guerrero, E. A. (2014). La toma de decisiones estratégicas en la microempresa: el caso de "La Terraza de Tito". *Tesis Dr. Est. Org.*, 234. México: UAM-Iztapalapa.
- Simon, H. (1982). *La nueva ciencia de la dirección gerencial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Simon, H. (1988). El comportamiento administrativo. En *Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa* (págs. 1-20 y 44-117). Buenos Aires.
- Solís Pérez, P. C., & López Villarreal, B. E. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración, abril-junio*(No. 197), 35-45.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly, Vol.21*(No.1), 1-19.