



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

***El proceso decisorio en la mediana
empresa en México: el caso
Manufacturera de calzado Gandhi S. A.”,***

Tesis:

Que para obtener el grado de
Doctora en Estudios Organizacionales presenta:

Claudia Gutiérrez Padilla

Director de Tesis: Dr. José Santos Zavala

Noviembre de 2007

EL PROCESO DECISORIO EN LA MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO: EL CASO MANUFACTURERA DE CALZADO GANDHI S. A.”

ÍNDICE

Índice de tablas y figuras	4
Introducción	5
Problema de investigación	7
Objetivo general	9
Pregunta de investigación	9
I. Proceso decisorio en la dinámica organizacional	
Antecedentes de la decisión en la Teoría Organizacional	10
Breve historia alrededor de las decisiones	13
La propuesta de Ch. Barnard, como impulso inicial al estudio de la decisión	19
Los aportes de H. Simon al concepto de decisión	24
Teoría de la elección racional	30
Teoría de la coalición	33
1.2 Las decisiones	37
La decisión desde la perspectiva sociológica, organizacional y política	38
1.2.2 Componentes de la decisión	46
1.2.3 Tipología de las decisiones	54
1.2.4 Caracterización de las decisiones estratégicas	68
Aproximación teórica de los enfoques de procesos decisorios	73
1.3.1 Enfoque racional	76
1.3.2 Enfoque organizacional	80

1.3.3 Enfoque político	84
1.3.4 Enfoque de la no decisión racional	89
1.3.5 Enfoque natural-intuitivo	94
1.4 Proceso decisorio y ambigüedad	101
1.4.1 Anarquías organizadas	106
1.4.2 Modelo del cesto de basura	109
1.4.3 Sistemas flojamente acoplados	114
II. Hacia una estrategia metodológica para el análisis del proceso decisorio en una mediana empresa	
2.1 La investigación como proceso de trabajo	119
2.2 Metodología cualitativa	122
2.3 Técnicas metodológicas utilizadas	133
2.3.1 Entrevista	134
2.3.2 Análisis documental	138
2.3.3 Observación	139
2.4 Validez y confiabilidad de la investigación	141
2.5 Estrategia de investigación: estudio de caso	144
2.6 Recorrido de la investigación de campo	148
2.6.2 Argumentos de selección de la organización	150
2.6.3 Ingreso a la organización	151
2.6.4 Informantes clave de la investigación	154
II. Proceso decisorio en la empresa mediana de calzado "GANDHI"	
3.1 Antecedentes del sector calzado en México	156
3.1.1 Los zapatos y su significado en el mundo prehispánico y la conquista	156

3.1.2 Formas de organización del trabajo de calzado en la Nueva España	159
3.1.3 Antecedentes del calzado leonés	164
3.2 Contexto general de la situación del calzado en México y en el Estado de Guanajuato	177
3.2.1 Perspectivas del sector calzado en el Estado de Guanajuato	180
3.2.2 Política industrial y programas de apoyo para la PyMe	188
3.2.3 Implicaciones de la competitividad en el sector calzado	191
3.3 La mediana empresa desde la óptica organizacional	193
3.3.1 Homogeneidad vs Heterogeneidad de las pequeñas y medianas empresa	199
3.3.2 El estudio de la Mediana Empresa	208
3.4 Evidencias encontradas en torno a la mediana empresa Estudiada	216
3.4.1 Antecedentes y evolución de la organización	217
3.4.2 Perfil de la organización	220
3.4.3 Prospectiva y situación actual	223
3.4.4 Proceso de producción de calzado	224
3.4.5 Reconstrucción de la vida organizacional a través del proceso decisorio	228
3.4.6 Categorización de los procesos de decisión	233
3.4.7 Procesos decisorios de un contexto estable a un contexto dinámico	242
3.4.8 Un paseo por los procesos decisorios	264
3.4.9 Forma de ambigüedad organizacional representada	277
IV. Conclusiones	285
V. Bibliografía	289

Índice de tablas y figuras

Tablas	
Tabla 1. Decisiones Organizacionales	67
Tabla 2. Perspectivas de la estrategia	71
Tabla 3. Aproximación de los enfoques alrededor de las decisiones	100
Tabla 4. Tipos de investigación científica	121
Tabla 5. Perspectivas Metodológicas: El <i>Continuum</i> Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Sociológica	130
Tabla 6. Entrevistas realizadas	137
Tabla 7. Estratificación de empresas por tamaño	207
Tabla 8. Caracterización de la Pequeña, Mediana y Grande empresa manufacturera de calzado	214
Tabla 9. Perfil de la organización	221
Tabla 10. Fases del proceso decisorio	235
Tabla 11. Tipificación de las decisiones	263
Tabla 12. Procesos decisorios en Manufacturera de calzado Gandhi	275
Figuras	
Figura 1. Recorrido de investigación	149
Figura 2. Estructura organizacional de Manufacturera de calzado Gandhi	231

EL PROCESO DECISORIO EN LA MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO: EL CASO MANUFACTURERA DE CALZADO GANDHI S. A.

Introducción

El estudio del proceso de la toma de decisiones ha seguido un desarrollo paralelo a la propia evolución de la teoría de la organización, siendo influido por diversas controversias, y argumentos, que están vinculados con el pensamiento y filosofía, desde las cuales se observa al ser humano como parte integral dentro de la vida organizacional.

La toma de decisiones está en el corazón mismo de las organizaciones, como también lo está en los individuos y los grupos. Son, a la vez, el timón y la brújula con que todo organismo se maneja, y su enorme importancia radica en las consecuencias que producen sobre esos mismos organismos.

Por otro lado, las organizaciones en México, hoy en día, funcionan dentro de una gran incertidumbre, ya que, dado que los cambios en la economía mundial son muy rápidos, ahora funcionan bajo los modelos globales y neoliberal, en donde prevalecen la productividad y la competitividad, como elementos esenciales para su supervivencia.

Por su parte la *PyMe* (Pequeña y Mediana Empresa) en México, está en desventaja con relación a las grandes empresas, las cuales cuentan con recursos económicos y financieros sólidos para invertir y consolidar su crecimiento y desarrollo organizacional.

Como sabemos, México es un país que su economía y vida social dependen en gran parte del accionar de las *PyMes*; éstas constituyen un sector estratégico para el desarrollo, sobre todo las del sector manufacturero, ya que existen 2.9 millones de ellas, las cuales contribuyen con el 40% de la inversión y el *PIB*, y generan 64% de los empleos.

Como también es sabido, a la *PyMe*, se le ha estudiado, en gran medida, desde el punto de vista económico durante los dos sexenios pasados, y actualmente, en éste, el gobierno federal ofrece 131 programas orientados al financiamiento, información, consultoría y asistencia técnica, al igual que a la capacitación, todo como parte del apoyo a estas empresas; mas sin embargo, observamos que en el discurso pareciera que siempre viven en constantes problemas, tanto internos como externos, que afectan su desempeño y competitividad.

Por lo anterior, es necesario hacer uso de las teorías de la organización y los estudios organizacionales, para permitirnos analizar y conocer a profundidad, cuáles son sus especificidades y en qué contextos, tanto interno como externo, se desenvuelven, y con ello conocer y comprender más sobre su funcionalidad y poder realizar, así, cambios organizacionales.

Luego entonces, para cumplir nuestros compromisos, el presente documento consta de tres apartados:

En el Capítulo primero, se hace una descripción de los enfoques y conceptos de la decisión bajo la óptica de los diversos actores que se vinculan con las diferentes concepciones y aspectos teóricos que inciden en el accionar organizacional. Se desarrolla una tipificación de las decisiones, tratando de caracterizar los diferentes tipos de decisiones, así mismo se presentan los principales enfoques que abordan el tema de los procesos decisorios.

En el Capítulo segundo, se describe la estrategia metodológica utilizada, la cual ayudó a identificar el proceso decisorio dentro de una mediana empresa.

El Capítulo tercero, se concentra propiamente en el estudio de un caso, iniciando con una revisión de los antecedentes del sector calzado en México y una descripción de la caracterización de la mediana empresa. Por último en

este mismo apartado se presenta el análisis de las decisiones identificadas y sus elementos que las identifican y la configuración de sus procesos decisorios.

Problema de investigación

De acuerdo con Sánchez (en Rodríguez, 2003), el problema de investigación, es el inicio, o detonador, de toda investigación, podríamos decir que es lo que desencadena el quehacer científico mismo. Es, a un tiempo, su norte y su guía. Así mismo, podemos postular que no hay investigación científica sin problema de investigación: El problema es la dificultad inmanente en lo que se quiere averiguar, explicar, o resolver. Es, en un resumen capital, el lugar desde donde se organiza todo el proceso de conocimiento.

Hecho este preámbulo, reflexionamos acerca de cuáles teorías, o corrientes, nos pueden ayudar a entender el comportamiento y funcionamiento de las organizaciones, principalmente de la *Micro, Pequeña y Mediana Empresa* de nuestro país. Y siendo ellas, en conjunto, una representación significativa del total establecido, así como fuente importante de trabajo, paradójicamente, han sido muy poco estudiadas por los especialistas en la materia.

Cabe destacar que, en nuestro contexto, las modernas organizaciones - pequeñas y medianas - están fundadas bajo la lógica de una administración familiar, donde predomina el cambio generacional en cuanto a la dirección de la empresa, el cual, además, generalmente es asumido por el género masculino. Igualmente, por otro lado, se han caracterizado por contar con sistemas deficientes de administración, es decir, no han adoptado nuevas formas de organización que les permitan mejorar su desempeño organizacional.

Así pues, como propósito de este estudio está el analizar el proceso decisorio en una organización mediana del sector calzado, debido a que las decisiones

son un factor clave dentro del sistema social organizado. Cabe resaltar también que, como hemos establecido, dado el ambiente turbulento en el que funcionan las organizaciones, la toma de decisiones se ubica en un mundo confuso.

El estudio que hemos realizado se lleva a cabo en la industria del calzado del Estado de Guanajuato, dado que, de las organizaciones que prevalecen ahí, el 94 % son *MiPyMes* (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas); además, el 60% de las empresas del sector cuero, piel y calzado, se ubican en la ciudad de León. Esta concentración es única en el territorio nacional, y se repite en muy pocas regiones del mundo, lo cual permite un fuerte grado de especialización territorial para consolidar cadenas de valor más eficientes, dando como resultado el poder competir en el mercado interno y aumentar la oferta exportable.

Mas sin embargo, nos percatamos de que las *PyMEs* del sector calzado, constituyen una respuesta a corto plazo para enfrentar los problemas económicos de subsistencia, más que un proyecto sólido de desarrollo diferenciado, dado que adolecen de la siguiente problemática:

- Predomina en ellas una administración familiar que suele presentar ineficiencias operativas.
- Muestran una gran deficiencia en los sistemas de administración.
- Por ende, no han adoptado nuevas formas organizacionales que permitan mejorar la eficiencia de integración y capacidad de respuesta rápida para enfrentar la hipercompetencia global.
- Resulta insuficiente el conocimiento del mercado nacional e internacional que tienen, ya que no anticipan modas, tendencias, o nuevos materiales.
- Lo anterior también conlleva un notable descuido del mercado internacional.
- Enumerando otros aspectos, también les caracteriza una falta de integración de las fases diseño-producción-mercadeo.
- Virtual ausencia de comercio electrónico.
- Falta de visión estratégica de competencia.

- La capacidad de innovación de sus trabajadores es limitada.
- Además de lo anterior, se observa una ausencia generalizada del uso adecuado de sistemas de información electrónicos que vinculen proveeduría, producción y mercado.
- En otras áreas complementarias, no hay aprendizaje colectivo.
- Sí hay falta de cultura e interés tecnológico.
- No aplican estrategias mercadológicas.
- Y finalmente, se agregan el aumento en el costo de los materiales,
- Y el poco capital de trabajo.

Así, a lo largo de este estudio empírico, se pretende dar cuenta de la realidad organizacional y especificidad del proceso decisorio que prevalece en una mediana empresa del mencionado sector calzado, tratando de buscar explicaciones acerca de su permanencia en este mundo complejo.

Objetivo General

Objetivo de investigación: Analizar y explicar la configuración del proceso decisorio en una mediana empresa el sector calzado en la Ciudad de León, Gto., a partir de las diferentes propuestas teóricas de la decisión.

Pregunta de investigación

¿Qué tipología de decisiones prevalecen y cómo se configura el proceso decisorio en una mediana empresa?

I. PROCESO DECISORIO EN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes de la decisión en la Teoría de la Organización

La toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban mensajes, o designios provenientes de las estrellas. Desde aquél entonces, se han esforzado por inventar mejores herramientas con el propósito de intervenir y afectar en beneficio propio el proceso de la toma de decisiones, las cuales van desde el desarrollo de los sistemas numéricos hindú-arábigo, y el álgebra, hasta la aplicación del método científico de Descartes.

Muchos años más tarde, en algún momento a mediados del siglo pasado, el ejecutivo de una empresa telefónica, Chester Barnard, importó el término toma de decisiones, extraído de la administración pública, para insertarlo en el mundo de los negocios. Así, este término comenzó a reemplazar a otros más estrechos, o limitados, tales como: "asignación de recursos", o "formulación de políticas", logrando, a su vez, que cambiara la forma en que los ejecutivos pensaban su rol, partiendo de la deliberación continua, del tipo Hamlet, hacia una serie de conclusiones alcanzadas y acciones tomadas.

Desde entonces, una creciente sofisticación en la gestión del riesgo, junto a una cada vez más matizada y optimizada comprensión del comportamiento humano, aunados a mayores avances que respaldan e imitan los procesos cognoscitivos, todo ello en conjunto han ayudado a mejorar la toma de decisiones. Aun así, cabe decir que la historia de la toma de decisiones, no ha

marchado hacia un racionalismo perfecto. Los teóricos del siglo XX mostraron que los costos de adquirir información han llevado a los ejecutivos a actuar ejecutando decisiones apenas suficientemente buenas.

Peor aún, en muchas ocasiones las personas deciden en contra de sus propios intereses económicos, sin dejar de mencionar que, en ausencia de emociones, es imposible llegar a tomar decisiones. Así, marcos erróneos, conciencia limitada, optimismo excesivo: todo ello conlleva al descrédito del hombre racional de Descartes, y amenaza con agobiar la confianza en nuestras elecciones.

Así pues, el enfoque sobre las organizaciones, el cual se centra en la dimensión conductual que influye en los procesos de toma de decisión, arranca en los trabajos, ya clásicos, de Barnard (1938), Simon (1988), March/Simon (1977) y Cyert/March (1963). A partir de estos estudios se ha configurado la que hoy es denominada como: Teoría de la decisión apoyada en la ciencia del comportamiento.

El concepto de decisión que se ha asignado a una teoría de este tipo, se justifica por la propia autocomprensión de este concepto manifestado por los autores en sus obras. Así es como Simon, marca como objetivo central de su libro *Administrative Behavior*, el mostrar cómo pueden comprenderse las organizaciones en términos de sus procesos de decisión. En dicho texto racionalizaba la elección de este enfoque a través de la hipótesis de que el

proceso de toma de decisiones tiene la llave para entender los fenómenos organizacionales.

Este planteamiento surge desde la perspectiva de la teoría económica, en donde sus postulados son formalistas y se centran en los conceptos de competencia perfecta y búsqueda de lo óptimo racional - conceptos clave de la teoría clásica económica -. En este tipo de planteamiento formalista, el punto de partida es la teoría normativa o prescriptiva de la decisión, apoyada en la concepción del principio de racionalidad, llamado por algunos paradigma abstracto del "*homo economicus*".

En este punto, no puede olvidarse la influencia que este enfoque tuvo sobre la teoría de la organización, especialmente desde 1945, al divulgarse los modelos matemáticos cuantificados que aparentemente permitirían realizar lo postulado en principios tales como los de maximación de beneficios, economicidad, etc., o también optimizar una combinación de factores.

El desarrollo de los métodos cuantitativos o investigación de operaciones, alentó tales esperanzas, pero los resultados prácticos de este tipo de planteamiento han sido prácticamente nulos. Por el contrario, se ha mostrado que todas esas construcciones de extremo formalismo carecían de base epistemológica sólida.

Sin embargo, no debemos olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de la toma de decisiones, disponen de numerosos medios diferentes que implican mediciones. Así, el desarrollo y la aplicación de técnicas cuantitativas aumentaron a mediados de la década de 1940. Este impulso se debió principalmente al mejoramiento en las mediciones, a la disponibilidad de las computadoras, al interés in crescendo en las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos aplicados a los problemas administrativos corrientes.

Podemos decir en resumen que, en su mayor parte, cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o lo que es lo mismo, en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado.

A continuación se presenta una breve cronología de las investigaciones y el pensamiento que han contribuido a la comprensión actual sobre la toma de decisiones. Posteriormente se abordarán, con mayor detalle, las propuestas de los autores que se consideran relevantes en torno a la materia de decisiones tanto en la teoría de la organización, como en los estudios organizacionales.

1.1.1 Breve historia alrededor de las decisiones

La historia del proceso de decisión es larga, rica y diversa. En este apartado se presenta solamente un ligero ejemplo de los actores, los eventos, las

investigaciones y el pensamiento que han contribuido para obtener nuestra comprensión actual sobre la materia. Cabe aclarar que algunas fechas son sólo aproximaciones:

1900. El trabajo de Sigmund Freud, sobre el inconsciente, sugirió que las acciones y decisiones de las personas frecuentemente están influenciadas por las cosas que se encuentran escondidas en su mente.

1907. El economista Irving Fisher, introdujo el valor presente neto como una herramienta de toma de decisiones, proponiendo que el flujo de caja esperado sea descontado a una tasa que refleje un riesgo en la inversión.

1921. Frank Knight, distinguió entre el riesgo en el cual los resultados probabilísticos pueden ser conocidos - y consecuentemente asegurados en contra -, y la incertidumbre, en la cual los resultados y su probabilidad es desconocida.

1938. Chester Barnard, separó el personal de la toma de decisiones organizacionales, dando como explicación el que algunos empleados actúan bajo los intereses de la firma, más que de los propios.

1944. En su libro sobre la Teoría de juegos, John von Neumann y Oskar Morgenstern, describieron una base matemática para la toma de decisiones a nivel económico, tal y como muchos teóricos, antes que ellos, tomaron el punto de vista de que la decisión es un proceso racional y consistente.

1946. La compañía de Cincinnati, Alabe Crafts, lanzan al mercado el concepto de la *Bola mágica* 8.

1947. Rechazando la noción clásica de que los tomadores de decisión pueden comportarse bajo una perfecta racionalidad, Simon Herbert., arguye que es por el costo de la adquisición de información que los ejecutivos toman decisiones bajo la racionalidad limitada, donde se busca la satisfacción y no la maximación.

1948. El Proyecto *RAND* (Investigación y Desarrollo), se separa de Douglas Air Graf, y se convierte en un depósito pensante sin beneficio. Entonces, los tomadores de decisiones utilizan sus análisis para elaborar políticas sobre educación, pobreza, crimen, el entorno y la seguridad nacional.

1950. La investigación dirigida en Instituto de Tecnología Carnegie y MIT, guiarán hacia el desarrollo de las primeras herramientas para apoyar las decisiones basadas en la computadora.

1951. Arrow Kenneth, introduce el concepto de Teorema de imposibilidad, que mantiene que no existe un juego de reglas para la toma de decisiones sociales que cumpla con todos los requerimientos de la sociedad.

1952. Harry Markowitz, demostró, matemáticamente, cómo seleccionar la diversidad del portafolio de inversión para mantener un retorno de la inversión consistente.

1960. Edmund Learned, C. Roland Chistensen, Kenneth Andrews, y otros, desarrollaron el Modelo de diagnóstico de entorno interno y externo, como modelo de análisis útil para la toma de decisiones, cuando es a corto plazo y en circunstancias complejas *SWOT (FDOA)*.

1961. Joseph Heller, desarrollo el concepto de *Catch-22*, el cual llegó a ser un sistema de taquigrafía popular, pero circular, de ilógica burocrática que frustra el proceso de toma de decisiones.

1965. Rogel Wolcott Sperry, inició la investigación sobre la especialización funcional de los dos hemisferios del cerebro.

1966. La frase "opción nuclear", fue acuñada con respecto al desarrollo de las bombas atómicas y eventualmente fue usada para designar la toma de decisiones en cursos de acción drásticos.

1968. Howard Raiffa, explicó que el análisis de la decisión, incorpora muchas técnicas, incluyendo el árbol de decisión y los ejemplos de expectativas de valor, como oposición a la información.

1970. John D. C. Little, desarrolla los avances de la Teoría sobre la capacidad de los sistemas de soporte de decisiones.

1972. Irving Janis, acuñó el término Groupthink, que considera a la decisión como una base valorativa de consenso sobre el mejor resultado.

Michael Cohen, James March y Johan Olsen, desarrollan el modelo A garbage can model organizational choice.

1973. Fischer Black, Myron Acheson y Robert Merton, muestran cómo los contratos de opciones de valor, inician la revolución de la administración del riesgo.

Henry Mintzberg, describe varios tipos de tomadores de decisión, y diversas posiciones en la toma de decisiones dentro del contexto del trabajo gerencial.

Victor Vroom, y Philip Yetton, desarrollaron el modelo Vroom-Yetton, que explica cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden ser utilizados para resolver diferentes tipos de problemas.

1979. Amos Tversky y Daniel Kahneman, publican su Teoría prospectiva, la cual demuestra que el modelo racional económico, fracasa en describir cómo la gente llega a tomar decisiones cuando enfrenta la incertidumbre de la vida real.

John Rockardt, explora las necesidades de datos específicos que puede tener un jefe para guiarlo al desarrollo de sistemas de información ejecutivos.

1984. W. Carl Kester, incrementa el conocimiento corporativo de las opciones reales al sugerir que los gerentes piensan en las oportunidades de inversión como opciones para el futuro crecimiento de la compañía.

Daniel Isenberg, explica que los ejecutivos frecuentemente combinan la planeación, con la intuición, cuando se enfrentan con un alto grado de incertidumbre.

1989. Howard Dresner, introduce el termino Negocios inteligentes, que describe un juego de métodos que apoyan la toma de decisiones analítica sofisticada, enfocada a apoyar el mejoramiento del desarrollo en los negocios.

1992. Max Bazerman y Margaret Neale, hicieron la conexión entre la investigación del comportamiento de la decisión, con las negociaciones en la negociación racional.

1995. Anthony Greenwald, desarrolló la prueba de la asociación implícita, que significo una revelación de las actitudes inconscientes o creencias que pueden influir en el juicio.

1996. Los usuarios de la Web, iniciaron un proceso de compra de decisiones, basado en cómo la gente toma sus propias decisiones.

2005. Malcolm Gladwell, explora la noción de que nuestras decisiones instantáneas, o inmediatas, algunas veces son mejores que aquéllas basadas en un prolongado análisis racional.

Una vez expuesto lo anterior, en seguida se abordarán las principales propuestas de estudio en torno a la decisión en las organizaciones, destacando cuáles son sus principales postulados.

1.1.2 La propuesta de Chester Barnard, como impulso inicial al estudio de la decisión

A finales de los años 30, justo en el período en que se iniciaba el Movimiento de las Relaciones Humanas (Mayo y colaboradores), el planteamiento teórico taylorista de la Administración Científica, con su rigidez y restricciones del ámbito, o campo observado - limitado, por ejemplo, en la importancia del ahorro en recursos, en personal y medios, etc. -, no parecía lo más adecuado para quienes todavía vivían en la atmósfera originada por la Gran Depresión de 1929.

Por otra parte, el mismo movimiento de las Relaciones Humanas, no ofrecía sino enfoques muy parciales, orientados hacia el trabajo en la base, al nivel del trabajo de taller, donde se intentaba mejorar por humanización - aunque siempre desde arriba, en una clara visión paternalista-autoritaria -.

En cambio, desde la perspectiva de los “managers”, se precisaba un nuevo concepto de dirección de empresa, más amplio, más apto para los tiempos difíciles, y que suministrara, además, una base de argumentación ante la sociedad, los sindicatos y el Estado. Estas expectativas predisponían ya a

aceptar una visión más completa y sólida de lo que es el organizar y dirigir una empresa. Bajo este contexto Barnard, en 1938, publica su obra *The Functions of the Executive*, tratando de dar respuesta satisfactoria a las nuevas demandas organizacionales.

La obra de Barnard sirvió de marco a una nueva línea de interpretación de la empresa, en donde él concibe las organizaciones como sistemas de cooperación de actividades de accionistas, trabajadores, managers, clientes y proveedores, que se coordinan hacia el objetivo de la organización. Estos sistemas de cooperación, para Barnard requieren, sobretodo, de comunicación humana. El concepto de comunicación logra así, desde ese momento, su puesto central en toda consideración de la realidad organizacional.

Para Barnard, la organización formal, es definida como un sistema de acciones coordinadas conscientemente o de energías de dos o más personas; por tanto:

- a) Las organizaciones constan de acciones, no de personas, máquinas y otros medios.

Según su propia experiencia, el directivo decide directamente, no sobre personas, sino sobre problemas, y en la solución de éstos debe mantener comunicación con otros. Justamente para ello es que se precisa de un sistema

de cooperación, y es precisamente este sistema de cooperación lo que constituye el núcleo esencial de una organización.

Por otra parte, las personas no forman partes constitutivas del sistema, sino que son vistas como entorno. Las personas cambian, la organización, como tal, como un sistema de actividades – ahora desempeñadas por otras personas – subsiste. Se comprende que sea así como exista y permanezca una universidad, sin importar que haya cambio, o flujo de profesores y alumnos.

Ampliándolo y diversificándolo más aún, cualquier individuo puede entrar a formar parte de distintas organizaciones - universidades, clubes deportivos, partidos políticos, iglesias, etc.), y sólo sus distintas actividades específicas, en dichos sistemas, serán lo que comprende el constitutivo, propiamente dicho, de esos colectivos organizados.

Por tanto, una organización es más que un grupo de personas unidas por nexos psicológicos - como subrayaban los representantes del Movimiento Relaciones Humanas -, ésta constituye un fenómeno social, de colectividad, en la cual la acción es suprapersonal en cuanto acción del sistema, y su estructura está determinada por las exigencias planteadas al sistema, o por las fuerzas que lo determinan.

Por su lado Barnard, con su experiencia de hombre de empresa, menciona que es preciso que haya una identificación personal del individuo con su puesto y con la organización. De dicha identificación se deriva la personalidad

organizacional, común a todos sus miembros. Dicha personalidad organizacional debe dominar sobre la personalidad individual.

Tómese por ejemplo el caso de un militar, campo de organización donde la conducta está tan dominada por la personalidad organizacional, que puede hasta estar en contradicción con la personalidad individual. Así, los valores y normas organizacionales predominan en la personalidad organizacional sobre los del individuo, y poseen una especie de autonomía transindividual en su lógica interna de cumplimiento de objetivos.

Pero resulta fundamental, para constituir esta personalidad organizacional, el que los managers ayuden a lograrlo. Una de sus funciones principales es asegurar los servicios más importantes de cada individuo. Barnard desarrolla ahí su idea del equilibrio-incentivo-aportación, en la que traza las líneas de la forma real en que el ser humano decide.

Podemos establecer que todo individuo sopesa las ventajas del incentivo ofrecido, con las desventajas a soportar en su esfuerzo, y este sopesar es ya un problema de decisión. La organización puede estructurar estos incentivos directamente, o puede convencer al individuo de valorar - en su sentido, o beneficio -, incentivos y esfuerzos. Los estímulos, o incentivos, pueden ser materiales, personales - prestigio, poder -, condiciones agradables de trabajo, o incentivos de tipo espiritual, como sentimiento de pertenencia y afiliación a la organización, orgullo por su propio rendimiento, etc.; equivalen a lo que se denominaría como: clima en el centro de trabajo.

b) Las organizaciones constan de acciones ejecutadas por los miembros del sistema.

El concepto de coordinación que emplea Barnard, es el de una armonización de distintas acciones. Armonización manifiesta en cuanto a que tales acciones deben contribuir, como medios, a la consecución de determinados objetivos. Esa coordinación dicha, entendida en un sentido muy amplio, puede tener su origen en exigencias del mercado - ya conocidas éstas, y que dan lugar a decisiones operativas -, o en los jefes, o management, del sistema.

Así, Barnard se mueve por el interés en considerar las expectativas, motivos y demás factores que pueden influir sobre las decisiones a tomar en el sistema. Para él, el individuo es siempre el factor estratégico básico de una organización y hay, por tanto, que motivarle a que coopere, por ello debe existir un equilibrio entre los incentivos, o inductores, ofertados por el sistema (inducements) y los rendimientos de sus miembros (contributions).

Por otra parte, Barnard, unido al problema del cómo insertar al individuo en un colectivo organizado, percibió también la necesidad de integrarlo, de lograr que sus actividades se insertaran en el entramado despersonalizado de la maquinaria organizativa, y para ello consideró central el concepto de autoridad. Él considera el dominio ejercido, no formulando proposiciones sobre el comportamiento del jefe, sino centrando la atención en los comportamientos de los subordinados y en las posibles sanciones al que no obedezca.

La contribución más importante del planteamiento y concepción de la organización iniciada por Barnard, tuvo lugar en la Teoría de las conductas de decisión. En esta teoría se considera a la organización como sistema de decisiones engranadas por parte de los individuos, y se toma también de él, la idea del equilibrio entre incentivos y rendimientos.

1.1.3 Las aportaciones de Herbert Simon al concepto de decisión

La figura cuya influencia ha marcado esencialmente el planteamiento de esta problemática en todo el mundo, más allá del ámbito de la llamada Escuela de Pittsburgh, es la del premio Nobel, Herbert A. Simon, cuya obra aparecida en 1947, *Comportamiento Administrativo*, inició una etapa de estudios sobre la organización y la decisión. Sus trabajos en los años 40 y 50 fueron desarrollados en el Carnegie Institute of Technology (hoy Carnegie-Mellon-University).

En su obra Simon, plantea el problema de la administración - management y organización - a partir de la categoría de la decisión; la decisión, entonces, sería el corazón de la actividad organizadora, y un lenguaje teórico sobre la organización debería derivarse de la lógica y psicología - conductas - de la decisión humana.

Este planteamiento de la Teoría de la organización, realizado en referencia a la categoría de la decisión, se apoya en tres postulados:

- 1) El problema clave del management/organización es la decisión.
- 2) La organización es un proceso permanente de decisiones y elecciones a todos los niveles.
- 3) Toda decisión implica la selección de un objetivo.

Los postulados de su concepción sobre la organización parten de una pre-comprensión filosófica de la diferencia entre hecho y valor, que en algunos aspectos se puede asemejar a la distinción weberiana que hace entre racionalidad instrumental y racionalidad valorativa.

Simon parte de la concepción del Positivismo Lógico¹, en el que es central el postulado de que la ciencia sólo se interesa por proposiciones fácticas: en la ciencia no hay lugar para enunciar proposiciones éticas. A decir de lo anterior, una concepción de la organización sólo podrá tener carácter científico si sus proposiciones se construyen sobre la diferencia básica entre verdad o falsedad fácticas.

Ahora bien, en la decisión humana, que está en el centro de la concepción de Simon sobre la organización, existen tanto una referencia fáctica, como otra valorativa. Con todo, sólo las proposiciones referentes a la primera referencia tendrán carácter científico. Por ejemplo, en la proposición: la solución A

¹ Según los positivistas lógicos el desarrollo de la ciencia se da primero con generalizaciones empíricas formuladas en términos observacionales. Después, a medida que la ciencia avanza, los términos teóricos son introducidos por definición y leyes teóricas o generalizaciones formuladas en términos teóricos. Por lo que la ciencia procede "de abajo hacia arriba", de hechos particulares a generalizaciones teóricas de fenómenos.

conduce a un beneficio máximo, tiene carácter fáctico, y puede ser considerada científica, esto es, para establecer su validez, hay que sujetarlas a verificación empírica.

En cambio, la proposición: maximizar el beneficio es un bien, tendría un carácter ético, y no sería científica. Para Simon, es claro que la ciencia sólo puede relucir, o destacar el problema del cómo obtener ese beneficio, pero jamás podrá indicar si uno debe buscar, o no buscarlo, dicho beneficio. Entonces, las premisas de valor, hacen referencia a la elección de los fines de la organización, y las fácticas a la elección de los medios. De este modo la decisión racional aparece como la conclusión ajustada a los dos tipos de premisas.

De cualquier manera, Simon tuvo que responder a los críticos sobre sus presupuestos filosóficos, y pasó así, de una aceptación ingenua de las afirmaciones del Positivismo Lógico, a una posición más ambigua. Por un lado admite que, desgraciadamente, toda decisión contiene elementos fácticos y valorativos - indisolublemente vinculados -, pero por el otro, afirma la irreductibilidad de ambos aspectos y la exigencia - científica - de separarlos, y una vez depurado todo elemento ético, construir una ciencia del management sobre los aspectos fácticos observables.

En su visión, para Simon, la ciencia de la organización sólo podrá analizar hechos, enunciados referentes a lo observable, proposiciones verificables de

forma empírica, y no tanto elementos éticos de una decisión. En cambio, el management, no puede ignorar la dimensión del deber ser, lo ético. Ese hacer, se realiza precisamente a través de conductas de decisión, en donde es esencial comunicar, y se ha de comunicar valoraciones, preferencias, imperativos; es decir, aspectos que escapan al análisis estrictamente científico. Sólo un sujeto convencido, que comparta valoraciones e intenciones con los otros agentes de decisión, podrá, él mismo, tomar decisiones basadas en las de aquellos otros.

Por otra parte, respecto al concepto de racionalidad, éste es el aspecto en que se le considera más innovador respecto a la interpretación clásica de la racionalidad económica, donde Simon introduce la idea de la limitación. Esto es, la racionalidad de todo sujeto individual de decisión estaría limitada por sus valores, talentos, reflejos personales, información disponible, imposibilidad de prever todas las consecuencias de su elección, etc. Entonces, los límites de la racionalidad, se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única, todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia.

Así también, abandona la exclusividad con que se habían identificado el optimizar y el maximizar. El sujeto de decisión puede quedarse en una decisión, o solución, que puede ser simplemente satisfactoria - aunque no aportara el máximo de beneficio económico posible -. Sin embargo, al hablar de

la necesidad de la organización, postulará de nuevo la orientación de las decisiones, dirigidas sobre la búsqueda de lo óptimo ó máximo.

Por otra parte, Simon argumentó que las organizaciones no pueden ser completamente racionales, porque los componentes tienen limitadas capacidades de proceso de la información, arguyendo que las personas:

a) actúan en base a una información incompleta, tanto de acciones como de consecuencias;

b) sólo es posible explorar un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión a tomar;

c) son incapaces de aportar valores exactos a los resultados, donde Simon sugiere que lo mejor que podrían obtener eran sólo formas limitadas de racionalidad.

En su opinión, en la realidad organizacional no se intenta encontrar soluciones óptimas, particularmente considerando un problema en su totalidad, sino que sólo se encuentran soluciones parciales. De acuerdo con esta perspectiva, el problema podría seguir creciendo al encontrar únicamente soluciones satisfactorias de tipo fragmentado, frente a un problema que requeriría una solución integral.

En resumen, la noción de racionalidad limitada, se basa en que el individuo tiene un conocimiento imperfecto de las cosas o situaciones y una capacidad

cognoscitiva limitada para el procesamiento de la información. El individuo no sólo es limitadamente racional por que no conoce el número total de alternativas, ni el número total de consecuencias, sino que además, tampoco conoce el número total de consecuencias, de las consecuencias sobre las alternativas previstas.

En el enfoque particular de Simon sobre la organización y su gestión, la finalidad u objetivo de la decisión constituye una categoría central. Para él, toda decisión se efectúa respecto a una finalidad, la mayor parte de los comportamientos del individuo en la organización son intencionales, orientados a la consecución de objetivos.

De esta manera, la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria, y la sustituye por un proceso organizado de toma de decisiones. Dicho proceso define las funciones de aquél, asigna niveles de autoridad y establece límites a su facultad de decidir, sometiéndolo a la autoridad e influencia de los supervisores.

Para este autor, las decisiones describen un estado futuro de cosas; esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico, pero aquéllas poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro, y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En este sentido, una decisión es considerada correcta, si

los hechos confirman que la situación prevista se realizó dentro de los márgenes aceptables y que se cumplió el objetivo organizacional.

1.1.4 Teoría de la elección racional

Como punto de partida de esta teoría, hay que situarnos en el concepto de la acción racional. Racional significa:

- a) en el caso de expectativas seguras, se exige maximizar la utilidad;
- b) en el caso de incertidumbre sobre los resultados futuros del mundo, se considera racional la maximación del valor útil esperado.

El antecedente de las Teorías de la elección racional, es el liberalismo clásico, que se reduce a tres premisas: 1) el hombre es egoísta por naturaleza, 2) es un átomo en el universo natural - social, 3) y actúa racionalmente buscando su propio beneficio (Toledo, en Padilla, 1996).

Podemos establecer que el problema central de esta propuesta está en las restricciones idealizantes, del modelo racional. Esto es, el sujeto debe saber perfectamente lo que quiere conseguir, como si la consecución del objetivo pudiera medirse en una escala de intervalos de forma exacta. Además, la elección se hace entre alternativas que se excluyen; así se conocen los estados futuros del mundo. O si se quiere expresarlo de otra forma, si se tiene certeza completa sobre la incertidumbre de los estados, entonces se conoce así las diversas probabilidades de su aparición.

Además de lo anterior, esta teoría propone una correspondencia perfecta entre tal situación, y un modelo matemático probabilista en que se puede operar con operaciones lógicas - matemáticas, de forma segura.

Así, la concepción básica de decisión en este planteamiento formalista, es visualizada de la siguiente manera:

- a) Una decisión es vista como algo que presupone una elección racional.
- b) Esta elección se realiza en un ámbito, o espacio de alternativas abiertas.
- c) La elección se ejecuta de forma consciente.
- d) El responsable de la decisión se auto obliga a ejecutarla.
- e) El proceso de elaboración de información, previo a la toma de decisiones, se configura como solución de problemas.

Esta manera de enfocar la toma de decisiones es posible porque, la teoría de la elección racional, consiste en un conjunto de premisas articuladas en torno a dos ideas centrales: primera, que las acciones humanas son racionales; y segunda, que la sociedad sólo puede ser comprendida a través de la acción individual de quienes la componen.

En el caso de este modelo de la elección racional, se reconoce la participación del individuo concreto como un agente que:

- 1) define previamente los problemas, los valores y los objetivos ante los cuales se enfrenta;
- 2) enlista las opciones que considera disponibles;
- 3) examina las consecuencias de cada acción;
- 4) y por último, toma una decisión que generalmente es la que mayor beneficio le retribuye.

Por otra parte, la Teoría de la elección racional asume también que:

- 1) los individuos orientan sus acciones hacia finalidades determinadas,
- 2) obran en función de su propio interés,
- 3) eligen entre todas las opciones posibles la mejor, generalmente la de mayor utilidad; y,
- 4) jerarquizan sus preferencias, que son consistentes y estables, con base en la amplia información que disponen.

Es Hall (1996), citando a Zey, quien menciona que la noción del hombre es concebido como el Homo economicus, el cual se caracteriza por actuar sólo en beneficio de su propio interés, además de poseer información completa acerca del problema sobre el que debe decidir, de conocer todas las soluciones posibles entre las cuales tiene que escoger, así como de las consecuencias de cada solución, igualmente de buscar la maximización de su utilidad, y de tener la capacidad de clasificar las alternativas en un orden de probabilidad que maximice los resultados.

El estudio de las organizaciones, bajo este enfoque normativo – descriptivo, ha sido objeto de críticas, entre ellas están (North, en Padilla, 1996):

- 1) que la noción de racionalidad maximizadora es cuestionable, pues no siempre los individuos buscan o pueden maximar su beneficio;
- 2) que existen limitantes externos a la libre elección, uno de ellos, el principal, es la formación de los valores sociales que son transmitidos por medio de instituciones y de la cultura;
- 3) que la definición de racionalidad es etnocéntrica, pues con frecuencia la razón utilitaria desconoce otros parámetros culturales de lo que es el bienestar;
- 4) que los individuos no siempre son racionales, pues poseen deficiencias en la información y sus preferencias son inestables;
- 5) y finalmente se afirma que esta teoría no explica con claridad fenómenos colectivos.

Frente a todas estas críticas, algunos otros autores reconocen las limitaciones del modelo, y se han visto motivados a elaborar modelos alternativos que pretenden salvar la idea de que la sociedad está compuesta por individuos racionales.

1.1.5 Teoría de la coalición

R. M. Cyert y J.C.March (1963), conciben a la organización como una coalición, es decir, un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución de poder dentro de la organización. El desarrollo de su propuesta les permite a los autores superar las carencias de la teoría neoclásica de la empresa. En este último planteamiento, se ignoraría precisamente que una organización, como es la empresa, es precisamente

algo que posee complejidad, es decir, una organización interna, que se encuentra diferenciada en su interior.

De tal modo, para Cyert y March, lo substancial en una organización, es que se constituye precisamente como pluralidad, como coalición de individuos, es decir, como una forma de constituir un colectivo ordenado mediante la negociación de los fines individuales, y que se articula, a su vez, en otras subcoaliciones; por ejemplo, las de grupos como: accionistas, managers, trabajadores, acreedores, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, etc.

En esta comprensión de la empresa, es central la idea de que la situación inicial sería la del conflicto de intereses entre los participantes. Se presume que inicialmente divergen las ideas y preferencias de los miembros del grupo o coalición dominante. Esta divergencia es algo que implícitamente contradice a la unidad de objetivos en una organización, es decir, al supuesto básico de la teoría neoclásica económica, que identifica el complejo-empresa con una unidad de decisión y de objetivos.

Es decir, dado que normalmente los participantes de la coalición perseguirán objetivos individuales, es necesaria la negociación, o un proceso continuado en el que los miembros del colectivo pueden articular sus distintos intereses. Cualquier modelo teórico de regulación de esos intereses, o preferencias, definiendo una preferencia colectiva, sería un error, y además, totalmente ajeno

a la práctica donde, si se llega a dar un acuerdo sobre objetivos, suele ser por la indefinición o ambigüedad de éstos, que no por haber llegado a un claro ordenamiento de las preferencias comunes.

Por otro lado, en contra de los supuestos de la teoría neoclásica, los estudios empíricos muestran que una firma puede perseguir, simultáneamente, distintos objetivos, y que incluso la existencia del conflicto de objetivos suele ser una característica de la organización dinámica. La existencia, pues, de distintos objetivos contradictorios en los participantes, da lugar, así, al proceso de negociación en cual surge todo un conjunto de condicionamientos, restricciones o constreñimientos a actuar de tal, o cual forma, y que además, son más o menos independientes entre sí. Esto es, tales condicionamientos son el resultado de un proceso de negociación y de aprendizaje entre los miembros potenciales de la coalición dominante. Y de este modo, no siempre se llega a definir objetivos consistentes.

Mas Cyert y March no plantean el problema desde una perspectiva psicosocial en la que podrían analizarse las características del conflicto de intereses, motivaciones, etc., sino dentro del marco de una teoría económica a un nivel de suficiente abstracción, como para aislar las magnitudes puras, el conflicto de intereses y el planteamiento común de objetivos que no puede, evidentemente, deberse a un ordenamiento compartido de preferencias, porque existe el citado conflicto de intereses y las preferencias individuales.

Igualmente los autores desarrollan la noción de laxitud organizativa, es decir, la diferencia entre los recursos totales - contribuciones -, y los pagos totales - compensaciones -; esta laxitud consiste en los pagos efectuados a los miembros de la coalición, por encima de lo que sería necesario mantenerlos dentro de la organización.

Asimismo, consideran también el cambio en el sistema de objetivos, algo siempre posible, como cuando muchos de los participantes en la decisión negociada se han propuesto ciertas metas, pero luego sucede algo imprevisto (accidentes, irrupción de un nuevo y potente competidor, etc.), con lo que se hace preciso poner en el foco de interés otras magnitudes, y definir nuevas metas, al igual que buscar una redefinición de las compensaciones destinadas para los miembros de la coalición.

Entonces, con la laxitud, las empresas suelen disponer de un margen de adaptación, o "colchón", que permite absorber parte de esos imprevistos; mas no siempre es posible llegar a cubrir las exigencias de los participantes con esos recursos de reserva.

Por otra parte, Cyert y March distinguen entre niveles de consecución de las metas de la negociación: mencionan entonces al nivel óptimo y el sólo satisfactorio. La mayoría de los objetivos o limitaciones establecidas como resultado de la negociación son sólo algo satisfactorio, no algo óptimo.

Sin embargo, los objetivos no se establecen de forma definitiva: pueden cambiar y ser negociados a lo largo del tiempo, quizá en respuesta a la percepción de los cambios externos, en parte condicionados por la variación de las necesidades o los potenciales de los participantes, pero, a pesar de todo, se llega a una cierta estabilización de los esquemas de objetivos.

Igual que en otros casos, esta propuesta sobre las coaliciones ha sido objeto de críticas, por ejemplo, en lo que se refiere a no haber precisado bien la diferencia entre participantes y externos - un proveedor, o un distribuidor no es externo en el mismo sentido que lo es un competidor -, o en la imprecisión del concepto de subsistencia o inercia del sistema. También se ha planteado si la teoría de las coaliciones no estaría compuesta por meras repeticiones de pensamiento expuestas anteriormente.

Otra crítica más apunta en el sentido de la concepción sobre la orientación con fines en una acción racional, ya que, al observar la coalición como resultado de una negociación, se plantea la cuestión de si realmente es la definición de objetivos el tema central en dicha negociación, o lo son los acuerdos tomados, o si no habrá otros aspectos y mecanismos para hacer compatibles los distintos intereses de los participantes.

1.2 Las decisiones

El tema de la decisión es especialmente relevante para la teoría de la organización, dado que la decisión es, precisamente, un factor clave, no sólo

en una perspectiva práctica para toda la actividad de un sistema social organizado, sino también en la comprensión teórica, para trazar la diferencia entre organizaciones y otros sistemas sociales.

El término decidir, proviene del latín *decidere*, que quiere decir: contrastar. Por su parte, diversas expresiones se asocian a este concepto: distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar. En otro tanto, la palabra decisor, se cree que se deriva del inglés *decider*, la cual designa a una persona que física, o moralmente tiene el poder de decisión.

Redirigiendo el punto, en la organización, la figura del decisor es una figura muy importante, ya que es el responsable de la calidad de elección, así como del efecto que ésta tendrá, y en la medida que sea asertivo en sus decisiones, y de solución al mayor número de problemas, logrará el pleno reconocimiento de sus compañeros y jefes de la empresa.

A continuación, de manera breve, expondré la concepción de la decisión desde diferentes apreciaciones.

1.2.1 La decisión desde la perspectiva sociológica

Max Weber (2002), al hablar del tipo de autoridad legal racional, representa el poder como característica siempre presente en la vida organizacional. El poder legítimo es otorgado a las autoridades en una jerarquía, es concedido de acuerdo a un estatus, regularizándose el acceso al proceso de toma de

decisiones para aquellos con autoridad indispensable, quienes directamente pueden participar en la toma de decisiones, ya que el sistema los legitima legalmente.

Sin embargo, Lucien Sfez (1987), refuta la noción de la decisión identificable como tal, claramente definida en cuanto a, cuándo se tomó y por quién, y al esquema tradicional que fragmenta los actos de concepción, deliberación, decisión y ejecución, en donde el pensamiento precede a la acción, y se privilegia el momento de la elección.

A su vez, considera la decisión como un proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas, donde existen la multicausalidad, y la multirracionalidad, tomadas por agentes limitados por su lugar en el sistema, mucho más que por las cualidades personales de los sujetos, y dentro del marco de determinados fines y valores, que son sociales, y que también son objeto de decisión.

Por otro lado, lo que hace Niklas Luhmann (1997), a diferencia de Sfez, es abstraer la decisión de todas las cosas relacionadas con ella, y de igual forma, también lo hace de todas las variables organizacionales, y de todas las demás decisiones que influyen en ella. El autor sólo implica lo que es evidente como tal, o lo que se ha reconstruido como decisión. El manifiesta que existe una valoración entre diferentes alternativas, y que la decisión consiste en la elección de una, si bien implica una relación entre decisiones.

Una perspectiva que asume Luhmann, es tratar a la racionalización y a la democratización como exigencias actuales que afrontan las organizaciones.

Por una parte, la racionalización está referida a la "dimensión real" de las decisiones. La adopción de decisiones es una exigencia, y éstas deben tener una justificación de acuerdo a criterios racionales. En consecuencia, esto aumenta la complejidad de la organización, por tanto "la racionalización es un proceso de crecimiento".

Pero el crecimiento crea también un aumento de los problemas de decisión, los que se resuelven, por ejemplo, mediante la habituación, o el hacer rutinario la toma de las decisiones. La racionalización significa también: "un crecimiento desequilibrado en dirección a procesos de decisión rutinizables". En definitiva, "la racionalización produce problemas de estructura que no son racionalizados al mismo tiempo".

La democratización se refiere a la dimensión social de las decisiones. Las alternativas de decisión afectan a distintas personas, o grupos, de diferente manera, los que pueden estar interesados en la decisión según sus intereses o sus ideas. Por su parte, la democracia exige que incluso participen personas que no están relacionadas directamente con el objeto de decisión en cuestión. Luego entonces, la democratización implica que se democratice también la decisión sobre las decisiones a tomar, que se organice la toma de decisiones.

Pero es imposible decidir sobre todo, por tanto, la elección de decisiones es selectiva. De esta forma es que también la democratización produce problemas de estructura no democratizados. Con análisis como éstos, Luhmann intenta demostrar que la racionalidad y la democracia no son sólo solución a los problemas que plantea la decisión, sino que también son fuente de los mismos.

En otro paradigma teórico se encuentran Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), en el de la sociología organizacional, desde la cual analizan cómo la organización limita a los actores que la crearon, ya que, la primera otorga cierto margen de oportunidad y de capacidad a sus agremiados, y éstos, los segundos, la aprovechan para ejercer cierta libertad y racionalidad. A partir de esto, los actores toman decisiones sobre: estrategias, negociaciones, juegos de poder, adhesión a grupos, manejo de incertidumbre, etc. De esta manera, la decisión se convierte en ejercicio de poder.

Perspectiva Organizacional

March y Simon (1977), definen la decisión como un proceso de elección de alternativas, y la serie de decisiones en un periodo de tiempo la llama estrategia. Así, La tarea de la decisión racional consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Hay que poner de relieve que todas las consecuencias que se consiguen de la estrategia elegida deben considerarse importantes para valorar su corrección.

Ahora bien, para Simon, la toma de decisiones abarca cuatro fases principales: encontrar ocasiones para tomar una decisión, hallar posibles cursos de acción, elegir entre distintos cursos de acción y evaluar las selecciones pasadas.

Primera fase. Actividad de inteligencia, investigar el ambiente para encontrar las condiciones que exigen una decisión. Ésta es la labor que intenta identificar problemas que puedan complicar el logro de objetivos, que son de interés, o deseados.

Segunda fase. Actividad de diseño, invención, desarrollo y análisis de posibles cursos de acción para solucionar algún problema detectado en la fase de inteligencia.

Tercera fase. Actividad de elección, selección de un curso determinado de acción, a partir de los cursos de los cuales se dispone.

Cuarta fase. Actividad de revisión, o evaluación, tanto de los resultados, como de los efectos de la decisión tomada.

La importancia de cada una de las fases es relativa, dado que de manera general se considera que lo verdaderamente importante en ellas se encuentra en las tres primeras fases, o sea, se considera que la fase de evaluación es un problema asociado con la acción, pues algunos autores estiman que la Teoría de las decisiones termina en el momento en que se selecciona una alternativa.

Si bien estos autores son conscientes de la importancia que tiene la decisión y de la importancia de la acción, en general ponen la fase de elección como límite de análisis teórico de la toma de decisiones. Además, ellos mencionan que lo importante en el proceso decisorio son las fases de inteligencia y diseño, y que la decisión puede ser automatizada; no obstante lo anterior, la fase de elección se sigue identificando con la teoría de las decisiones.

Por otra parte, en el medio administrativo es muy conocido el trabajo de Henry Mintzberg (Robbins, 1994), quien realizó un estudio acerca de la labor de los gerentes y la definición de los papeles gerenciales, en los que concentró

las actividades asociadas con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. De acuerdo con este autor, los gerentes desempeñan diferentes funciones que se presentan en situaciones específicas.

En este enfoque, las tareas interpersonales de naturaleza simbólica se concentran en mostrar actitudes de líder, y consisten en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados. Mintzberg describe las labores de enlace como el establecimiento de contactos externos que proporcionan información; esas fuentes externas son individuos, o grupos, fuera de la unidad del gerente que puede estar dentro o fuera de la organización.

El mismo autor destaca los papeles de información que se basan en las funciones de recibir, recolectar y transmitir información de organizaciones, e instituciones. En términos generales, llevan a cabo esta actividad a partir de lecturas de publicaciones periódicas, así como estableciendo contactos con ejecutivos para enterarse de cambios en los mercados, posteriormente, deben difundir dicha información en la empresa. Mintzberg inscribió estas funciones en lo que llamó papeles de monitor, y diseminador, respectivamente. Asimismo, los gerentes deben representar a la organización ante el exterior, lo que el autor denominó la función de portavoz.

Por último, Mintzberg identifica cuatro papeles de decisión que giran en torno a la gerencia: los gerentes, quienes como empresarios, inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización; fungen también como mediadores, con la intervención necesaria para resolver problemas inesperados; igualmente como asignadores de recursos; y cuando

pactan con otros grupos a fin de obtener ventajas competitivas para su empresa, realizan funciones de negociación.

Perspectiva Política

G. Allison (en Aguilar, 1992), dio una mirada sobre el proceso de toma de decisiones, en donde analiza la crisis de los misiles en Cuba, a través de tres miradas conceptuales distintas, sobre cómo se puede dar un proceso de decisión política².

Una de las propuestas fue el modelo de proceso organizacional, el cual entiende la conducta gubernamental no tanto como un conjunto de elecciones deliberadas, sino más bien como los outputs de grandes organizaciones que funcionan de acuerdo a patrones estandarizados de conductas.

Desde esta perspectiva teórica, el análisis de la toma de decisiones gubernamentales, comprende el análisis de diversas organizaciones que lo conforman - al Gobierno -, y que tiene a su cargo la responsabilidad primaria ante temas específicos. Pero: ¿Qué sucede cuando la descentralización se confunde con la yuxtaposición?, ¿existe un nivel de coordinación que impida la superposición de actores involucrados en los mismos temas?

Allison, para alcanzar la coordinación gubernamental, argumenta que se necesita de procedimientos operativos estandarizados, o, dicho en otras

² Los otros dos modelos de análisis, es la perspectiva de política racional y política burocrática, los cuales se pueden consultar en Aguilar, 1992.

palabras, se requiere de reglas conocidas y compartidas por los diversos actores y que éstas sean acatadas.

Otra de sus propuestas es la posibilidad de entender el proceso de toma de decisiones a través del análisis de los jugadores involucrados, a los cuales él identifica con su rol de liderazgo dentro de ciertas agencias específicas, y evalúa sus acciones atendiendo a las cuestiones estratégicas determinadas.

Asimismo, se destaca la importancia que los actores brindan a sus propias concepciones, relacionadas a fines nacionales, organizacionales, y aún, personales. En esta propuesta se contempla el juego político como, usando una manera coloquial de expresarlo, un estira y afloje permanente de negociaciones, donde las relaciones interpersonales deben ser consideradas un supuesto importante del análisis del output organizacional.

Mas aún, Allison presta mayor atención a la variación de la conducta de los actores, dependiendo de la dinámica política, la cual evalúa cómo transcurre, y culmina un proceso donde intervienen fuerzas políticas diversas, con distinto peso relativo, grados de independencia y coyunturas que los distinguen.

Por otra parte, Lindblom (en Curzio, 1998), con su propuesta de Modelo incremental, hace una propuesta influyente en la corriente de las decisiones públicas. Dicha propuesta exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa: Tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora, o empeora.

En esta propuesta, la decisión es un proceso no lineal, sino incremental, que para con periodos de reaprovechamiento, de la interacción y la reformulación. Los cambios no son radicales, sino paso a paso, y las decisiones tienen más oportunidad de ser revertidas si se considera necesario. Pero: ¿Qué sucede si los cambios necesitan ser inmediatos o sustanciales?

Lindblom, menciona que el cambio radical puede ser igualmente rápido, si es efectuado por una serie de pasos pequeños frecuentes, o de un paso grande. De hecho, los pasos pequeños pueden ser más rápidos porque encuentran menos oposición que los retrase.

1.2.2 Componentes de la decisión

Las actividades que debe conocer y desarrollar el tomador de decisiones dentro de sus actividades cotidianas son las siguientes:

a) La información en la toma de decisiones. La información es la materia prima para la toma de decisiones, ya que la racionalidad incluye un conocimiento completo del problema que se está tratando, condición que es muy difícil que suceda. Ante la dificultad de tener el conocimiento completo, este punto de vista muestra la importancia de la información para la toma de decisiones. La información puede ser evaluada en términos de su pertinencia con respecto a la toma de decisión. Los hechos, números y datos son procesados para ofrecer una información sustancial (Kast y Rosenzweig, 2004).

Asimismo, la información puede ser obtenida de manera formal e informal. Como ejemplo, los informes periódicos con un formato estándar ofrecen información formal. Por otra parte, el rumor es la manera típica que ilustra las relaciones informales, o interpersonales, ellos son los que ofrecen información informal.

En nuestro campo de estudio, la información es un ingrediente básico para la toma de decisiones. Estas informaciones se recogen tanto para los aspectos que están a favor, como en contra del problema con el fin de definir sus limitaciones.

Otro componente importante aquí, es la experiencia del tomador de decisiones, ya que, cuando soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

b) Valores y creencias. En todo tipo de elección se consideran dos clases de juicios: evaluaciones y predicciones, es decir, juicios de preferencias y creencias. Ambos afectan la toma de decisiones administrativas (Kast y Rosenzweig, 2004); los juicios de valor se definen, como los puntos de vista personales sobre los que un individuo considera qué es correcto, o qué no lo es, y hacen entrar en juego de muchas maneras la toma de decisiones.

Es claro que la identificación de alternativas apropiadas, y relevantes, podría depender del sistema de valores de cada individuo en determinadas circunstancias, de tal manera que, una alternativa propuesta por un individuo, podría ser totalmente rechazada por otro. Por otro lado, las expectativas individuales tienen un efecto importante en la evaluación de las posibilidades de resultados relacionados con diversas alternativas. Los valores, en este caso, también entran en juego al determinar la importancia de diversos resultados.

Otro aspecto a considerar son las creencias, que se definen como juicios predecibles. Estos juicios definen el punto de vista del individuo sobre la interrelación de acontecimientos, ya sean pasados, presentes, o futuros. Sus convicciones radican en que algunas cosas son verdaderas o reales (Kast y Rosenzweig, 2004).

En este nivel, las creencias y valores son conceptos que están relacionados en el proceso decisorio, pero existe una diferencia importante entre ambos, debida a que tienen una cierta base de hechos que son generalmente asumidos, más que aprobados, las creencias pueden ser confirmadas o rechazadas. En resumen podemos establecer que, el sistema de creencias de un individuo se va formando de acuerdo con las experiencias que haya logrado acumular, a lo largo del tiempo.

c) Sistemas de información. La implementación de los aspectos relacionados con la modernización de la organización presenta una nueva división del trabajo, la cual obedece a la creación deliberada de especialidades y ventajas

dinámicas que benefician a los países dedicados a desarrollar nichos exportadores, apuntalados en la creación de la mejor tecnología.

Esta capacidad de innovación y crecimiento, así como la participación de las empresas en los mercados internacionales, son algunos de los elementos que justifican el uso de la tecnología de la información que se asocia con el fenómeno de la creatividad de los agentes productivos, como única fuente de ventaja competitiva.

Por su parte, los individuos toman decisiones de diferentes maneras, y seguramente usan diferentes métodos. Sin embargo, la aplicación de los sistemas de información administrativos significan un cambio en la manera en que se toman las decisiones, se transmiten las comunicaciones, se ejerce el control y se distribuye el poder, por lo que es natural asumir que se desarrollarán problemas de comportamiento relacionados con dichos cambios.

Mas sin embargo, es demasiada la información en este mundo altamente competitivo que exige una alta velocidad de respuesta, y ello produce una saturación de datos, reportes, índices y gráficas acerca de los eventos cotidianos que nos sumergen en un bombardeo que requiere un proceso de selección y análisis cuidadoso, por lo que es necesario discriminar entre la información útil y superflua. Entonces, el tomador de decisiones requiere de conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema, o de una situación similar, entonces esto pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

De acuerdo con Seen (en Kast y Rosenzweig, 2004), un sistema de información es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan interrelacionados con la finalidad de apoyar las actividades de la empresa. El sistema de información no es solamente el software y el hardware, sino que incluye: datos, individuos y procedimientos.

Es importante mencionar que desde que las computadoras fueron usadas, primeramente en situaciones comerciales, las organizaciones han tratado de mejorar las operaciones de sus procesos a través de la aplicación de las tecnologías de información en las formas definidas como automatización. Sin embargo, y a pesar de que la automatización ha permitido a las empresas modernizar sus estructuras e implementar nuevas formas organizacionales, algunos expertos en administración y en tecnologías de información le reconocen limitaciones a este concepto.

En concreto, estas limitaciones se relacionan con el hecho de que en las empresas existe poca optimización de sus procesos, es decir, no se han identificado elementos que disminuyan tiempos en las transferencias de información de un lugar a otro, lo cual se traduce en pérdidas que pueden ser cuantiosas para la empresa.

Por último, debemos establecer que la automatización, al interior de la organización, se traduce en el uso de los sistemas de información como herramienta de apoyo en el control y gestión de las actividades.

d) Toma de decisiones colectiva. Una de las actividades del proceso de modernización implementada por algunas organizaciones, consiste en que la toma de decisiones sea grupal, donde la participación de los demás miembros es importante para su elección, ya que se busca una mayor racionalidad, mayor integración de los trabajadores, e incrementar la satisfacción de pertenecer a la empresa.

Dado que las organizaciones modernas son demasiado complejas como para ser administradas por una persona aislada, es necesaria la participación de un mayor número de personas para el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa. Sin embargo, derivado de la interacción de las relaciones personales a pensar y actuar, en el contexto de la toma de decisiones grupal es más complejo, que el de un solo individuo.

De acuerdo con Kast y Rosenweig (2004), el motivo principal de utilizar grupos para resolver problemas y tomar decisiones, es lograr mejores soluciones o decisiones, lo cual implica: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante. La parte de efectividad, se relaciona con el logro de las metas globales del grupo u organización; esta parte está relacionada con el concepto de racionalidad, los autores mencionan que la calidad de la solución aumenta con el grado de interacción de los miembros del grupo, donde se buscan los diferentes puntos de vista, se les escucha y se les alienta.

De manera complementaria, el desacuerdo no es visto como un elemento negativo, sino que es considerado funcional, debido a que hace intervenir en el

problema una variedad de experiencia e información. También señalan que lograr el consenso facilita la identificación y utilización de recursos disponibles en el grupo.

En el punto de eficiencia, este elemento tiene que ver con la relación costo-beneficio. De acuerdo con los autores, un individuo podría pasar más tiempo en analizar un problema, debido a la necesidad de reunir diversos elementos de información. Desde este punto de vista, la atención concentrada de un grupo ante el problema podría ser más eficiente. Así, la eficiencia de la especialización puede ser utilizada también en un enfoque de grupo. Una discusión directa es generalmente la forma más fácil de resolver los conflictos grupales.

El tercer elemento en la toma de decisiones grupales es la satisfacción del participante. Afirman, los autores, que toda la gente está interesada en tener cierta influencia en la planeación de su propio destino. En una organización se puede hacer eso, al participar en la toma de decisiones que afectan a esa gente. Señalan también que la investigación, y la experiencia, indican que la participación en los procesos de solución de problemas aumenta la probabilidad de que las soluciones sean aceptadas y aplicadas.

Mencionan, adicionalmente, que la gente se siente bien consigo misma y sus organizaciones cuando sus opiniones son buscadas y utilizadas. La toma de decisiones grupal efectiva aumenta la probabilidad de que haya satisfacción del participante, tanto con el resultado, como con el proceso.

e) Entorno. El concepto de entorno resulta impreciso. De acuerdo con el diccionario Random House, éste lo define como la combinación de cosas, condiciones, o influencias circundantes; siendo así, Mintzberg (1997), menciona que el entorno comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización, su tecnología, la naturaleza de sus productos, sus clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar. Por otro lado, las características del entorno organizativo son: estabilidad o dinamismo, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad.

Pero además, el entorno de una organización puede ser estable o dinámico. Existen una amplia variedad de factores que pueden hacer que un entorno sea dinámico, por ejemplo: los gobiernos inestables, los cambios impredecibles de la economía, las variaciones imprevistas de las demandas de la clientela, los cambios rápidos del tamaño de la organización, las demandas de creatividad o de frecuentes novedades por parte de los clientes, la tecnología o una base de conocimientos en rápida transformación.

Sin embargo, los auténticos problemas surgen a raíz de los cambios que se producen inesperadamente, sin que haya podido discernirse pauta alguna con anterioridad. Es entonces cuando el entorno se vuelve dinámico y esto hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.

Adicionalmente, el entorno puede ser simple o complejo. El entorno es complejo en la medida en que se requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores. Se vuelve simple cuando dicho conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión.

Otra característica que agregar es la diversidad de mercados. Haciendo una subdivisión de los mercados de una organización, éstos pueden ser integrados o diversificados. La diversidad puede radicar en una amplia gama de clientes, de productos y servicios, pero esta diferenciación exige integración, a fin de que las diferentes partes trabajen en conjunto. Cuanto más grande es la diferenciación tanto más necesaria la integración.

Por último, cabe mencionar que el entorno de una organización puede ser hostil. La hostilidad se ve influenciada por la competencia, por las relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos con los que cuenta.

1.2.3 Tipología de las decisiones

Dado que la construcción de las interrelaciones que hacen posible la existencia y la supervivencia de las organizaciones sociales, y con ello la implicación de procesos continuos de elección entre alternativas o cursos de acción, entenderemos a la organización como un contexto de decisiones administrativas; Simon (1988), mencionó, en su texto clásico, que el

comportamiento de la organización es una red compleja de procesos decisorios, encaminados todos a influir en los comportamientos de los operativos; es decir: de los que realizan el verdadero trabajo físico de la organización. La anatomía de la organización debe encontrarse en los procesos con que ésta influye en las decisiones de cada uno de sus miembros.

El comportamiento organizacional es, entonces, el resultado de la articulación de diferentes tipos y niveles de decisión, que van desde el orden individual, pasando por el grupal, hasta configurar decisiones de nivel organizacional. Cada uno de estos niveles tiene un efecto directo en los demás y recibe de ellos elementos de construcción de sentido, así como criterios técnicos de elección.

Como punto de inicio para la caracterización de las decisiones se tomara la propuesta de Blas Lara, el cual propone cuatro principios básicos para la clasificación (Lara, en Hernández, 2006):

- A. Las situaciones que provocan las decisiones.
- B. El actor (es) que las lleva (n) a cabo.
- C. Las características del proceso de la decisión.
- D. Las consecuencias.

- A. Situación de la decisión.

Las situaciones de decisión se refieren a estados particulares del mundo, los cuales determinan un conjunto de relaciones específicas al interior de los sistemas en un momento determinado. La situación es percibida y modelizada por el decisor, y del modelo resultante dependen la construcción y elección de

las alternativas de acción. Cada situación de decisión se configura a partir de una combinación específica de variables internas y externas a la organización que implican la elección entre diferentes alternativas o cursos de acción. Al final, la decisión posibilita la acción, pero la decisión en sí misma posibilita un tipo de acción específica, generador de otras acciones.

Asimismo, las situaciones de decisión son de carácter específico, toda vez que el problema no es externo al actor, dado que las finalidades perseguidas son de carácter interno. En ese sentido, la situación de decisión no existe afuera de las expectativas de los actores. Un problema solo puede ser resuelto cuando es reconocido como tal por alguien; entonces, un proyecto, una estrategia, o una operación, sólo serán emprendidos si su necesidad se hace explícita para uno, o varios actores en la organización.

B. El actor de la decisión.

El actor puede ser entendido tanto como el individuo, como el grupo responsable de tomar una decisión. Cada persona o grupo utiliza determinados algoritmos en los procesos de toma de decisiones, en los cuales intervienen a la vez elementos de carácter computacional, como la capacidad de procesar e interpretar la información, así también intervienen elementos de carácter subjetivo, como son los sentimientos generados por la situación que provoca la decisión. A su vez, la decisión también depende de la capacidad de inteligencia y otros aspectos como son: los valores, los intereses y las emociones.

Uno más de los puntos a considerar es el problema de la racionalidad del decisor. Tal como fue puesta en evidencia por Simon, la racionalidad, vista

desde el punto de vista clásico, tiene fuertes restricciones, y es limitada³. Dichas limitaciones implican un cambio radical en la finalidad de la toma de decisiones en las organizaciones, ya que ésta se traslada de la búsqueda de optimización, hacia las soluciones satisfactorias.

Visto desde la perspectiva de que, para una organización – dadas las restricciones tanto de acceso, como de procesamiento, e interpretación de la información -, es preferible encontrar opciones que le permitan asegurar el cumplimiento de sus objetivos, y con ello, asegurar su permanencia en el tiempo, aunque éstas no respondan a criterios de optimización.

Entonces, se trata de seleccionar alternativas satisfactorias, y no necesariamente óptimas. Adicionalmente, es claro que existen elementos subjetivos de la apreciación del tomador de decisiones, y su grupo, que afectan al logro de los objetivos (Etkin, en Hernández, 2006). De hecho, es posible mencionar que existen en la organización diferentes tipos de racionalidad que operan simultáneamente, y que influyen de manera importante en los resultados de las decisiones, y que, además de todo, no obedecen necesariamente a los criterios de la racionalidad instrumental.

C. El proceso de toma la decisión.

Este criterio de clasificación se basa en los aspectos que caracterizan el proceso de toma de decisión, esto implica tanto los elementos constituyentes del proceso como la lógica interna de su construcción. Para Le Moigne (en

³ Entre estas restricciones, podemos observar que la racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias que tendrán lugar en cada elección. Puesto que las consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de sentimiento experimentado para concederles valor. Pero los valores pueden pronosticar sólo de un modo imperfecto, la racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles.

Hernández, 2006), los procesos de decisión de los sistemas complejos pueden ser representados por la unión recursiva de tres subsistemas en un modelo de la decisión que está compuesto por un sistema de inteligencia encargado de la comprensión y formulación del problema, un sistema de concepción encargado de la resolución y evaluación de soluciones y alternativas y un sistema de selección encargado de la elección multicriterio de la acción decisional.

Bajo el enfoque racional, la secuencia del proceso decisional es constituida bajo cuatro etapas, primero identificación del problema, en donde se analizan métodos, experiencias pasadas, tratando de identificar las posibles discrepancias entre la situación presente y la situación deseada. Segundo, elaboración de soluciones alternativas, aquí puede hacer uso de técnicas grupales para la solución de problemas. Tercera, elección de las alternativas más adecuadas y finalmente, ejecución y evaluación de la solución elegida.

Bajo estos enfoques los procesos de toma de decisiones resultan de la interacción entre subsistemas de manera que todas las situaciones que requieren de una decisión pasan por la construcción de una representación simbólica que proporciona sus elementos esenciales, luego de ese proceso de comprensión hay una etapa o proceso de diseño en el cual la organización concibe las alternativas o estrategias posibles para modificar la situación hacia un estado deseado, por último, se selecciona una de las alternativas, a partir de la comparación de una serie de criterios que permiten establecer las bondades y desventajas de los diferentes escenarios esperados tras la adopción de las diferentes opciones.

C. Consecuencias de las decisiones

En primer lugar, establezcamos que este apartado se enfoca a hacer una valoración del resultado de la decisión. Partiendo del hecho de que dentro de las organizaciones hay diferentes tipos de decisiones, se citará la siguiente tipología, una vez que ya han sido revisadas varias propuestas, para complementar el objeto de estudio que se pretende llevar a cabo:

1) La decisión estratégica; por lo general, en las organizaciones se espera que los resultados obtenidos sean consecuencia de las decisiones tomadas, sin embargo, en el contexto de las organizaciones - entendidas como sistemas complejos y dinámicos -, existen un conjunto de variables internas y externas que están fuera del control de los tomadores de decisiones.

Son las decisiones tomadas en el nivel de la cumbre estratégica de la organización, y que corresponden a acciones globales de gran alcance, las que comprometen las políticas y las orientaciones generales de la empresa, poniendo en juego estructuras y funciones, orientándose, de esta manera, a las metas de conjunto - por ejemplo: producto que se lanzará, elección de mercados, determinación de márgenes de ganancia -.

Estas decisiones establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima, a la luz tanto de los cambios predecibles, como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Dichas decisiones moldean las metas de la organización y contribuyen a delinear los límites dentro de los cuáles operarán,

además determinan los recursos que la organización destinará a las tareas (Mintzberg, 1997).

Por su parte, James Quinn (1997), entiende la estrategia como un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesionada. Agrega además que son aquéllas las que establecen la orientación general de una organización, y su viabilidad máxima, a la luz de los cambios tanto predecibles, como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones moldean las metas de la organización, y contribuyen a delinear los límites dentro de los cuales habrá de operar.

Es por estos elementos integradores que uno de los roles más importantes de la existencia de la estrategia en la organización, es su capacidad de dar cohesión a la empresa (Uyterhoeveb, Ackerman y Roseblumparte, en Hernández, 2006), permitiendo con ello la articulación de diferentes intereses en torno a objetivos compartidos.

Por su parte, en Andrews (en Mintzberg, 1997), la decisión estratégica es aquélla que es efectiva durante largos periodos, y que afecta a la organización de diversas maneras, dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados esperados.

Por lo anterior, las decisiones estratégicas se relacionan con el planteamiento competitivo de largo plazo de una organización, por una parte, en términos de

la definición de los mercados a atender, y los productos o servicios con los cuales se va a atacar este mercado, por la otra, las decisiones estratégicas están mediadas por los valores y creencias que enmarcan la definición de los grandes propósitos organizacionales, que a su vez orientan la construcción y selección de alternativas de acción.

Las decisiones estratégicas no son repetitivas, las variables involucradas varían en el tiempo, y los resultados no son fácilmente predecibles; en este terreno encontramos a Simon (1988), con lo que él mismo denomina: decisiones no programadas.

De acuerdo con él, las decisiones estratégicas son las que se toman en la cúspide de la organización. Los actores que intervienen son los directivos de primer nivel, el dueño y el consejo de administración. Mientras que las decisiones estratégicas, son las que permiten reducir los niveles de incertidumbre, asegurando el logro de los objetivos, o fines establecidos. En cuanto a la temporalidad, se establecen a mediano y largo plazo.

Para Cabrero (en Del Castillo, 1997), las decisiones estratégicas son aquellas que están situadas en un horizonte amplio - largo plazo -, dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir las situaciones presentes a su impacto futuro, dada una proyección del comportamiento de la organización y su entorno.

Situaciones de las decisiones estratégicas.

Las situaciones estratégicas tienen características especiales que las distinguen de aquellas otras que tienen un carácter operativo. La razón fundamental del comportamiento estratégico surge de la necesidad de supervivencia de la organización, especialmente cuando el contexto es dinámico y complejo, y se torna cada vez más importante la capacidad de las organizaciones para responder y anticipar el comportamiento del entorno, de manera que puedan tomar cursos de acción que garanticen su subsistencia.

De acuerdo con Simon, la capacidad para conseguir los objetivos depende de elaborar asociaciones simples, o muy complejas, entre particulares cambios de estados del mundo y particulares actos que provocarán - posiblemente - dichos cambios. Con este planteamiento la estrategia busca transformar estados concretos del mundo hacia formas deseadas. Por ello es que cuando se habla de gestión estratégica, se hace referencia a la gestión de coyunturas determinadas, aspecto que la distingue de la gestión de la rutina que se asocia a los procesos de rutina.

Los actores en la decisión estratégica.

Los actores en la decisión estratégica son responsables de guiar el destino de la organización en el mediano y largo plazo. Su capacidad para desarrollar y elegir alternativas depende, en buena medida, de que posean un conocimiento profundo de la organización y de su ambiente, esto implica que la entiendan como un sistema complejo, es decir, que tengan la percepción tanto del todo, como la de sus partes, además de ser sensibles a las emergencias sutiles de las interrelaciones que se construyen en su interior.

Por su lado, el tomador de decisiones estratégicas tiene como responsabilidad el conducir a la organización hacia el cumplimiento de su misión. En las organizaciones modernas, el actor de la decisión estratégica no es necesariamente un actor individual, dado que puede existir un grupo de individuos que recibe la responsabilidad de tomar decisiones de alto impacto en el futuro de la organización.

Es claro que este tipo de decisiones tiene una relación estrecha con los niveles de dirección de la organización, aunque en el proceso pueden existir diferentes niveles y formas de participación de los actores internos y externos.

El proceso de decisión estratégica.

Este proceso incorpora los elementos asociados a la formulación de la estrategia de la organización. Sin embargo, el proceso de formulación incorpora una etapa previa de identificación y formalización de los elementos que guían el planteamiento estratégico global de la organización. Esta etapa previa incluye la definición de la misión, la visión y los valores corporativos, así como las directrices fundamentales y los grandes propósitos, u objetivos, esenciales que proporcionan los criterios generales que guían la acción.

La primera fase de la decisión estratégica será el llevar a cabo un diagnóstico estratégico, que incluye, por un lado, el análisis externo de por lo menos cuatro elementos: la demanda, los factores críticos de éxito, la oferta y la evolución del entorno (Thibaut, en Hernández, 2006). Este análisis está relacionado con las capacidades de la organización, las cuales están conformadas por dos elementos esenciales: la capacidad funcional y las habilidades gerenciales.

En una segunda fase, se busca la creación y selección de estrategias, lo que implica la construcción de alternativas congruentes con el entorno y las capacidades, y que, además, están en condiciones de llevar a la organización hacia los objetivos establecidos. En esta etapa juega un rol importante la creatividad en la construcción de las alternativas nuevas o mejores de orden estratégico (Ackoff, en Hernández, 2006). Lo anterior ocurre particularmente en el entorno cambiante dentro del cual se desempeñan las organizaciones.

La elección entre diferentes alternativas es el punto central de la decisión estratégica, y está basada en una evaluación comparativa de las opciones en términos de su estabilidad, solidez, ventaja y viabilidad.

2) La decisión administrativa; ésta es más del orden del mediano plazo, de la acción de una estructura, o de una función a la vez. Está orientada a asegurar la disponibilidad de los medios, y su combinación, para el logro de cada una de las metas parciales que conducirán a la realización de las metas globales de la empresa - por ejemplo: reclutamiento, promociones, compras, ubicación de lugares de producción -. Éstas son la clase de decisiones que toma la jerarquía intermedia.

3) La decisión programada; de acuerdo con Simon (1988), estas decisiones son las que se pueden encontrar en todos los niveles de la organización y consisten en aplicar procedimientos conocidos, repetitivos y rutinarios. Implican actos y procedimientos habituales, conocidos y previstos, elementos establecidos y codificados por anticipado, carentes de riesgos de cambios significativos. Estas decisiones se dan bajo certeza, razón por la cual todos los

resultados, o consecuencias, son conocidos de antemano. Normalmente se expresan en reglas, procedimientos, tablas de decisión y reglamentaciones.

Se puede pensar en que se trata de la decisión corriente, ya que se enfoca sólo a la acción muy local, cotidiana, o de alcance temporal muy limitado. Además, este tipo de decisión está orientada sólo al corto plazo y al logro de metas operativas; involucra sólo funciones opuestas individuales, y no a las estructuras; por último, esta decisión se deja a la iniciativa de la jerarquía de planta, la más cercana a la ejecución del trabajo

4) La decisión no programada; ésta implica lo imprevisto, lo no codificado, lo inesperado, lo nuevo. Cabe entonces preguntarnos: ¿Cómo se solucionan los problemas que presentan estos tipos de decisiones? La respuesta es: Se soluciona reflexionando sobre la base de la intuición, el buen juicio, y la creatividad del decisor, sin hacer un análisis previo de las variables internas, ni externas que inciden en la marcha de la organización. Pueden variar a partir de una decisión que se toma una vez, con relación a una crisis; asimismo, no tienen reglas, o procedimientos de decisión preestablecidos.

5) La decisión operativa; comprende decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo - corto plazo -, que se inscriben en procesos programables y generalmente susceptibles de cuantificación. La característica fundamental es que las decisiones se toman con base en un marco valorativo, o de procedimientos, previamente especificado y el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. (Cabrero, en Del Castillo, 1997).

Para Mintzberg (2002), estas decisiones suelen tomarse algo rutinariamente en procesos que usualmente se programan y se ejecutan con rapidez, diríamos casi automáticamente. Los procesos de este tipo de decisiones suelen quedar dentro de los límites del sistema regulado, quedando en ellos claramente definidos el reconocimiento. Existen muy pocos diagnósticos, y diseños de soluciones hechos a la medida, por decirlo de manera coloquial, dado que las fases del proceso están en su mayor parte, predeterminadas.

Dentro del contexto organizativo, las decisiones se nutren unas con otras para alcanzar el objetivo final, lo que provoca una pirámide de decisiones, seguida por una expansión, focalizándose cada vez más en un área muy específica, pero también se observa que hay decisiones que emergen desde la base hacia la cúspide, aunque éstas vuelven a regresar, por ello el proceso decisorio es complejo de explicar, dado que hay que ir a la raíz de origen.

Por otra parte, para el caso de estudio que se llevó a cabo, se decidió tipificar a las decisiones en tres tipos: estratégicas, administrativas, operacionales, e intuitivas, como si fueran un continuo, toda vez que no existe una tipología de aceptación general que nos diga cómo las organizaciones tipifican sus decisiones.

A continuación se esquematiza en el siguiente cuadro las características de las tipificaciones de decisiones.

Tabla 1 Decisiones Organizacionales

Variables organizacionales	Decisiones Estratégicas	Decisión Administrativa	Decisiones Operativas	Decisiones Intuitivas
Actores que intervienen	Actores del primer nivel jerárquico	Actores de nivel intermedio	Todos los actores	Todos los actores
Estructura	Se establecen los límites de libertad de decisión	Se establecen límites de libertad para tomar la decisión	Toman sus decisiones de acuerdo a lo establecido previamente	Experiencia y emociones
Procedimientos	Menos formales, ambigüedad	Disponibilidad de información	Normas formales predeterminadas, programadas	Se lleva a cabo por la experiencia, hábito
Control / Autoridad	Centralizada	Descentralizada	Centralizada	Existe libertad de actuación
Comunicación	Formal / Informal	Formal	Formal	Informal
Contexto	Dinámico, complejo	Reactivo – adaptativo	Estable	Complejo y estable

Fuente Elaboración propia

1.2.4 Caracterización de las decisiones estratégicas

En este apartado se tratará de hacer un acercamiento a lo que podemos definir decisiones estratégicas, a la luz de diversas propuestas de autores que han tratado y abundado sobre el tema. Se mencionará diferentes perspectivas conceptuales de la estrategia, observando lo complejo que es para los actores el tomar dichas decisiones.

Así, autores como: A. Chandler⁴, I. Ansoff y M. Porter (en Whittington, 2002), visualizan a la estrategia como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo. De este modo, si se realizan los esfuerzos necesarios para recopilar información y aplicar técnicas apropiadas, tanto el entorno, como la organización, pueden convertirse en elementos predecibles, moldeables y adaptables. En consecuencia, con una buena planificación, es posible controlar los entornos interno y externo.

Por otro lado, Cyert y March (en Whittington, 2002), mencionan que las personas tienen intereses demasiado distintos y una comprensión limitada, al igual que una atención errática y acciones poco definidas, tanto, como para poder actuar de acuerdo a un plan establecido. Estos autores junto con H. Simon, tratan el tema de la racionalidad limitada, es decir, donde se postula que sólo somos capaces de tomar en consideración unos cuantos factores a la vez, evitando la búsqueda de interminables posibilidades de conseguir toda

⁴ A. Chandler (en Whittington) define la estrategia como la definición de las metas y objetivos básicos, y a largo plazo de una empresa, la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

información relevante; además de que tendemos a aceptar la primera opinión satisfactoria que se presenta, en lugar de insistir en encontrar la mejor de todas.

Así, los actores responsables de tomar la decisión estratégica, no buscan continuamente la solución óptima, sino que se contentan con seguir las rutinas y la heurística establecidas en la organización. Por otra parte, Mintzberg comenta que, en la práctica, la estrategia nace de un proceso pragmático de error, aprendizaje y compromiso, y no de una serie racional de pasos a seguir.

Otra perspectiva de la estrategia es la que proponen autores como Hannan, Freeman y O. Williamson (en Whittington, 2002), quienes mencionan que la naturaleza es dinámica, hostil y competitiva en los mercados, razón por la cual, no permite la posibilidad de planificar la supervivencia a largo plazo, y en consecuencia, sobrevivirán aquellas organizaciones que con sus decisiones estratégicas maximicen sus beneficios. Por esto es que son los mercados los que toman las decisiones, y las organizaciones que se adapten, serán las que sobrevivirán.

Otros teóricos como Granovetter (en Whittington, 2002), ponen énfasis en el aspecto social de la actividad económica. Proponen que los objetivos y las prácticas de las decisiones estratégicas dependen del sistema social específico en el que se desarrollan. La estrategia refleja así, el sistema social particular en el que se desarrolla, el cual definirá los intereses que persigue y las normas que le permitirán sobrevivir.

Establecen asimismo que los actores responsables de tomar las decisiones estratégicas no son individuos calculadores y aislados, que sólo participan en transacciones económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entrettejido que es el sistema social. Así pues, se comprende que el comportamiento económico de las personas está insertado en una red de relaciones sociales que incluyen a su familia, al Estado, a su formación, su educación, e incluso, su religión, o su raza.

Como podemos observar, existe diversidad en la consideración de elementos para caracterizar a las decisiones estratégicas, por ello, tratando de esquematizar lo previamente establecido, se expone la siguiente tabla 2, para lograr una mejor y mayor comprensión.

Tabla 2 Perspectivas de la estrategia

Autores	Chandler, Ansoff,	Cyert y March;	Hannan y Freeman;	Granovetter;
Clave	Porter	Mintzberg; Pettigrew	Williamson	Whitley
Enfoque	Clásico	Procesual	Evolucionista	Sistémico
Estrategia	Formal	Modelada	Eficiente	Enraizada
Objetivos	Maximización de beneficios	Vagos	Supervivencia	Locales
Focalización	Interna (planes)	Interna (política/cognitive)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Procesos	Analíticos	Negociación/aprendizaje	Darwinista	Social
Influencias clave	Económica/militar	Psicológica	Económica/biológica	Sociológica
Surgimiento	1960	1970	1980	1990

Fuente: Whittington (2002)

Para el enfoque clásico, la estrategia debe ser formal y explícita, y su objetivo la maximización de beneficios. El enfoque evolucionista, está de acuerdo con el objetivo, dado que la alta rentabilidad es esencial para la supervivencia; pero sus seguidores consideran que los esfuerzos por conseguir esos objetivos a través de estrategias excesivas a largo plazo, resultan vanas: hay que buscar la eficiencia.

Por su parte, los procesualistas, no intentan conseguir el ideal alcanzable, sino aceptar el mundo, y trabajar en él de la mejor manera posible. Finalmente, para el enfoque sistémico, las diferentes formas de estrategias están enraizadas en un sistema social específico y, por lo tanto, sus procesos y objetivos pueden estar en perfecta consonancia con los criterios racionales de los grupos locales dominantes.

Podemos entrever que el éxito o fracaso de las decisiones estratégicas varía para cada enfoque: para el clásico se determina a través de la calidad de la planificación, al análisis y los cálculos. Los procesuales visualizan hacia el interior y se preocupan por las negociaciones políticas internas, por el ajuste de la capacidad cognitiva de los actores, y la construcción de habilidades y competencias fundamentales para la organización. Para los otros dos enfoques, el evolucionista y el sistémico, el éxito o fracaso dependerá de aspectos externos. Para los primeros, lo importante será determinado por los mercados y el proceso darwinista⁵ de la selección natural. Mientras que los

⁵ Nacen muchos más individuos de cada especie de los que pueden sobrevivir. Como consecuencia, existe una lucha por la existencia, por lo que cada individuo que presente una variación beneficiosa para sí mismo, bajo las complejas condiciones de vida, tendrá más oportunidades de sobrevivir y de ser seleccionado de forma natural. La pregunta sería: ¿El accionar organizacional es así?

sistémicos mencionan que para comprender qué es lo que ocurre dentro de la organización, y entre los competidores, es necesario que el tomador de la decisión sea sensible al entorno sociológico.

1.3 Aproximación teórica de los enfoques de procesos decisorios

La corriente de los Estudios Organizacionales es originada por un grupo de estudiosos europeos, encabezada en un principio por sociólogos ingleses; esta propuesta incorpora aspectos tales como la cultura nacional en su análisis. Retoma, asimismo, el poder realizando una nueva lectura de Max Weber, e intenta equilibrar la hegemonía estadounidense de la teoría de la organización; también los autores incorporan algunos elementos provenientes de la sociología del trabajo y de las organizaciones. En particular, este grupo ha sido de los más sensibles a los planteamientos posmodernos, y han establecido un intento de debate alrededor de la discusión paradigmática con la teoría de la organización.

En un esfuerzo por caracterizar a los Estudios Organizacionales, se pueden considerar los siguientes puntos: es una interdisciplina; formula un conjunto de diálogos, o discusiones que producen relatos con múltiples interpretaciones; no es una profesión, pero permea a muchas profesiones de las ciencias sociales; conoce, explica e incide en los procesos organizacionales, reconociendo su especificidad y su complejidad; contribuye a la solución de problemas organizacionales y de su entorno; cuestiona la existencia de modelos

organizacionales con validez universal, y por último, cuestiona la racionalidad instrumental como paradigma de la organización.

Por otro lado, la decisión, como objeto de estudio, ha sido estudiada más por la Teoría de la Organización, en su corriente del comportamiento, donde su énfasis de observación es la decisión tal cual, partiendo que en ese tiempo (1900-1960), prevalecía el paradigma del positivismo.

En una segunda etapa (1960-2000), prevalece el paradigma del constructivismo, y es aquí donde los estudios organizacionales se encuentran con mayor claridad caracterizados. Se presentan, entonces, grandes preocupaciones teóricas, y de campo, que han involucrado a grupos de académicos en su discusión y desarrollo. Entre los ejes de conformación de esta nueva etapa, destacan la ambigüedad, el poder, la cultura y el paradigma.

Así, el interés en el estudio de las organizaciones se ha extendido de manera significativa, pero es importante mencionar que la naturaleza y dinámica de los espacios institucionales son de diversa naturaleza y dinámica, por lo que sus prácticas particulares son diferentes. Por ello, el contar con más estudios analíticos de las organizaciones permitirá conformar un entendimiento e intercambio de pensamiento, al tiempo que lograr un avance de conocimiento organizacional.

Queda aclarar que en nuestro contexto general, en México, se han llevado a cabo investigaciones importantes de varias organizaciones a lo largo de su

historia; muchas de estas investigaciones han estado a cargo de autores extranjeros, pero lo que más les caracteriza es que siempre estas investigaciones han abordado el estudio de la gran empresa, descuidando a la pequeña y mediana.

Por estas razones es que se hace necesario abordar la problemática de la pequeña y mediana empresa en México, haciendo un análisis de los factores externos - globalización -, así como la parte interna - formas de organización y administración -, con el objetivo de conocer los elementos que se encuentran relacionados con el éxito, el desarrollo, y el buen funcionamiento organizacional.

El estudio de la toma de decisiones no es ajeno a los debates y controversias que se producen en el campo de las ciencias sociales y, específicamente en los que, como sucede con los Estudios Organizacionales, se ocupan de estudiar a las organizaciones.

Desde los planteamientos iniciales, en los que prevalece la racionalidad y la dimensión formal en la concepción de la organización, se van apreciando la incorporación de nuevas visiones con mayor grado de flexibilidad y apertura, las que se manifiestan en la forma de explorar los distintos procesos, como una manera de adaptarse a la complejidad organizacional. Un reflejo de esta circunstancia se observa en la propia denominación bajo la cual se ha abordado el tema de estudio de las decisiones, y a partir del cual se han

tratado de aminorar los problemas o discrepancias que las aproximaciones precedentes hubieran creado.

Para acercarnos más fácilmente a ese proceso de formación de conocimiento en el tema de las decisiones, se analizan los diferentes enfoques, o perspectivas, desde las que se han elaborado las teorías o modelos sobre la toma de decisiones que se presentan en la realidad organizacional. Hay que abundar que estas realidades han tratado de ser explicadas desde diversos ángulos teóricos (McWhinney, en Medina, 1995).

A continuación se presentan diferentes enfoques que analizan el proceso decisorio, en función del tipo de problemas y de la situación específica que viven las organizaciones.

1.3.1 Enfoque racional

El modelo racional parte del supuesto de una racionalidad perfecta, y se basa en la hipótesis de que los directivos son totalmente racionales y objetivos a la hora de tomar una decisión; es decir, la dirección actúa en todo momento en un contexto de plena certidumbre, afronta un problema claramente definido, conoce las posibles alternativas de acción y sus posibles consecuencias y, por tanto, está en condiciones de elegir aquella que le proporcione una solución óptima al problema.

Bajo este enfoque se asume que, al tomar decisiones, los decisores aplican, por lo general, una secuencia racional constituida por cuatro etapas:

1. Identificación del problema: en esta etapa, los directivos pueden utilizar algunos métodos de ayuda, tales como la utilización de señales históricas, que consiste en recurrir a la experiencia del pasado para poder identificar así problemas con respecto a las tendencias esperadas; igualmente se valen del enfoque de planificación, mediante el cual se realizan estimaciones de lo que puede ocurrir en un futuro próximo; o bien, tomar en cuenta las percepciones de otras personas - clientes, trabajadores, etc. -, con el objetivo de identificar más claramente las posibles discrepancias entre la situación presente y la situación deseada.
2. Elaboración de soluciones alternativas: esta fase del proceso es, sin duda, la más creativa; para su eficaz desarrollo los directivos pueden utilizar diversas técnicas grupales de solución de problemas.
3. Elección de una de las soluciones propuestas: en este momento, el directivo elegirá aquella alternativa que le ofrezca el máximo valor, esto es, optará por aquella solución que considere más adecuada para el problema en cuestión.
4. Ejecución y evaluación de la solución elegida: una vez puesta en marcha la solución elegida, es necesario realizar un proceso de evaluación. La bondad y eficacia de la acción por la que se ha optado, estará en función de su capacidad para disminuir la diferencia que dio origen al problema

entre la situación presente, y la situación deseada. Asimismo, la eficacia de la solución elegida va a depender de que los directivos, al ejecutarla, eviten algunas tendencias de comportamiento que suelen ser frecuentes en el contexto de las organizaciones, como por ejemplo, la tendencia a no asegurarse de la comprensión, la aceptación y el compromiso de todos los trabajadores implicados en la ejecución de la decisión, y la tendencia a no proporcionar los recursos necesarios para una puesta en práctica eficaz - información, formación, tiempo, materiales, etc. -.

La base teórica de esta perspectiva debe situarse en la máxima universal sobre la acción racional, en donde este término racional se comprende en un sentido prescriptivo. El actor, única unidad de voluntad y acción, realiza de forma óptima sus decisiones en base a los recursos de que dispone y de la información que posee, prescindiendo de las circunstancias. En el caso de la información perfecta - certeza sobre expectativas y opciones a elegir -, el sujeto individual de decisión tiende a maximizar la utilidad propia. En el caso de incertidumbre sobre los estados futuros del mundo, se considera racional la maximación del valor útil esperado.

Jon Elster (en Padilla, 1996), menciona que cuando enfrenta varios cursos de acción, la gente suele hacer lo que cree que es probable que tenga mejor resultado general. El actor que se enfrenta a la necesidad de tomar una decisión optará por aquella que le ofrezca, de acuerdo con un parámetro racional, el mejor resultado.

Este enfoque tiene un carácter instrumental, esto es, que la decisión es un instrumento guiado por el resultado esperado de la acción. El curso de acción seguido, y el resultado obtenido, son los más racionales; de acuerdo con un criterio de ordenamiento de preferencias, éste consiste en jerarquizar la preferencia de una cosa, sobre la otra.

Para que el paradigma racional puede operar plenamente, es necesario: acuerdo total sobre los objetivos, conocimiento exhaustivo de todas las opciones para obtener X, disponibilidad plena de recursos, y el que las estrategias adoptadas para conseguir el objetivo se basen en una relación fluida, y no contradictoria, entre los medios y fines.

Sin embargo, este modelo supone un contexto en donde no existe conflicto de visiones, ni de intereses: es una situación utópica, en la que el sujeto posee, o dispone de toda la información, y tiene la capacidad para analizarla y evaluarla, además de que tiene a su alcance todos los recursos disponibles, e incluso, el tiempo necesario para poner en marcha su decisión.

Por lo anterior, las críticas al enfoque racional han sido abundantes. Éstas se han dirigido fundamentalmente a dos aspectos básicos: primero, se pone en tela de juicio el supuesto de la racionalidad perfecta, pues es un hecho constatado que las personas no siguen en la realidad un proceso tan racional de toma de decisiones. Es claro que no es posible caracterizar a los seres humanos con una racionalidad ilimitada.

En segundo lugar, en este modelo no se contemplan las diferencias individuales implícitas en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, se obvia que la elección de la alternativa es un comportamiento subjetivo, y muy determinado, entre otros factores, por lo valores, las percepciones, las actitudes y las preferencias de la persona que decide. Este modelo sólo se cumpliría si todos los individuos tuviesen una visión homogénea del mundo, pero esto sólo sería plausible si todos los individuos compartieran los mismos códigos de valores.

Otra crítica central a este enfoque está en las restricciones idealizadas del modelo normativo de la decisión, ya que se presume que el sujeto debe saber perfectamente lo que quiere conseguir, como si la consecución del objetivo pudiera medirse en una escala de intervalos de forma exacta. Además, la elección se hace entre alternativas que se excluyen, e implica que se conocen los futuros estados del mundo. O si se quiere expresarlo de otro modo, el precepto es que se tiene certeza completa sobre la incertidumbre de los estados, entonces se conoce pues, las diversas probabilidades de su aparición.

Pero a pesar de estas críticas, se puede decir que este modelo es la base y sostén de todos los modelos posteriores. Es importante mencionar que algunos autores racionalistas, han retomado estas críticas flexibilizando sus modelos y admitiendo las limitaciones a las cuales se enfrentan en una realidad ambigua y cambiante.

1.3.2 Enfoque organizacional

Este modelo se basa en los aportes de Simon y de Cyert-March. Postula que la decisión es un proceso organizacional; también incorpora el concepto de racionalidad limitada, estableciendo la diferencia con el modelo racional puro que sostiene la racionalidad total.

Por su lado, la noción de racionalidad limitada, se basa en que el individuo tiene un conocimiento imperfecto de las cosas o situaciones, y una capacidad cognoscitiva limitada para el procesamiento de la información. El individuo no sólo es limitadamente racional por que no conoce el número total de alternativas, ni el número total de consecuencias, además, tampoco conoce el número total de consecuencias, de las consecuencias de las alternativas previstas.

Simon (1988), menciona que la toma de decisiones se caracteriza por tres aspectos fundamentales:

- 1) Un procedimiento limitado de información. Las personas que, ya sea de forma individual o colectiva, tienen que adoptar una decisión, no pueden conseguir, en la mayor parte de los casos, toda la información necesaria para que los cálculos les ayuden a maximizar su utilidad. El ser humano tiene limitaciones en su capacidad de procesar información, circunstancia que en el proceso de toma de decisiones impide a los directivos elaborar las alternativas posibles de solución a un problema y, por consiguiente, la elección del curso de acción óptimo.

- 2) El uso de reglas empíricas. Los decisores utilizan reglas empíricas, o atajos, con el objeto de disminuir las demandas de procedimiento de información. Dichos atajos suponen a menudo una importante traba en la solución de los problemas que surgen en el ámbito laboral, ya que, basarse en los conocimientos obtenidos de experiencias pasadas, para solucionar los problemas presentes, no asegura un proceso satisfactorio de toma de decisiones al no tenerse en cuenta las peculiaridades y características actuales de la situación.
- 3) El compromiso de satisfacción. Las personas suelen elegir aquella alternativa que creen que les va a proporcionar una solución satisfactoria al problema; es decir, aceptarán la primera opción que les ofrezca un nivel superior a la aspiración mínima, y suspenderán la búsqueda en ese punto conformándose con la acción que les parece "lo bastante buena".

Cuando los individuos toman decisiones, trabajan fundamentalmente con las llamadas heurísticas, ya que consideran que cuando los individuos actúan en la realidad, por el hecho de trabajar con información incompleta y de ser limitada su capacidad de cómputo, terminan trabajando con determinadas prácticas que simplifican la realidad. En resumen podemos decir que este modelo asegura las maneras posibles de hacer las cosas, pero nunca se sabrá cuál es la mejor posible.

Entonces aparece la idea de que existe una relación entre la tarea y la decisión, entre el problema y la decisión. Así se desarrolla la concepción de que no existe, en abstracto, la mejor manera de hacer las cosas, sino que se

debe manejar la situación clarificando, y clasificando los problemas en: estructurados y no estructurados.

Los primeros son aquellos problemas que se tienen muy claros y objetivados, y se puede sustituir la decisión de un individuo por una decisión automática. Los segundos, son aquéllos sobre los cuales no se tiene un grado de claridad tal, que permita la sustitución de la decisión individual por la automática.

Por su parte, Cyert y March (1963), centran su análisis en los fines de la organización; mencionan que la idea del fin organizativo y el concepto de organización, como coalición, son contradictorios, ya que los individuos que integran la organización pueden tener ordenes, o niveles de preferencias muy distintas, los unos de los otros.

Ellos proponen una solución a esta oposición de objetivos, la cual parte del proceso de formación de fines. Consideran tres formas de determinación de los objetivos de una coalición:

1. el proceso de negociación o regateo, mediante el cual se fijan la composición y condiciones generales de la coalición;
2. el proceso organizativo interno de control, mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos;
3. el proceso de adaptación a la experiencia, mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

Además, estos autores introducen la denominación de pagos colaterales para aquellos pagos efectuados a los miembros de la coalición. Estos pagos se efectúan de muy diversas maneras, siendo ellas en dinero, en consideración personal, en autoridad, en política organizativa y otros. Mencionan que el proceso de negociación se centra sobre los pagos colaterales y también se clarifican y definen muchos de los objetivos de la firma. Los objetivos cuentan con atributos importantes, entre ellos encontramos que los objetivos no están perfectamente racionalizados, que algunos objetivos se enuncian en forma de condiciones impuestas por el nivel de satisfacción, y por último, que algunos objetivos se enuncian de manera no operativa.

Este enfoque organizacional intenta alejarse del modelo racional, al establecer que el decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas, dado que la racionalidad es de tipo limitada, la cual se encuentra acotada por una realidad compleja y por restricciones naturales de tiempo y raciocinio en el decisor. Por lo tanto, el tomador de decisiones debe extraer de su universo de alternativas, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial, y compararlas contra su orden de preferencias, a fin de acceder a las que le sean más satisfactorias.

1.3.3 Enfoque político

Este enfoque se caracteriza por su inmenso contenido empírico y su énfasis en lo descriptivo. Lo primero que preocupa a sus teóricos, entre ellos Ch. Lindblom y G. Allison (en Medina, 1995), es: ¿Cómo se toman las decisiones en la realidad? Ellos parten de la consideración de que el modelo racional es

poco útil para la formulación de las políticas públicas, además de que no realiza consideraciones sobre su propia factibilidad o las posibilidades de aplicarlo a la realidad.

Observamos que este enfoque se basa en el incrementalismo, pretendiendo ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo que debe partir de la siguiente premisa: Tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora, y ya que, dado que las decisiones son complicadas, el individuo realiza pequeños cambios para ver qué sucede. Es decir, en específico, se actúa de acuerdo a pequeños cambios, porque al cambiar poco lo que se hace es no modificar el contexto, de manera que permita estar siempre en un ambiente conocido, lo cual significa que se trabaja en un medio confiable; estos cambios se hacen con el propósito de evitar situaciones dañinas, o no deseables.

Cuando se toma una decisión frente a un problema, lo que sucede en la realidad es que se toma distancia del problema. Es decir, cuando se observa que una política está fracasando, no se trata de llevar esa política del fracaso al éxito, sino que se trata de evitar el fracaso total. Aquí no se emprenden caminos buscando lo óptimo, ni lo bueno, lo que se hace es evitar lo malo, lo no deseado.

En este punto, la idea del incrementalismo es la siguiente: la realidad es tan dominante que la alternativa viable es conducir la situación teniendo como

restricción la realidad, es decir, actuar de tal manera que es más factible aliviar que mejorar.

Esta propuesta distingue entre el incrementalismo simple y el desarticulado. El simple, es el que se limita a la consideración de políticas alternativas que difieren sólo de lo establecido, y es uno de los elementos del análisis incremental desarticulado, éste último se limita al conjunto de estrategias calculadas y elegidas para simplificar problemas de políticas.

Por otra parte, la estrategia según Lindblom, es la elección informada y consciente de métodos de simplificación de problemas, donde el análisis estratégico es el que potencia las capacidades de decisión, pues permite analizar con detalle y profundidad la relación real que existe entre los medios, y los fines de una organización.

Así también, este método propone ubicar la decisión en valores marginales, y no en valores centrales, es decir, en los grandes temas. Los administradores han de elegir únicamente entre las diversas políticas alternativas que ofrecen diferentes combinaciones marginales de valores, quien decide en la administración no se ocupará de la raíz, sino de la ramas.

Para llegar a tomar la decisión, hay que centrar la atención en un campo limitado de problemas con soluciones aceptables, y no fijar la evaluación en los diferentes cursos de acción que estén fuera de control; una vez delimitado el campo de acción, habrá que elegir aquellas alternativas que ofrecen un

incremento al valor marginal con respecto a las políticas anteriores, o las políticas alternativas.

En el campo de lo particular, dado que las decisiones son complicadas, la gente realiza pequeños cambios para ver qué sucede, o sea, se actúa de acuerdo a pequeños cambios, porque al cambiar poco, lo que se hace es no modificar el contexto, de manera que permita esto estar siempre en un ambiente conocido, lo que significa que se trabaja en un medio confiable. Estos cambios se hacen con el propósito de evitar situaciones no deseables; no se emprenden cambios buscando lo óptimo ni lo bueno, lo que se trata es de evitar lo no deseado.

Por su parte, G. Allison clasificó y analizó las decisiones en base a la estructura y al proceso de la toma de decisiones, en donde presenta una metodología de análisis centrada en el estudio del comportamiento gubernamental.

De tal manera, de acuerdo con Allison, para tener la capacidad de explicar el por qué se tomó una decisión en particular, o por qué se dio un patrón de conducta específico, es necesario identificar con precisión los juegos y los jugadores, descubrir alianzas, pactos y compromisos. Para entender la lógica del modelo es preciso suponer que los jugadores tienen intereses competitivos, que sus prioridades y percepciones dependen de su posición, que les interesan los problemas inmediatos, más que los problemas estratégicos, y que tratan de influir en alguna etapa de la decisión.

Este modelo acepta que las decisiones pueden provenir de diferentes impulsos: en una decisión se dan, de manera simultánea, una variedad de juegos en donde distintos jugadores, con propósitos diferentes, suministran diversas intenciones a un resultado. La estrategia para la toma de decisiones en este modelo es: realizar cambios incrementales, parcialidad, no pretender medios y fines muy clarificados, evitar lo malo, más que conseguir lo bueno.

Con relación al Estado, menciona que éste funciona porque quienes toman las decisiones son parciales, y como los problemas son tan complejos, la parcialidad es la única manera de tener alguna seguridad de que se tomen en cuenta todos los puntos de vista. Esto se realiza socializando los problemas, de tal forma que cada parte se ocupe parcialmente del problema, confrontándose entre sí, dado que así, los problemas se vuelven parciales, y se logran conocer todas las opiniones. Si todos los involucrados se vuelven ecuanímenes, sucede que el decisor no ve las alternativas, luego, la socialización de los problemas los torna visibles, siendo así que esto es lo que sucede en la vida cotidiana.

Cabe decir que este enfoque es adaptativo, sustentado en sistemas flexibles basados en la información obtenida de los errores, procurando evitar el máximo de los fracasos. En una visión conjunta del modelo se puede observar una estrategia de decisión, aunque no con una clara definición de los medios y de los fines.

Desde otra perspectiva, este enfoque político no ve un actor unificado, sino muchos actores considerados como jugadores, quienes no se centran en un tratado estratégico único, pero sí sobre algunos de los diferentes problemas intra-nacionales. Pues bien, los jugadores que actúan en función de un conjunto inconsistente de objetivos estratégicos, pero de acuerdo con diversas concepciones de lo nacional, de los objetivos organizacionales y personales, son los jugadores quienes hacen que la decisión del gobierno no sea única (Medina, 1995).

Entonces, la decisión organizacional bajo este enfoque político, es el producto de las decisiones estratégicas individuales. La decisión colectiva es el resultado de las decisiones atomizadas y de las estrategias de los jugadores que intervienen en su consecución.

1.3.4 Enfoque de la no decisión racional.

Este enfoque parte de la concepción tradicional desarrollada por un individuo concreto, para el cual nada es imposible, envuelto en un mundo en donde todas las decisiones se mueven dentro del ámbito de la libertad. Para este enfoque, la libertad es un elemento poderoso que ni las teorías metodológicas han podido derrumbar, y sigue siendo uno de los baluartes que colocan a la decisión dentro de la categoría de feudo de un humanismo tradicional amenazado (Sfez, 1984).

El autor más representativo de este enfoque es Lucien Sfez, él comienza mencionando la necesidad de buscar respuestas a dos preguntas

fundamentales: primera ¿Por qué esa resistencia tenaz de la decisión a todos los embates teóricos? Y segunda ¿Por qué la decisión sobrevivirá a una crítica de la decisión?, como una posible respuesta a estos cuestionamientos, él asigna a la decisión cuatro funciones en la sociedad actual:

- a. La decisión que permite que el decisor actúe,
- b. la decisión tiene por función permitir que el actuado soporte el mundo,
- c. la decisión tiene por función fragmentar los actos estatales en otras tantas competencias respectivas, e incluso a veces competidoras, y
- d. la decisión tiene un papel de preservación social.

La decisión es el arma legendaria de los gobernantes; pertenece a quienes dicen y enuncian; donde saber y poder están confundidos, esta cualidad confiere una resistencia poderosa y funcional a la decisión. La resistencia de la decisión descansa primeramente en una racionalidad, en la cual se pueden distinguir tres momentos: primeramente, el de la elección, en seguida, la deliberación, y por último, la decisión; estos lapsos concretan un modelo de pensamiento universalista, que se precede a la ejecución, o la acción.

Para Sfez, a pesar de que estas situaciones se integran en una línea, desde su origen, hasta el resultado de la decisión, se pregunta: ¿No existen otros esquemas filosóficos, económicos, o de ciencia administrativa para la acción

individual?, él mismo agrega: En realidad existen otras propuestas tendientes a vencer a esa simplicidad austera de, y pura, de la razón llamada cartesianismo.

Esta corriente propuesta por Rene Descartes, pretende tratar de encontrar el verdadero método para llegar a conocer toda la capacidad del espíritu. Ante esta propuesta Sfez, trata de agregar la propia, con el deseo de hacer cambiar los viejos principios, opiniones, y creencias, asociadas a la existencia de un sujeto creador, monofinalista. En una visión dicotómica, opone a la linealidad, la visión sistémica, a la monoracionalidad, la multiracionalidad, y a la libertad monofinalista, la acción histórica e individual.

Menciona también que la conceptualización de la decisión se segmenta en tres momentos: primero, dando una definición de la decisión sostenida en la edad clásica, enunciaba que la buena decisión es recta, en línea, ésta es la que garantiza al sujeto libre las selecciones de productividad progresista, lineal típica de un ser libre. Es el hombre acertado, en donde la definición de decisión es vista como acto racional y lineal, marcada por un fin.

La segunda definición de la decisión la ubica en la edad moderna, donde representa un proceso de compromiso progresivo, conectado a otros, marcado por la equifinalidad, es decir, por la existencia reconocida de varios caminos para llegar al mismo y único fin. Podemos establecer que desde ese momento, ha comenzado la era de la incertidumbre. Ahora estamos hablando del hombre probable, en donde la definición de decisión es vista como acto racional y lineal, marcada por varios caminos para llegar al mismo fin.

Finalmente, define la decisión en la edad contemporánea, que corresponde al hombre aleatorio. La decisión contemporánea es un relato siempre interpretable, multirracional, dominado por la multifinalidad, y marcado por el reconocimiento de varios fines posibles, simultáneos y fraccionados, con varios futuros posibles por construir.

Desde esta perspectiva, todos estos elementos llevan implícitos la pretensión de construir una teoría política del sobrecódigo, como primer bosquejo de explicación del cambio social. Con esta propuesta de la teoría del sobrecódigo; el autor menciona que, para explicarla, es necesario reconocer cómo a través del sobrecódigo los actores enfrentan la realidad social en la que deciden, así, el sobrecódigo significa la manera particular que tienen los actores de interpretar y representar la realidad que perciben, y que formulan como respuesta.

Por otro lado, el sobrecódigo puede ser estructural o analítico; el primero, se refiere al código que cada actor construye a partir de la racionalidad del sistema o subsistema al que pertenece; de esta manera, envía un mensaje y transforma, al interpretar, los que recibe. El segundo, sobrecódigo analítico, trata de la transposición del psicoanálisis al estudio social en el que se buscan las leyes internas de un grupo, los sentidos del actor, los desplazamientos y las transformaciones de una estructura, o de un sistema, lo convergente y lo divergente. En estos términos, la decisión posee multifinalidad, en vez de libertad, multirracionalidad, en vez de racionalidad, y multilinealidad, en vez de linealidad.

Lucien Sfez abre su estudio con una serie de críticas que pueden llegar a confundir al lector entre sus críticas, y sus planteamientos, pues utiliza generalizaciones de otras teorías para criticar la forma limitada, y desde su percepción, las emplea para analizar la decisión. Pero, por otra parte, existen también, en su análisis, ejemplos de casos concretos en los que aplica el sobrecódigo como método de interpretación de las decisiones del grupo y de los actores; es así como realiza su inducción, que después de una crítica exhaustivamente estructurada, conduce a su teoría.

Por otra parte, existe, en su exposición, cierta ambigüedad en el manejo de diversos conceptos del psicoanálisis tales como: transferencia, metapsicología, carga psíquica, pulsión, anticatexis, represión; dicha ambigüedad no aclara sus referencias concretas, de manera que para comprender, su texto es necesario manejar el Psicoanálisis de Freud. Desafortunadamente, estas circunstancias limitan la comprensión de su paradigma teórico.

En otra perspectiva, la ciencia, para Sfez, es un encadenamiento interdisciplinario en el que surge el objeto de conocimiento a través de la mirada de diversas disciplinas; para él, la realidad es un contenido abstracto que se atrapa, o se comprende, con interpretaciones de lo implícito en las situaciones observables; es un ir más allá de lo que se observa y penetrar en los contenidos subconscientes de los actores y de los grupos, todo lo anterior es observable en las etapas del método que propone para el estudio de la decisión.

1.3.5 Enfoque natural-intuitivo

Se ha denominado toma de decisiones natural al proceso mediante el cual las personas recurren a su experiencia para tomar decisiones en el entorno complejo del mundo real. Los inicios de los trabajos en este rango se deben a Klein (en Rodríguez, 2004), quien los comienza hacia la mitad de los ochenta y, posteriormente, logran un mayor alcance con la conferencia de Dayton de 1989 en Ohio, patrocinada por el Instituto de Investigación del Ejército.

La proposición que guía esta orientación natural es que la calidad de la toma de decisiones no viene determinada por la consistencia lógica de aquélla, sino por la calidad de las decisiones que emergen del proceso que se desarrolla en la situación real, y es afectado por todas las variables propias de estas circunstancias: presión por el tiempo, incertidumbre, riesgo o dinámica del cambio. Como consecuencia de ello, los investigadores se han centrado en explorar el proceso de toma de decisiones seguido por aquellas personas experimentadas, y que han tenido éxito reconocido en sus decisiones, para tratar de descubrir cómo se comportan, para así aprender de su experiencia.

Sin embargo, esta metodología de trabajo no está exenta de dificultades. Además de la necesidad ineludible de contar con personas diestras en el proceso, Lipshitz y otros (en Rodríguez, 2004), describen cuatro características esenciales que debe cumplir la investigación sobre la toma de decisiones natural:

- 1) Orientación al proceso. En contraposición a una orientación dirigida a resultados, desde los modelos naturales no se persigue realizar predicciones sobre las opciones que pueden ejecutarse, sino sobre los procesos cognoscitivos de las personas experimentadas. Esto implica que en los modelos elaborados se debe describir la información utilizada para ello, la interpretación que realizan los profesionales, y las reglas que siguen habitualmente.
- 2) Correspondencia de la situación – acción con las reglas de decisión. Tal como se deriva de diferentes estudios, el análisis de profesionales experimentados conduce a una formulación de modelos de correspondencia, más que de elección. Un proceso de correspondencia se podría sintetizar en el esquema: adopta la opción A, porque es apropiada en la situación B.

Comparativamente, la diferencia entre los modelos de correspondencia, y los de elección, se basa en tres características fundamentales:

- a) Las opciones se evalúan, aunque sea de forma muy rápida y secuencial, comparándolas con un estándar.
- b) Las opciones se aceptan o rechazan, dependiendo de su compatibilidad con la situación, o con los valores del profesional.
- c) Aunque el proceso puede ser analítico, con mayor frecuencia se produce siguiendo modelos de correspondencia y razonamiento informal.

- 3) Desarrollo de modelos informales en un contexto determinado. El hecho de que bajo esta aproximación la investigación se base en el aprendizaje incorporado por expertos en tomar decisiones, la hace de una utilidad limitada, porque, por ejemplo, mientras los expertos conocen su contexto y las claves que operan en éste, los demás no tienen por qué conocerlo.

- 4) Prescripciones basadas en la experiencia. Se trata de prescripciones que derivan de modelos descriptivos de la ejecución de los expertos, cuyo objetivo es mejorar aquellos aspectos de la toma de decisiones que sean factibles, en lugar de rediseñar todo el proceso tratando de demostrar la viabilidad de la ejecución del experto. Aun cuando en la última década los trabajos que siguen esta aproximación son diversos, el modelo más representativo ha sido el modelo de decisión basado en el reconocimiento de Klein.

Klein (en Rodríguez, 2004), desarrolló su propuesta analizando las tareas cognitivas implicadas en el proceso de decidir, inicialmente, en un amplio grupo de bomberos, y que después ampliaría a enfermeras y personal militar. El diseño inicial tenía como objetivo comprender cómo actuaban estos profesionales con la presión del tiempo, y de la incertidumbre, cuando debían adoptar una decisión.

En dicho modelo se enfatiza la importancia de reconocer señales que, en una situación dada, apuntan hacia un tipo particular de problemas. El reconocimiento de aquéllas dispara los mecanismos de recuperación de una

respuesta que en el pasado ha conducido a una solución exitosa. En contraposición a los modelos más tradicionales de la toma de decisiones, en este caso el profesional genera una única respuesta en cada momento, evaluando en qué medida cumpliría con los objetivos deseados.

Por otra parte, Orasanu (en Rodríguez, 2004), plantea las tres características que distinguen el modelo de decisión basado en el reconocimiento:

- a) La importancia de la valoración de la situación. El reconocimiento de una señal es indispensable en las etapas iniciales del proceso. Esto implica necesariamente que la persona cuenta con un bagaje previo que le permita valorar la situación, e identificar esas señales. Estos aportes para la toma de decisiones adquieren una gran relevancia en este modelo, en contraposición a las aproximaciones anteriores.
- b) Las capacidades para evaluar las opciones. La opción recuperada, después del reconocimiento adecuado de una señal, necesita ser evaluada oportunamente para comprobar en qué medida soluciona el problema actual. Si la evaluación es positiva, la opción se elige, y si no lo es, se rechaza, se recupera, y se evalúa otra alternativa.
- c) El rol del conocimiento. El conocimiento previo de las personas que adoptan la decisión es crucial para el desarrollo del proceso, porque resulta necesario, desde la primera evaluación de la situación, y la

valoración de las opciones que se puedan ir generando progresivamente ya sea para su aceptación, o rechazo.

Además, y según da a conocer el propio Klein, se ha replicado el modelo en diferentes investigaciones con grupos de profesionales como marineros, ingenieros de diseño y pilotos de aviación comercial, apareciendo ésta como la estrategia que con mayor frecuencia utilizan los profesionales, aunque disminuye de manera sensible su uso en profesionales más inexpertos.

No obstante, el proceso de toma de decisiones en situaciones naturales requiere de un mayor grado de formalización, de tal forma que se puedan realizar y probar las hipótesis de trabajo generadas. Además, los autores de los diversos modelos refieren la necesidad de estudiar con mayor detalle la identificación de problemas y la estructuración de las decisiones que se adoptan. Por otro lado, es necesario comprender de forma más precisa el rol que juega la organización, y otras características del contexto en la toma de decisiones.

De estos enfoques se puede mencionar que la ubicación de cada una de las propuestas sobre decisiones, y la utilidad de cada una de ellas, está en función del tipo de problemas y de la situación específica para cada organización, y así será la determinación para analizar el proceso decisorio que se desarrolle en ella. La idea es que no hay enfoques buenos, o malos, sino diferentes perspectivas de concebir la realidad organizacional.

Por último a manera de resumen presentamos la tabla 3 que muestra a los principales autores que han estudiado a la decisión desde diferentes vistas, cabe mencionar que para este estudio no fueron abordados todas estas propuestas, dado el objetivo de investigación que se persigue.

Tabla 3 Aproximación de los enfoques alrededor de las decisiones

Sociológica	Organizacional	Política	Estudios Organizacionales
Weber: autoridad legal racional	Barnard: la organización formal como sistemas de decisiones	Allison: decisión política en organizaciones gubernamentales	Cohen, March y Olsen: anarquías organizadas
Sfez: la decisión como proceso complejo de interacciones entre diferentes subsistemas	Simon y March: la decisión como el corazón de las actividades organizacionales, racionalidad limitada, premisas facticas y de valor	Lindblom: modelo incremental, decisiones publicas	Cohen: modelo de cesto de basura
Luhmann: la organización como sistemas compuestos por decisiones	March y Cyert: teoría de la coalición como negociación		Weick: acoplamiento flojo en las organizaciones
Crozier y Friedberg: la decisión como ejercicio de poder	Mintzberg: roles gerenciales decisionales		Montaño: poder y simbolismo
	Roethlisberger y Dickson: factores formales e informales		

Fuente Elaboración propia

1.4 Proceso decisorio y ambigüedad

Actualmente, el campo que enfrenta la toma de decisiones en las organizaciones está centrado en el control sobre la incertidumbre, y la ambigüedad, mediante la creación de un cuerpo de valores sólido que permea por toda la organización. La simplificación del hombre administrativo, podría llevarlo a decisiones no solamente fragmentadas, sino erróneas, ante un contexto dinámico y hostil, con un alto grado de riesgo e incertidumbre.

La concepción del hombre económico y administrativo, ha quedado atrás, ahora se habla del hombre complejo, el hombre como un sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades. Este hombre opera como un sistema capaz de mantener su equilibrio interno frente a las demandas hechas por las fuerzas externas del ambiente; ese sistema externo se desarrolla en respuesta a la necesidad de la solución de problemas que surgen de la confrontación con el ambiente externo.

Para una mejor comprensión del hombre complejo, es necesario mencionar los siguientes puntos esenciales:

- a) El hombre es un ser transaccional, que no solamente recibe insumos del ambiente, sino destaca el cómo reacciona a ellos y adopta una posición preactiva, anticipándose, y provocando cambios en su ambiente. Es éste un modelo de sistema abierto.
- b) El hombre tiene una conducta dirigida hacia objetivos, es un sistema individual que desarrolla sus propios estándares de

percepciones, valores y motivos. Las percepciones se refieren a la información que cada sistema individual recoge de su ambiente. Los valores son el conjunto de creencias y convicciones sobre la realidad externa, y los motivos son los impulsos, o necesidades, que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso al dominar el ambiente. Estas tres variables - percepciones, valores y motivos - se interrelacionan tanto, que un individuo observa que en una situación es influenciado por sus valores y motivos; mas el desarrollo de valores y motivos se influencia, a su vez, por el proceso de percepción, que determina cuál es la información que el sistema debe recoger del ambiente.

- c) Los sistemas individuales no son estáticos, pero se encuentran en desarrollo continuo, aunque mantienen su individualidad, e identidad, a lo largo del tiempo. La forma por la cuál un individuo se motiva para tener una conducta en una situación es función, tanto del desarrollo de su sistema individual, como de la naturaleza del contexto ambiental en que se encuentra.

Así, los procesos decisorios se utilizan y son importantes para entender lo que pasa en las organizaciones, dado que existe una ambigüedad en varias situaciones en que se enfrentan muchas opiniones diferentes. A esto hay que agregar que existen cuatro tipos de ambigüedades:

La ambigüedad de las preferencias, o sea, organizaciones que se caracterizan por preferencias incongruentes o mal definidas.

La ambigüedad de la comprensión, la cual se refiere al hecho de que las tecnologías pueden resultar inciertas, y la retroalimentación del medio ambiente puede interpretarse de manera equivocada.

La ambigüedad de la historia, se refiere al hecho de que puede ser difícil de entender lo que sucedió y por qué sucedió.

Finalmente, la ambigüedad de la organización, la cual se refiere a los grados variables de involucramiento y participación de diversos actores organizacionales en situaciones en que enfrentan diferentes opciones (March y Olsen, en Rodríguez, 2003).

La realidad es que la presencia de la ambigüedad en las organizaciones es sinónimo de falta de claridad y definición, por lo que se considera que es una de las causas de los problemas que inciden en la estabilidad, y en la buena marcha de las organizaciones mexicanas.

Por otra parte, March (1994), menciona que la toma de decisiones existe en un mundo confuso, y no se presenta como ejercicios de la coherencia humana, en la que existe un orden. Los estudiosos de las decisiones, se inclinan por el orden, y sobre este orden, se vierten tres ideas relacionadas: la realidad, la causalidad y la intencionalidad.

La realidad se refiere a la idea de que existe un mundo objetivo que puede conocer y de que sólo ese mundo existe, en adición, las acciones que se toman están relacionadas con los resultados dados.

La causalidad es la idea de que la realidad y la historia están relacionadas mediante cadenas de causas y efectos. Las decisiones son medios para alcanzar los fines deseados. Indudablemente existe una relación entre las soluciones con los problemas. Siempre se aprende de la experiencia, una vez que el conflicto se relaciona y se resuelve a través de la negociación, el regateo o el intercambio.

Por último, la intencionalidad se refiere a que las decisiones son el instrumento de finalidad, y del yo. Las decisiones están al servicio de las identidades y preferencias, éstas se imponen sobre las acciones por medio de la evaluación de los resultados anticipados (elección racional), de la evaluación de la experiencia (como el aprendizaje), o de la coincidencia de las identidades con las situaciones (seguimiento de las reglas).

Estas ideas subestiman la confusión y complejidad en torno a la actual toma de decisiones, lo que ha despertado un interés: en la ambigüedad, la cual se refiere a la falta de claridad o de consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad.

Por su parte, la ambigüedad está relacionada con la incertidumbre; ésta se refiere a la imprecisión en las estimaciones de los resultados futuros que

condicionan las acciones presentes. Una situación ambigua, significa que un tomador de decisiones desconfía de que cualquier cosa sea cierta, o de que la información solucione la falta de claridad.

La ambigüedad se refiere a los aspectos de toma de decisiones en los cuales los estados alternativos se encuentran vagamente definidos, o en los cuales tienen múltiples significados, e interpretaciones simultáneamente opuestas.

Cuando la toma de decisiones tiene bases ambiguas, recaen en suposiciones que también se les llama estimaciones, especificaciones o determinaciones. Por otro las, la acción racional proviene de dos suposiciones acerca del mundo. La primera, es acerca de las inciertas consecuencias futuras de la acción actual posible; la segunda, es acerca de las inciertas preferencias futuras mediante las cuales se evaluarán los resultados de la acción actual en el futuro.

Por otro lado, el seguimiento de las reglas proviene, también, de dos suposiciones acerca del mundo. La primera, es acerca de cómo clasificar la situación actual; la segunda, es acerca de qué identidad es pertinente en una situación tal, y qué es lo que ella requiere.

Sin embargo, los tomadores de decisiones niegan los problemas de realidades ambiguas, o bien los tratan como casos especiales de incertidumbre. Derivado de ello, se elaboran propuestas de análisis de nuevos procesos para la toma de decisiones que conducen a acciones coordinadas, siendo uno de ellos el análisis de la anarquía organizada, y cómo ésta contribuye a dar paso a la presencia de la ambigüedad, trayendo consigo el

flojo acoplamiento dentro de las organizaciones. Dichas propuestas nos permiten entender situaciones que se presentan y que tienen relación con la toma de decisiones, y el buen funcionamiento de las organizaciones.

1.4.1 Anarquías organizadas.

Derivado de una serie de investigaciones sobre organizaciones universitarias, Cohen, March y Olsen (en Solís, 2000), introducen el concepto de anarquías organizadas. Ellos plantean que el contexto de la toma de decisiones en las universidades resulta de tres condiciones, las cuales pueden presentarse separadas, o conjuntamente:

- 1) **Objetivos inconsistentes, o no operacionalizados:** cuentan con varios objetivos que en ocasiones resultan contradictorios, o muy difíciles de conciliar, por lo que la acción precede a la formación de las preferencias. Según condicionamientos individuales, pueden varían así el sentido e importancia de esos objetivos para los distintos sujetos de decisión: o son definidos sobre la marcha, o se les adapta a posteriori al curso de la acción. Igualmente, existe una fuerte ambigüedad de preferencias, dado que los miembros de la organización universitaria no saben, o no pueden establecer con claridad los objetivos y fines que desean
- 2) **Limitaciones en conocimiento, método y tecnologías disponibles.** Un colectivo organizado existe y funciona, aunque sus miembros no comprendan las relaciones causales realmente existentes entre los factores del sistema. El conocimiento sobre decisiones y medidas tomadas, que debían ser la base de los procesos y resultados,

frecuentemente es visto más tarde, no como una concatenación lógica de causas y efectos, sino como resultado de experiencias casuales y medidas improvisadas, o surgidas casi al azar. En las universidades es difícil establecer los inputs y los outputs de los procesos de docencia e investigación, o lo que permita pasar de los inputs a los outputs, por lo que se da una indeterminación en los procedimientos de trabajo con relación al impacto deseado sobre los problemas previamente identificados, la dificultad para evaluar los resultados hace que se pierda el papel regulador que juegan éstos en las relaciones entre actores.

- 3) Una fluida participación en los procesos de decisión. Hay responsables importantes de decisión que vienen y van; a menudo están, además, pendientes de tener que resolver otros problemas, y lógicamente sólo emplean parte de su capacidad en el asunto sobre el que hay que decidir. A pesar de sus diferencias de poder, los actores universitarios tienen una gran capacidad para influir, o modificar, los procesos de decisión.

Ante estas situaciones, las universidades son percibidas como organizaciones débilmente cohesionadas, en las que la ambigüedad se deriva de las tecnologías suaves, de tareas fragmentadas, y de la continua entrada y salida de sus participantes, así como de la ambigüedad de sus fines (Clark, en Solís, 2000). Por lo anteriormente dicho, se hace necesario encontrar un sistema apropiado para el análisis de la toma de decisiones.

Por desgracia, los modelos racionales de toma de decisiones, tradicionalmente usados en las organizaciones, desconocen las contradicciones, las inconsistencias y la existencia de una realidad difusa y compleja. Ante estas situaciones de complejidad, Cohen, March y Olsen, señalan la presencia de la ambigüedad en las interpretaciones y percepciones externas de la interpretación de la realidad por parte de los tomadores de decisiones.

Empero, las interpretaciones de los tomadores de decisiones en el modelo tradicional racional son inconsistentes, dado que se basan en la experiencia y en los requerimientos interpretativos de la vida cotidiana; sus propuestas teóricas son débiles, ya que se pueden aplicar a distintas situaciones de la misma manera, y ello no da respuesta a la complejidad de la vida organizacional.

Por otro lado, estos autores mencionan que la ambigüedad del "yo", se manifiesta en la ambigüedad de las preferencias construidas socialmente, inconsistentes y cambiantes en el tiempo, y también en la ambigüedad de las identidades, definidas en términos de expectativas, y por tanto, imprecisas, inconsistentes, inestables y endógenas. Razón por la cual, los tomadores de decisiones evolucionan al interior de una lucha cotidiana por descubrir, interpretar, y crear un significado de sus propias identidades.

1.4.2 Modelo del cesto de basura.

Los momentos de decisión se presentan cuando confluyen cuatro corrientes independientes: problemas, soluciones, actores y oportunidades de elección. Los problemas exigen atención, las soluciones son respuestas que buscan problemas, los actores son el cambiante grupo de participantes de la organización que llevan y traen problemas y soluciones; y las oportunidades de elección, son las ocasiones en las que se espera que las organizaciones tomen una decisión.

Cohen y sus colegas mencionan que las organizaciones son como un cesto de basura, en el que se juntan estos cuatro elementos independientes, y se mezclan, hasta una conjunción más o menos causal que produce una decisión.

El modelo del cesto de basura⁶ surge de los procesos de simulación realizados por computadora sobre el proceso decisorio. De los resultados obtenidos de este programa los autores Cohen y otros (en Del Castillo, 1995), derivaron un digesto estadístico que proporcionó los aparejos necesarios para su instrumentación, y los condensaron en seis hipótesis explicativas que se relacionan a continuación:

- Hipótesis 1. Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos: 1) sin considerar el problema o conjunto de problemas que se estén afectando, lo que deriva en una "decisión por omisión"; o bien, 2) los problemas se asocian a ciertas decisiones, en

⁶ Garbage Can es el término utilizado en inglés por Olsen et al., cesto de basura corresponde a la traducción literal.

tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.

- Hipótesis 2. Los participantes, como los problemas y las soluciones, varían de situación en situación; varían igualmente con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras, las variables del proceso decisorio carecen de memoria.
- Hipótesis 3. El resultado que tenga una decisión está en función del tiempo de que se disponga, así como de la situación contextual en el cual se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén enfrentando en ese momento, y de la disponibilidad que tienen los participantes para atender su solución.
- Hipótesis 4. Los problemas señalados tienen la misma prioridad en las situaciones de decisión.
- Hipótesis 5. Las decisiones consideradas como "no importantes" son las que, generalmente, resuelven más problemas.
- Hipótesis 6. La toma de decisiones - sea por omisión, contingencial o por resolución expresa -, tiende a ser más eficaz, cuando no se le considera como importante.

El modelo del cesto de basura ha permitido generar algunas inferencias en torno a, ¿cómo operan las organizaciones bajo condiciones de ambigüedad? Por ejemplo, si un individuo o grupo de ellos emprende una acción, comienza un proceso organizacional que queda fuera de su intencionalidad. Esta acción entra en un universo de interacciones y es finalmente el ambiente el que toma posesión, en un sentido que puede volverse opuesta de la intención inicial.

Pero la premisa preponderante en esta interpretación del proceso decisorio es la correlatividad existente entre las distintas variables, pues bajo condiciones de ambigüedad, no existe un criterio universal, innegable y puro que describa las multicausalidades existentes entre los participantes, las soluciones, los problemas y las situaciones de decisión.

Así, este modelo estudia la toma de decisiones mediante el establecimiento de una analogía con un "cesto de basura", en el cual las acciones y eventos del contexto externo se mezclan con los participantes, los problemas, las soluciones y las situaciones de decisión, sin enfatizar en lo que la organización hace, o deja de hacer.

La clave entonces, de este modelo, consiste en entender los procesos decisorios a través de las situaciones de decisión. Es decir, son aquellos momentos en que se espera de la organización un comportamiento determinado, llamado decisión, como si fuesen "cestos de basura" en donde los individuos y sus coaliciones mezclan los problemas y las soluciones, en función de la cantidad de cestos que existan. Las mezclas de problemas que contenga cada cesto serán atendidas en función del tiempo disponible por los actores, los cuales tomarán un cesto, o lo dejarán por otro. Para el modelo del cesto de basura, los participantes vienen y van dentro de las distintas situaciones de decisión.

Sin embargo, su actuación en los procesos decisorios es incierto, pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a la forma en que se

interrelacionan con las distintas coaliciones dentro de los juegos de poder. Así, los problemas pueden separarse de los que originalmente los provocaron. Pueden, quizá, adquirir su propia autonomía, desvanecerse o transformarse en un problema de naturaleza muy distinta; incluso pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas acciones para "resolverlos".

Como ejemplo de lo anterior, baste recordar el caso del entrevistador del experimento de Hawthorne: en una primera sesión, una empleada se queja del servicio que prestaba el comedor de la fábrica, y en una segunda entrevista, le da las gracias al entrevistador por haber llevado su queja a las autoridades, implicando que desde entonces, el servicio había mejorado. Es por todos conocida la conclusión de este ejemplo: que el entrevistador no había efectuado ninguna acción para que se mejorara el servicio, lo único que cambió fue la percepción de la empleada.

Con respecto a las soluciones, éstas no pueden ser consideradas como el resultado de un actor en específico, pues son el resultado de un complejo proceso en que las interrelaciones de los participantes van desdibujando, transformando, o anulando las acciones individuales (Medina, 1995).

El modelo del cesto de basura involucra también las características estructurales de la organización, y la estructura social en donde se desarrolla, como elementos determinantes del proceso decisorio March y Olsen (en Del Castillo, 1995). Los componentes jerárquicos - estructura formal -, pueden

determinar ciertos momentos de participación de los individuos; mientras que los rasgos de la estructura social pueden hacer que ciertas normas o tradiciones prevalezcan, aún por encima de los procesos de innovación y cambio organizacional.

Por otra parte, existen situaciones en las cuales están presentes los procesos de costos de basura, que se encuentran restringidos por las normas sociales, las estructuras organizacionales, y las redes de conexiones que los limitan de manera importante. Mas aún, existen creencias y normas sociales que regulan los vínculos formados y las elecciones realizadas, y éstas moldean, también, el comportamiento de la decisión.

Por otro lado, las estructuras organizacionales restringen las habilidades de los problemas, de las soluciones, y de los tomadores de decisiones para interactuar con las elecciones. En una estructura jerárquica, los tomadores de decisiones importantes tienen acceso a muchas elecciones y los tomadores de decisiones menos importantes tienen acceso a un menor número de elecciones.

Existen también, otras restricciones en el proceso de toma de decisiones que se refieren a las fechas límite. Igualmente, existen restricciones en los tiempos de llegada de los problemas, las soluciones, las oportunidades de elegir y los tomadores de decisiones; el elemento crítico del proceso del cesto de basura es que existen elementos de clasificación temporal.

1.4.3 Acoplamiento flojo en las organizaciones.

En contraste a la imagen predominante de que los elementos en las organizaciones están acoplados a través de densas y estrechas relaciones, se propone aquí que los elementos están habitualmente unidos entre sí frecuente y flojamente. Utilizando las organizaciones educacionales como punto de partida, Karl Weick (1976), introduce el concepto de flojamente acoplados en donde incorpora un número sorprendente de observaciones distintas acerca de las organizaciones, y sugiere funciones originales, crea problemas inflexibles a los metodólogos, y genera preguntas fascinantes para los eruditos.

Por flojamente acoplado, el autor pretende transmitir la imagen de que eventos acoplados son receptivos, pero que cada evento en sí mismo, preserva su propia identidad, y alguna evidencia de su separación física, o lógica. Flojamente acoplados implica, también, connotaciones de no permanencia, disolubilidad e implícitez, las cuales son propiedades potencialmente cruciales del “pegamento”, por así decirlo, que mantiene unidas a las organizaciones.

En conjunción con lo anterior, las organizaciones tienen varias características que las conducen a acciones coordinadas. Principalmente, estructuras de control jerárquico y procedimientos estándar de operación. Sin embargo, no aseguran una coherencia de decisión constante. En lugar de tener procesos de toma de decisiones que provengan de intenciones consistentes, de identidades y de expectativas sobre decisiones y acciones coordinadas, las organizaciones presentan síntomas de incoherencias. Las decisiones parecen

estar desconectadas de las acciones, las acciones de ayer desconectadas de las de hoy, y las justificaciones desconectadas de las decisiones.

En principio, los dos mecanismos de acoplamiento o ajuste más discutidos son:

- a) el núcleo técnico de la organización y,
- b) la autoridad de la oficina.

La importancia de estos dos mecanismos en el tema de identificación de elementos es que en el caso de acoplamiento técnico, cada elemento es algo de tecnología, tarea, subtarea, rol, territorio y persona, y los acoplamientos son orientados a la tarea. Lo anterior se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse a los nuevos reclamos tecnológicos. En el caso de autoridad como el mecanismo de ajuste, los elementos incluyen puestos, oficinas, responsabilidades, oportunidades, recompensas y sanciones o castigos, y es así que el acoplamiento entre estos elementos es lo que probablemente mantiene unida a la organización.

Por su parte, March (1994), examina algunas sugerencias para discernir el orden dentro de un mundo aparentemente desordenado, y en el cual existe acoplamiento flojo, entre ellas está la descentralización y delegación en las organizaciones que se enfrentan a entornos confusos e inconsistentes. El acoplamiento flojo a través de la descentralización y la delegación, tiene la función de resolver problemas de motivación y de información para hacer frente a dichos entornos. Dado que el conocimiento de las condiciones locales y las

competencias especializadas son esenciales, y se encuentran más habitualmente dentro de unidades descentralizadas, el control sobre la aplicación de las políticas y la adaptación de políticas generales a las condiciones particulares se delegan a las unidades locales. La descentralización amortigua las inconsistencias en la organización, y al delegar, se atenderán las distintas demandas.

Una segunda sugerencia son las decisiones y aplicaciones, éstas están flojamente acopladas porque involucran a diferentes coaliciones de actores. En este caso, las decisiones son el resultado de la negociación entre los miembros de una coalición. Cuando las decisiones se ponen en práctica, muchos de los miembros de la coalición original quizá estén ocupados en otra parte, o bien no estén interesados en la ejecución de la decisión.

El acoplamiento flojo en la decisión y la ejecución, se acentúa conforme las decisiones y acciones alcanzan compromisos simbólicos. Aquéllos que participan en la toma de decisiones no sólo persiguen el beneficio personal y grupal, sino también la afirmación personal y grupal. El aprendizaje mutuo que obtienen los tomadores de decisiones, y quienes las aplican, parece llevar a una tendencia hacia las decisiones ambiguas, y a sus interpretaciones imaginativas.

Como tercera sugerencia encontramos el decir y hacer, la toma de decisiones es una combinación entre ambas y con frecuencia están flojamente acoplados, asimismo, suelen ser mutuamente excluyentes, en lugar de mutuamente sustentadores. La toma de decisiones no siempre está conectada con el hacer

de las decisiones. Algunas cosas que son fáciles de decir, no son fáciles de hacer, otras cosas pueden ser fáciles de hacer, pero no son fáciles de decir.

En términos generales, se puede concluir, de acuerdo con Weick (1976), que los sistemas flojamente acoplados nos proporcionan una serie de lecciones a considerar, para el estudio de las organizaciones.

Así, en primer lugar, los actores organizacionales no son tan racionales como aparentan, esto es, que los planes, la racionalidad y el análisis de la organización se constituyen en ocasiones en una fachada de eficiencia y buena administración para recopilar recursos, pero esto no garantiza que se alcancen los objetivos planteados.

En segundo lugar, las organizaciones están fragmentadas, es decir, que los actores organizacionales entienden con relativa facilidad las partes de la organización que le son cercanas, pero carecen de un conocimiento integral de la organización, por lo que tienden a explicar el resto de la organización a partir de los modelos mentales que tienen para explicar las partes conocidas, creando una falsa sensación de unidad.

Por último, los acoplamientos flojos producen ambigüedad, ya que difícilmente se puede anticipar con precisión las consecuencias de la acción, dando como resultado la ambigüedad organizacional.

Es así como las organizaciones conviven cotidianamente en un ambiente relativamente desordenado, incoherente y flexible. Estas últimas características

no implican, necesariamente, una situación anormal o negativa en las organizaciones, sino que con frecuencia contribuyen al soporte de la estructura y al desempeño adecuado de sus procesos. Para explicar esta particularidad de las organizaciones, Weick, ha desarrollado la metáfora de los sistemas floja, o vagamente acoplados (Loosely Coupled Systems).

En términos generales, Weick, comenta que se podría invertir mucho tiempo examinando la posibilidad de que las organizaciones puedan ser vistas como sistemas flojamente acoplados. El concepto de organización como sistema flojamente acoplado puede tener un efecto sustantivo sobre las perspectivas existentes acerca de las organizaciones.

Una vez hecho este recorrido teórico podemos observar la variedad de propuestas estudiadas a lo largo del tiempo y dado que la complejidad de las organizaciones es cada vez mayor, nos enfrentamos con unos procesos decisorios con diferentes componentes, pero a su vez existe convergencia en algunos de sus postulados.

A continuación pasaremos a revisar un segundo eje, en el cual consideramos la estrategia metodológica que nos permitirá explicar el proceso decisorio, para pasar a analizar una parcialidad de la realidad del accionar organizacional de una mediana empresa.

II. HACIA UNA ESTRATATEGIA METODOLOGICA PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DECISORIO EN UNA MEDIANA EMPRESA

2.1 La investigación como proceso de trabajo

La palabra investigación, refiere a una indagación, una búsqueda sistemática, e intencional, de algo previamente determinado. Este proceso que es la investigación, puede entenderse como una secuencia de acciones orientadas hacia la solución de una situación problemática. Para llevar a cabo este proceso de indagación, el hombre posee una serie de capacidades intelectuales de raciocinio crítico que le permiten, tanto desarrollar actividades de análisis y de síntesis encaminadas a ordenar y jerarquizar los problemas a los que se enfrenta cotidianamente, como las acciones para resolverlos.

A lo largo de la historia, la experiencia humana ha dado lugar a la sistematización del proceso de investigación; de acuerdo con Pacheco y Cruz (2006), la investigación siempre ha existido, según sus conceptos antes era "silvestre" y hoy es "cultivada". La primera se basa en la intuición y el sentido común, mientras que la segunda se basa en conocimientos previamente comprobados - teoría -, y en procedimientos estrictamente rigurosos y sistemáticos - metodología -. Ambos tipos de investigación son útiles y válidos para generar conocimiento de la realidad, pero los niveles de profundidad y objetividad prevalecen más en la científica.

Citando a Bordieu (1976), éste menciona que una investigación realizada sin ningún plan, haciendo registros al azar, o al tanteo, no es adecuada para

conocer los hechos que serán útiles para los fines de desarrollo, razón por la cual la investigación debe ser metodológica, debe contar con un método.

Cabe indicar que todo proceso de investigación se puede abordar bajo diferentes perspectivas y enfoques. Así, retomando la clasificación de Pacheco y Cruz (2006), ellos nos presentan las siguientes cinco clasificaciones: la primera de ellas se da de acuerdo a su objetivo; una segunda, según su nivel de formalización; otra más, acorde a sus fuentes de información; la cuarta se establece en base a su nivel de profundidad; y por último, de acuerdo a la forma de acercamiento al objeto de estudio.

Estos tipos de investigación no son mutuamente excluyentes en manera alguna, por el contrario, una misma investigación puede contar con características de varios tipos. Así pues, todas pueden ser válidas, mas lo que le otorgará la seriedad a la investigación, será el grado de conocimientos teóricos y sus resultados, pero, por supuesto, en tanto que éstos estén sustentados.

Tabla 4 Tipos de investigación científica

Tipo	Clasificación	Características
Según su objetivo	Básica	Generar conocimiento encaminado a descubrir y conocer las leyes que rigen la realidad, natural como social
	Tecnológica	Generar conocimiento encaminado a diseñar o innovar, los instrumentos y herramientas que el hombre necesita para potenciar sus capacidades transformadoras de la realidad, aplicando el conocimiento básico.
	De intervención	Generar conocimiento encaminado a transformar y adaptar la realidad natural y social.
Nivel de formalización	Rigurosidad y profundidad	Se refiere a las investigaciones escolares y las que se realizan en los centros de trabajo, además de las tesis en los diferentes niveles de estudio.
Fuentes de información	Documental	Utiliza información o datos de fuentes escritas, electrónicas o audiovisuales.
	Experimental	Utiliza información o datos resultantes de la producción artificial de un fenómeno mediante la manipulación de las variables que intervienen en él.
	De campo	Utiliza la información o datos obtenidos principalmente de la observación directa, in situ, de un fenómeno y de las percepciones de los actores principales de un suceso o evento social o natural
Nivel de profundidad	Exploratoria	Se realiza para formalizarse con un objeto de estudio poco conocido o poco estudiado sobre el cual hay guías generales muy vagas.
	Descriptiva	Pretende obtener conocimiento sobre cómo son, cómo se manifiestan y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno de la realidad, pero sin profundizar en las causas últimas que lo determinan.
	Correlacional	Busca mediar el grado de relación existente entre dos o más variables que intervienen en el fenómeno en estudio para saber cómo se comportaría una variable (dependiente) conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (independientes)
Según la forma de acercamiento al objeto de estudio	Cuantitativa	Se acerca al objeto de estudio con interrogantes específicas surgidas de análisis teóricos previos o de investigaciones realizadas con anterioridad en relación con objetos de estudios similares.
	Cualitativa	Esta sucede sin interrogantes o hipótesis preconcebidas, ya que eso implicaría contaminar la realidad que se pretende conocer.

Fuente: Elaboración propia en base a Pacheco y Cruz 2006.

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, nos encontramos en una situación donde convergen una gran diversidad de perspectivas y enfoques en la investigación. Para nosotros, en el caso de estudio que nos ocupa, consideramos importante hacer uso de la investigación cualitativa, partiendo de la búsqueda de comprensión de un proceso perteneciente a una parte de una realidad organizacional, particularizado en el caso de una mediana empresa familiar, tratando, así, de reconstruir e interpretar su vida organizacional a través de sus procesos decisorios.

Habría que decir que hemos optado por esta metodología debido a que el método cualitativo se ha consolidado como uno de los más sólidos en el campo de los Estudios Organizacionales. De este modo, a través de este método, se pretende informar, principalmente, de las observaciones en el lenguaje natural, recurriendo escasamente a los números, o haciendo uso de cálculos relativos a lo observado.

2.2 Metodología cualitativa

Los métodos de investigación surgen en razón de las concepciones y necesidades de los investigadores que trabajan en una disciplina concreta del saber, la cual determina la utilización de los métodos concretos y las posibles cuestiones a tratar. Así, consideramos el método como la forma característica de investigar, la cual estará determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta.

Retomando la definición académica, observemos que, etimológicamente, metodología proviene del griego métodos, método y logos o tratado; así pues, en términos metodológicos, la metodología puede ser entendida como el tratado de los métodos. Sin embargo, llevando el concepto al campo de la práctica, por metodología de la investigación se entienden hoy en día dos cosas (Pacheco y Cruz, 2006): a) el estudio de los métodos de investigación; y, b) el método utilizado para realizar una investigación específica. En este segundo significado, metodología y método son utilizados como sinónimos, cosa que para algunos profesionales es incorrecta.

Por lo anteriormente establecido, el siguiente paso en el trabajo de investigación será buscar el camino - método - que permita tener un acercamiento a una realidad particular. En la opinión de Marx, en su ineludible obra *El Capital* (en Pacheco y Cruz, 2006), se comenta que en todo proceso de trabajo se presentan dos momentos básicos: una teorización de la realidad natural al abstraer, el obrero, las características de lo natural y diseñar idealmente el resultado esperado del proceso mismo de transformación, es decir, del proceso de trabajo; y un accionar práctico, utilizando sus órganos que trabajan y aplicando su voluntad y su atención intelectuales. Estos dos momentos se encuentran íntimamente ligados, ya que la atención y la voluntad del obrero están orientadas a un fin.

Haciendo una analogía entre el proceso de trabajo del obrero, descrito por Marx, como productor de valores de uso, y el proceso de trabajo del investigador como productor de conocimiento nuevo, se puede observar que,

en el caso del investigador, se hace uso de un conocimiento objetivo previo estructurado en teorías para estar en condiciones de imaginar - conceptualizar -, y apropiarse teóricamente de la parcela de la realidad de su interés para, posteriormente, a través del accionar práctico de indagación, llegar al objetivo central del trabajo de investigación.

Desde otra perspectiva, todo proceso de investigación formal consiste en un ir y venir, de la teoría, a la práctica, es decir, bajar a la práctica con referentes teóricos sólidos para después subir a la reflexión teórica para consolidar la experiencia práctica, y así sucesiva y progresivamente, hasta lograr el objetivo de conocimiento, determinado al inicio de la investigación; así pasamos de un concreto real, a la teoría, y de ahí, bajamos al concreto pensado (Páramo, 1999). En este trabajo pretendemos explicar desde el punto de vista del actor a nivel directivo, cómo se configuran sus procesos decisorios en una empresa mediana, de tipo familiar, los cuáles inciden, de manera fundamental, en su competitividad, todo ello con la finalidad de conocer su especificidad.

Como ya hemos establecido antes, es la metodología de la investigación la que constituye el enlace y el pasaje de la teoría a la práctica, es decir, es el puente o eslabón que permite el ir y venir entre el conocimiento teórico y su aplicación y validación práctica al momento de llevar a cabo, en forma crítica, una indagación concreta para generar conocimiento.

Así pues, partiendo de la concepción de la metodología como eslabón entre teoría y práctica, se considera que esta unión va más allá de seguir una serie de pasos que son necesarios para elevar la eficiencia y efectividad del proceso de trabajo de investigación, y para asegurarlo, es necesario ligar la metodología de la investigación con operaciones mentales lógicas que dan soporte a los pasos, o acciones, del proceder investigativo.

Dichas operaciones lógicas son denominadas por algunos autores, niveles de acercamiento con la realidad, u operaciones del pensamiento, las cuales sirven para darle coherencia y estructura a las actividades exploratorias del proceso de investigación. Los pares del pensamiento lógico son: abstracto-concreto, general-particular, análisis-síntesis, inducción-deducción, así como, cualitativo-cuantitativo.

En concreto, una utilización adecuada de estos pares de operaciones intelectuales le permite al investigador transitar de la teoría a la práctica, y viceversa, con la finalidad de diseñar y sustentar los momentos y las etapas necesarias para profundizar en el conocimiento y en la transformación de la realidad.

Para llegar a aterrizar las operaciones mentales del razonamiento lógico será necesario un procedimiento, como menciona M. Bunge (en Pacheco y Cruz, 2006), lo que hoy se llama método científico no es ya una lista de recetas para dar con las respuestas correctas a las preguntas científicas, sino el conjunto de

procedimientos por los cuales: a) se plantean los problemas científicos, y, b) se ponen a prueba las hipótesis científicas.

De tal manera, la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos discursos, dibujos, gráficos, e imágenes, para comprender la vida social por medio de significados, y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. También utiliza las descripciones detalladas de hechos, citas directas del habla de las personas, y extractos de pasajes enteros de documentos para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica (Bordieu, 1976).

En adición, el método cualitativo ha revalorizado al ser humano concreto como objeto central de análisis, en contraste con el cientificismo positivista. Lo que interesa en aquél es el mundo social en el que participa el sujeto, el mundo de significaciones en donde él mismo interviene, llenando los significados con su experiencia personal. De esta forma, los sujetos son capaces de manifestarse de diversas maneras posibles, e indeterminadas.

Ahora bien, bien la sociedad está formada por sujetos, éstos no están reducidos a una simple individualidad: son sujetos que están en constante interrelación activa con la dimensión objetiva y macrosocial. El sujeto es un agente social porque la realidad se encuentra en él, y así mismo, posee una representación global de la sociedad. Luego entonces, cada sujeto contiene

información de la totalidad social, es decir, el todo se encuentra en las partes, al igual que las partes se encuentran en el todo.

Por otro lado, la investigación cualitativa trata de comprender la intención del acto social, esto es, la estructura de motivaciones que tienen los sujetos, la meta que persiguen, el propósito que orienta su conducta, los valores, los sentimientos y las creencias que lo dirigen hacia un fin determinado, es decir, de esta manera aborda el mundo subjetivo.

En otro punto, el objeto de la investigación cualitativa es el conocimiento del significado que tiene una acción para el sujeto. Se trata de datos referenciales, de vidas personales que se articulan dentro de un determinado contexto social. Entonces, el significado de la acción sólo puede ser comprensible en una cierta relación, en una estructura social.

Así, la investigación cualitativa presenta una visión holística de la realidad. Busca un patrón estructural, o el conjunto de cualidades organizadas que caracterizan al hecho social. Por su parte, la realidad social se analiza como hechos en su totalidad, como la situación donde se producen, y tienen sentido si son integrantes de una totalidad histórica, si son parte de un mundo simbólico, resultado de una red de relaciones y de la historicidad determinada.

Estrategia cualitativa versus Estrategia cuantitativa

Pires (1997), nos dice que, cuan diverso y variable ha sido el conjunto de los métodos de investigación a lo largo de la historia de las ciencias, que parece

que cualquier intento por delimitar y caracterizar lo que se denomina investigación cualitativa, sería una tarea paradójica y condenada de origen al fracaso.

Para algunos autores más, es falso afirmar que existe una metodología cuantitativa o cualitativa: así como no hay tampoco investigaciones cuantitativas o cualitativas - o de ambas naturalezas -. Para ellos, la metodología es una sola, y las grandes cuestiones de orden metodológico conciernen a toda investigación. Por supuesto que hay series de principios y de estrategias aplicables para tal o cual técnica de observación, de muestreo o de tratamiento de datos, admiten, pero todo ello no es suficiente para hablar de metodologías aparte.

Tal vez esto no se trate de otra cosa que de un falso dilema. Plantear la dicotomía: método cuantitativo versus método cualitativo, resulta una falacia que encubre la real dimensión ideológica de la crisis del paradigma dominante, reduciéndola al campo de los procedimientos y confundiendo técnicas con métodos, negando, además, su función mediadora entre los supuestos teóricos y éstas últimas. Se desconoce, por extensión, que la producción científica es un complejo proceso de construcción del objeto, cuyos supuestos generales confieren un sentido particular a los procedimientos que se utilizan en el campo de la investigación.

Aún más, se trata de demostrar que no son las técnicas las que determinan el carácter de la investigación, sino que, por el contrario, son éstas las que están

determinadas por el marco teórico y metodológico que les confiere el sentido y la direccionalidad. Ésta es la razón por la que las mismas técnicas cualitativas pueden ser empleadas desde un enfoque tradicional.

Desde nuestra perspectiva, ambas estrategias son adecuadas, en tanto formas de hacer investigación, puesto que en ambas existen bases epistemológicas. Consideramos así que la diferencia radica más en cuestiones técnicas. Y aunque en las ciencias naturales la supremacía va a ser el uso de métodos cuantitativos, como su herramienta fundamental, mas en las ciencias sociales, lo cuantitativo no logra dar cuenta de las diferencias existentes entre los seres humanos.

La estrategia cualitativa tiene el carácter reflexivo del hecho social, al participar en un mundo social, reflexionar sobre los efectos de su participación y mantener la capacidad de observar nuestras actividades desde afuera como objetos del mundo. En la Tabla 5 se presentan rasgos de ambas metodologías, cuantitativas y cualitativas, a manera de diferenciación.

Tabla 5 Perspectivas Metodológicas: El *Continuum* Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Sociológica

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
<p><i>Ontología</i></p> <p>La realidad social es simple tangible y fragmentable.</p> <p>La sociedad tiene propiedades <i>aditivas</i>. Es resultado de la sumatoria de las características y conductas de los individuos.</p>	<p><i>Ontología</i></p> <p>La realidad social es múltiple, construida y holística.</p> <p>La sociedad tiene propiedades <i>emergentes</i>. Es producto de las relaciones de una totalidad social, no se reduce a los elementos.</p>
<p><i>Epistemología</i></p> <p>Se desea conocer la extensión o magnitud de la distribución de las características en un conjunto de individuos.</p> <p>Conocer la realidad social mediante la fragmentación en tantos elementos como sea posible.</p>	<p><i>Epistemología</i></p> <p>Se desea conocer el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un fenómeno.</p> <p>Comprender la realidad social mediante la significación y las relaciones en su estructura dinámica.</p>
<p><i>Nivel de la realidad</i></p> <p>Hechos fácticos. Exterioridad material de la realidad social, vienen impuestos desde fuera y en forma independiente de la conciencia de las personas.</p> <p>Interesa los hechos atomizados, aislados de su contexto social e histórico.</p>	<p><i>Nivel de la realidad</i></p> <p>Hechos de sentido. Creencias, motivaciones, deseos, intenciones y sentimientos que regulan el comportamiento de las personas.</p> <p>Interesa los hechos en su estructura, como parte de un proceso histórico y de una red de relaciones.</p>
<p><i>Diseño</i></p>	<p><i>Diseño</i></p>

<p>Investigación proyectada.</p> <p>Estructurado, decisiones preestablecidas, número, orden y forma.</p> <p>Cerrado, no se aceptan fácilmente nuevas fases.</p> <p>Define un criterio maestro que es perdurable y rígido.</p>	<p>Investigación emergente.</p> <p>Flexible, decisiones se modifican conforme se vaya avanzando el estudio.</p> <p>Abierto, surgen decisiones en el mismo proceso.</p> <p>Define un criterio maestro que se moldea y adapta.</p>
<p><i>Escenario</i></p> <p>Objeto social de estudio ex post facto y artificial</p>	<p><i>Escenario</i></p> <p>Objeto de estudio naturalista</p>
<p><i>Técnicas</i></p> <p>Muestreo probabilístico</p> <p>Cuestionario</p> <p>Observación estructurada</p> <p>Análisis de contenido cuantitativo</p>	<p><i>Técnicas</i></p> <p>Muestreo Estructural</p> <p>Entrevista, historias de vida, grupos de discusión</p> <p>Observación participante</p> <p>Análisis de contenido cualitativo</p>
<p><i>Producción de datos</i></p> <p>Números, cuantificaciones y mediciones.</p> <p>Datos son cosas.</p>	<p><i>Producción de datos</i></p> <p>Textos, palabras, discursos, imágenes y gráficos.</p> <p>Datos son significados.</p>
<p><i>Análisis</i></p>	<p><i>Análisis</i></p>

Opera con gran cantidad de individuos.	Opera con pocos casos.
Métodos de análisis estadístico.	Método de análisis del discurso
<i>Generalización</i>	<i>Generalización</i>
Infiere conclusiones a partir del examen de la conducta de muchos individuos.	Cada sujeto contiene información de su conducta particular y de la generalidad de su sociedad.
<i>Explicación</i>	<i>Explicación</i>
Causal. Los hechos sociales se explican a partir de otros hechos fácticos.	Comprensión. Explicación es teleológica, por la interpretación de la estructura de las motivaciones.
Objetiva. Se explica a partir de hechos exteriores a los puntos de vista del sujeto.	Empatía. Explicación es subjetiva, desde el punto de vista del sujeto.
Lineal. Proceso de razonamiento de explicación fragmenta la realidad social en causas y efectos: X determina Y.	Cíclica. Proceso de razonamiento de explicación va del todo a las partes y de éste al todo, en momentos sucesivos que se elevan de nivel.
De abajo hacia arriba. Explicación se deduce de datos referentes de los comportamientos individuales.	De arriba hacia abajo. Explicación se deduce de los datos referentes a la totalidad social.
<i>Alcance de los resultados</i>	<i>Alcance de los resultados</i>
Monotética. Busca regularidades generales (leyes sociales).	Ideográfica. Busca el sentido que el actor le da a la acción social.

Fuente Mejia Navarrete 2004

Así pues, los seis momentos básicos de la metodología de la investigación en tanto procedimiento, son: problematizar - reflexionar sobre el qué -, metodologizar - reflexionar sobre el cómo -, formalizar - generar un documento -, desarrollar - actividad práctica -, concluir - síntesis de resultados -, y exponer - integración del reporte final -.

Estos procedimientos de la metodología de la investigación, al momento de llevarse a la práctica, requieren de la utilización de herramientas para llegar al objetivo general de la investigación. Como menciona Ander-Egg (en Pacheco y Cruz, 2006), el método no basta, ni es todo: se necesitan procedimientos y medios que hagan operativos los métodos.

Por último, y de manera complementaria, abundaremos en el hecho de que existen diferentes técnicas para recabar información, tales como: técnicas documentales, que incluyen a las fichas - bibliográficas, hemerográficas, y de contenido -, y a los análisis de texto. Éstas se complementan con las técnicas de campo, conformadas por: el muestreo, la observación, encuesta, entrevista, y el procesamiento y análisis de información - cualitativo, cuantitativo, gráficas y cuadros -.

2.3 Técnicas metodológicas utilizadas

En primer lugar, habremos de establecer que las principales técnicas que guiaron esta investigación fueron consideradas en función de las necesidades propias del análisis de los procesos decisorios, al igual que en la búsqueda de

certidumbre y confiabilidad para la misma. Además, tratando, por supuesto, de que estos instrumentos resulten adecuados al problema y al objetivo planteado, para culminar intentando explicar y comprender una especificidad de la realidad organizacional.

2.3.1 Entrevista

La entrevista, en profundidad (Ruiz, 1999), consiste en una técnica para obtener información mediante una conversación profesional con una, o varias personas, para así obtener un estudio analítico de investigación, o para contribuir en los diagnósticos, o tratamientos sociales.

En particular, la entrevista comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales - biológicas, culturales, sociales, conductuales -, del entrevistador, lo mismo que en las del entrevistado.

Sea dicho que, en la entrevista, el investigador busca encontrar lo que es importante y significativo en la mente de los informantes, sus significados, perspectivas e interpretaciones, al igual que el modo en que ellos ven, clasifican y experimentan su propio mundo.

Por otra parte, señalemos que la comunicación no-verbal, exige un talento especial para convencer al entrevistado de que se quiere oír, y tomar en serio, lo que sólo él tiene que contar y expresar. En este contexto el entrevistador

tiene que prestar atención a posturas, gestos y tono de voz, indicadores a través de las cuales se intercambian estados de ánimo, cansancio y/o disgusto; en todo ello, existen tres procesos que se interrelacionan e influyen mutuamente:

1. Proceso social de interacción interpersonal: En este proceso se efectúa un intercambio de comunicación cruzada, a través de la cual el entrevistador trasmite interés, motivación, confianza y garantía, y el entrevistado devuelve, a cambio, información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación.
2. Proceso técnico de recogida de información: La naturaleza propia de la entrevista en profundidad reclama una estrategia propia que se puede concretar en tres elementos: la captación o lanzadera, la indagación o relanzamiento, y la fiabilidad o control.
3. Proceso instrumental de conservar la información: el cual se lleva a cabo grabando la conversación.

Tipos de entrevistas:

- a) las entrevistas sostenidas con un solo individuo - individual -, o con un grupo de personas - de grupo -.
- b) Las entrevistas que cubren un amplio espectro de temas - bibliográficas -, o las monotemáticas - entrevista enfocada -.

- c) Las entrevistas dirigidas - estructurada -, en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación, o aquéllas en las que el entrevistador sigue un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido, y formulación de las mismas - no estructurada -.

En esta investigación en particular, se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas a nivel de puestos directivos, jefes de departamento y director general – dueño de la empresa -, todas ellas con la finalidad de identificar cómo es el proceso decisorio, y cuáles factores intervienen, e inciden, en él. Al personal operativo no consideramos necesario realizarle entrevistas, dado el objetivo de la investigación, ya que la función de ellos, generalmente, es ejecutar las decisiones que se toman en los puestos superiores. Cabe mencionar que dichas entrevistas fueron grabadas con previa autorización de los entrevistados, esto nos permite contar con información legítima. Se presenta la tabla 6, en donde se indica una relación de las entrevistas realizadas.

Tabla 6 Entrevistas realizadas

Nombre	Puesto	Antigüedad	Profesión
Alejandro Lara Martínez	Director general	23 años	Ingeniero industrial
Omar López Hernández	Director de comercialización	5 años	Licenciado en comercio internacional
Diego Medina Duran	Director de operaciones	5 años	Ingeniero industrial
Antonio Pineda	Jefe de departamento. innovación y diseño	41 años	Nivel primaria
Felipe Flores Maldonado	Jefe del departamento. de calidad	17 años	Ingeniero industrial en producción
David Mena Rendón	Jefe de departamento. de recursos humanos	18 años	Licenciatura en relaciones industriales
Daniela Avalos Gomez	Director de comercialización	16 años	Contador Público
Luis Amaro Zavala	Jefe del departamento. de producción	3.5 años	Ingeniero en producción

Fuente elaboración propia (2006)

A manera de punto final en este apartado, cabe mencionar que se realizaron dos rondas de entrevistas con cada uno de los entrevistados, ello con la finalidad de cotejar y cruzar información, además de tratar de aclarar dudas surgidas en la primera ronda. El total de dichas entrevistas se llevaron a cabo en el año del 2006, y parte del 2007.

2.3.2 El análisis documental

El análisis documental es una técnica para leer, e interpretar, el contenido de toda clase de documentos, particularmente, de documentos escritos. Dicho de un modo más abierto, la lectura de un texto es el más amplio, universalizado, y rico, de los modos actuales de llevar a cabo el proceso de recoger información.

La idea central del análisis del contenido cualitativo, es que el texto original sea tratado y entendido como un escenario de observación, o como el interlocutor de una entrevista, del que se extrae información para someterla a un ulterior análisis e interpretación, es decir, que el texto es como un campo del que se extrae información, a través de la lectura.

Por su parte, el análisis de contenido está conformado por dos momentos claves: la codificación - reducción de las muchas palabras del texto mediante su clasificación en un número menor de categorías, a través del ordenador -, y el tratamiento informático de los datos clasificados.

Pasos del análisis cualitativo de contenido:

1. Elección de estrategia.
2. La construcción del texto del campo.
3. Construcción del texto de investigación.

En este trabajo, de los documentos revisados fueron, la mayoría de ellos, externos, dado que al interior tienen manuales administrativos obsoletos, o que no han sido actualizados. La información que se analizó fueron datos del INEGI, de la Cámara del Calzado, del CONOCER (Consejo de normalización y certificación de competencia laboral), de la Secretaría de Economía, del Gobierno del Estado de Guanajuato, y del CICEG, así como de artículos diversos relacionados con el sector, dichos documentos arrojan información acerca de datos cuantitativos del sector cuero – calzado.

2.3.3 Observación

La observación es entendida como un proceso sistemático por medio del cual un especialista recoge, por sí mismo, información relacionada con cierto problema. En este proceso intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado.

La observación constituye, en sí misma, un proceso deliberado y sistemático que ha de ser orientado por una pregunta, objetivo o problema. Este problema es el que le da sentido a la observación en sí, y es el que determina aspectos tales como: qué se observa, quién es observado, cómo se observa, cuándo se

observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran, cómo se analizan los datos procedentes de la observación, o qué utilidad se les da a los datos.

Por otro lado, en la observación suelen presentarse elementos contextuales, imprecisiones propias de nuestros medios sensoriales, diferentes niveles de concentración, asimilación y contraste, etc., que pueden modificar lo observado. Es por ello que debemos ser perceptivos a hechos sociales delimitados por la existencia de un problema o propósito, y un plan sistemático de levantamiento, análisis, e interpretación de los propios datos observables.

En lo que a nuestro trabajo respecta, las actividades de observación desarrolladas en el mismo, consistieron en observar y revisar las instalaciones físicas de la empresa, así como el desarrollo de las actividades de los directivos, del personal administrativo, y de producción, que laboran dentro de la empresa, con la finalidad de identificar el ambiente en el cual se desarrollan. Dicha observación se dio de manera detallada y detenida, al interior de la empresa, con la finalidad de obtener respuestas adecuadas y poderlas contrastar con las entrevistas. Además, llevamos a cabo una bitácora de las visitas a la empresa, registrando detalles de lo observado. Finalmente, también asistimos a dos ferias públicas de calzado en donde participo la organización estudiada.

2.4 Validez y Confiabilidad en la investigación

Una investigación tiene un alto nivel de validez si, al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad, o situación dada.

Este hecho que hemos establecido, constituye la validez interna. Hay también otro criterio de validez, la validez externa, que consiste en averiguar hasta qué punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares. Ésta coincide parcialmente con la generalización.

Por otra parte, el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a los investigadores un rigor y una seguridad en sus conclusiones que muy pocos métodos pueden ofrecer.

La validez, para Kerlinger (en Barba, 2002), es el grado de aproximación a la realidad. Para Sierra (1998), la investigación científica pretende conceptuar la realidad lo más exactamente posible. De ahí, se plantean las siguientes cuestiones:

- a) tomar medidas necesarias y disponer la investigación de tal modo que ésta resulte válida, y no esté viciada o adulterada por la intervención de factores externos a la investigación,

- b) comprobar, una vez realizada la investigación, el grado de exactitud con el que los resultados obtenidos representen la realidad a la que se refieren.

La validez en la investigación se establece en función del análisis que de la organización se efectúe. Para lograrlo, se utilizan los instrumentos metodológicos adecuados para obtener respuestas a las proposiciones de investigación que permitan el acercamiento a la realidad. Con este criterio se pretende aportar argumentos que le otorguen este carácter específico al trabajo realizado.

Y si, por otro lado, debido a la evolución, dinámica y cambio de los seres humanos y al entorno en que se hallan, su comportamiento no se puede repetir en forma idéntica sin alterar su verdadera naturaleza, lo lógico es adaptar los métodos y las técnicas a su naturaleza, y no lo contrario, como muchas veces se ha hecho. En ese caso el estudio deberá ser, más bien, naturalista, fenomenológico, etnográfico y hermenéutico, y la confiabilidad deberá estar orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores y evaluadores del mismo fenómeno.

Entonces, el concepto tradicional de confiabilidad implica que un estudio se puede repetir con el mismo método, sin alterar los resultados, es decir, es una medida de la replicabilidad de los resultados de la investigación. En las ciencias humanas es prácticamente imposible reproducir las condiciones exactas en que un comportamiento, y su estudio, tuvieron lugar.

Sin embargo, la confiabilidad exige preguntarse hasta qué grado los datos y los resultados que se obtuvieron son creíbles (Sierra, 1998). En la investigación cualitativa, la confiabilidad requiere demostrar el nivel de veracidad de los resultados obtenidos.

Por su parte, Montaña, (en Rodríguez, 2003), señala la gran complejidad y ambigüedad que implica la investigación en el campo de las ciencias sociales, y humanidades en lo general, y en lo particular, en el estudio de las organizaciones al establecer un decálogo de ideas sobre ella. Destaca así mismo que cualquiera que sea la elección, lo que se busca es la verdad, y por tanto, esto se construye como elemento fundamental para todas las perspectivas de validez.

En el intento de garantizar la confiabilidad de esta investigación verificada por la investigadora, bajo el criterio de credibilidad se corroboró, y triangularon, informaciones obtenidas de los actores a través de las grabaciones de las entrevistas, y así documentar los datos proporcionados con la finalidad de no distorsionar los testimonios.

Adicionalmente, para el criterio de transferibilidad, considerando el grado en que los sujetos analizados son representativos del universo al cual pueden extenderse los resultados obtenidos, se consideró la transferibilidad en función de los actores analizados, cuyos puestos correspondían a puestos de nivel medios y altos, y no por muestreo probabilístico.

Por otra parte, con relación a la fiabilidad de consistencia de datos, en donde un fenómeno que se repita en esta área de estudio lo hace complicado, para este caso se realizaron representaciones académicas continuas, tratando de que la investigación empírica fuese admisible.

Por último, acerca de la confirmabilidad, la objetividad de los datos en este estudio fueron obtenidos de los propios actores involucrados, y de documentos escritos revisados, y analizados por parte del investigador.

2.5 Estrategia de Investigación: Estudio de caso

En este trabajo de investigación utilizamos el método de estudio de caso, pues lo consideramos el más apropiado para relacionar los datos con la teoría, y porque ayuda a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos.

En general, podemos decir que hay muchas maneras de explicar el mundo de las organizaciones. Mas en nuestro caso, el método del estudio de caso resulta atractivo por ser exhaustivo y riguroso. Su ámbito de aplicación está bien definido: contestar preguntas de tipo “por qué”, o “cómo”, acerca de fenómenos contemporáneos, sobre los cuales no tenemos el control. Las preguntas de este tipo invitan a generar teorías, y éstas, a su vez, pueden inducirse a través de la lógica del método sobre el estudio de caso, como estrategia para recoger la información pertinente, y dar respuestas al hecho social.

Ahora, en concreto, el estudio de caso, consiste en una investigación detallada hecha, generalmente, con datos recabados dentro de un horizonte determinado de tiempo, y que se materializa en una o más organizaciones, grupos, o individuos ubicados al interior de las mismas. El empleo de este enfoque se ha popularizado en distintos campos disciplinarios por resultar apropiado para investigaciones individuales. La visión analítica empleada en el caso involucra al contexto y a los procesos fundamentales del fenómeno que está en estudio.

El estudio de caso puede servir al menos a tres propósitos:

- a) son empleados en investigaciones de carácter exploratorio - mediante análisis de tipo contextual, longitudinal o de procesos -, desarrolladas en áreas no estudiadas de manera previa;
- b) para confrontar y probar teorías; y
- c) confirmar los hallazgos obtenidos por otras investigaciones - o replicar el estudio para afirmar o refutar los descubrimientos -.

Por otra parte, una de las mayores fortalezas del estudio de caso, consiste en permitir al investigador concentrarse en una instancia, o situación específica, e identificar, o al menos intentar identificar, los diversos mecanismos funcionales, y de operación, al interior de la organización y sus referentes contextuales. Estos procesos frecuentemente se encuentran ocultos o protegidos por la dinámica cotidiana, o por la escala operativa tan amplia en la cual se

desarrollan sus acciones. Pero su descubrimiento en muchas ocasiones se vuelve un hecho crucial para la investigación porque define el por qué, del éxito o fracaso, organizacional.

También aquéllos son útiles para describir y analizar las formas no predeterminadas de conflicto y cooperación presentes en ciertos grupos. Esto es posible, porque el estudio de caso permite reconstruir la historia de la identidad sujeta a análisis, y determinar de esta forma, ¿cuáles fueron las causas e invariantes que condujeron a la constitución de estos procesos antagónicos?

Por otro lado, de acuerdo con Yin (1994), encontramos tres tipos de estudio de caso:

- a) exploratorio, que a veces es considerado el prelude de una investigación social;
- b) explicativo, que puede ser usado como causa de investigación, y,
- c) descriptivo, que requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de iniciar el proyecto.

Un diseño de investigación de estudio de caso consta de cinco componentes (Yin, 1994): 1) las preguntas de estudio, 2) las preposiciones, 3) la unidad de análisis, 4) la lógica que vincula los datos con las proposiciones y, 5) los criterios para interpretar los hallazgos. Las proposiciones orientan sobre los objetos que deben ser examinados en el estudio; desmenuzan, o ayudan a separar las preguntas de tipo: cómo y por qué, para determinar con claridad

qué es lo que debemos estudiar. Entonces, a partir de las preguntas de investigación se buscan datos sistemáticamente para extraer conclusiones. Por su parte, las preguntas, los datos y las conclusiones están vinculados lógicamente entre sí por el diseño del caso. Los diseños pueden ser de un caso, o de múltiples casos y, por otra parte, pueden ser holísticos o encapsulados, según se utilice una o varias unidades de análisis.

En adición a lo expuesto, el estudio de caso es una herramienta metodológica que resulta de gran utilidad para el investigador social, y en particular, para los estudiosos de las organizaciones y para el levantamiento de estudios exploratorios, que buscan dar explicación a los procesos sociales, organizacionales, y a su contexto.

En ocasiones, los estudios de caso se diseñan de manera particular para descubrir y explorar nuevas formas organizacionales, o comportamientos poco conocidos. En este sentido, el estudio de caso tiene una función importante en la generación de patrones que posteriormente permitirán la construcción de un nuevo conocimiento de la realidad.

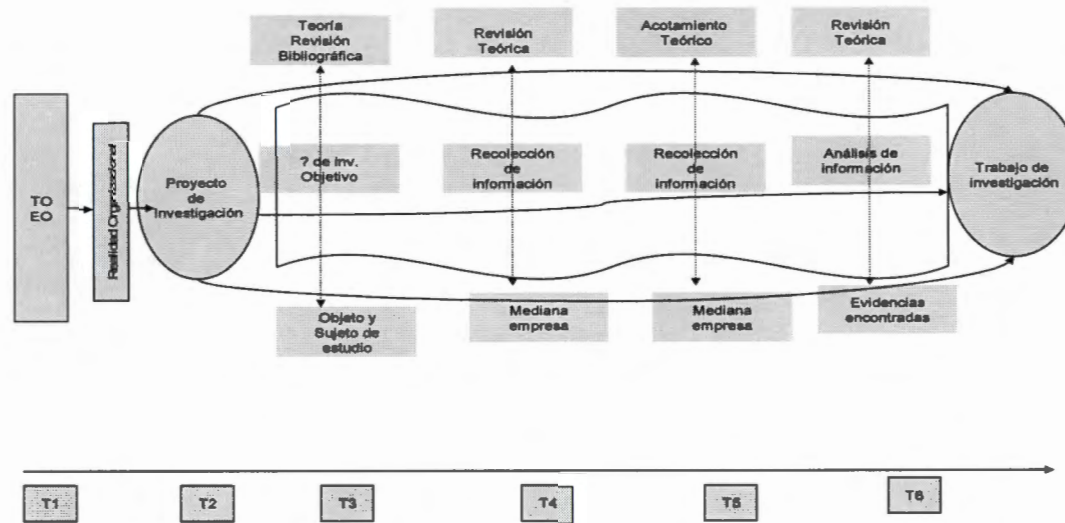
Redirigiendo el tema en lo que a nosotros compete, partiendo del objetivo de investigación, se consideró que a través de un estudio de caso se nos haría posible ayudar a comprender cómo son los procesos decisorios que ocurren en una mediana empresa familiar. Lo observado en esta empresa responde exclusivamente a la especificidad de ella; habría que llevar a cabo otros estudios de caso en otras empresas medianas, con características similares,

para identificar patrones generales que prevalezcan en ellas en torno al proceso decisorio, y con ello buscar una generalidad.

2.6 Recorrido de la investigación

En seguida, de manera gráfica, se presenta en la Figura 1, el camino de las distintas etapas de la investigación, el cual fue guiado por tres ejes principales: un eje teórico, uno metodológico, y un estudio de caso. Nos adentraremos, primeramente, en un marco teórico acerca de los estudios organizacionales, seguido de la realidad particular organizacional de nuestro interés, para luego definir el proyecto de investigación, partiendo de la pregunta y el objetivo general de investigación, pero siempre en un ir y venir del análisis teórico que nos permita acotar el tema.

Figura 1 de recorrido de investigación



Fuente Elaboración propia

El propósito fundamental ha sido identificar al sujeto de estudio en el cual se llevaría a cabo la investigación, para enseguida recolectar la información haciendo uso de la metodología cualitativa, analizar, así, la información, para presentar las evidencias encontradas y plantear las conclusiones finales, en tanto el objetivo sí haya llegado a verse cumplido, igualmente expondremos las dificultades presentadas durante el desarrollo del estudio, y qué es lo que ha aportado esta investigación.

2.6.2 Argumentos de selección de la Organización

La idea de estudiar una empresa del sector calzado con base en la ciudad de León, surge en virtud de que esta ciudad ha tenido un gran desarrollo económico, político, y social, y gran parte ello es gracias a la industria del cuero y calzado, llegando a ser, el Estado de Guanajuato, dominante en todo el país. Está establecido que en dicho Estado se concentra el 60% de la industria del calzado del país -Municipios de León, San Francisco del Rincón y Purísima de Bustos, principalmente -, de acuerdo con la Secretaría de Economía, y con datos provenientes del INEGI, además, la Industria del Cuero y del Calzado participa con el 0.22% del PIB a nivel nacional, siendo la distribución del orden del 56% micro (1-10 trabajadores), 33% pequeñas (11-50), 9% medianas (51-250), y 2% grandes (más de 250).

Mas sin embargo, lo que suele escucharse, o saberse a partir del discurso de algunos empresarios, notas periodísticas y comentarios de académicos, es que la situación de algunas empresas del sector es problemática, sobre todo al

interior de su funcionamiento organizacional, lo que las hace correr el riesgo de cerrar dado que no son capaces de enfrentar el proceso de globalización. Aún así, el estudio de este tipo de empresas es escaso, existen pocos documentos en donde se hable del cómo son en su interior dichas empresas, en resumen, encontramos datos cuantitativos, pero no información cualitativa.

En este sentido, la empresa en la cual se llevó a cabo la investigación, es una empresa mediana-familiar, dedicada a la fabricación de calzado denominada: "Manufacturera de Calzado Gandhi S.A. de C.V.", la cual se encuentra ubicada en la ciudad de León, Gto. La elección no fue aleatoria, ni mucho menos, dado las características que la conforman, entre ellas, que es mediana, es familiar, cuenta con 50 años de presencia en el mercado, y que es exportadora, entre otras; debido tales características, generó que despertara el interés por estudiarla con la inquietud de analizar la configuración de la toma de decisiones, y cómo estas le han permitido mantenerse como una empresa exportadora dentro del proceso de competitividad en el que se encuentra inmersa.

2.6.3 Ingreso a la Organización

Una vez manifestado el interés por enfocarse en el sector calzado, procedimos a elegir a la empresa en donde pudiéramos hacer la investigación; cabe mencionar que, en general, se tiene el conocimiento de que el empresario leonés suele ser renuente a que personas ajenas a la empresa entren a hacer cualquier tipo de investigaciones, dado que el empresario promedio tiene desconfianza de que se conozca cómo son interiormente. Por ello se procedió

a buscar contactos a través de la Cámara del Calzado, para tener acceso a la empresa en cuestión.

Desafortunadamente, no hubo respuesta afirmativa, en aquel momento todo quedó en que posteriormente se establecería el contacto con algunos dueños - empresarios -, para llevar a cabo posibles entrevistas; lamentablemente, dado el objetivo de investigación, era necesario entrevistar directamente a los dueños, o a alguna persona que ocupara un puesto directivo, para que alguno de ellos diera su aval para hacer dicho trabajo, y con ello, tener los menos problemas posteriormente.

Dados los magros resultados obtenidos en aquel primer intento, el siguiente paso fue acudir al COMCE (Consejo Mexicano de Comercio Exterior), ya que ellos, por las actividades de comercio exterior que llevan a cabo, tienen vínculo directo con las empresas de calzado, sobre todo con las exportadoras. En este caso, fue posible conseguir una entrevista con el Director de la Zona Bajío de este organismo; entonces platicamos con él de la investigación, mostrándose interés de su parte, ya que él mismo le encontró la utilidad al proyecto de poder documentar las prácticas organizacionales que estas empresas llevan a cabo.

Sin embargo, por desgracia, y debido a motivos laborales del Director del COMCE, además de la premura de tiempo, fue necesario recurrir a otra estrategia, consistente en revisar un directorio de empresas - proporcionado por la Cámara del Calzado -, para detectar a personas que hubieran sido egresados de la Universidad de Guanajuato - institución de la cual formamos

parte -, y a través de ellos lograr el acceso, en el entendido de que algunos somos colegas.

Por fortuna, en esta ocasión contamos con más suerte, ya que pudimos detectar por lo menos a dos personas conocidas, uno de ellos trabaja, en la actualidad, para “Manufacturera Gandhi”, la otra con quien tuvimos contacto fue “Calzado Chavita”, ambas tienen, como denominador común, el que son empresas medianas y exportadoras.

Acto seguido, procedimos a presentar el proyecto de investigación a los dueños de estas empresas, así, hubo uno que inmediatamente mostró mayor interés de su parte en el proyecto, el Ing. Ricardo Lara, director general - dueño también - de calzado “Manufacturera Gandhi”; por su parte, el dueño, y también gerente general de “Calzado Chavita”, C.P. Salvador García, mencionó que sí tenía interés, pero que en ese momento dentro de su empresa se estaba llevando a cabo otro proyecto, al cual le estaba destinando la mayor parte de su tiempo, por lo tanto, posteriormente él se iba a comunicar con nosotros.

Una vez hecha la presentación con los dueños - ocurrida en el mes de noviembre del 2004 -, fue recibida la carta de aceptación extendida por parte de la empresa “Manufacturera de Calzado Gandhi, S.A. de C.V.”, para dar inicio de los trabajos a partir del mes de enero del 2006. Adicionalmente, cabe mencionar que en todo momento contamos con el apoyo por parte de la Coordinación de Posgrado de Estudios Organizacionales de la UAM-I, en especial porque pudimos contar con cartas de presentación, mencionando en

ellas que el motivo de la investigación era exclusivamente con fines académicos.

2.6.4 Informantes claves en la investigación

Durante el desarrollo de una investigación, es importante contar con informantes claves dentro de la organización que se estudia, o analiza; en este caso, ha sido el Director Comercial de “Manufacturera de calzado Gandhi”, quien fungió con dicho papel fundamental. Dicho Director ha ayudado en gran medida a tener una perspectiva más amplia del comportamiento de la empresa, dado la jerarquía con la que cuenta y la relación laboral que tiene con los otros puestos; él también ha sido importante para ponernos en contacto con el propio director general, y con otros puestos directivos, así como con otros jefes de distintos departamentos. Aunque hay que tener en cuenta que siempre es recomendable ser cautelosos, y sensatos, con la información que se proporciona y tomarla con ciertas reservas, para que no contamine la investigación.

En sí, pues, este informante nos dio una gran ayuda para establecer el *rapport* de las entrevistas con los otros informantes, aunque aclaramos que siempre se establecía expresamente que el director general estaba completamente enterado de este trabajo. Por otro lado, aunque llevábamos con nosotros una guía de preguntas, conforme se iba desarrollando la entrevista, era posible que se fueran tocando otros temas, haciendo posible que se pudiera percibir un lenguaje corporal, o cambios dados en el mismo. Por otro

lado, con nuestro informante clave sostuvimos reuniones informales fuera de la empresa, lo cual, así mismo, nos permitió contar con otras percepciones.

Para dar término a nuestra exposición en torno al desarrollo del estudio de caso, adelantaremos que en el siguiente apartado se presenta el mencionado estudio de caso verificado en el campo práctico, haciendo una descripción del sector calzado, seguido por información general de la organización estudiada y, por último, haciendo una exposición del análisis de los hallazgos encontrados.

III. PROCESO DECISORIO EN LA EMPRESA MEDIANA DE CALZADO “GANDHI”.

3.1 Antecedentes del calzado en México⁷.

3.1.1 Los zapatos y su significado en el mundo prehispánico y la conquista.

Históricamente, los códices fueron los primeros documentos gráficos de el desarrollo de la vida social del México prehispánico. En ellos se representa el traslado, o las peregrinaciones, de los grupos humanos que habitaban nuestro territorio con una serie de huellas diminutas de pies descalzos, marcando las rutas. Así se indican sintética, y claramente, sus diferentes recorridos y asentamientos.

Esta forma de expresión desarrollada por aquéllos individuos da un relieve, una gran importancia a la huella del pie, y al pie mismo, así como también, nos demuestra que los zapatos no eran usuales entonces. O, al menos, no para la gente común, ya que los llevaban los dignatarios como uno de los símbolos de su jerarquía. Fue dentro de la cultura de los purépechas - uno de los grupos que opusieron una obstinada resistencia a los mexicas, la misma con la que lograron sacudirse su yugo - de donde surgió, a la sazón, su rey, el llamado “el gran Caltzontzi”, que quiere decir: el que siempre está calzado con *catle*, o el que nunca se descalza, un acontecimiento de no poca relevancia, ya que, siendo la costumbre de todos los reyes tributarios al emperador azteca en turno - Moctezuma uno de los últimos en el cenit del apogeo de su cultura -, que en señal de obediencia se descalzasen para presentarse ante él, sólo el rey de

⁷ Esta información es derivada de las memorias del 50 aniversario de las Cámaras de la Industria del calzado (1992).

Michoacán nunca se descalzaba, por no haber sido jamás su tributario, ni su inferior, llamándose por antonomasia, el gran “Caltzontzi”.

Se puede decir que en el mundo prehispánico no se usaban los zapatos sino sólo en circunstancias muy especiales. Han quedado en los códices dibujos de los reyes y señores, que siempre se representaban descalzos. Tenían zapatos que se ponían en ocasiones señaladas, en las que querían impresionar, casi por lo general, a otros grupos humanos.

Los antiguos mexicanos cuidaban mucho de distinguir a las personas por sus insignias, sobre todo, en la guerra. El *cactli*, sandalia o zapato del indio, al que hoy llamamos generalmente *huarache*, era diferente, según la clase social a la que pertenecía quien lo llevaba. Las mujeres de cualquier rango y los *maceguales*, o gente plebeya, no usaban zapatos. Los *cactli* dejaban descubierto el dorso del pie, cubriendo sólo el talón, su suela era sostenida por correas que se ataban de diferentes maneras. Algunos se confeccionaban con cuero, o piel de jaguar; sus suelas de cuero de ciervo eran dobladas varias veces, y eran cosidas con hilo de ixtil para hacerlas más resistentes.

En un aspecto histórico de lo que podríamos llamar, la especialización laboral del México antiguo, ubicamos a los mercaderes de México y Tlatelolco, llamados también: “capitanes y soldados disimulados, en hábito de mercaderes”, quienes andaban por diversas regiones y lugares, cumpliendo con sus tareas, entre otras, cambiar sus mercancías, espiar y dar cuenta de los descontentos, o las debilidades de sus rivales, para así dar guerra a las provincias y pueblos sometidos. Por todo ello, se hicieron sumamente útiles al imperio, tanto así, que el señor Ahuizontzin los quiso distinguir, dándoles

bezotes de oro, mantas ricas, y, zapatos. Algunas veces estos zapatos eran pintados representando figuras mitológicas.

Por otra parte, la fama de la riqueza y el lujo de Moctezuma llegaba hasta las regiones más remotas de su imperio. El emperador tenía la costumbre de que cada día cambiaba de vestido y de manta, el pañete o mástil, y los huaraches que había usado una vez, no se los volvía a poner, y los regalaba a los miembros de su séquito.

El día de su primer encuentro con Cortés y los soldados españoles, quedó registrado: "el gran Moctezuma venía muy ricamente vestido según su usanza, y traía calzados unos como cotaras, que así se dice lo que se calzan; las suelas de oro, y muy preciada pedrería por encima de ellas; y los cuatro señores que le traían del brazo venían con rica manera de vestidos, que parece que los tenían aparejados para entrar con su señor, venían otros grandes caciques que traían el palio sobre sus cabezas y otros muchos señores que venían delante del gran Moctezuma barriendo el suelo por donde había de pisar, y le ponían mantas para que no pisase la tierra."

Los españoles llegados junto con Cortés venían vestidos de muy diversas maneras: algunos portaban armaduras de acero, otros, cotas de malla, completados con cascos y morriones. De igual manera se calzaban: los había con bellas botas de cuero, altas hasta el muslo; otros con botines cortos, cubriendo apenas el tobillo, y con alpargates; simple y llanamente, el calzado de tela y suela de esparto, tan común en las clases populares de España.

La moda, en aquéllas épocas, dictaba el uso de calzas o leotardos gruesos, ya que el pantalón, o calzón afollado – como se llamaba -, terminaba a la altura

del muslo. Sobre las calzas, y no para actividades guerreras, sino para la tertulia o el descanso, se usaban los zapatos de gamuza, fieltro, o terciopelo, con pliegues invertidos para darles mayor capacidad. Usábanse también las babuchas con la punta volteada hacia arriba, a la usanza mora, y para las mujeres, el mismo tipo de calzado suave, con un poco de tacón de madera, forrado del mismo material.

Por su parte, los indios, resultarían inteligentes y hábiles para imitar todos los objetos útiles que traían los españoles y que los naturales no conocían. Se dice que del maguey obtenían vestido y calzado, porque para los indios, su calzado sería el apostólico, propiamente dicho, las sandalias. Con todo ello se desarrolló un panorama muy amplio de fabricación de calzado en la Nueva España.

Como se puede apreciar, el calzado ha sido una parte importante en la vestimenta de las personas quienes hemos nacido y vivido en este territorio a lo largo de la historia, utilizando diferentes tipos de materiales para crear una gran variedad de calzado y dar lugar a un auténtico desfile de modelos.

3.1.2 Formas de organización del trabajo de calzado en la Nueva España

Derivado de lo anterior, se propició que la actividad de fabricación de calzado fuera reglamentada; así, en la Ciudad de México se adoptó la organización gremial, que ya se practicaba en Europa desde la Edad Media. Los gremios artesanales concentraban en un grupo a las personas que tenían el mismo oficio, lo cual casi siempre se refería a la materia, o al material de trabajo. Así,

para los zapateros, la materia prima era principalmente el cuero en todas sus formas. Pero también había gremios dedicados a prepararlo, y éstos eran los curtidores y zurradores, a ellos les compraban los zapateros las pieles ya preparadas para ejercer su oficio.

Dentro de un gremio había trabajadores de tres categorías: el aprendiz, el oficial y el maestro. Para pasar de una categoría a otra, se requería pasar un examen en el que el futuro maestro debía hacer ante los *veedores* una demostración del proceso de hacer el calzado; una vez que hubiera sido examinado, le daban su carta, en su caso, de examen como título de maestro.

Los maestros se reunían el primer día de cada año para elegir entre ellos a dos *veedores*, cuya función sería inspeccionar los talleres de zapatería, para asegurarse que en ellos se cumplieran las ordenanzas relativas a los materiales y la calidad de los trabajos. También tenían la representación del gremio ante las autoridades virreinales y municipales durante todo el año, y, por supuesto, presidían los exámenes. Cuando los maestros consideraban que las ordenanzas eran obsoletas, o incompletas, formulaban reformas o “nuevas ordenanzas”, las cuales presentaban al cabildo quien, una vez aprobadas, las pasaría al Virrey, quien las regresaba con el permiso para publicarlas.

Por otra parte, paralela al gremio, estaba la Cofradía, o asociación piadosa y bolsa de seguro para los agremiados. Cada uno de los integrantes entregaba una cuota semanal, y de ese fondo salía el apoyo económico para los que se enfermaban, el entierro y sufragio para los miembros del gremio que morían, el mantenimiento, o la compostura del altar que tenían a su cargo, la fiesta

solemne que hacían el día de los santos patronos, y la participación de los zapateros en las procesiones solemnes del Corpus Christi y la del Viernes Santo.

Los administradores de la Cofradía se llamaban “Mayordomos”; su cargo era también dado por elección y duraba dos años. Cuidaban de los fondos que se hubieren juntado y que se introducían en un arca de tres llaves, con un libro de caja donde se asentaba semanalmente la partida de lo que entraba, y también de ahí se tomara lo preciso para los cultos, gastos, litigios y demás asuntos que requiriera el gremio.

Por otro lado, los únicos que podían vender zapatos eran los que pertenecían al gremio, es decir, los que habían pasado por el examen correspondiente, lo que era una forma de garantizar “el control de calidad” del producto, ya que se había sujetado, su manufactura, a las ordenanzas, y la habían comprobado los *veedores*. Había, además, un cierto orgullo de que los trabajos salidos del propio taller, marcados con su punzón, o ferrete, fueran excelentes. Estas ordenanzas mencionadas, y toda la organización del trabajo, fueron las causas que originaron los bellos productos artesanales del virreinato.

Posteriormente, durante la segunda mitad del siglo XVI y casi todo el XVII, la venta del zapato estaba regulada por la moda, principalmente el calzado masculino, el cual tuvo dos estilos: el borceguí negro con hebilla de plata, que se usó con media negra de algodón, o lana, y las botas de montar, ya fueran para militares o alabarderos del Virrey, ya para los deportistas que jugaban cañas, rejoneaban, jaripeaban o montaban para las faenas de las ganaderías,

la arriería, el transporte, o simplemente la vigilancia, cada uno según su fortuna o poder adquisitivo, así también podían llevar: botas federicas, otras a media pierna con vueltas de piel, o pequeños botines hasta el tobillo.

Los zapatos femeninos eran más variados: correspondían con los vestidos que se usaban entonces, los cuales eran de telas oscuras, muy gruesas y armados con grandes ahuecadores para hacerlos voluminosos; los zapatos por su parte, eran de piel o terciopelo negros, con tacón muy pequeño y bordados con hilos de oro y plata. Esta moda elegante y ceremoniosa que llevaban las damas, no la compartían las jóvenes negras o mulatas, descendientes de aquellos esclavos que habían llegado para emprender el duro trabajo de las minas, o los campos de caña.

Más tarde, surgieron nuevas ordenanzas para los zapateros, entre ellas que ningún curtidor podría hacer de manera pública, ni secreta, ninguna obra de zapatería, so pena monetaria a aquel que vendiera algún género de calzado de cualquier manera que fuere, y que fueran los españoles quienes vendieran en las tiendas, y los indios en los tianguis o plazas públicas.

Al iniciarse el siglo XVIII, con el cambio de la dinastía que reinaba en España, cambiaron las costumbres y la moda. A partir de entonces, el zapato sencillo masculino, negro y sobrio se substituyó por una zapatilla de tacón, con lengüeta y lazo en el frente, algunas veces de color, tan distinto en espíritu a lo que había sido la tradicional moda española. Las señoras y las niñas llevaban zapatillas con tacón de carrete, generalmente cubiertas de seda de varios colores, con bordados en el frente, en los que se incorporaban lentejuelas o pedrería.

En la actualidad, existen amplios testimonios de estos calzados en las pinturas de castas que se hicieron a partir del último cuarto de siglo XVII, y durante todo el siguiente. Allí se ve a los artesanos haciendo chapines y borceguíes, botas y botines, de los que se venderían en los tianguis. También se ven mujeres tomando parte en este trabajo, y no solamente en el bordado, sino también en el corte del cuero y el cosido de las suelas.

De regreso a la época colonial, pocos años después de aquellos cambios, la moda barroca era substituida por la neoclásica, originada en el estilo Imperio de Napoleón, que se extendió a toda Europa y América. Por su parte, los vestidos femeninos, parecidos a rapones, eran de telas transparentes y no llegaban al suelo, dejando ver las zapatillas sin tacón que eran de seda o cabritilla blanca.

Los hombres estilaban altísimas botas de charol negro, más latas por el frente hasta cubrir la rodilla, como las llevaba el mismo Emperador, sobre pantalones blancos. Así calzaron los personajes de nuestra Independencia.

Más adelante, en los últimos años del siglo XIX, se inició en México la fabricación de calzado a nivel industrial. El pionero de este esfuerzo que daría trabajo a tantas personas, fue el Sr. Carlos Zetina, originario de Puebla, progresista mexicano que trajo la primera maquinaria para establecer una fábrica en Tacubaya, llamada "Excelsior", la que originó la floreciente industria del calzado en México.

Luego, durante el tiempo de la Revolución, se encontraban todas clases de calzado en los campos de batalla: la bota estilo europeo, corta y con tacos de

cuero, usada por los soldados y oficiales, alternaba con el huarache tejido de los indios y rancheros de Morelos, al igual que con las botas de tacón de algunas Adelitas, mientras que algunas otras acompañaban a sus hombres descalzas, o con los más rudimentarios *cacles*, igual que muchos años antes, sus antepasadas prehispánicas.

Todas estas formas de organización, vinieron a poner orden en distintos aspectos, en tanto que la producción del calzado se incrementaba, y al establecer sus reglas de operación, se comenzaba a regular la manera de actuación de los zapateros. A continuación se hace mención de los antecedentes del principal productor de calzado en México.

“Y cuando llueve con sol, que paguen los drogueros, y tomen chocolate los zapateros”. *Refrán popular.*

3.1.3 Antecedentes del calzado leonés

Puede decirse que, formalmente, la historia del calzado leonés está por escribirse y, tal parece que no se cuenta con fuentes de información escrita, o acervo de consideración para hacerlo.

De hecho, lo más valioso de lo que puede disponerse, es la memoria de quienes han dado la vida a la industria. Consideramos que aún es tiempo oportuno para rescatar de viva voz el testimonio de muchos zapateros, hoy longevos que, desde los años veinte, o antes, sostuvieron con su diaria labor el crecimiento de esta industria.

El dato más antiguo que el Archivo Histórico Municipal de la ciudad de León, Guanajuato, registra, referente a la manufacturación de calzado en la Villa de León, es del año 1645. El Sr. Andrés González Cabildo, es el nombre del artesano zapatero más antiguo. Hay, además, otra referencia del mismo año, hecha al Sr. Gregorio López Hermoso, originario de Torrijos, España, regidor del ayuntamiento, quien además tenía su taller de zapatos.

En el año de 1719, el Virrey Baltazar de Zúñiga y Guzmán, Marqués de Balero, mandó que se levantara el primer censo de la Villa de León. En dicho documento se consigna la existencia de 36 organizaciones de tipo familiar en las que se elaboraba zapato, tanto por españoles, como por indios y mulatos. Había en la Villa, por aquel entonces, 2,896 lugareños. Entre los años de 1808 y 1809, los zapateros leoneses comenzaron a constituirse como gremio.

Según el censo de 1869, se encontraban en la ciudad 50 "zapaterías", es decir, organizaciones-taller, en las que las familias conformaban unidades de producción artesanal.

Para el año de 1881, el Sr. J. Isabel Macías funda su fábrica de calzado, una de las primeras de la ciudad que lograron consolidarse, pues 28 años después, en 1909, este destacado industrial se enorgullecía de ser el "Único Gran Premio" en la exposición de aquel entonces.

Al inundarse la ciudad, en el año de 1888, los leoneses padecen uno de los desastres más grandes de su historia, factor que obligó a muchos zapateros a emigrar a Puebla, México y Monterrey, a pesar de que la Junta Central de

Socorros ayudó considerablemente a 332 maestros zapateros y a 82 oficiales del mismo gremio, dotando a los primeros de herramientas y dinero en efectivo.

Para 1904, la ciudad contaba con 1,287 organizaciones-talleres que ocupan a 2,759 zapateros, de los cuales 1,500 eran hombres en edad adulta, 100 mujeres y 1,000 jóvenes, aproximadamente. En este año se gastaron en materiales para la fabricación de calzado \$1,139,487 pesos, en tanto el valor de las exportaciones ascendió a \$3,802,107 y el capital de trabajo a \$4,983,874 pesos.

Entre las organizaciones-taller de esa época destaca "La Nueva Industria", fundada en 1872 por el Sr. Eugenio Zamarripa. Esta organización, que se dedica a la curtiduría y a la fabricación de calzado, señalaba en sus mensajes publicitarios del año de 1910 que sus productos eran: "especiales para la exportación y fabricados con suela interior de cáscara de encino".

En el año de 1905, el Sr. Tereso Durán echa a andar un pequeño taller de fabricación de calzado al que da por nombre: "El Templo del Trabajo", con un capital de 42,000 pesos. Al comienzo de su operación daba empleo a dos oficiales, pero cinco años más tarde ocupaba a 250 trabajadores.

De igual manera, comienzan a surgir fabricantes y proveedores para el calzado, por ejemplo, se introduce el clavo y la tachuela, hormas, cuchillas, cajas de envase y charoleros.

A principios del siglo XX, la industria del calzado cobra auge y se convierte, junto con la industria textil, en la actividad económica más importante de León.

Para entonces se encontraban, entre otras, máquinas de coser, como las de la marca "La White", que al principio no se vendían, sino se rentaban.

Para 1920, León era llamada "La Ciudad de los Talleres". Ya en este año se encontraban, concentrados en el Barrio Arriba, gran cantidad de tenerías y zapaterías, algunas de ellas movidas por energía eléctrica y, según consta en el Archivo Histórico, en este año se inicia la fabricación de hormas a una escala mayor, hechas por "especialistas". Puede decirse que en los años veinte se presentó otro repunte en la industria.

En esta década, algunos fabricantes que ya llevaban muchos años haciendo calzado, ven consolidarse sus organizaciones. Tal es el caso del Sr. José R. Moreno y la fábrica "Hernández Hermanos", mejor conocida como "La Atila", la cual llegó a contar con 200 obreros que laboraban repartidos en tres turnos y que producía calzado para obreros y campesinos.

Estaba también la organización-taller "Cruz de Hierro"; la del Sr. José Durán en la calle La Brisa esquina con Palo Cuarto; igualmente, Morales Hermanos con la marca "La Vencedora"; por su parte se encontraba el Sr. Elías Mezquita, artesano del calzado que hacía pares sueltos de excelente manufactura, cuya especialidad fueron las Botas Federicas; otros más, Rafael Chávez e Hijos, productores de calzado de hombre; también el Sr. Jesús Vargas; finalmente, la fábrica de calzado para dama "Ortiz Cabrera", y la de Castillo Hermanos.

Podemos decir que, poco a poco, después de haber sido también una ciudad rebocera, a lo largo del presente siglo va disminuyendo paulatinamente esta industria, al tiempo que, de manera particular, la industria zapatera se

incrementa aceleradamente. Para ilustrar lo anterior, obsérvese lo expuesto en seguida: en 1809 había en León 634 talleres de rebocería que ocupaban 4,000 artesanos. Para 1900, el número de leoneses empleados en esta actividad disminuye a 3 mil 354, y para 1908 a 2,070. Por su lado, para 1908 había 2,750 leoneses trabajando en 1,287 organizaciones-taller de calzado, es decir, más de 1,250 hogares.

Es también en esta época cuando algunas picas amplían su tamaño y organización, dando lugar a organizaciones-taller que basan su producción en la mano de obra asalariada, y que alcanzaba a producir hasta 200 pares de zapatos a la semana.

Estas organizaciones-talleres ocupaban a un buen número de ensueladores que, en ocasiones, rebasaba los 25 - para esos años, un ensuelador hacía como 15 pares diarios -. Igualmente, aparecen máquinas de coser suelas, como la Landis y Adrian Bruschi, y la Astraus para montar. Es entonces cuando surgen los talleres de maquila.

El 24 de mayo de 1926 queda constituida la Unión de Fabricantes de Calzado de León, cuyo presidente fundador fue el Sr. José Padilla Moreno y el primer secretario el Sr. Ignacio L. Hernández.

La unión tenía por objeto: "la organización social de la clase y el adelanto y mejoramiento moral, intelectual, material y profesional de sus miembros; así como la defensa de los intereses de la industria de zapatería en esta Ciudad, procurando su progreso y defendiéndolo de competencias indebidas."

Para 1933, de acuerdo a la Monografía del maestro Gilberto Jiménez, había en León 10 ó 12 organizaciones-talleres grandes, 200 medianos y 800 pequeños, que en total agrupaban a 10,000 obreros de ambos sexos y producían diariamente 700 pares de calzado. En ese mismo año, el importe de la producción vendida ascendió a 30 millones de pesos.

Para abundar en el tema, tomando en consideración que en el censo de 1930 la población leonesa era de 99,457 habitantes, de los cuales 28,211 corresponden a la población económicamente activa, podemos decir que a principios de esta década la industria zapatera absorbe de esta un 35%, aproximadamente.

Por su parte, en lo que a la venta de zapatos se refiere, en los treinta aparecen nuevas formas de comercialización, además de los "tiraderos o barateros" e intermediarios a crédito. Tal parece que, para esta fecha, se incrementaron los almacenistas y compradores foráneos, quienes pagaban al contado, y se hospedaban en hoteles de la zona comprendida entre la plaza principal y el mercado de la Soledad. Hasta ahí iban los productores con sus canastos de tipo panadero a buscarlos.

Para 1941, se contaba en la ciudad con 4,059 establecimientos industriales, comerciales y de servicios, de los cuales 1,315 se dedicaban a la fabricación de calzado, ocupando en total a 19,940 personas, esto es, el 47.39% del total de la población económicamente activa registrada.

Además de los establecimientos productores de calzado, aparecen 12 fábricas de huaraches que ocupan a 150 personas, una fábrica de pantuflas

que emplea a 48 personas, y tres fábricas de sandalias en la que laboran otras 24.

Luego, es precisamente en la época de la Segunda Guerra Mundial cuando la industria zapatera leonesa marca el despegue que a la larga la convertiría casi en monoindustria. Entre otros factores para darse lo anterior, se encuentra el hecho de que los Estados Unidos de Norteamérica importaban gran cantidad de calzado producido en la ciudad de León, a la vez que algunos empresarios se organizaron para exportar sus procesos productivos, que de inmediato aplicaron a sus centros de producción.

A raíz de la promulgación de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las Industrias, el 29 de abril de 1942 se autorizó y reconoció el legal funcionamiento y existencia de la Cámara Regional del Calzado de León, la cual fue presidida por el Sr. Juan E. García, contando con 80 socios fabricantes, así entonces, la unión se transformó en cámara regional.

En la década de los cuarenta hubo una gran proliferación de talleres a causa del impacto de la Guerra Mundial, que llevó a que las fábricas subsidiaran a las picas, al tiempo que las peleterías daban crédito y las tenerías aumentaban su producción. Fue una época en la que muchos centros de trabajo realizaban intensas jornadas para satisfacer la demanda, lo que significaba que era necesario "velar" durante la noche.

Sin embargo, aunque durante la primera mitad de la década de los cuarentas comenzó a fraccionarse el trabajo, dividiéndose en mayor número de partes el

proceso de producción, hacia el año de 1945, a fines de la Segunda Guerra Mundial, la demanda bajó y hubo quiebra de organizaciones-taller.

De cualquier manera, tanto las innovaciones tecnológicas de los años 30, como la ampliación del mercado durante la década de los 40, permitieron que las grandes organizaciones que se consolidaron en este último período permanecieran en los años siguientes, apoyados por los constantes cambios tecnológicos, y la aplicación de la contabilidad y la administración a los centros productivos. Por su parte, y ante tal situación, las picas se adaptaron frente a la competencia, la reducción de precios y producción masiva.

En esta época también se introduce la máquina de suajar y de asentar. La nueva maquinaria se importa de Estados Unidos, Alemania y Checoslovaquia. En la ciudad aparecen almacenes de maquinaria como la U. S. M. Mexicana, Muñoz Orozco y los Almacenes Fernández.

En lo que se refiere al comercio del calzado, en la primera parte de la década de los 50, los patronos comienzan a organizar la venta de zapato por rutas. Por su parte, el producto de los pequeños fabricantes continúa vendiéndose en los "tiraderos" o "barateros" del mercado de la Soledad. Para 1951, funcionaban 25 organizaciones grandes y 1,500 organizaciones-taller, que, en conjunto, ocupaban a 22,000 obreros especializados. La producción diaria estimada en ese año fue de 30,000 pares.

Para estas fechas se integraron a las fábricas los hijos de los industriales que comenzaron en los años veintes o treintas, después de haber estudiado Administración, Ingeniería o Contabilidad en México, Guadalajara o Monterrey.

A los miembros de esta segunda generación les tocó reorganizar la fábrica, ahora en términos de empresa.

En la misma década de los años 60, la Cámara toma un gran impulso en el que comienza a promover cursos de Relaciones Humanas, Psicología Industrial, Manejo de Personal, Principios de Administración, etc.

Éste es el tiempo en que los organismos empresariales consolidan su unificación, fortaleciendo su actividad hasta alcanzar grandes logros. Es también la época en la que se destaca por vez primera la gran importancia de las exportaciones.

Igualmente, las relaciones entre las cámaras de México, Guadalajara y León son cordiales y estrechas. Los zapateros forman un "bloque" que les permite muy buenos resultados con sus gestiones a favor de la industria.

También es el tiempo en el que se habla por vez primera de construir un museo del calzado y una escuela técnica de altura. Esta década se caracteriza, igualmente, por un considerable acercamiento entre empresarios y gobierno.

Más adelante, para ser exactos, el jueves 3 de marzo de 1966, el entonces Gobernador del Estado de Guanajuato, Lic. Juan José Torres Landa, ordenó la escrituración del terreno sobre el que se construyó el condominio que a la fecha alberga las oficinas de las Cámaras, del Centro de Estudios Económicos y Sociales, y del Consejo Coordinador Empresarial. El edificio fue inaugurado por el Lic. Juan José Torres Landa el día 4 de septiembre de 1967.

Por otro lado, aunque no con la misma magnitud que en León, la industria se había extendido a otros municipios y la Cámara Regional de la Industria del Calzado requería tener una representación mayor, de tal forma que el 31 de mayo de 1968 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la conformación de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), y el 19 de abril de 1969 tomó protesta su primera mesa directiva.

Para 1970, este organismo, así como las asociaciones nacionales de comerciantes y proveedores de la industria del calzado, llevaron a cabo la exhibición de la industria mexicana del calzado e industrias afines, a nivel internacional, en donde se expuso calzado, maquinaria, cuero y otros materiales relacionados con el proceso de fabricación, la cual tuvo mucho éxito.

Derivado de ello surge, en 1974, el Salón de la Piel y del Calzado (SAPICA), como una estrategia de comercialización coordinada por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), para simplificar las compras, y optimizar los tiempos y costos de los negocios del calzado. Así mismo, la intención era crear una feria en donde se reunieran fabricantes de calzado, marroquinos, proveedores y maquinaria, lo que implicaba dar un gran apoyo a las ventas que, de otra forma, sólo se realizaban por medio de agentes viajeros.

Por tal motivo, esta exposición de calzado y artículos de piel, productos deportivos y accesorios para zapaterías, facilitó la comercialización entre fabricantes y compradores mayoristas.

En sus páginas, el Directorio Ilustrado de Guanajuato - en el terreno de la industria -, indicaba que para mediados de la década de los 70 existían 1920 establecimientos dedicados a la fabricación del calzado, divididos de la siguiente manera: 365 empresas grandes con equipo, y más de 100 operarios; 758 empresas con equipos medianos, y de 40 a 100 operarios; 509 empresas pequeñas con poco equipo y de 15 a 40 operarios; y finalmente, 288 organizaciones-taller familiares con 2, 3 ó 4 operadores. La producción ascendía a aproximadamente 199,000 pares diarios, con un valor de \$2,709 millones de pesos al año. De esta manera se consideró que para este año, la industria del calzado en León ocupó a 76,800 trabajadores, aproximadamente.

Como respuesta del Gobierno Federal a las peticiones que los industriales del calzado y la curtiduría hicieron para contar con una instancia de apoyo en materia de innovación tecnológica, nace el Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato, A. C. (CIATEG), oficialmente instituido el 12 de agosto de 1976.

Desde entonces, el CIATEG participa notablemente en la solución de la problemática de la industria de la piel y del calzado, aplicando investigaciones de campo a través de las cuales se identifica plenamente con las necesidades de la industria del ramo.

En datos establecidos, hasta mediados de 1988, el CIATEG atendió a 4,649 empresas a través de los servicios y análisis de laboratorio, 1,224 con asesoría técnica, y contribuyó a la formación y especialización de 5,379 personas mediante cursos, congresos y seminarios.

Hoy en día, los servicios que presta han evolucionado, ya que, además, lleva a cabo tareas de difusión de la piel y el calzado, entre las que destaca la organización del Congreso Internacional sobre Técnicas en la Industria del Calzado, mejor conocido como CALZATECNIA.

Para los años setenta se incrementaron las exportaciones de calzado, en particular, a algunos de los principales países de Europa, tales como Alemania, Hungría y Holanda. En el año de 1977 se exportaba calzado por 330 millones de pesos. En 1973 había sido por 125 millones de pesos. Así, del mismo modo en que las exportaciones subían, también la participación de los industriales leoneses en ferias y exposiciones internacionales se incrementaba. Por ejemplo, a la feria Internacional del Calzado en Nueva York asistieron 33 empresas de la localidad, logrando recibir pedidos por 74 millones de pesos en 1979. Del total nacional de exportaciones de calzado, en ese mismo año, 85 empresas leonesas aportaron el 68%.

Más tarde, en 1981, la industria creció un 15%. Se abrieron 204 empresas, se crearon 7,200 empleos y se invirtieron 1,440 millones de pesos en maquinaria, equipo y capital de trabajo. No obstante, en los años siguientes muchos centros de trabajo tuvieron que cerrar.

Directamente relacionado con todo lo anterior, como parte de la cultura del zapatero leonés, un grupo de trabajadores lanzó la idea de celebrar a San Crispín y San Crispiano, patronos del gremio, llevando a cabo convenciones entre obreros y patronos. Ya desde 1910 se festejaban a estos santos patronos en la Parroquia del señor de la Salud, en el Barrio Arriba, mas en los últimos

años, la tradición se ha transformado para reconocer con el galardón "San Crispín de Oro", con el cual se premia a aquéllos industriales cuya trayectoria se ha desarrollado en beneficio del fortalecimiento del sector calzado.

Hablando a un nivel mucho más micro, podemos observar que la forma de la organización-taller se puede caracterizar por ser una organización simple, familiar, primordialmente, de estructura vertical, con una autoridad centralizada, en donde prevalecen los valores religiosos y la toma de decisiones racionales, dado el contexto estable, ya que las estimaciones de resultados futuros cuentan con poco grado de imprecisión.

En adición, la producción de calzado artesanal se realiza a pequeña escala, empleando conocimientos empíricos, generalmente transmitidos de generación en generación, donde la gran mayoría de organizaciones-talleres micro, operan con una producción encaminada y pensada para el mercado nacional, y por ello, poco competitiva.

Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones se caracterizan por ser cada vez más complejas, dado el fenómeno de globalización y los factores internos originados en las propias organizaciones. En cambio, la forma de accionar de estas organizaciones-talleres familiar, es confusa, imprecisa e incierta.

3.2 Contexto general de la situación del calzado en México y el Estado de Guanajuato.

Una de las ramas más representativas de la economía mexicana es la industria del calzado, ya que tiene en nuestro país un historial centenario, y forma parte de una tradición industrial que se ha difundido en algunas zonas bien identificadas del país.

En los años 80's, la fabricación y manufactura del calzado de piel natural mexicano, gozaba de una gran aceptación dentro del mercado nacional, según datos de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CNIC), llegaron a producirse 317 millones de pares de calzado, de los cuales se exportaron el 7.5%, siendo el principal mercado el estadounidense.

Empero, con la apertura comercial, esta industria inició una etapa crítica, debido a la crisis que afectó a la economía nacional. Así, para los años 80, se presentó una pérdida del poder adquisitivo por parte de los consumidores, a la vez que los precios del calzado se elevaron, dados los incrementos de los costos de producción. Por otro lado, se dio la adopción de una nueva estrategia de desarrollo, determinada por la crisis del modelo de sustitución de importaciones, y caracterizada por la apertura e incorporación de la economía.

La apertura comercial tomó a la industria del calzado en una situación de desventaja con relación a los productores de otras naciones, quienes han

venido desplazándola en el mercado, pero sobre todo han tomado al principal consumidor tradicional, que es el estadounidense.

Derivado de lo anterior, para el año 2006, México ocupa el décimo lugar mundial de producción de calzado en el mundo (La Jornada, 7/06/2007). A pesar de su ubicación estratégica como vecino del principal consumidor de calzado en el mundo - Estados Unidos -, lamentablemente han sido otros países quienes han sabido introducirse de manera más exitosa en este importante mercado, representado, la producción nacional, únicamente el 1% de sus importaciones. En gran parte, la falta de orientación hacia la exportación se debe a la concentración en el mercado interno, dando como resultado que los fabricantes de calzado compitan entre sí, antes de buscar alianzas que los fortalezcan para conquistar otros mercados. Por su parte, el contrabando continúa siendo un grave problema que afecta a los productores de calzado en México.

Los principales países con los que compite México en este sector son: China, quien actualmente produce el 55% del consumo mundial de calzado, dominando el mercado del precio económico, aunque ya empieza a incursionar en la producción de calzado de alto margen. Hay que remarcar que este país tiene una total conciencia del valor de la marca, por lo que es cuestión de tiempo para que empiece a moverse en dicha dirección. En este sentido, ya ha empezado a trabajar exitosamente con marcas propias en Rusia.

Un segundo país competidor de México en este rubro es Brasil, el cual es un importante país exportador incursionando exitosamente en más de 100 países, además de ser reconocido por su excelente servicio a USA y la Unión Europea. Cuenta con una gran capacidad de abastecimiento de materia prima, lo que en gran medida le permite especializarse en nuevos diseños, con nuevos materiales y texturas.

Por otro lado está Italia. Esta industria del calzado está atravesando por una crisis, misma que se agrava por las altas importaciones y disminución en el consumo interno, sin embargo, sigue considerándose como el líder mundial en calzado de piel y el principal productor de calzado de lujo, lo que significa: calidad, alto margen y posicionamiento de marca. Su objetivo es mantenerse como líderes en moda, diseño, creatividad, tendencias y nichos especializados, centrando la fuerza de su posicionamiento en el concepto de "Made in Italy".

Al igual que el país anterior está España, como productor de calzado de gran tradición, concentrado en la producción de calzado de medio/ alto margen. Es el segundo productor de Europa, detrás de Italia.

En seguida está Portugal, quien ocupa el tercer lugar como productor de calzado en Europa. Ellos, después de ser fuertes productores de marcas extranjeras, actualmente están creando sus propias marcas bajo el lema "Portugal Quality Shoes".

Por su parte, Estados Unidos, prácticamente ha desplazado en su totalidad la fabricación de calzado, sin embargo controla el diseño, la tecnología y la mercadotecnia, así como la comercialización, el manejo y el posicionamiento de marcas, además de que es el principal consumidor de calzado.

Así pues, el debilitamiento de la industria del calzado ha sido parte de la transición de la economía mexicana de una economía cerrada, a otra abierta. La apertura comercial al exterior, y el uso creciente de insumos importados para la fabricación del calzado, han sido factores que hacen vulnerable al sector. Sin embargo, existen organizaciones que están tratando de implementar cambios hacia el interior para hacer frente a este fenómeno de apertura comercial. Parte de ellos los podemos ver en las decisiones que han implementado con el objetivo de ser más competitivas.

En resumen, podemos ver que es inevitable la fuerte competencia que enfrenta esta industria, siendo uno de sus principales retos la permanencia en el mercado, lo anterior ha llevado a las organizaciones a implementar cambios organizacionales hacia su interior, buscando su sobrevivencia. Esto ha sido posible, en parte, a la toma de decisiones estratégicas que hasta ahora operan en un ambiente de ambigüedad e incertidumbre organizacional.

3.2.1 Perspectivas del sector calzado en el Estado de Guanajuato.

Actualmente, la industria del calzado en México está compuesta por más de 4,800 empresas (Censo Económico, 2004); el valor de la producción del calzado es superior a los 18,000 mdp, de este total, Guanajuato aporta el 60%, Jalisco el 18%, el DF y zona conurbada el 12%, y el resto del país el 10%.

Con relación a la producción de calzado, se estima la fabricación de 160 millones de pares, y de éstos, 10 millones se van de exportación (80% a E.U.A., 10% Canada y el otro 10% a otros países como: Japón, Alemania, España e Italia), cifra que rebasa los 266 mdd. El principal producto que se exporta es la bota vaquera, el zapato de vestir y el infantil.

Mas sin embargo, dado los niveles de complejidad del mundo en que se desarrollan las organizaciones, así como la interdependencia y la incertidumbre cada vez más agudas, el futuro no es muy claro por lo que el sector calzado considera indispensable orientar la toma de decisiones, así como elaborar opciones estratégicas con menos riesgo de fracaso. El sector se convierte en el punto de convergencia en donde se conjunta el esfuerzo y colaboración de empresarios, instituciones y gobierno, para el logro de sus objetivos organizacionales.

Es claro que la dinámica del mundo globalizado se expresa en los cambios suscitados en el mercado mundial del calzado. La Industria del Calzado pasa por un momento de grandes retos, debido, entre otras cosas, a la competencia desleal y la contracción del mercado interno. Adicionalmente, la globalización y el libre mercado exigen mayores niveles de competitividad, traducidos en precio, calidad y buen servicio, exigencias que no siempre son fáciles de cumplir. Hoy en día, el desarrollo del producto, la comercialización y el marketing constituyen áreas prioritarias del sector.

Es precisamente en el aspecto de la comercialización y el marketing donde destaca la presencia de Estados Unidos, mientras que la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, diseño y parámetros que guían la moda, se mantienen concentrados en países como Italia, Francia y España, mismos que pierden relevancia en la producción masiva y/o estandarizada. Por otra parte, la fabricación empieza a concentrarse en países en desarrollo, atractivos por su estabilidad macroeconómica y financiera, disponibilidad de infraestructura y bajos costos laborales.

Por lo anterior, ante un entorno mundial que empieza a mostrar cambios más acelerados, tanto en la distribución geográfica, en tecnología, calidad y formas organizacionales, como frente a la férrea competencia que emprende la nueva ola de productores como China, Vietnam y Brasil, es imposible alcanzar un desarrollo competitivo del sector, si no se cuenta con una visión de largo plazo. Lo anterior presenta un reto de grandes proporciones para la industria mexicana del cuero-calzado: el desafío de la hipercompetencia global, no sólo en el mercado internacional, sino en el mercado local, para los próximos años.

La Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), consciente de la problemática que aqueja a la industria, y convencida del potencial de desarrollo con el que cuenta, ha trabajado en el desarrollo de estrategias de largo plazo que permitan llevar a este sector a una posición cada vez más competitiva. Como fruto de este esfuerzo se ha conformado el Plan de Industria, "*PROCIC³ + Visión 20/20*", donde a partir de un claro entendimiento

de la situación actual, y enfocado al desempeño competitivo de la industria del calzado, se define una línea base de proyectos y programas prioritarios para los próximos 15 años.

Dicho Plan de Industria es un paquete integral de soluciones para el logro de una visión del sector en el futuro, enlazando la realidad actual y el estado deseado, al igual que contemplando los factores de competitividad global, y descartando soluciones que no compitan en el mercado global.

Así, partiendo de un profundo análisis del entorno político, tecnológico, económico y socio-cultural, en donde pueden observarse las tendencias mundiales, así como su efecto en el contexto nacional y en la evolución del Sector Industrial del Calzado en México, se hace evidente la crisis tendencial que ha mostrado la industria en las últimas dos décadas, lo cual se refleja, no sólo en la caída de la producción, sino también en el empleo.

De manera complementaria, a través del análisis de la dinámica del mercado, se obtiene un mayor entendimiento de las necesidades del consumidor, así como de los canales de comercialización existentes, y del comportamiento de la competencia, definiendo pautas específicas para lograr un posicionamiento de mercado más exitoso.

Entonces, con el interés de integrar acciones en la industria del calzado que impulsen a aumentar su nivel de competitividad, tanto micro, como macro-

sistémica, se aborda el estudio de mejores prácticas a nivel internacional, brindando datos reveladores en distintos ámbitos de la operación de las empresas observados en las visitas realizadas a diversos países. Este comparativo realizado, provee una valiosa herramienta para mejorar el desempeño de la industria del calzado, mediante la implementación de prácticas reconocidas internacionalmente.

Posteriormente se habrá de emprender el análisis de factores clave para el futuro de la industria del calzado, tales como: factores vinculados a la competitividad, factores demográficos, factores socioeconómicos y factores propios del desarrollo empresarial como por ejemplo: el esquema de financiamiento, el desarrollo tecnológico, y el capital del conocimiento y la cultura empresarial.

Por lo anterior, a través de la CICEG, se está realizando una evaluación de las capacidades de la industria del calzado, así como de los elementos necesarios para su desarrollo, buscando lograr con esto una sólida plataforma para soportar las estrategias y líneas de acción propuestas. Este desarrollo podrá ser monitoreado a través de un Sistema de Indicadores que permita conocer la evolución del sector y la efectividad de las iniciativas implementadas.

De estos factores estratégicos se asumen dos de mayor carácter estratégico para el futuro de la industria: el desarrollo empresarial y la apertura del

mercado, a fin de elaborar los Escenarios 2006-2020. Tras la presentación de los escenarios, se despliegan los Lineamientos Estratégicos de la Industria del Calzado en México, resaltando los principales propósitos que deberá emprender la industria para avanzar en su desarrollo competitivo y empresarial, a través de metas para el corto y mediano plazos, así como el sistema de ajuste estratégico para mantener alineados estos objetivos conforme a la dinámica local y global.

Por otra parte, los actores que intervienen en este proyecto son el consejo de CICEG, organizaciones e instituciones relacionados con la industria, equipo coordinador de dicho proyecto y personal externo especializado.

El proyecto se apuntala teniendo como sus objetivos los siguientes:

Objetivo general: generar el plan estratégico de la industria del calzado, brindando soluciones efectivas a las empresas, lo cual les permita incrementar su competitividad, impactando de manera favorable al sector, a la economía y a la sociedad.

Objetivos Específicos:

- Definir el rumbo estratégico de la industria del calzado para los próximos años.
- Evaluar el entorno competitivo del sector.
- Identificar nuevas tecnologías y procesos que permitan incrementar la competitividad al interior de las empresas.
- Establecer un modelo de posicionamiento estratégico exitoso para la industria del calzado.

- Lograr un mayor entendimiento de las mejores prácticas a nivel internacional y establecer una base para su implementación.
- Medir, evaluar y crear mecanismos para el desarrollo de las capacidades de la Industria.
- Establecer una base de indicadores para medir la efectividad de las iniciativas emprendidas al interior de la industria.
- Formular y evaluar los posibles escenarios futuros del sector, reconociendo los factores críticos que los afectan.
- Generar una línea base de proyectos en el corto, mediano y largo plazo orientados a una visión de futuro.
- Crear un compromiso entre el sector industrial y Gobierno para generar las condiciones necesarias para competir, tanto en el mercado local, como en el internacional.
- Propiciar un ambiente de colaboración entre los integrantes de la cadena de valor que permita interacciones más efectivas.

Dicho proyecto esta pensado para ser llevado a cabo en seis etapas, la primera de las cuales comprende la planeación estratégica del proyecto, que tiene por objetivo describir la metodología a utilizar, dimensionar los recursos necesarios, establecer los tiempos de ejecución y la estructura del proyecto de manera general.

Paralelamente se estableció, de forma preliminar, el rumbo estratégico de la industria del calzado, el cual sirvió como punto de partida del plan estratégico, brindando un más claro entendimiento de la industria en cuanto a donde está, y hacia donde quiere llegar, es decir, el estado deseado en términos cualitativos

y cuantitativos. También se definieron los objetivos a ser alcanzados y los factores críticos de éxito, esto permitió una mayor claridad y enfoque en el desempeño competitivo y una línea base para priorizar proyectos y programas.

Una vez terminada la fase de planeación, se iniciaron las labores de recopilación, análisis y procesamiento de la información para obtener un diagnóstico del entorno actual de la industria en distintas áreas de interés. La tercera etapa, se refiere a las condiciones mínimas de equilibrio, que comprenden el seguimiento de la serie de proyectos e iniciativas que la industria ha venido llevando a cabo en materia de protección, fortalecimiento de las empresas, generación de moda y proyección internacional, las cuales permiten mantener la posición actual del Sector.

Las etapas cuarta y quinta, se refieren al procesamiento de la información recopilada a través de la etapa de diagnóstico del entorno actual, donde a través de técnicas de prospectiva se obtiene un entendimiento de los futuros posibles y las estrategias necesarias para el logro de una posición más estratégica.

La última etapa, misma que comprende el Plan de Implementación, se realizará en una segunda fase de este proyecto, desarrollando detalladamente las recomendaciones derivadas de este estudio y definiendo de manera puntual los elementos clave para la ejecución de las estrategias en los próximos años.

Lo anterior refleja el interés por la problemática que viven las *Pymes*, y muestra el compromiso conjunto con demás organizaciones relacionadas con

la industria, de ser capaces de generar crecimiento económico, empleo con calidad, inversión y demanda interna y externa, entre otras variables. Se espera que dicho programa le permita ocupar una posición destacada al sector en el mercado mundial, e impulse a estas organizaciones a lograr una interacción y articulación en dicha industria.

3.2.2 Política Industrial, programas de apoyo para la Pyme

La política industrial enfocada a la *Pyme*, ha crecido en importancia en las últimas décadas, dado su relevancia socioeconómica y territorial. Lo anterior ocurre, a tal grado, que ha sido tema de moda en las agendas de propuestas de planes de desarrollo en los Gobiernos a nivel Federal y Estatal. Sin embargo la evidencia empírica refleja una desvinculación con el crecimiento y desempeños de las *Pymes*.

La estrategia de liberación seguida desde 1988, favoreció a las actividades financieras vinculadas con la bolsa de valores y con el comercio exterior, donde las *Pymes* no tienen presencia significativa; aunado a ello, éstas organizaciones han sido directamente afectadas por la sobrevaluación del tipo de cambio, la falta de financiamiento y las altas tasas de interés.

Dado lo anterior, es preocupante sobre todo la carencia de financiamiento hacia este sector, puesto que ello afecta su desempeño futuro. Planteada esta situación problemática, el gobierno actual ha implementado programas de fortalecimiento y crecimiento para propiciar su desarrollo y competitividad.

Así, a nivel Federal, la Secretaría de Economía (SE), crea el fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa 2006 (*Pyme*), con tres objetivos principales: primero, elevar y extender la competitividad sistémica del país, segundo, asegurar el desarrollo incluyente en sectores y regiones, y por último, crear condiciones para el desarrollo regional sustentable.

Para conseguir lo anterior, se han empleado como estrategia integral de desarrollo empresarial a diversos actores, entre ellos, Gobierno Municipal, Municipios, empresarios, centros de desarrollo tecnológico, escuelas de nivel medio-superior y superior, sistema financiero, instituciones de capacitación y entidades federales. Al trazar sus líneas estratégicas, se encuentran entre éstas: fomentar un entorno competitivo, acceso al financiamiento, formación empresarial para la competitividad, desarrollo e innovación tecnológica, articulación e integración económica sectorial y regional, y fortalecimiento de mercados.

A nivel de Gobierno del Estado de Guanajuato, dentro del plan de Gobierno 2006–2012⁸, se ha presentado un programa denominado: Programa de Fortalecimiento a las micros, pequeñas y medianas empresas. Éste tiene como objetivos: fortalecimiento de la economía local, desarrollo del capital intelectual, articulación de las cadenas productivas y orientación a la innovación.

Dicho plan cuenta con ocho líneas estratégicas, entre las que se encuentran: incremento a la productividad, proyectos productivos regionales, centros de abastos social en marcha, modernización del negocio, mejora regulatoria,

⁸ Para mayor detalle, se puede consultar el plan de Gobierno del Estado de Guanajuato 2006 – 2012.

promoción y comercialización, articulación productiva, e innovación y desarrollo tecnológico.

Por su parte, dentro del Gobierno del Estado de Guanajuato existen dos organismos de apoyo para las *Pymes*, uno de ellos es COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior), cuya finalidad es impulsar la internacionalización de empresas y productos del Estado, generando condiciones para que la industria local logre un desarrollo y crecimiento económico y social. Por otro lado, también se incluye la SEFIDE (Sistema Estatal de Financiamiento al Desarrollo), cuyo objetivo es generar programas institucionales de financiamiento y asesoría empresarial, dando a los empresarios, y a los emprendedores, herramientas que los lleven a un mejor lograr un desempeño.

Para el estudio de caso, que es nuestro interés fundamental, el cual se desarrolla en la industria del calzado, existen otras instituciones de apoyo, como son: CEVEM (Centro de Vinculación Empresarial), COFOCE (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior), CIATEC (Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas), CONCYTEG (Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Gto.), CIPEC (Centro de Investigación y Promoción Educativa y Cultural A.C.), CANACINTRA LEÓN (Cámara Nacional de la Industria); todos estos organismos se encuentran ubicados en el Estado de Guanajuato.

Igualmente, existen Cámaras Empresariales que proporcionan apoyo para el sector, entre ellas están, CICEG (Cámara de la Industria del Calzado del Edo. De Gto.), ANPIC (Asociación Nacional de la Proveduría de la Industria del

Calzado), Asociación de Empresarios del Rincón, CICUR (Cámara de la Industria de Curtiduría del Estado de Gto.), Fomento Económico de León, CRECE (Centro Regional para la Competitividad Empresarial Guanajuato), S. E. (Secretaría de Economía), y MUNPIC (Museo Nacional de la Piel y del Calzado).

Finalmente, se encuentra la normatividad que rige para la industria del calzado, la cual cuenta con: las leyes de competencia laboral de la Secretaría del Trabajo, de contaminación ambiental de emisiones a la atmósfera y niveles de ruido, de seguridad e higiene para los trabajadores y para el calzado de seguridad, más las que especifica la norma vigente en este rubro.

Para calzado con fabricación de pieles exóticas, o reptiles, para exportación deben contar con un permiso de ecología correspondiente a "especies protegidas".

3.2.3 Implicaciones de la competitividad en el sector calzado

La competitividad es un elemento esencial para entender el funcionamiento de la mediana empresa, principalmente a partir de que se da la apertura comercial; esto no era un elemento central dentro del modelo de desarrollo económico que prevalecía antes para la industria del calzado, por lo que se considera necesario comenzar por explicar el concepto de competitividad.

No existe una definición universal aceptada de competitividad. A dicho concepto se le acuñan una variedad de significados, algunos en función de factores macroeconómicos, por ejemplo: valuación del tipo de cambio, déficit público; otros enfoques hacen énfasis en la existencia abundante de recursos,

ya sean naturales o humanos; otros más, enfatizan las características de la política gubernamental en general, o consideran competitivas a las naciones que aplican prácticas adecuadas de gestión de empresas, tanto públicas. como privadas.

De acuerdo con Ohlin (en Hernández, 2000), competitividad, es la capacidad de las empresas de vender más productos, y/o servicios, y mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. El autor sostiene que, para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo.

Se notan tres elementos en esta definición: 1) mantener o acrecentar la participación en el mercado, 2) sin reducir utilidades y, 3) operar en mercados abiertos y competitivos. Por tanto, la organización requiere mantenerse, y si es posible incrementar su participación en el mercado de manera sostenida y continua, eso hace ser a la competitividad sustentable y robusta, y no temporal y pasajera.

Por otra parte son dos las estrategias generales que las empresas siguen para mantener, o incrementar, sus ventajas competitivas: a) operar a bajos costos, con precios competitivos, y b) generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados (Porter, en Hernández, 2000).

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de las empresas se clasifican en:

a) Factores que inciden en los costos de insumos: éstos son los elementos del costo, tales como insumos intermedios, mano de obra, costos financieros, costos de adquisición y reposición de bienes de capital, y costos de preservación del medio ambiente.

b) Factores que determinan la eficiencia - productividad - en la utilización de los mismos: se consideran los factores que afectan la productividad del trabajo, los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital, los de orden tecnológico, y los relacionados con los sistemas organizativos y de gestión de las empresas.

c) Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas: los factores que intervienen en la calidad de productos y servicios son la tecnología de producción, la normalización y estandarización de procesos, y la certificación de los niveles de calidad alcanzados. Y por otro lado, también se cuenta el invertir en el diseño e innovación de nuevos productos.

3.3 La Mediana Empresa desde la óptica organizacional.

El estudio de las organizaciones ha llevado a una gran cantidad de teorías, conceptos y enfoques. Cada escuela de pensamiento ha tendido a considerar su teoría como una explicación única y total del fenómeno organizacional, por lo que se recomienda que una de las tareas centrales sea reorientar el campo

de estudio de la empresa, y comentar las diferentes contribuciones para la comprensión integral de la misma.

La noción más común que se tiene de la empresa, es la noción económica, en donde se materializa toda la actividad en una racionalidad económica, lo que importa es minimizar costos, maximizar ganancias, y recuperar la inversión en el corto plazo - de preferencia en el primer año -. Aunque desde el punto de vista social, la empresa es un instrumento de la economía, mediante la creación y mantenimiento de empleos, activación de mercados deprimidos y su aportación al crecimiento del PIB.

Sin embargo, esta noción económica de la empresa no nos permite explicar la realidad concreta de las empresas, dado que los objetivos son el resultado de la negociación de los miembros de la empresa, existe racionalidad limitada, y ya que los procesos para alcanzar los objetivos son complejos y multifacéticos, entran en juego aspectos, tales como: lo técnico, social, cultural, y simbólico; entonces, el uso de los términos numérico-cuantitativo, supone que la empresa funciona bajo actores racionales, que toman decisiones de manera objetiva y calculadora.

Por todo ello, es necesario exponer y analizar algunas definiciones del concepto de empresa, que nos permitan tratar de comprender su funcionalidad desde un enfoque organizacional.

Philip Selznick (en García, 2001), hacía notar que existía entonces, una constante búsqueda por modos frescos de mirar a la organización, por modelos

nuevos que ayudaran a conseguir un mejor uso de los recursos humanos y que han de ayudar a tener una comprensión mejor de la toma de decisiones. Selznick explicaba que mucho de este interés tenía raíces prácticas, donde las preguntas hechas, o implícitas, más a menudo eran: ¿cómo podemos hacer nuestras organizaciones más eficientes?; ¿cómo podemos mejorar los incentivos, la comunicación y la toma de decisiones de modo que consigamos una operación que corra más suavemente?; ¿cómo podemos efectuar este trabajo mas seguramente y a un mejor costo?. Ésta era la demanda razonable y necesaria, puesto que no hay duda que la mayor parte de las organizaciones operan en niveles inferiores de su capacidad potencial.

Esta inquietud provocó una avalancha de estudios y reflexiones sobre la que, con el paso de varias décadas, bien se puede comentar: la literatura sobre la empresa - y especialmente sobre el modo de conducirla -, es desde hace mucho tiempo, la más extensa que se haya producido, en comparación con los muy diversos temas que interesan a la sociedad actual.

Lo anterior ha suscitado un fenómeno de desgaste y erosión de sus conceptos más fundamentales y válidos, esos que son insustituibles para la empresa y su dirección. La variedad de interpretaciones y modelos que sobre la empresa se han propuesto desde que los padres de la ingeniería industrial (Ford, Fayol, Taylor) hicieron su entrada en las economías de occidente, es tal, que se puede hablar con toda calma de las diferentes escuelas empresariales, de diferentes teorías que pretenden explicar esa misma realidad que vive

naturalmente dentro de las economías que permiten al hombre el acto mismo de emprender.

Adentrándonos un poco en la parte organizacional, en los años treinta, aparece el estudio de Chester Barnard en su texto: *The functions of the executive*, donde se ocupaba de los procesos de organización, y en el que destaca que la empresa está conformada por dos tipos de organización que son complementarios: la formal y la informal. Las organizaciones formales se ven fortificadas y condicionadas por la organización informal y no puede existir la una sin la otra. La organización informal facilita las comunicaciones, mantiene la cohesión de las organizaciones formales a través de la regulación de la buena voluntad para servir y la estabilidad del objetivo de la autoridad. Además de lo anterior, mantiene el sentimiento de integridad personal de autorespeto y de selección independiente.

Por su parte, Alfred Chandler (en García, 2001), define la empresa como una entidad legal, que supone firmar contratos con proveedores, distribuidores, empleados, y con frecuencia, con los clientes. También es una entidad administrativa, ya que dentro de ella existe división del trabajo, o bien porque saca adelante más de una actividad individual y se necesita un equipo de gerentes para coordinar y monitorear esas actividades diversas.

El autor le añade también lo que llamaríamos: constitutivos de la empresa, donde, una vez establecida la firma, se convierte en un conjunto de habilidades aprendidas, instalaciones físicas y capital líquido. A manera de resumen, el

concepto de empresa para este autor, es una entidad legal destinada a la producción de bienes y/o servicios, constituida por capital líquido y capacidades organizativas; a saber: los activos físicos y las habilidades humanas, funcionales y administrativas.

Si para Chandler, uno de los constitutivos esenciales de la empresa es el trabajo humano - las habilidades aprendidas por los que laboran en ellas -, la propuesta de John Moore (en Garcia, 2001), es que el capital humano es inalienable: no puede ser comprado o vendido. Sólo el control del capital físico provee los móviles por los que un agente dentro de la empresa influye en otro. Esto es, el patrón de los derechos de propiedad sobre los activos físicos es determinante de los incentivos de los empleados.

Por su parte Moore, afirma que a los empleados les da lo mismo quién sea el dueño de los activos de la empresa. Así, al mirar a la empresa como una colección de activos, Moore analiza cómo los incentivos de los empleados se ven afectados por los cambios en la propiedad física de la empresa. Por otra parte, además del papel de los activos respecto de los empleados, el autor aborda el desempeño de éstos en lo que se refiere a la deuda de una empresa: una vez que asume que la empresa necesita generar dinero, el control del capital físico tiene otra función, que es la de proveer los incentivos para compensar, o reembolsar, a los inversionistas.

Por otro lado, el autor Richard Caves, menciona que estudiar a las empresas en general no aporta más de lo que hacen los estudios de la economía; dice,

también, que las empresas entran en contacto unas con otras en los mercados. En su visión, un mercado incluye un grupo de compradores y vendedores de un producto concreto comprometido mediante el pacto de los términos de venta de ese producto. A los vendedores que participan en un mercado dado se les llama, colectivamente, la industria que produce tal producto. Puesto que una rama principal de la economía - teoría de precios -, trata con los mercados y las industrias, la organización industrial, es decir, la investigación de la industria de la vida real, es una forma de teoría aplicada de precios.

Por su lado, Carlos Llano ha observado a las empresas mexicanas y latinoamericanas para definir el concepto; menciona que los conceptos principales de toda organización, no radican en las llamadas ciencias administrativas, sino en las ciencias del hombre. En otras palabras, lo complejo no es la organización del hombre, lo complejo se encuentra en el hombre mismo. En seguida, de entre las variadas situaciones de las complejidades humanas que se manifiestan en la empresa, el autor aborda dos cuestiones: la primera, es la sucesión de la empresa familiar, donde resulta interesante cómo se realiza la transmisión de poder en las empresas. Heredar la dirección de la empresa a un hijo, por el hecho de serlo, y no por su capacidad para el cargo, puede ser, y ha sido la ruina para muchas empresas mexicanas. Para ello, Llano se plantea la hipótesis de distinguir entre heredar la propiedad, y heredar la dirección, y ver que ocurrió en la empresa a la muerte del fundador.

De acuerdo con Martínez (2006), éste define a la empresa como una serie de construcciones sociales de la realidad, depositarias del conocimiento y que son

históricamente localizadas. Evolucionan a través del tiempo como resultado de las acciones concretas de los sujetos sociales. Así mismo, representan una estructura de poder, en donde encontramos diferentes núcleos con intereses propios que pueden, o no, converger con los intereses de las mismas.

Para nuestro caso de interés, mencionaremos que, de acuerdo con Bridge, O'Neill, & Cromie, (en Suárez-Nuñez, 2003), el concepto de empresa familiar, surge de clasificar y estudiar a las empresas, privilegiando el control sobre la propiedad y las decisiones; por ende, una empresa familiar es aquella cuya propiedad se concentra en los miembros de una familia, quienes la operan o controlan para beneficio actual, y futuro, de al menos un miembro de la misma familia, en tanto que una importante proporción de los puestos directivos son ocupados por personas que provienen de la misma familia.

3.3.1 Homogeneidad versus Heterogeneidad de las Pymes

A las *Pymes* se les ha caracterizado tomando en consideración elementos cuantitativos, y bajo éstos, proponer esquemas que les permitan solucionar su problemática. Dicha problemática es debida a que enfrentan una serie de dificultades que obstaculizan su desarrollo. A continuación, se describen las dificultades de mayor importancia (Secretaría de Economía, 2003):

- Falta de internacionalización, y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos.
- Falta de financiamiento.
- Falta de capacitación, y barreras de acceso a tecnologías.

- Falta de vinculación del sistema educativo con las empresas.
- Carga fiscal excesiva.
- Difusión de programas de apoyo a las *Pymes* por parte del gobierno federal.

Como se puede observar, esta problemática nos permite conocer lo que se hace a favor de ella, la manera en cómo fomentar su desarrollo, y lo que se espera de ella, pero en definitiva, no nos permite conocer sus especificidades, tales como: (De la Rosa, 2000)

- a) sus formas y maneras internas de organización, de administración, de relación laboral y de producción,
- b) las formas de pensar y actuar de sus dirigentes y las de su fuerza de trabajo,
- c) sus niveles de tecnología, calidad, productividad y competitividad,
- d) la relación entre la *Mpyme* y su ambiente - una visión de adentro hacia fuera, no de afuera hacia adentro -.

Frente a lo anterior, comentaremos algunas propuestas de clasificación de las *Pymes*, en donde encontramos elementos que las hacen parecer homogéneas y elementos que las distinguen.

El autor Julien (en Suárez-Nuñez, 2003), propone definiciones multicriterio, que consisten en definir lo siguiente:

1. Tamaño, medido por número de trabajadores en una escala que va de más de 1, hasta 500.
2. Tipo de sector o industria, que va de maduro con productos estándares, hasta moderno con productos innovadores.
3. Tipo de mercado, que va desde el mercado local y protegido, hasta el internacional y abierto.
4. Poder al interior, que va desde la centralización, hasta la descentralización en varios niveles.
5. Dependencia, que va desde la alta independencia, hasta la dependencia total de la firma como satélite o filial.
6. Estrategia, que va desde la intuitiva y de bajo riesgo, hasta la estrategia formalizada y de elevado riesgo.
7. Tecnología, que va desde la madura, poco innovadora o de surgimiento espontáneo, o de manera gradual, hasta la "high technology".

Por lo expuesto, se observa que las *Pyme* tenderán hacia el lado izquierdo del continuo, y las grandes se inclinarán hacia el lado derecho.

Por su parte, Torres (en Suárez-Nuñez, 2003), menciona una diferenciación en cuanto a organización y gestión de la *Pyme*, a esta esencia la llama la gestión por proximidad, es decir, la escasa distancia física o emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones, de las personas bajo su dirección.

Al respecto existen las siguientes clases de aproximidad:

La proximidad jerárquica y física: se refiere a una característica central de la gestión de la *Pyme*, que proviene del tamaño del grupo humano en cuestión, y del hecho de que tanto directivos, como trabajadores compartan el mismo lugar físico de trabajo.

La proximidad funcional: la gestión de la *Pyme* difícilmente puede ser dividida y abordada por funciones como ventas, producción, finanzas, etc. Los problemas se abordan de una manera integral, pues las especialidades o funciones están interrelacionadas.

La proximidad informacional: la preferencia de los sistemas de información informales, suaves y directos, son una constante en la gestión de *Pyme*.

La proximidad temporal: el horizonte temporal de la *Pyme* es el corto plazo, y por ello, los comportamientos estratégicos son más reactivos que anticipados.

La proximidad del capital: los capitales normalmente provienen de los fondos personales del dirigente propietario en el momento de crear la empresa, y posteriormente, de la familia o de los amigos.

La proximidad de la clientela y del territorio: normalmente las operaciones mercantiles de estas empresa se realizan en una escala local o regional, pues la proximidad permite al dirigente tejer relaciones personalizadas con sus clientes y proveedores; de allí que se prefiera el término clientela y no mercado, para describir sus relaciones de intercambio comercial.

Otra propuesta de clasificación cualitativa de las *Pyme*, es la que propone el Comité de Bolton de Gran Bretaña (en Suárez-Nuñez, 2003), que consiste en tomar en consideración los siguientes criterios:

1. En términos económicos, posee una parte relativamente pequeña de su mercado.
2. Control de propiedad, está dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, es decir, sin la mediación de profesionales.
3. Es independiente en el sentido de que no forma parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo.

Muy similar a la anterior, encontramos la propuesta que postula Bridge, O'Neill & Cromie (Suárez- Nuñez, 2003), ellos mencionan que si cumplen con al menos dos de las siguientes características, se les puede considerar *Pyme*:

1. La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y prosperidad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales, y los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo, el mercado que atienden no necesariamente es local.

4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector, esta comparación puede ser en términos de volumen de ventas, número de empleados u otros indicadores significativos.

Por su parte, Cabello, Reyes y Solís (2004), en su análisis del perfil de las *Pymes*, las caracterizan cualitativamente como organizaciones pequeñas y familiares, por lo que son concebidas como organizaciones sociales donde interactúa el sistema social - sentimientos y valores - de la familia, con el sistema formal - estatus y roles - de la empresa, configurando la organización social.

Por su parte, la Secretaría de Economía, a través de la Comisión de Política Industrial (CIP), de manera conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bolonia en Argentina y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), presentan información cuantitativa y cualitativa de la *Pyme* como una forma de caracterizarla y tener un conocimiento de ellas mas específico

En nuestro país, la estratificación de empresas por tamaño se establece con base en el sector económico y el número de empleados. La clasificación vigente se presenta a continuación:

Tabla 7 Estratificación de empresas por tamaño
(clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2002)

SECTOR TAMAÑO	MANUFACTURERO		COMERCIO	SERVICIOS
	INEGI	NAFIN		
Micro	0 - 10	Hasta 30	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11 - 50	31 - 100	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	101 - 500	31 - 100	51 - 100
Grande	251 en adelante	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre 2002

Es así que quizás las empresas requieren atención diferenciada, en función de su tamaño y de su edad en el mercado, ya que la problemática que vive la *Pyme*, es diferente de la gran empresa, y el encontrar esas diferencias permitirá abordar su estudio bajo diferentes perspectivas, por ejemplo, para un adecuado diseño y planeación de políticas públicas en apoyo a estas empresas por parte del Gobierno.

En su propio perfil trazado, las *Pymes* en México cuentan con presencia y experiencia en el mercado, considerando que casi el 50 por ciento de éstas tienen más de 12 años con la misma razón social, y cerca del 90 por ciento ha estado más de 5 años en el mercado (Encuesta observatorio *Pyme*, 2002). De ello se desprende el efecto de la crisis de 1995 sobre el sector empresarial mexicano. Las empresas con 12 años y más de antigüedad fueron creadas antes de 1989, por lo que es posible suponer que llegaron a 1995 con una estructura más madura y mayores posibilidades de sobrevivir.

Por otra parte, puede suponerse que un gran porcentaje de las empresas que tienen entre 5 y 8 años en el mercado son posteriores a 1995, y que éstas aprovecharon los efectos de la recuperación posterior para consolidar su posición. El efecto directo se observa en que las empresas con antigüedad entre 9 y 12 años son aquellas que se gestaron entre 1990 y 1993, y que muy probablemente, salieron del mercado en la crisis. Esto pudiera explicar el cambio en la tendencia ascendente para este tercer grupo.

Otra característica inherente a las *Pymes* mexicanas, es que gran parte de ellas son negocios familiares, y la dirección de ellas se va heredando a familiares directos. Este tipo de estructura se caracteriza principalmente por el estrecho nexo existente entre las personas que las dirigen. En el 72.5% de ellas los familiares directos participan en la gestión de la empresa. Sin embargo, la falta de preparación adecuada de los dirigentes de la empresa es una manifestación que pone al descubierto las necesidades específicas para mejorar la capacidad de dirección, y administración, de las mismas. Aquí tendríamos una línea de investigación en relación a la sucesión generacional.

Por otra parte, en cuanto a la edad de los responsables de estas empresas, más del 50% de los empresarios del país se ubica en el rango entre 40 y 59 años, seguido de aquellos propietarios con edades entre 26 y 39 años, con un 30%, estos datos son homogéneos entre hombres y mujeres.

Con relación a la ocupación de puestos directivos por género, existen cerca de 3 responsables de la gestión y dirección de la *Pyme* del sexo masculino, por cada responsable del sexo femenino. En cuanto al nivel de formación educativa alcanzado por los empleados, sólo el 26.4% del personal de las *Pymes* tiene un nivel superior a secundaria, y el 35.3% de primaria. Por el lado de los socios de la empresa, sin embargo, se aprecia un nivel educativo significativamente más alto, o superior: casi el 69% tiene licenciatura o nivel superior, un 18% alcanza el nivel preparatoria o profesional técnico, y un 10% el nivel secundaria.

En cuanto a la afiliación y participación de las *Pymes* en cámaras y organismos empresariales, para el caso del sector manufacturero y comercio, el 72% pertenece a alguna cámara, en tanto el sector servicios es reducido a sólo un 35%. El pertenecer a estos organismos les genera el pago obligatorio de cuotas, pero reciben servicios diversos de apoyo para la dirección y gestión de sus empresas.

Podemos decir que, en general, no existe una cultura de calidad en las *Pymes*; más de un 80% de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación, y alrededor de 50% de empresas encuestadas no emplea técnicas de mejora en cuanto a calidad, o productividad.

También es verdad que dichas empresas presentan grandes dificultades para lograr el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, sólo el 13% de ellas solicitaron crédito bancario, de las cuales 76% lo obtuvo.

Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y la carencia de información.

Por otro lado, el 9% de las *Pymes* se vinculan con actividades exportadoras, incluso el 21.1% manufactureras, que, en promedio, representan el 23% de las ventas totales de esas unidades. Paralelamente, el grado de vinculación de esas empresas con actividades importadoras es superior; el 21.4 de las *Pymes* y 41.3% de sus compras totales.

Anteriormente, las encuestas arrojaron que sólo el 1.8% de las *Pymes* conoce, y ha utilizado, los programas y apoyos públicos, mientras que el 86% los desconoce. Entre estos programas destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad en la *Mipyme* de la SE, y el Programa Nacional de Auditoría Ambiental de la Semarnat.

3.3.2 El estudio de la Mediana Empresa

Toda investigación supone un proceso de reconstrucción de la realidad. De acuerdo con Pierre Bourdieu (1985), la realidad social está compuesta por procesos, hechos, fenómenos y problemas sociales que cualquier persona puede observar y tener una opinión de ellos, así como de formarse ideas y conocimientos a partir de su sentido común, de sus vivencias y experiencias individuales y colectivas.

En este sentido, lanzamos la pregunta: ¿Por qué hacer investigación académica bajo la perspectiva de la TO? Primeramente, porque en nuestro país es escasa, por ejemplo, respecto a otras áreas de investigación en la administración y economía. De igual manera es escasa con relación a temas tales como el análisis organizacional. Sin embargo, es necesario hacer explícito lo implícito, en tanto al conocimiento del accionar de la *Pyme*, y esto hará relevante el estudio (De la Rosa, 2004).

Otro punto es el por qué se les ha tratado igual a las micro, pequeñas y medianas empresas, si cada una de ellas cuenta con particularidades que las distinguen, sobre todo, en aspectos cualitativos, esto lo menciono, dados los estudios de caso del programa en EO, que han analizado una variedad de empresas *Pymes*, mientras que, por su parte, la UAM-X ha enfocado un área de investigación a este tipo de empresas.

Desde otra perspectiva, Cabello, Reyes y Solis (2004), proponen que las *Pymes* pueden ser descritas como organizaciones - Pymos -, y éstas se caracterizan por ser organizaciones familiares, las cuales se describen a través de subcategorías: organización y familia, donde la organización es un grupo pequeño de individuos integrados a un sistema social, y la familia es una agrupación de individuos cuyo fin es socializar. La organización, a su vez, está formada por dos sistemas: el social - sentimientos y valores -, y el formal - estatus y roles -. Por su parte, la familia está formada por dos sistemas: estatus - niveles de autoridad -, y roles - tareas de comportamiento explícitas -.

Por su lado, Curran & Blanckburn, 2001 (en Estrada, 2003), dicen que las empresas más pequeñas son más difíciles de estudiar que las grandes empresas. Lo anterior se debe a que, donde las actividades carecen de estructuras claras y registros de procedimientos, medir tiene más dificultad y las propuestas son más difíciles de probar. Mientras que, en las grandes empresas, los investigadores pueden acudir a archivos e información en manuales y en computadoras que indiquen cómo se han tomado las decisiones, lo cual puede apoyar a compararse con lo que aseguren los empleados y los gerentes, y reconciliar diferencias.

Resulta normal que en la *Pyme*, los investigadores, con mayor frecuencia, deban trabajar con la información disponible, y entonces, generar explicaciones con mayor sesgo, ya sea por el olvido de quienes las componen, o debido a inconsistencias de la memoria no escrita por los únicos actores de la propia empresa.

En general, podemos decir que existe escasez de conocimiento organizacional sobre las *Pyme*, con lo que se limita el conocimiento acerca de la misma (De la Rosa, 2000). Razón por la cual, al estudiarlas desde el punto de vista organizacional esto nos permitirá conocer, entre otras, varias cosas específicas, por ejemplo: cómo piensan los empresarios, cuál es su posición ante las políticas industriales establecidas por el gobierno e instituciones oficiales, cómo es su proceso decisorio, qué fuerzas son las que provocan el cambio, en qué clima laboral se desarrollan, qué tan comprometidos están sus

integrantes con los objetivos de la empresa, la flexibilidad en sus estructuras, si existe identidad organizacional, etc.

Por lo tanto, lo que buscamos con nuestro estudio es que las aportaciones que se hagan desde la perspectiva de los estudios organizacionales, que tengan implicaciones prácticas para el fortalecimiento de la industrialización regional. Si bien, hay que aclarar que el éxito de las empresas depende de factores económicos, los elementos organizacionales también juegan un papel importante, e incluso para el desarrollo de los elementos económicos. No debemos olvidar que las formas de organización son las últimas causas de la productividad y la competitividad (Pacheco, en De la Rosa 2004).

Así, ante la complejidad organizacional, las tipologías permiten establecer que en "X" tipo de organizaciones, es decir, organizaciones con "X" tipo de características en común, ciertas variables se comportan de "X" forma, por ejemplo, en organizaciones cuyos ambientes son turbulentos, sus estructuras tienden a ser más flexibles. Y tomando en cuenta que una teoría siempre trata de generalizar, ello da como resultado que las tipologías sean útiles, es decir, que permiten un cierto grado de generalización de los postulados teóricos.

Las contribuciones de los EO a la contribución de las Pymes, ha sido de manera gradual, a través de investigaciones académicas, los tópicos estudiados han sido diversos, pero todos ellos en el marco de los aportes de la Teoría de la Organización, siguiendo por los EO.

En este sentido, en los estudios organizacionales y la teoría de la organización podemos encontrar una disciplina que puede aportar una visión diferente y complementaria para la Pyme, debido a su carácter multidisciplinario, en donde pueden converger varias disciplinas o ciencias que ayudan al estudio de las organizaciones.

Todo lo anterior nos permitirá abordar relaciones más profundas y complejas, puesto que cada organización posee características únicas que le proporcionan una identidad específica, y que difícilmente se repetirán en el mismo orden y con los mismos niveles de influencia; por lo que, dentro de los estudios organizacionales, todo en conjunto nos hará posible conocer esas especificidades para lograr con éxito el entendimiento del accionar organizacional.

Por otra parte, generalmente las causas del debilitamiento del desempeño de la *Pymes* es atribuido a factores económicos, tales como: la estrategia de liberación del mercado, la sobrevaluación del tipo de cambio, la competencia de mercado interno y la falta absoluta de financiamiento.

Mas sin embargo, analizando sus características cualitativas, vemos que la *Pyme* requiere de una observación detenida de su interior para así obtener respuestas adecuadas, y una forma de abordarlas es a través del estudio de caso, como una estrategia de investigación en las ciencias sociales, pues éstos son concebidos para el estudio de fenómenos contemporáneos en su propio contexto, cuando su contexto y fronteras no son tan evidentes.

Asentemos también que, hoy en día, el interés por la *Pyme* ha dejado de tener un carácter circunstancial. Su importancia se manifiesta de varias maneras en el ámbito académico como objeto de estudio relevante, y esta multiplicación de estudios es lo que permite generar documentos de carácter interdisciplinario de la problemática de la *Pyme*, problemática que va más allá de la esfera estricta en el ámbito económico y de la administración tradicional.

Una vez comentado lo representativo que es la *Pyme* desde diferentes puntos de vista, tales como el organizacional, económico y social, se presenta a continuación, la siguiente tabla, buscando una caracterización que se aproxime a su accionar organizacional.

Tabla 8 Caracterización de la Pequeña, Mediana y Grande empresa manufacturera de calzado

Componente	Pequeña	Mediana	Grande
No. de empleados	31 – 100	101 - 500	501 en adelante
Tipo de mercado	Local En calzado artesanal internacional	Local, nacional y a veces internacional	Local, nacional e internacional
Tecnología	Poco innovadora	Insertando de manera gradual	Alta tecnología
Financiamiento	Recursos propios	Recursos propios, familiares y amigos	Instituciones Financieras, Mercado bursátil
Control de la propiedad	Familiar	Familiar	Grupo o consorcio (Familiar a nivel cupular)
Relación con el Fisco	Irregular	Irregular - Regular	Regular (Planeación fiscal: para devoluciones fiscales)
Acceso a apoyos de Política Industrial	Desconocimiento	En ocasiones	Generalmente se hace uso de ellos a nivel nacional e internacional.
Formas de organización	Carecen de estructuras claras y registros de procedimientos, con orientación centralizadora por parte del dueño (a).	Consejo de Administración. Una estructura funcional, por directores de departamento a nivel de jerarquía, con orientación de comunicación, al director general y hacia las áreas laterales se realiza para cumplir, con celos profesionales.	Consejo de Administración y grupo de asesores externos e información en manuales de organización, con orientación de profesionalización y sistemas administrativos computarizados, con sistemas de comunicación intranet y apertura al acceso de información.
Decisiones	Individuales, basados en experiencia e intuición.	Individual y grupal. Tomando en consideración información interna y externa, relacionada al perfil profesional del puesto.	Grupales, basadas en el desarrollo de sistemas de información o inteligencia, que relaciona los entornos externo e interno, para adecuar sus estrategias de mercado.
Volumen de venta	70 mil dólares	De 700 mil dólares	De 6 millones de dólares
Cambio generacional	De Padre a Hijos	De Padre a Hijos	Por competencias (De padres a

			hijos a nivel cupular o de director general)
Responsables de la dirección por género	Masculino	Masculino	Femenino y masculino
Nivel educativo	Primaria, secundaria o Técnico	Licenciatura	Licenciatura y/o Maestría
Cultura de calidad	Nula	En proceso	Certificadas
Categoría Jurídica	Persona física	Sociedad Mercantil	Sociedad Mercantil

Fuente: Elaboración propia

Para el caso estudiado: Manufacturera de calzado Gandhi S.A. de C.V., cuenta con las siguientes características:

- Es una organización mediana.
- Profesionalización de puestos directivos.
- Cuenta con 350 trabajadores.
- Clasificación de proveeduría.
- Identificación de canales de distribución nacionales e internacionales.
- Participación de manera sistémica en ferias nacionales e internacionales.
- Sistematización de procesos productivos a través de tarjetas de control de producción.
- Establecimiento de sistemas de calidad en procesos productivos y administrativos
- Desarrollo de un sistema intranet para la comunicación interna.
- Reuniones semanales de seguimiento de planes de trabajo, basadas en sus pronósticos de ventas.
- Asesoría externa periódicamente.
- Existencia de un consejo de administración.

3.4 Evidencias encontradas en torno a la mediana organización estudiada.

En este apartado se comenzará con la narrativa sobre la configuración del proceso decisorio de una organización mediana de calzado “Manufacturera de

Calzado Gandhi S.A. de C.V.⁹, tratando de dar cuenta de cómo las decisiones tomadas a lo largo de su trayectoria han colaborado en su accionar organizacional.

3.4.1 Antecedentes y evolución de la organización.

Manufacturera Gandhi fue fundada el 15 de agosto de 1955 en la ciudad de León, Gto., bajo la dirección del Sr. Ricardo Lara. En sus inicios contaba únicamente con un total de 20 empleados; para 1960 la planta cambia de ubicación al lugar donde a la fecha realiza sus operaciones - todavía hoy es su domicilio actual -: Blvd. Venustiano Carranza 524 en León, Gto. Dos años más tarde, tomaron la decisión de iniciar actividades de exportación a Estados Unidos y Europa. En 1974 se construye la segunda planta, a pocas cuadras de la primera, en ese mismo lugar se toma la decisión de construir una casa club para los empleados. En 1986 opera una línea de producción encargada de producir bota industrial.

En sus inicios la compañía producía botín charro, zapato de choclo tipo australiano, y a partir de los años 60, comenzó a fabricar bota vaquera. En esta época se tomó la decisión de asociarse con una persona en Texas, E.U. con la finalidad de formar una comercializadora y exportar.

Para 1970, se tomó la decisión de contactar a clientes en Europa - Alemania y Holanda -, y comienza la exportación, actividad que se mantiene por 25 años.

⁹ En cumplimiento de lo acordado con la empresa estudiada, su identidad será mantenida en reserva y se hará uso de un seudónimo, la llamaremos Manufacturera de calzado Gandhi.

Para 1988, decayó el mercado, por lo tanto bajaron las exportaciones y, como consecuencia entraron en crisis, por lo tanto se vieron en la necesidad de tomar la decisión de contactar a otros clientes, buscando nuevos socios-cliente, encontrando así a un holandés, con el cual colaboran en los diseños de la marca y del producto - bota -, generando nuevos modelos.

Manufacturera Gandhi fue de las primeras empresas, en la ciudad, en participar en ferias internacionales de calzado, tales como: Semaine de Cuir en París, Francia; GDS en Dusseldorf, Alemania, y Canadian International en Canadá.

En la actualidad, produce bota en diferentes estilos y calzado tipo *haiker*, elabora su propia marca, y directamente, la comercializa, además de que maquilan otras marcas. Con ello pretenden descartar, en la medida de lo posible, a los intermediarios, haciendo mas estrecha la relación de la empresa y el consumidor final.

Como parte de una definición de su quehacer como organización, y con la finalidad de tener claridad hacia una dirección organizativa de la empresa, para el año 2000, llevaron a cabo un ejercicio, con la participación del personal administrativo, de desarrollar un plan que les permitiera saber cuál es la orientación, el rumbo, hacia el cual deben de dirigirse, derivando de ello su misión, visión y valores.

Misión: ser una empresa generadora de riqueza y empleos productivos, comprometida con alcanzar los propósitos de sus asociados a través de su desarrollo, y crecimiento integral, como único camino para trascender en el tiempo.

Visión: ser una empresa de clase mundial, productora, comercializadora y distribuidora de calzado de alta calidad; mundialmente reconocida y preferida por sus excelentes productos y servicios, por su confiabilidad y seriedad.

Valores:

Honestidad: conducción con ética y de acuerdo a las buenas costumbres.

Honradez: ser honorables y tener un buen comportamiento.

Responsabilidad y compromiso: dar cuenta de sus actos, y, cumpliendo compromisos, cumplir con la palabra empeñada.

Respeto a las personas: trato digno y justo a los asociados y a todas las personas.

Confianza: ser merecedor de credibilidad.

Prestigio: el enriquecimiento de una buena imagen.

Amistad y relaciones duraderas: capacidad de crear relaciones cordiales de largo plazo.

Mejoramiento continuo e insatisfacción permanente: una cultura de constante cooperación.

Previsión y ahorro: prevenir riesgos y asegurar el desarrollo.

Lealtad: sentido de pertenencia y adhesión hacia objetivos comunes.

Laboriosidad: disposición plena hacia el trabajo, considerándola un bien en sí mismo.

Seriedad: cumplir oportunamente con las obligaciones y compromisos.

3.4.2 Perfil de la organización.

Tabla 9 Perfil de la organización

Características	Descripción
Nombre	Manufacturera de Calzado Gandhi S.A. de C.V.
Ubicación	Blvd.. Venustiano Carranza 524, León Gto., México
Antecedentes	Fundada el 15 agosto de 1955 Contaba con 20 trabajadores A partir de 1962 exporta a EU y Europa En 1974 se construye la segunda planta 1986 comienza a producir bota industrial
Gestión	Constitución de tipo familiar Estructura jerárquica simple Estilo de dirección participativo
Personal	Directores y jefes de depto. en promedio 14 años de antigüedad y profesionalizante No. de trabajadores administrativos 25.
Mercado	Nacional, EU y Europa, siendo el principal en este momento el nacional 95% y 5% de exportación
No. de trabajadores operativos	350
Producto	Comercializadora: botas Manufacturera y maquila: bota (exótica) y halter
Estrategias	Consolidar mercados tradicionales Posicionamiento de marca Diversificación de líneas de producto
Capacidad Instalada	50 mil pares mensuales. Actualmente producen 20 mil al mes
Tipo de tecnología	Mecánica y automatizada
Indicadores de calidad (aseguramiento)	Indicadores de medición internos, no cuentan con certificaciones
Áreas críticas del proceso de producción	Montado

Fuente:elaboración propia

Actualmente esta empresa es dirigida por el Ing. Alejandro Lara Martínez, ingeniero industrial de profesión, quien ha ocupado el puesto de Director General desde hace aproximadamente 7 años; igualmente, cuenta con una antigüedad aproximada de 23 años de labor constante en esta empresa. Cabe señalar que el Ing. Lara es hijo mayor del fundador de esta empresa, por lo que podemos observar que esta decisión de nombrarlo director general fue a través del cambio generacional, en este caso, consanguínea.

Hoy en día, "Manufacturera Gandhi" está orientada a crear una organización que aprende, a través de la mejora continua y la retroalimentación, basada en tres aspectos fundamentales: calidad, capital humano y productividad. En cuanto a la calidad, sus lineamientos son herramientas a prueba de errores, resolución sistemática de problemas, círculos de calidad, aseguramiento de la calidad e innovación en diseño, y desarrollo de productos.

Dentro del aspecto de capital humano, sus directrices son: planeación y productividad, cultura de calidad integral, negociación y consenso, libertad para expresar las ideas y experimentar, trabajo en equipo, respeto mutuo, motivación, superación, confianza. En tanto que para el factor productividad, las directrices son: innovación y actualización tecnológica, eliminación de pérdidas, células de manufactura, mantenimiento preventivo y proactivo, optimización de materiales, ingeniería fuerte, flujo continuo, justo a tiempo, Kanban.

Por otra parte, sus objetivos se orientan en tres direcciones: hacia el cliente, buscando un producto de calidad a precio justo y que satisfaga la demanda, excelencia en el servicio, una relación perdurable, atención esmerada y entrega a tiempo. Hacia el personal, buscando el bienestar, realización personal y crecimiento integral y desarrollo. Más una tercera dirección, cuyos objetivos están orientados hacia la propia organización, buscando competitividad y rentabilidad, reconocimiento mundial, seriedad y confiabilidad, excelentes productos, así como la versatilidad y el liderazgo.

3.4.3 Prospectiva y situación actual de Manufacturera Gandhi

Retos:

Consolidación de la maquila de bota.

Posicionar su marca propia "Gandhi", a nivel nacional, incursionando en el estilo tradicional y no depender de las modas.

Buscar mercados externos, incursionando en el estilo *western* como estilo de vida.

Hacer la empresa esbelta y productiva.

Fabricar con alta calidad, trabajar para obtener certificaciones.

Crece con la comercializadora.

Situaciones problemáticas:

Falta de financiamiento.

Competencia interna desleal dentro del sector.

La cobranza con los clientes, quienes pagan de 90 a 120 días, lo que genera falta de liquidez financiera, ya que tanto sus proveedores, como ellos mismos, otorgan crédito comercial a sus clientes, en lugar de ser financiados por las instituciones financieras.

Resistencia al cambio, derivado de la introducción de modificaciones, sobre todo en el área de producción.

Existe información no precisa y no formal, lo que genera el rumor y el chisme.

No se ha interiorizado ni internalizado la filosofía de trabajo.

3.4.4 Proceso de producción de calzado

El proceso para fabricar calzado no ha variado significativamente a lo largo del tiempo. La elaboración se realiza con máquinas y se completa con un proceso artesanal, ya que el producto se realiza básicamente a mano.

Dicho proceso consiste en una serie de pasos que a continuación se describen:

1. Almacenamiento de materiales, éstos incluyen todos los insumos requeridos para la fabricación, los cuales se tienen que clasificar y ordenar de acuerdo al tipo de cada material.
2. Transportación del proceso, los materiales seleccionados se llevan al área de producción.
3. Corte de piezas, en este proceso, a su vez, se realizan una serie de actividades, las cuales podemos enunciar como sigue:

CORTE -PRELIMINARES
CORTADOR PIEL
CORTADOR DE FORRO
SILUETEAR
DOMAR
DIVIDIR
RAYAR
REBAJAR
TROQUELAR
FOLEAR
SERIGRAFIA
PINTAR FILOS
ENTRETELA
DOBLILLAR
ARMAR FORRO

4. Pespunte, para el caso de estudio son dos los procesos, dado que se producen dos tipos de productos: *haiker* y *bota vaquera*.

PESPUNTE HAIKER STRONG WELT	PESPUNTE BOTA VAQUERA
EMPALMAR LOGOTIPO A LENGUA	BORDAR TUBOS
COSER LOGOTIPO	BORDAR TREBOL
ABULLONAR LENGUA	
ENCUARTAR LENGUA	COSER RIBETE CINTA FLEX. A TUBOS
COSER LENGUA 1 AGUJA	EMPALMAR FORRO A TUBOS
EMPALMAR FORRO A CHINELA	ENCUARTAR TUBOS
ZIG-ZAG TALONES	RECORTAR FORRO DE TUBOS
COSER VISTA TALONES 2 AGUJAS	RAYAR TUBOS
COSER VISTA TALONES TERCERO 1 AGUJAS	PEGAR FORRO DE CHINELA
COSER VISTA DE CALZADOR 2 AGUJAS	ENCHINELAR TUBOS
COSER REMATE 2 AGUJAS.	ENCHINELAR TERCERO
ARMAR BULLON	RECTIFICAR
COSER TALONES CON BULLON	CERRADO AMERICANO
EMPALMAR FORRO A TALONES	ASENTAR COSTURA
ENCUARTAR FORRO 1 AGUJA	VOLTEAR TUBO
RECORTAR FORRO	ASENTAR CERRADO
ENCHINELAR 2 AGUJAS	PERFORAR TUBO P/ OREJA
ENCHINELAR TERCERO 1 AGUJAS	PESPUNTAR OREJA
EMPALMAR LENGUA Y VISTAS	INSERTAR OREJA
ENCUARTAR CHALECOS 1 AGUJA	COSER OREJA
PRESILLAR	FLAMEAR
OJILLAR (20 OJILLOS)	
FLAMEAR	
REMACHAR (2 REMACHES)	
FIJAR GANCHOS (12 GANCHOS)	
COMODIN	

PERFORA Y PONE GANCHO (AMARRA Y PINTA FILOS)
PERFORA, PONE GANCHO Y RECORTA
FLAMEA, AMARRA , PINTAFILOS, CERIGRAFIA Y TROQUELA
OJILLA
PONE GANCHO, PERFORA Y TROQUELA
FLAMEA, AMARRA , PINTAFILOS, CERIGRAFIA Y TROQUELA

5. Montado, la mayor parte de este proceso se hace de manera manual, utilizando máquinas especiales en cada actividad.

MONTADO-RIEL
MONTAR A MANO
PEGAR CASCO
CONFORMAR
FIJAR CONTRAFUERTE EN BANDA
GRAPAR PLANTA
PREPARAR HORMA Y AVIOS.
CENTRAR
DAR LINEA JALAR LADOS -CLAVAR TIPO JUAREZ
JALAR LADOS -CLAVAR TIPO JUAREZ
MONTAR LADOS
ANCLAR Y DAR SCUADRA
MONTAR TALONES- ALAMBRAR
SACAR GRAPA Y ASENTAR (FIJO RIEL 1)
DESBARBAR Y GRAPAR LADOS
COSTURA WELT
COSTURA WELT
RECORTAR Y ASENTAR COSTURA WELT.
CLAVAR ROSQUILLO-EMBARRAR.
FIJAR CAMBRELLON-FIJAR CORCHO-EMB.WELT
FIJAR SUELAS
DAR CILINDRO-RECORTAR SUELA-
COSTURA STITCHER
COSTURA STITCHER
PERFORAR JUARES-EMB. ZAP.-PRIMER-CORT HEB.
EMBARRAR-PEGAR SUELA CAJA
FIJAR SUELAS STRONG WELT-CLAV. ESTAQUILLAS
DESTRONCAR SILPA- ASENTAR SUELA
SACAR HORMA
DES VIRAR 1A.
DAR PISO Y ENTACONAR
DESTRONCAR EN FRESA (TACON)
DESTRONCAR LIJA
AFINAR ALREDEDOR
REAFINAR ALREDEDOR

PINTAR CANTOS
CEPILLAR CANTOS
APOMAZAR
DAR STAIN-ARREGLOS DE ACABADO
LAVAR ZAPATO
LAVAR ZAPATO - ACONDICIONAR.
FLAMEAR-PLANCHAR TUBOS-HEBRAS
EMPLANTILLAR Y REVISAR CLAVO
RESANAR
RETOCAR -PONER PAPEL-ADORNADO-ACONDICION.
ADORNADO-ANILINA A PISTOLA
BROCHUELAR LIMPIAR
PONER ETIQUETA-ENCINTAR-PONER ALZA
ENCAJILLAR
PLANCHAR
ALMACEN
HACER CAJA .

6. Almacenamiento de producto terminado, en esta fase se procede a clasificar en anaqueles por estilo y número.

Existe un proceso complementario que se le denomina avíos, dicho proceso es parte esencial del proceso general, pero se trabaja de manera separada; igualmente, este procedimiento tiene varias actividades. Se puede considerar parte de la etapa uno dentro del proceso, la cual, básicamente, consiste en pegar suelas e ir integrando el tacón.

AVIOS
SUAJAR PLANTA
CAJETEAR
SUAJAR SUELA
SUAJAR TACON
PEGAR LABIO
SUAJAR CASCO Y CONTRAORTE
ARMAR TACON
PULIR SUELA
ARMAR PLANTA
PEGAR ENTRESUELA
PULIDOR FIRME Y SUELA
PULIR BOCA - PINTAR BOCA
SUAJADOR-
ARMAR PLANTA
SUAJADOR- PESPUNTADOR
PRREACABAR

Dentro del proceso de producción de calzado se requiere de insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. Como podemos observar, los componentes que constituyen el proceso son aproximadamente 1000 piezas, y desmenuzando las etapas, son más de 100 dentro del proceso, el cual va seriado y es sistemático.

3.4.5 Reconstrucción de la vida organizacional a través del proceso decisorio.

Existen formas variadas de los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con Mintzberg (2002), como tal, no existe ninguna tipología, de aceptación extendida, basada en investigaciones empíricas de los tipos de procesos de decisión que llevan a cabo las organizaciones. Por lo tanto, encontraremos procesos altamente racionales y por otro lado habrá intuitivos. Otros hay que siguen una secuencia normalizada con cierta periodicidad y otros más que no tienen ninguna estructuración, dado que las decisiones que se toman no son programadas.

Por otro lado, encontramos las decisiones estratégicas cuyo proceso se encuentra más acorde al contexto que prevalece, y que, regularmente, estos procesos son los menos rutinarios. Dentro de los procesos se encontrarán una mezcla de diferentes tipos de decisiones que atraviesan a toda la organización, ya que aquéllas están vinculadas entre sí, y los actores que las toman juegan diferentes roles dentro del propio proceso.

En adición a lo anterior, pero desde otra perspectiva, cabe decir que una de las actividades de cualquier organización es la solución de problemas, y para estudiar el proceso decisorio es necesario partir de la situación problemática; lo primero que tenemos que encontrar son los problemas que busca resolver la empresa, para, partir de ello, buscar cuáles son los actores involucrados en esa situación problemática, la cual va a variar de acuerdo al tipo de problema que se busca atender.

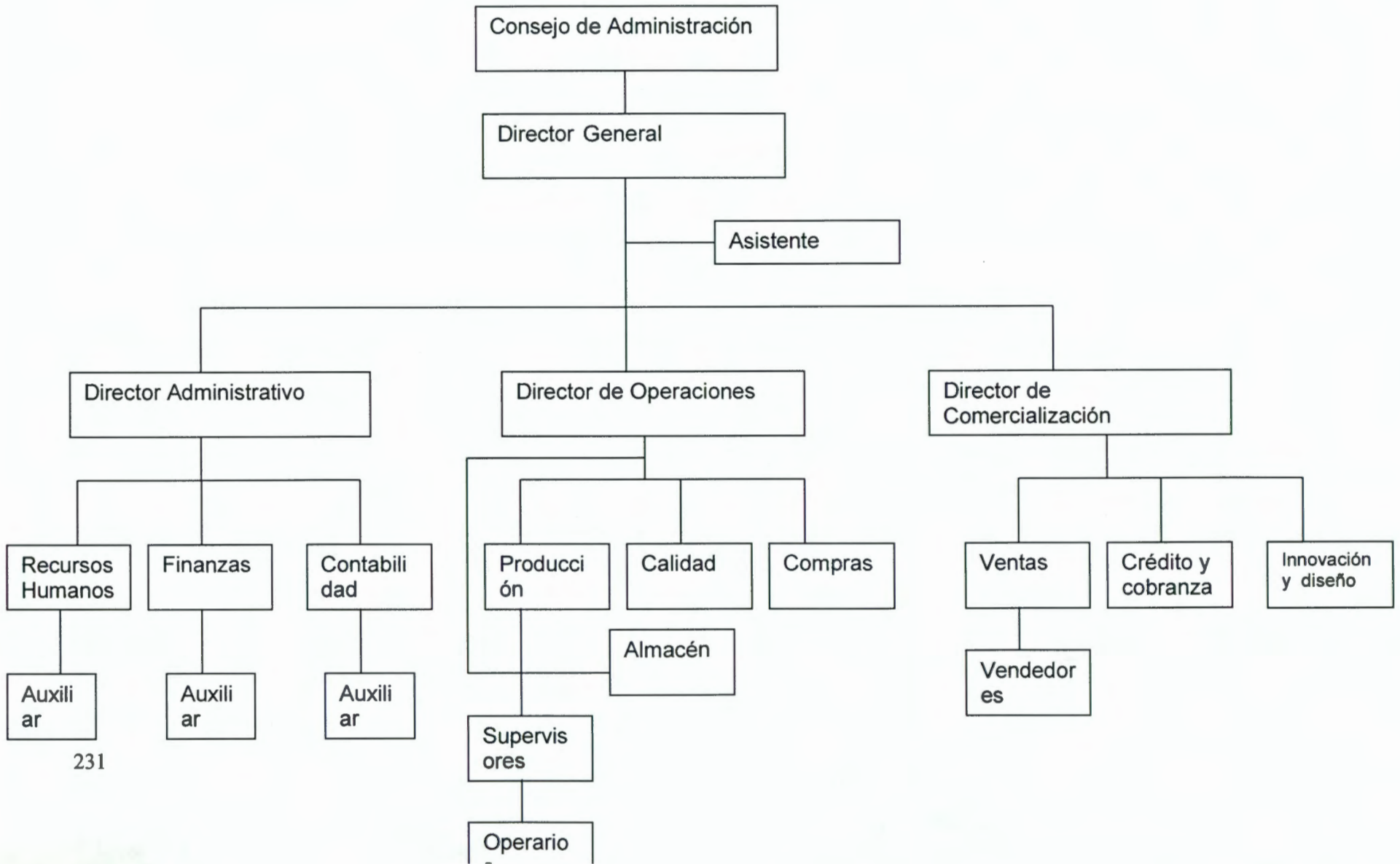
Debido a lo anterior, el comportamiento y actitud de los actores involucrados estará determinado por factores formales y culturales que regulan su comportamiento, y aunado a ello, los factores que demanda el entorno, lo cual genera distintos procesos decisorios.

Hasta el momento se han estudiado diferentes tipos de decisiones, la mayoría de ellas tomadas por el director general y el director comercial, las cuales han influido de diferente manera en la resolución de problemas. Pero de igual manera, los mecanismos a través de los cuales la organización influye en las decisiones de sus miembros, es la forma en cómo integra su plan de trabajo (Mouzelis, 1991).

Por su parte, la división del trabajo es el más fundamental de los instrumentos por medio de los cuales la organización establece los límites de la libertad de decisión del individuo, porque a través de ella consigue dirigir y limitar su atención a los problemas concernientes a la misma.

Para el caso estudiado, este instrumento se basa en el organigrama, el cual esta conformado como sigue:

Estructura Formal
Manufacturera de Calzado Gandhi, S.A. de C.V.



Efectivamente, a través de este instrumento se establecen los límites de actuación de decisión; se observa que en algunos puestos como el del director administrativo, el jefe de recursos humanos, el jefe de diseño e innovación, sus decisiones se prescriben a las tareas que tienen asignadas, y si surge un problema, hay que consultarlo con el director general.

Otro mecanismo para resolver los problemas, y tomar una decisión, está determinado por los procedimientos que regulan con detalle las actividades que se deben de realizar. Debemos mencionar que todas las personas entrevistadas toman decisiones en función de ello, pero estas decisiones son las denominadas por Simon como las programadas, es decir, las de rutina.

Un tercer mecanismo lo encontramos en el factor autoridad, ya que, a través de ésta, la organización transmite decisiones de arriba hacia abajo. Para el caso que nos concierne, las decisiones estratégicas son tomadas en la cúspide, pero en ellas se involucran principalmente el director de operaciones y el de comercialización, ellos tienen capacidad de influencia y de poder hacia el director general para tomar ciertas decisiones, encontrando los medios más adecuados para lograr el objetivo propuesto.

Por otro lado, los sistemas de comunicación interno representan otro elemento que influye en el decisor. En la organización estudiada, los canales de comunicación cobran relevante importancia, ya que cuentan con un sistema

intranet y radios, lo cual ha disminuido el exceso de papeleo, y se ha mejorado la eficiencia de comunicación.

Por último, la formación de personal influye también en la toma de decisiones, toda vez que en la organización estudiada este aspecto es escaso, existe poca capacitación y desarrollo profesional, en tanto que las personas entrevistadas sólo cuentan con licenciatura o carrera técnica, así, el aprendizaje se da más por la experiencia dentro del sector.

Los aspectos anteriores son los que limitan y dan forma al medio ambiente para la toma de decisiones individuales dentro de la organización. Ello permite una coordinación entre las decisiones que se toman conforme su plan de trabajo establecido. Pero el proceso de toma de decisiones es importante abordarlo desde varios puntos de vista: individual, grupal y organizacional, ello dependerá del tipo de decisión que se tenga que tomar y de los componentes que influirán en los actores que tomen las decisiones.

3.4.6 Categorización de los procesos de decisión

El proceso de decisión abarca todos los pasos que se dan desde el momento en que se percibe el estímulo de acción, hasta que se produce el compromiso de la acción a realizar (Mintzberg, 2002).

Ello no significa que en todos los procesos decisorios encontraremos todas estas actividades: eso dependerá del tipo de decisión que se tenga que analizar. Sin embargo, reconocemos la necesidad de categorizar los procesos

decisorios en base a la literatura consultada, con la finalidad de interpretar los hallazgos encontrados en una mediana empresa manufacturera.

En complemento a lo anterior, hay que abundar que dentro de los procesos decisorios encontraremos una serie de pasos a seguir; para este caso se proponen tres elementos comunes para cada proceso: primeramente, los actores, que son los decisores dentro de cualquier proceso; segundo, el problema, esto es la situación disfuncional encontrada; y, por último, la selección, que se refiere a la acción organizacional escogida.

Tabla 10 Fases Procesos Decisorios

Racional	Organizacional	Político	Ambiguo	Intuitivo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir los síntomas del problema o la dificultad 2. determinar el objetivo que se va a obtener 3. desarrollar criterios para evaluar las situaciones alternas, en función del costo-beneficio 4. identificar todas las alternativas 5. considerar las consecuencias de cada alternativa 6. implementar la decisión 	<p>Racionalidad limitada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fijar el objetivo que se va a obtener, o definir el problema que se va a solucionar 2. establecer un nivel apropiado de aspiración 3. utilizar la heurística para reducir el problema a una solo alternativa 4. rebajar el nivel de aspiración y buscar una nueva solución 5. identificar la alternativa viable 6. evaluar la alternativa 7. implementar la solución 8. evaluar la dificultad con que se obtuvo el objetivo 	<p>El actor no toma las decisiones sólo, considera el entorno y las relaciones de poder dentro del proceso.</p>	<p>Modelo de cesto de basura</p> <p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. proponer problemas organizacionales complicados 2. mencionar problemas que aún no se hayan solucionado 3. presentar posibles soluciones 	<p>No existe un proceso sistemático. Descansan en factores: experiencia, aprendizaje, instinto</p>
	<p>Comportamiento organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. negociación con la coalición 2. estabilización y elaboración de objetivos 3. adaptación a la experiencia 	<p>Incremental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. identificar, escrutar y expresar los objetivos para la solución de un problema 2. examinar los medios posibles de solución 3. examinar las consecuencias de usar esos medios 4. elección de un medio 		

		con nivel aceptable de logro		
	Modelo de Mintzberg 1. Identificación, reconocimiento de la decisión y diagnóstico 2. desarrollo, soluciones al problema 3. Selección, escoger la mejor alternativa			

Fuente: Elaboración propia con información de Cabeza de Vergara (2006)

Derivado de la revisión teórica, tipificamos e identificamos cuatro procesos que prevalecen dentro de la organización estudiada, siendo éstos: lineal-lógico - o, racional -, sistemático-articulado – u organizacional -, enigmático-confuso - o, ambiguo y sagaz-instintivo – o intuitivo -; a continuación cada se describe:

1. Proceso decisorio lógico-sistemático.

En este proceso, los actores toman decisiones de forma racional acotada, es decir, tratan de comportarse lo más racionalmente posible dentro de las fronteras de la información limitada, restringida capacidad cognoscitiva, y en ocasiones, con objetivos en conflicto, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas según los criterios de selección.

Los integrantes de la organización se orientan, a través de acciones organizadas de intercambio con relación a fines, medios y consecuencias, planeadas de forma sistemática, ponderando de forma racional no sólo los medios de cara a los objetivos, sino también los objetivos de cara a las consecuencias y éstas entre sí. Este proceso esta ligado a la división del trabajo, la normalización y la estandarización.

Por su parte, la organización busca un comportamiento racional en términos de sus metas y objetivos, por lo que las decisiones deben de contribuir a establecer premisas y rutinas de decisión que simplifiquen a las decisiones mismas, y minimicen las brechas entre la racionalidad acotada de los actores y la racionalidad deseada en la organización.

Este proceso ha sido criticado por caracterizar a los actores con una racionalidad ilimitada. Se establece que este proceso se cumpliría, si todos tuviesen una visión homogénea del mundo, y claro está que no es posible. A este proceso se le denominará lineal lógico.

Componentes del proceso:

1. Actores, corresponden a un decisor racional, el cual tiene metas explícitas y conoce bien las consecuencias que resultaran de cada alternativa.
2. El problema, aquí se escoge la acción como respuesta a la situación problemática que se enfrenta, y se analizan, también, las oportunidades y amenazas que surgen del contexto externo.
3. Selección, se refiere a la elección de la acción, como solución a la situación problemática. Esta acción racional está en función de las metas y objetivos que se pretenden, así como de los diversos cursos de acción que se consideran pertinentes, entonces, se analizan las consecuencias de cada alternativa identificando los beneficios y costos respecto a las metas y objetivos planteados, y por último, se escoge la alternativa de acción que maximice valores y favorezca a las metas.

2. Proceso decisorio participativo-articulado.

Este proceso sugiere que los que toman decisiones en las empresas deben adaptarse en su accionar diario dentro de las organizaciones a actuar, teniendo en cuenta sus propias limitadas capacidades para tomar decisiones.

El decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas, en tanto que el actor tiene una racionalidad limitada acotada por: una realidad compleja, por restricciones de tiempo y raciocinio por parte del decisor, debido a ello, el tomador de decisiones tendrá que tomar sólo algunas alternativas, analizarlas en forma secuencial, y compararlas contra su orden de preferencias con la finalidad de elegir aquéllas que le sean más satisfactorias.

Se relaciona entre diversas variables como: el sistema de expectativas, normas, posiciones, roles, grupos, estratos; cuyas prescripciones, derechos, obligaciones, pertenencias y afiliaciones provienen de reglamentaciones y funciones, pero también conflictos, perturbaciones y cambios en las relaciones organizacionales. Se busca distinguir claramente entre intenciones y motivos de la acción organizacional y sus resultados o consecuencias funcionalmente objetivas.

Se caracteriza por tener planteamientos de tipo normativo, según el cual la organización se entiende como una técnica de procedimiento de manera estructural, con la que consigue los objetivos propuestos; a través de las fronteras delimitables de sus entornos externo e interno. Estructurada a través de la división del trabajo, a través de roles orientados a los fines planeados, mediante una estructura de autoridad, rango, status, comunicación e intercambio de información, que se logra a cusa de las necesidades, intereses, opiniones, tendencias y competencias desarrolladas individualmente e integradas a una cultura organizacional.

Componentes del proceso:

1. Actores, corresponde a varios decisores, los cuales se entrelazan dentro de una organización en donde prevalece una racionalidad limitada.
2. El problema, se percibe el problema de diversas maneras, se procesa información y se ejecuta una variedad de acciones.
3. Selección, los actores eligen la alternativa que les proporciona una solución satisfactoria al problema.

3. Proceso decisorio enigmático-conflictivo.

Las acciones son tomadas de una manera rápida, dado el contexto dinámico que prevalece, por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables.

En una situación de crisis, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos como el "cesto de basura".

Componentes del proceso:

1. Actores, intervienen varios decisores en donde existe poca claridad de interpretación de los eventos que suceden dentro y fuera de la organización.

2. Problema, se presenta ambigüedad entre las relaciones que guardan los problemas, los actores y las soluciones.
3. Selección, existe un control limitado sobre las consecuencias de las decisiones, prevalece un contexto dinámico y las acciones obedecen más a factores de experiencia, isomorfismo y preferencias, dado que no se tiene la claridad de la meta que se persigue.

4. Proceso decisorio sagaz-instintivo.

Este proceso está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones, donde la toma de decisiones descansa en la intuición que se caracteriza por el uso de corazonadas. Las sugerencias, influencias, preferencias y formato psicológico del individuo que decide, desempeña también una parte de mucha importancia; en este caso, el elemento subjetivo es vital.

Se identifican por procesos de reflejos innatos y por las costumbres adquiridas de acción y reacción del ser humano, que no necesariamente son aprendidas o experimentadas, se adaptan a los miembros de la organización con referencia a las condiciones cambiantes del entorno externo o interno y surgen como procesos nerviosos, organizados de forma jerárquica a prioridades que responden a determinados impulsos de alarma, procesos productivos y de orientación del mercado, como condicionantes para preservar la organización. Es la percepción sensorial íntegra e inmediata de la observación de la realidad organizacional.

Por otra parte, el buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarlas; es muy probable que el tomador de decisiones esté influido inconscientemente por los conocimientos, entrenamiento y antecedentes pasados.

Componentes del proceso:

1. Actores, intervienen todos los actores de la organización.
2. Problema, no cuentan con ningún modelo establecido para la solución, éste es ideado por el propio actor.
3. Selección, se basa en la experiencia, aprendizaje, sentimientos y emociones, que le permiten valorar las opciones.

3.4.7 Procesos decisorios. De un contexto estable, a un contexto dinámico

En seguida, se abordará el desarrollo de la organización, haciendo una recreación de la vida organizacional de la mediana empresa a través de sus procesos decisorios.

Para dar marco a las decisiones estudiadas, hay que encuadrarlas en un periodo que comprende desde la fundación de la organización, ocurrida en 1945, hasta el año del 2006. Esta determinación obedece a que casi 40 años vivieron en una etapa de crecimiento dentro de un contexto estable. Se analizan 17 decisiones como principales acontecimientos ocurridos dentro del surgimiento, expansión, crisis y adaptación de la vida organizacional de esta

mediana empresa, para explicar sus procesos decisorios bajo diferentes modelos conceptuales.

Etapa de surgimiento organización

1945, nacimiento de la organización:

En el año de 1945 se establece el surgimiento de la organización, siendo el principal actor involucrado en la interacción de la vida organizacional, dentro del contexto de las decisiones, el fundador de la misma - Sr. Ricardo Lara -, a quién describen sus colaboradores como una persona visionaria, emprendedora, viajero, intuitivo y “bueno para las ventas”. Este actor comienza sus actividades laborales de comerciante siendo un adolescente, cuando sus padres abren una tienda de ropa en la ciudad de Chihuahua, de donde es originario y lo nombran encargado de la tienda.

Posteriormente, para el año 1945, a la edad de 16 años viaja a la ciudad de León, junto con su hermano, con el propósito de dedicarse a la compra venta de calzado. Dadas las condiciones del contexto, las cuales eran estables, había una protección arancelaria significativa contra las importaciones, y derivado de ello, se contemplaba la posibilidad de que las empresas de la industria del calzado pudieran desarrollarse y crecer, apoyadas bajo el programa de sustitución de importaciones de bienes de consumo; ambos hermanos comienzan a viajar por toda la República Mexicana en busca de nuevos clientes.

En su accionar organizacional existían límites relativos a la libertad de decisión, toda vez que prevalecía una relación familiar estrecha, y sus acciones eran negociadas entre ambos. Para el año 1951, se presenta una situación problemática, ya que sufre un accidente el hermano del Sr. Lara, donde lamentablemente fallece, por lo que él se ve en la necesidad de asumir el control total del negocio.

Su principal fortaleza se presentaba en el giro de las ventas, las cuales se incrementaban progresivamente, sin embargo, en la compra de calzado se empezaron a presentar serios problemas de abastecimiento; dichos problemas eran principalmente que no le entregaban a tiempo el calzado los fabricantes, lo que le propiciaba retrasos en sus ventas. Fue así entonces que tomó la decisión de comprar maquinaria y comenzar a fabricar parte de sus ventas. En 1956, visualizando una prospectiva de la organización, registra su marca propia denominada "Gandhi", que a la fecha sigue prevaleciendo en el mercado de la industria de calzado, que se comercializa tanto en el mercado nacional, como en el internacional.

Etapas de expansión

1965, asociación internacional:

En este periodo se inicia un proceso de consolidación de la organización, en tanto se realizan inversiones en adquisición de maquinaria y de un espacio

físico donde instalar la fábrica, obedeciendo esta decisión a la experiencia y conocimiento tácito que se tenía del sector por parte del actor fundador. Continuaron con las ventas a nivel nacional del calzado tipo botín charro y choclo australiano.

Dadas las relaciones interpersonales que prevalecían en el sector, el Sr. Lara conoció a un norteamericano cuyo interés radicaba en buscar un socio que fabricara bota en México y él encargarse de comercializarla en E.U., así, negociaron, tomando en consideración factores del mercado, tales como factores internos, entre ellos: el crecimiento de la fábrica, mayor número de personal, compra de maquinaria, controles administrativos, gestiones de exportaciones.

Parte de esta negociación radicó en que el socio norteamericano le traspasó maquinaria y le “enseñó” a perfeccionar la fabricación de la bota. Así se consolidó la asociación y se comercializó con otra marca dirigida al mercado de los E.U., dicha asociación duró un periodo de 20 años, aproximadamente, a partir de ese momento se comenzó a exportar. Cabe señalar que su accionar organizacional se iba incrementando en sus áreas funcionales y requerían de cierto orden que les permitieran llevar a cabo una adecuada gestión.

Dicha complejidad priorizaba el encontrar sistemas de control de producción, y ventas, que permitieran visualizar el cumplimiento de sus metas; para ello se reunió con los jefes de departamento, aunque la decisión final sería asumida por el Sr. Lara, en su calidad de dueño y director general. Una de las

principales características de personalidad del Sr. Lara era el que siempre buscaba la equidad en la negociación de las ventas, buscando, a su vez, que tanto su comprador, como los trabajadores, y él mismo, ganarán en el proceso de la negociación. La comercializadora fue instalada en Brownsville, Texas, lo cual implicó planear viajes a los E.U.

1970, orientación de la exportación hacia el mercado de Europa:

Derivado de la participación del Sr. Lara en el gremio, conoció a clientes europeos interesados en la compra de bota de "buena calidad" para ofrecerla en el mercado europeo. Esta decisión fue más de carácter intuitiva, dado que el objetivo de los actores que intervinieron - europeos -, era conocer y explorar el producto en aquel mercado.

Los principales países a los que se exportaba eran Alemania y Holanda. Para ese entonces, las ventas de exportación representaban casi un 60%, por lo que el énfasis en cuanto a gestión organizacional radicaba en el área de producción y ventas. Tomando en cuenta la infraestructura con la que se contaba en la organización, no hubo problema para conseguir la producción de ese mercado, que aproximadamente correspondía a un 8% de las ventas totales. Esta acción implementada trajo consecuencias favorables, al tiempo que generó el interés del dueño por incursionar en nuevos mercados.

1974, participación en ferias nacionales e internacionales:

Debido al interés de explorar nuevos mercados, el gremio tomó la decisión de asistir a las ferias internacionales relacionadas con el sector, tanto en Europa, como en E.U. Para ello, un grupo de empresarios leoneses decidieron buscar apoyo financiero de instituciones gubernamentales, por lo que se dirigieron al IMCE (Instituto Mexicano del Comercio Exterior), cuyo objetivo era promover el comercio fuera del país.

Fue de esta manera como lograron la participación de la industria del calzado leonés en las principales ferias internacionales, entre las que se encuentran, la de Dusseldorf, Paris, las Vegas y Denver. Esto obedeció al interés del actor fundador de la organización en la búsqueda de nuevos clientes, el Sr. Lara. Así mismo, dicha decisión estratégica le permitió, a él, generar nuevas ideas de diseño para el calzado, conocer las modas, al igual que las exigencias del mercado internacional, cosa que posibilitó la elección de varias alternativas de decisión.

En concreto, esta elección fue satisfactoria dado que se incrementaron las ventas directamente. El actor que intervino en esta decisión, como en las anteriores por parte de la organización, fue solamente el Sr. Lara: él viajaba con un grupo de empresarios del sector a dichas ferias, y el conocimiento que adquiría, se lo comunicaba de manera informal a su personal, y a su vez, ellos simplemente ejecutaban sus indicaciones.

1983, nueva asociación internacional:

Producto de su participación en las ferias internacionales, el Sr. Lara se relaciona con un cliente holandés, el cuál muestra interés por negociar con él, y formalizar una comercializadora. En este viaje el Sr. Lara fue acompañado por su hijo mayor, Alejandro Lara Martínez, quién actualmente es el director general de la organización.

En torno al cliente en cuestión, era de profesión diseñador, lo que coadyuvó a generar nuevos diseños de modelos de bota, los cuales serían muy bien aceptados en este mercado, cosa que provoca un incremento en pares producidos - llegando a producir 50 mil pares mensuales -. Eventualmente, esta asociación se prolongaría por 15 años más.

Así mismo, esta decisión estratégica ha sido una de las más fructíferas para el crecimiento y desarrollo de la organización, toda vez que les permitió obtener altas utilidades, hubo inversión dentro de la planta productiva, y, por supuesto, en las áreas funcionales, además que comenzaron a tener un mayor orden organizacional, que era requerido ya que el crecimiento había sido significativo, llegando a contar hasta con 700 trabajadores, introduciendo tres turnos, adquiriendo nuevas máquinas, entre otros cambios.

Por otra parte, referente a algunos modelos que se han posicionado en el mercado japonés, a la fecha el socio holandés sigue recibiendo las regalías por la comercialización de los modelos creados. Cabe señalar que en esta decisión interviene el hijo del Sr. Lara, puesto que a partir de aquella fecha se incorporó

a la organización como trabajador en el área de producción, ocupando el puesto de jefe de departamento.

Así pues, durante el mencionado periodo de casi 15 años, el entorno se mantuvo estable, los actores fueron los mismos, se incrementó la estructura organizacional, al igual que se formalizaron algunos procedimientos operativos y administrativos.

Por su parte, el hijo del dueño se involucró en todas las áreas funcionales de la organización, y dada la relación consanguínea existente, se le delegó la autoridad para tomar decisiones, mientras tanto, él concluyó su carrera profesional - ingeniería química industrial -, e introdujo cambios en el proceso administrativo con el objetivo de ser más eficientes y competitivos, uno de estos cambios fue el contar con personal profesionalizado en los puestos directivos y mandos medios.

1993, el Ing. Alejandro Lara Martínez, funge como presidente de la CICEG.:

Esta decisión obedeció más a intereses personales, que a organizacionales. Hasta cierto punto representó una desventaja para la organización, toda vez que se combinaron la ausencia del Ing. Lara, mientras que en la organización se incrementa la incertidumbre al momento de tomar las decisiones, ya que se tienen que consultar siempre con él, sin embargo el puesto directivo de la asociación industrial le absorbe tiempo.

Con todo, el objetivo de esta decisión se había inclinado más por la búsqueda de relaciones públicas y laborales dentro del sector, tanto como por su desarrollo personal, todo ello debido a la vida social industrial en la que participaban para posicionarse en imagen ante el sector productivo.

1996, designación de nuevo director general:

Asume entonces el puesto de director general el Ing. Alejandro Lara. Esta decisión no se dio de manera formal, ya que no existió ningún tipo de nombramiento oficial: la negociación se realiza entre el dueño y su hijo, y las acciones que suceden, son: el Sr. Lara pasa a ser presidente del consejo directivo y se empieza a alejar de las actividades operativas de la organización, asumiendo su hijo las riendas de la dirección y de los nuevos rumbos.

Como hemos dicho, esta transición se fue dando de manera pragmática, más que formal; propiamente el Sr. Lara pasó a ser el actor moral, pero siempre las decisiones estratégicas fueron consultadas con él. Durante este periodo de bonanza, el ambiente interno que prevalecía era de conformismo: se descuidaron las áreas funcionales, y ya que el objetivo era exclusivamente la producción de calzado, esto se convirtió en el foco de atención.

Por su parte, el Ing. Lara se dejó deslumbrar por las altas ventas que tenían, que consecuentemente, no pensó en tomar decisiones alternativas, como posibilidades en caso de crisis. Podemos decir que su orientación empresarial siempre ha estado enfocada hacia la captación de clientes, y una vez que se

consiguen, se conservan atendiéndolos con esmero, para luego buscar nuevos clientes, pero de manera ya apresurada, cuando sus ventas declinan.

La etapa de expansión que vivió la empresa - que se dio en los años 70, 80 y casi todos los 90 -, ocurrió cuando la misma estaba capitalizada, por lo que, parte de sus errores han sido que generalmente siempre han contado con un solo cliente en Europa, el cual les efectúa compras de hasta el 60% de su producción. Pero cuando la situación sufrió cambios, eso provocó que entraran en crisis financiera; otros errores que cometieron fue que siguieron produciendo la misma cantidad del producto - hasta 50 mil pares al mes -, y seguir manteniendo el mismo número de personal - 500 personas -, estas decisiones claramente no fueron acertadas, lo que hasta hizo pensar, dada la situación financiera, en llegar a la decisión de cerrar la empresa.

Etapas de crisis

1997, Problemática financiera:

Para esta época se presentó una contracción del mercado interno europeo, lo que provocó el declive en el mercado de la bota, que representaban casi el 70% de las ventas totales de la empresa, lo que motivó que se tomara la decisión de dar por concluida la asociación con el cliente holandés. Se atribuye que los factores principales fueron el cambio de gusto de los compradores, cambio de moda y modificaciones en los estilos de vida de los consumidores.

Para contrarrestar la crisis financiera, se tomó la decisión de cambiar el sistema de producción y se montó una planta de pegado; por otro lado, los cambios positivos incluyeron buscar nuevos clientes en E.U., al tiempo que se lograba consolidar el mercado nacional, pero estas decisiones no funcionaron de manera satisfactoria, por lo que se tuvo que recurrir a financiamientos bancarios.

Por ese tiempo ya existía un consejo de administración en la empresa, por lo que esa decisión fue analizada y tomada por todos los miembros, siendo el accionista mayoritario, el Sr. Lara, los demás integrantes del consejo son sus hijos, más dos personas externas, las cuales no guardan ninguna relación consanguínea con la familia.

1997, reorientación de decisiones:

Dada la situación problemática existente, se decidió reorientar las decisiones hacia la diversificación de nuevos productos. Por consiguiente, se dio mayor importancia al calzado "haiker" bota urbana - este calzado lo estaban trabajando desde los años 90's, pero con poco volumen de producción -, buscando ampliar mercado a nivel nacional y de exportación. Obviamente lo anterior sucedió, toda vez que su principal producto - la bota vaquera - perdió fuerza en el mercado, por ello como una forma de abatimiento de costos, se introdujo una planta de pegado, en lugar del proceso de construcción denominado "inter-wells"; esta decisión implicó más inversión en la adquisición de nueva maquinaria.

Pero estas decisiones, en su momento, son consideradas no satisfactorias, ya que no se contaba con un mercado específico, no se tenía la experiencia de trabajo en este proceso de pegado y existía desconocimiento del producto. Empero hay que recordar que el objetivo de esta decisión era abarcar otro tipo de productos, y mercados, que con su producto líder – la bota - ya no era posible abarcar, y con ello, poder mantener el mismo nivel de ventas e infraestructura de la organización.

Por su parte, el Ing. Lara decidió contar con otra formación profesional, con el propósito de adquirir nuevos conocimientos que le permitieran sacar a flote a la organización, por ello cursa la maestría en administración, la cual le brinda claves necesarias para reajustar la planta.

1999, se acrecienta crisis financiera:

Su principal mercado de exportación - Europa - había dejado de comprar bota, entonces, su mercado cae un 60%, pero la empresa sigue con la misma producción y el mismo personal. Por otra parte, se endeudan con bancos, lo que trae como consecuencia la necesidad de que los socios aporten financiamiento con el objetivo de rescatar a la organización de la quiebra. Entonces, se piensa en cerrar la organización, dado que no es posible mantener los costos de la misma. Todo ello era derivado de las “malas decisiones” tomadas en cuanto a la introducción de la nueva planta de pegado.

Dicha planta ya había arrancado sus operaciones, pero sin éxito, ya que prevalecían varias situaciones problemáticas, tales como: calidad, continuidad, inconformidades de parte de los clientes, por todo ello decidieron cerrar esa línea de producción y concentrarse en lo que sabían "hacer bien". Así, dadas las condiciones del contexto incierto que prevalecía, el Ing. Lara recurre a consultar las decisiones fundamentales con su padre - quien tenía la experiencia -, tomando en consideración que él cuenta con una visión de negocio proactiva, siendo en sus negociaciones razonable, buscando el equilibrio entre ambas partes, equidad y mantener una buena comunicación.

Finalmente, se tuvo que reducir la plantilla de personal y el área productiva para solventar los costos, e ir liquidando deudas; evidentemente, el ambiente que prevalecía entre el personal era de incertidumbre, ya que no existían objetivos claros, ni seguridad laboral.

La etapa de crisis sucedió hacia finales de los años 90; esto obedeció a factores externos, como el cambio de gustos y moda, pero también nos podemos percatar de que hubo un conformismo por parte del actor principal, el cual pensó que los gustos y preferencias de los consumidores serían intemporales, por las tendencias de la moda, pero también en parte por el conformismo de anclarse con compradores definidos, y darle prioridad a la atención de los procesos de manufactura, descuidando el desarrollo del mercado y sus tendencias en los estilos de vida de los consumidores.

En estricto sentido, la etapa de cambio obedeció más a factores coercitivos, ya que se vieron obligados a hacerlos para apostar por su sobrevivencia y rentabilidad, que a procesos naturales organizativos. Todo deriva de que les empieza a afectar la disminución de sus órdenes de pedido, y que tengan que hacer frente a los costos fijos de la empresa, además de que se vean obligados a mantener sus precios de exportación, afectándoles de manera significativa en sus ingresos y utilidades, sólo hasta entonces se ven forzados a realizar cambios en su plantilla laboral, ya que no pueden absorber las pérdidas de su mercado de exportación con el mercado interno.

Etapa de cambio y adaptabilidad.

2000, orientarse al mercado nacional, buscar mercado en E.U.:

Con el propósito de buscar estrategias que les permitieran sobrevivir dentro del mercado, el Ing. Lara decide viajar a los E.U., con la finalidad de encontrar nuevos socios que se interesaran en su producto. El resultado de este viaje fue, únicamente, lograr colocar unos pocos pedidos. Pero esta acción no era suficiente para conservar la infraestructura y costos de la organización. Por lo tanto, se analiza otra alternativa: el buscar nuevas rutas de venta a nivel nacional, pero se presenta la situación problemática relacionada con el personal, ya que no contaban con una persona que pudiera llevar a cabo esta actividad. Además, el Ing. Lara se dio cuenta de la necesidad de delegar responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, dado el ambiente dinámico que prevalecía en el sector.

2001, contratación de un director de comercialización:

Es entonces que se toma la decisión, por parte del director general, de contratar a una persona para el área de comercialización, con el objetivo de incrementar ventas y consolidar la marca "Gandhi". De esta manera se contrata al Lic. Óscar Olvera, quien tiene formación y experiencia en materia de desarrollo del mercado nacional e internacional, caracterizándose, además, por ser altamente dinámico y polivalente en varias funciones.

Dicha persona cuenta con una amplia experiencia en el sector, y así comienza a tener un protagonismo fuerte - poder -, en cuanto a la toma de decisiones, ya que se observa que es capaz de influir en el cambio de decisión del Ing. Lara, debido a la cercanía que mantiene con los clientes al ser capaz de detectar sus necesidades, y las características que solicitan del calzado a través de los pedidos, sin mencionar su amplia experiencia en la construcción técnica del calzado en todos sus componentes.

Así pues, se enfocan a la producción del calzado "haiker" para exportación y a tratar de recuperar mercado a nivel nacional, dado que se considera que el cliente es más tradicional, e implica menos riesgo en el cambio de gustos y modas.

Para este periodo se hace posible que liquiden las deudas con los bancos, y las exportaciones estén al 10% aproximadamente de sus ventas totales.

2001, Decisiones de nueva gestión organizacional:

Es entonces que deciden implementar nuevas acciones formales de trabajo, tales como: llevar a cabo reuniones de trabajo todos los días lunes de cada semana, con el propósito de evaluar los indicadores cuantitativos y conocer cómo se van comportando en el cumplimiento de metas establecidas en el plan anual de trabajo, aquí también se analizan decisiones estratégicas, operativas, administrativas, e intuitivas. Otra de las acciones es elaborar documentos en donde se establezcan los procedimientos de trabajo en todos los niveles de la estructura.

En particular, en dichas reuniones, los actores que intervienen son los gerentes y jefes de departamento. Todas estas decisiones provienen de sugerencias de asesores externos, y, principalmente, del interés del director general de contar con una organización mas formal y estructurada en su accionar organizacional, cosa que le permita enfrentar los entornos cambiantes y dinámicos en el sector del calzado.

Desde ese momento, los principales puestos directivos han sido ocupados por profesionistas universitarios, especializados en la materia que les corresponde; sin embargo, éstos son susceptibles de establecer *cotos de poder* en sus áreas, tomando decisiones en ocasiones más personales, que de grupo. Durante este periodo la organización se encontraba sana financieramente, pero prevalecía el interés por ser rentable, productiva y competitiva dentro del gremio.

2003, subcontratación y maquila de otras marcas de calzado:

Esta decisión mencionada en el encabezado, se toma de manera emergente y coyuntural. Los actores que intervienen en la negociación son el Ing. Lara y Lic. Óscar Olvera, los cuales analizan las ventajas que les acarrea esta actividad. Cabe destacar que, para estos momentos, el control total de la dirección lo detenta el Ing. Lara, mientras que su padre - fundador de la organización -, pasa a asumir un rol como consejero y líder moral, ya que se da un alejamiento en la parte de gestión con respecto a la organización, y el protagonismo del Lic. Olvera gana, cada vez más, mayor terreno dentro de las actividades directivas.

Este actor es el que acompaña al Ing. Lara a los viajes al extranjero, ambos compartiendo los claros objetivos de buscar nuevos clientes, y ofrecer sus productos, además de visitar con regularidad a los clientes nacionales y atenderlos personalmente en sus necesidades, mientras analizan a su competencia para desarrollar las nuevas líneas de diseño y preservar su planta productiva.

2004 y 2005, incremento de ventas:

En estos años se dan altos periodos de ventas a nivel nacional. Algo que ayuda en la situación es la comercializadora de otras marcas y la maquila. De esta manera las ventas alcanzan los siguientes números: maquila 18%,

comercializadora 27%, marca propia 47%, mientras que, por su parte, se incrementan las exportaciones, esto provocado por la moda, pero nuevamente vuelve a ser un fenómeno cíclico, que sólo dura dos años.

Las reuniones de seguimiento propician que las decisiones se tomen de manera grupal, en donde intervienen diversos actores para dar solución a los problemas que se presentan; a su vez, los actores hacen uso de su experiencia dentro del sector para la resolución de los diversos problemas, sin embargo, al parecer el indicador cuantitativo parece ser el más representativo.

Cabe decir que existen asuntos que se negocian previamente con el Ing. Lara, como una forma de ir ganando terreno y cuando están en la reunión son expuestos, aunque, insistimos, fueron negociados con anterioridad. Así, se puede observar que las decisiones estratégicas siempre son consultadas con el Ing. Lara, y él es el que toma la decisión final, sobre todo si tiene implicaciones financieras. Por esta razón, el ejecutivo de esta dirección asume un liderazgo con relación a toda la empresa, motivado también porque, propiamente, se formó por 15 años en la empresa, durante los cuales se le dio la oportunidad de pasar al nivel de dirección.

2005, fallecimiento del fundador de la organización:

En este año el Sr. Ricardo Lara fallece, paradójicamente, al mismo tiempo que festejan el 50 aniversario de la organización. Su deceso no afecta en el accionar organizacional, toda vez que el Sr. Lara estaba prácticamente alejado

de las actividades de gestión, inclusive ya se había hecho un trabajo previo a nivel familiar, en donde el objetivo era evitar problemas cuando un imponderable como éste pudiera ocurrir.

Gracias a esto, se trabajó en todos los aspectos legales que implica el negocio familiar, de tal suerte que se establecieron reglas de operación para tomar decisiones para cuando se diera este suceso; tal parece que fueron decisiones racionales programadas. El sentir del Ing. Lara con relación a la gestión es de una mayor responsabilidad en la conducción del negocio familiar, sabiendo que el contexto es dinámico, y que mucho de la sobrevivencia organizacional dependerá de las decisiones que tome.

2006, se contrata a un despacho de consultoría:

Con el objetivo de sistematizar procesos productivos y administrativos, se contrata a un despacho de consultoría brasileño para llevar a cabo una intervención organizacional. Dicha decisión obedece más a un isomorfismo mimético por parte del Ing. Lara con relación a otras organizaciones del sector, sobre todo relacionado con la estrategia de reducir sus costos de producción, para poder mantener sus niveles de producción con las empresas que los han subcontratado y con su competencia, nacional y extranjera.

Al parecer, las acciones que se han implementado hacia el interior de la organización han sido benéficas: se observa orden, limpieza, sistematización en el área productiva, formalización de programas y procedimientos,

indicadores cuantitativos para todos los niveles tanto como una forma de evaluación y seguimiento.

Sin embargo, hay que anotar que han tenido problemas con el personal, dado que hay más exigencias debidas a que se ha incrementado el control a través del sistema de producción de Toyota, lo que ha generado conflictos personales, una existente resistencia al cambio, amén de falta de adaptación al nuevo modelo de trabajo; esta situación ha ocurrido ya que en todos los lugares de trabajo se les han instalado sus respectivas tablas de producción y los niveles de avance y compromiso por tipo de calzado fabricado; esas medidas se han visto apoyadas de manera significativa por el departamento de suministros que mantiene un inventario sistematizado de los cientos de partes y componentes necesarios para la manufactura.

En consecuencia, la planta se redujo a casi la mitad, a través del concepto de manufactura esbelta, generando en los trabajadores la sensación de crisis en la empresa, quienes expresan críticas poco constructivas como cuestionar que se pinten los pasillos de la planta, cuando se dice que tienen problemas financieros, y cosas similares, todo debido a su falta de comprensión porque no son retroalimentados debidamente por sus jefes inmediatos.

Por otro lado, en esta etapa de adaptabilidad, se presenta una reacción altamente dinámica de búsqueda de nuevos compradores, y una vez identificados, buscan tenerlos cautivos, así, la organización retorna nuevamente a una etapa de estabilidad atendiendo única y exclusivamente a

estos clientes. Un aspecto significativo de esta estabilidad ha sido que su mercado interno se ha mantenido muy estable y es el que en última instancia les ha permitido amortiguar los cambios de su mercado de exportación.

Actualmente - en el 2007 -, su capacidad instalada está diseñada para producir de 15 a 16 mil pares por mes; en lo que va de este año, se están produciendo 14 mil pares mensualmente, siendo el "haiker" - bota urbana -, el artículo número uno en producción con un 48%, además de la bota marca propia que llega al 10%, la maquila el 40%, y 2% de exportación hacia E.U.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la tipificación con una combinación de elementos de varios tipos de decisiones. Podríamos decir que una decisión estratégica conlleva decisiones operativas o intuitivas, o de una administrativa se deriva una operativa, etc., por lo tanto, las decisiones son una mezcla de varios componentes.

Tabla 11. Tipificación de las decisiones

Decisión	Tipo			
	Estratégica	Administrativa	Operativa	Intuitiva
1945, surgimiento de la organización	❖			❖
1965, asociación internacional	❖			
1970, orientación de la exportación hacia el mercado de Europa.				❖
1974, participación en ferias nacionales e internacionales	❖	❖	❖	
1983, nueva asociación internacional	❖			❖
1993, el Ing. Alejandro Lara Martínez, funge como presidente de la CICEG.		❖		
1996, designación de nuevo director general		❖		❖
1997, Problemática financiera	❖	❖		
1997, reorientación de decisiones	❖	❖		
1999, se acrecienta crisis financiera				❖
2000, orientarse al mercado nacional, buscar mercado en E.U.	❖			❖
2001, contratación de director de comercialización	❖	❖		
2001, Decisiones de nueva gestión organizacional		❖	❖	
2003, subcontratación y maquila de otras marcas de calzado	❖			❖
2004 y 2005, incremento de ventas	❖			❖
2005, muere el fundador de la organización		❖	❖	
2006, se contrata a un despacho de consultoría				❖

Dentro del contexto organizativo de Gandhi, las decisiones se nutren unas con otras para alcanzar el objetivo final, lo que provoca una pirámide de decisiones, seguida por una expansión, focalizándose cada vez más a un área muy específica, pero también se observa que hay decisiones que emergen desde la base hacia la cúspide, pero que vuelven a regresar, por ello, el proceso decisorio es complejo de explicar, dado que hay que ir a la raíz de origen, la fuente relevante de datos, para tomar las decisiones que son de índole cuantitativas, a través de los reportes en todos los niveles, desde la dirección, hasta los trabajadores de las líneas de ensamble.

3.4.8 Un paseo por los procesos decisorios.

Para un mejor entendimiento de los procesos analizados, presentamos una descripción y análisis de las fases que incluyen cada uno de ellos, y así comentar la configuración de los procesos decisorios de la empresa "Manufacturera Gandhi". De igual manera se describe su orientación, tomando en cuenta las propuestas teóricas, esta orientación está vinculada a cada proceso, para este caso se sugiere como sigue:

Para el proceso racional, la orientación será lógico-sistemático, partiendo de que se hace un análisis sistemático del problema, siguiendo una secuencia lógica para la solución del problema, las decisiones se dan en un contexto estable y de cambios lentos.

Para el proceso organizacional, la orientación será participativo-articulado, basado en que la coalición es una alianza entre varios actores que están de

acuerdo con las metas y prioridades de los problemas organizacionales, y donde los actores funcionan con limitaciones cognoscitivas, no cuentan con toda la información adecuada para identificar ni procesarla y tomar la adecuada decisión.

Para el proceso ambiguo, la orientación será enigmático-conflictivo, cuando los objetivos son ambiguos, los departamentos suelen ser inconsistentes y los actores no se ponen de acuerdo acerca de las prioridades de los problemas, se crea el conflicto, dado que los actores tienen objetivos, opiniones, valores y experiencia diferentes.

Por último, para el proceso intuitivo, la orientación será sagaz-instintivo, dado que no se sigue un proceso sistemático y obedece más a factores de experiencia, aprendizaje e intuición.

1945 Proceso participativo-articulado y sagaz-instintivo:

Las acciones en este periodo obedecen principalmente a la experiencia que se tiene en el comercio, la decisión fue abrir un negocio de calzado llevando a cabo un proceso de racionalidad limitada, indagando y buscando la mejor alternativa, siendo ésta la implementación de la decisión satisfactoria; aunado a ello, las condiciones del contexto eran estables, por lo tanto, se abrió una fábrica de producción de calzado en la Cd. de León.

1965 Proceso participativo-articulado y sagaz-instintivo:

Se establece el objetivo, siendo la consolidación de la organización, se llevan a cabo varias acciones, entre ellas, una decisión estratégica que consiste en asociarse con un cliente estadounidense; aquí se evalúan las alternativas de dicha asociación y se establece un convenio que favorece a ambas partes, la implementación fue fructífera en tanto que duró 20 años, pero esta decisión está cargada de elementos de aprendizaje, experiencia y “corazonadas”; igual que en el proceso anterior, prevalece un contexto estable en el mercado.

1970 Proceso sagaz-intuitivo:

Derivado del entusiasmo emprendedor por parte del fundador, conoce fortuitamente a clientes europeos, y decide inclinarse hacia ese mercado, este proceso no sigue pasos secuenciales, se derivó solamente de factores instintivos.

1974 Proceso lógico-sistemático y participativo-articulado:

Se establece el objetivo, que es explorar nuevos mercados, se analizan alternativas, entre ellas, búsqueda de financiamiento, lugares en ferias de calzado, logística para asistir, siendo una de las principales consecuencias la de nuevos mercados internacionales; se evalúa y se implementa asistiendo a dichas ferias.

Este proceso fue de manera participativa entre varios empresarios, los resultados de implementación no fueron satisfactorios para todos, dado que

algunos de ellos no negociaron ningún convenio; para el caso de "Manufacturera Gandhi", esto le permitió implementar cambios en el diseño del calzado, lo que hizo que sus ventas se incrementaran.

También se pueden observar decisiones racionales, dado que siguen rutas de acción predefinidas y expresan una intencionalidad consciente entre medios y fines; existe linealidad, libertad y racionalidad. Los procesos decisorios son el resultado de las relaciones contingentes entre los problemas, soluciones y actores.

1983 Proceso participativo-articulado y sagaz-instintivo:

Derivado de la asistencia a ferias, se establece una negociación siguiendo el proceso organizacional, paso a paso; este proceso es llevado a cabo por el dueño de "Gandhi" y su hijo, el cual se incorpora a la toma de decisiones dentro de la organización, pero cuando le preguntamos sobre los factores que tomaron en consideración dentro del proceso, indicó que: "la experiencia y los conocimientos."

Observamos una vez más que en esta organización no se dan procesos decisorios siguiendo una secuencia lineal, sino una combinación de varios factores. En este periodo y dadas las decisiones estratégicas tomadas, no se presenta ninguna situación problemática crítica, la organización va creciendo, incrementando ventas, contratando nuevo personal y teniendo utilidades, dentro de un ambiente estable.

Ya que la situación y el contexto de esta organización era estable, no se preocupaban por introducir cambios organizacionales, pero una vez que este escenario cambio, implicó tomar decisiones y preguntarse: ¿Qué está mal?, ¿qué se necesita cambiar?, ¿cuándo era necesario cambiar?, ¿que hacer para cambiar?, etc., todo ello conlleva a procesos decisorios. Pero evidentemente no todas estas decisiones tienen la misma trascendencia para la organización, es decir, no todas las decisiones tienen el mismo peso.

1993 Proceso lógico-sistemático:

Este proceso es lineal, es muy previsible, dado que existe un comité que selecciona a varios candidatos para ocupar la presidencia de la Cámara del Calzado, dicho Comité tiene sus criterios de evaluación, ellos consideran todas las alternativas posibles, eligen al mejor, e implementan la decisión nombrando al nuevo presidente de la Cámara.

1996 Proceso participativo-articulado y sagaz-instintivo:

Aquí se siguió un proceso organizacional, toda vez que fue negociado entre el consejo de administración, ya que existían dos candidatos - hijos del dueño/fundador -, se observan factores de cambio generacional como elementos para tomar la decisión.

1997 y 1999 Proceso participativo-articulado y enigmático-conflictivo:

Estos procesos corresponden a la época de crisis financiera que vivió la organización; fueron procesos en donde los problemas eran complejos dado el ambiente dinámico que prevalecía, se presentaron posibles soluciones pero éstas no eran analizadas, dado que existía poca claridad en los objetivos establecidos; se observa una racionalidad limitada de parte de los tomadores de decisiones y hasta se llega a pensar en cerrar definitivamente la empresa.

2000 Proceso participativo-articulado, enigmático-conflictivo y sagaz-instintivo:

Aquí se combinan tres procesos, se sigue el organizacional en las juntas de trabajo que se celebran, ya que participan los niveles directivos, tratan de buscar las mejores alternativas para el principal problema que radica en bajas ventas, se analizan varias alternativas y se implementan varias, entre ellas, la nueva contratación del director comercial, buscar nuevos mercados; el director general hace uso de su experiencia y conocimientos en el sector para que su decisión sea satisfactoria.

2001 Proceso participativo-articulado:

El director general (DG) de "Gandhi", formula las decisiones estratégicas, en ocasiones con los directores de comercialización (DC) y el director de operaciones (DO); el énfasis de esta formulación está puesta en la parte comercial, a partir de estas decisiones se definen las decisiones productivas y financieras, o se redefinen. Es decir, las decisiones productivas y estratégicas

se formulan de acuerdo a las decisiones comerciales, y todas éstas, a su vez, se definen o redefinen en función de la supervivencia del mercado, es decir, en función de la competitividad deseada.

Con cierta normalidad el director de comercialización se involucra en el área de operaciones por cuestiones de calidad del proceso, ocasionando problemas de espacio de gestión, o celos profesionales, como él se encuentra muy interiorizado con el catálogo de productos de la empresa y ayuda a definir la nueva gama de línea de productos, entonces se convierte en un conocedor de los requerimientos del cliente y el personal de operación, así, de manera particular, maneja el sistema para integrar cada orden de pedido, mientras que, con frecuencia, tiene que ir a supervisar para definir la clase de colores, los herrajes, los hilos - colores y cantidades -, tacones, suelas, impresiones, etc., para cerciorarse que sean los correctos con relación a las ventas por catálogo realizadas; por lo tanto se invaden espacios de autoridad, como en este caso, al de producción, ya que este director tiene a su cargo al supervisor de calidad.

Podemos ver que estos procesos decisorios no son el resultado de un proceso racional en estricto sentido, ni de una planeación estratégica formal y muchas veces las estrategias no llegan a quedar expresadas, enunciadas y ratificadas en un documento formal; sin embargo, desde la perspectiva del DG, dichas decisiones surgen como resultado de un proceso analítico de la situación problemática encontrada colectivamente. Así, cada uno de los Directores va formulando su parte del juego que le corresponde para una decisión global, siguiendo el programa anual establecido, pero de manera

distintiva basada en sus pronósticos de ventas con sus subcontratistas y con sus marcas propias del mercado nacional e internacional.

2003 Proceso participativo-articulado y sagaz-instintivo:

El DG no sólo toma las decisiones de manera colectiva, también las establece de manera individual, ya que toma en cuenta la opinión y experiencia de los demás directores, pero en algunas decisiones, él es quien decide solamente, dado que, recordemos que además de ocupar el puesto de DG, es dueño de la empresa. El DG, reconoce el quehacer y comentarios de los DO y DC, principalmente, puesto que deriva de información que recibe de ellos, quienes lo nutren para tomar sus decisiones.

2004,2005 Proceso participativo-articulado, enigmático-conflictivo:

El programa anual establecido está basado en indicadores, sobre todo, comportamiento de ventas de los años anteriores; este programa es vaciado en reportes en hojas de Excell, en donde pueden apreciar cuántos pares vendieron por semana y mes, cuál fue el modelo de calzado campeón - el más vendido -, quiénes son sus principales clientes, y qué ruta de venta es la que más vende. Con relación a lo anterior, maneja sus flujos de efectivo para autofinanciarse sus propias líneas de producción en función de las altas y bajas de las ventas.

De esta manera, su permanencia en el mercado se debe, en parte, a que han tratado de buscar decisiones estratégicas de diferenciación, como por ejemplo, el uso de colores no clásicos para la bota, los bordados, combinaciones de pieles, etc. Cuando son decisiones de índole financiero, las decisiones siempre son consultadas con el DG, que por las experiencias obtenidas con el sistema institucional financiero de renegociar sus deudas, ha preferido, por salud financiera, operar con sus propios recursos de manera definitiva, apoyados y apoyándose, en el crédito comercial de sus proveedores y hacia su cadena de intermediarios.

2005 Proceso lógico-sistemático:

Este proceso se considera racional toda vez que siguió rutas programadas y lineales, con anticipación se preparo el objetivo para evitar conflictos posteriores, se hizo un testamento y se dejo arreglado de manera ordenada, identificando las alternativas que beneficiaran a la organización.

2006 Proceso participativo-articulado, enigmático-conflictivo y sagaz-instintivo:

Algunas de las decisiones estratégicas que ha tomado el DG, lo ha hecho a partir del isomorfismo originado de sus propias percepciones del contexto; en otras ocasiones derivado de la experiencia que tiene dentro del sector. Ello también se deriva de su presencia permanente en el monitoreo de los mercados internacionales en los cuales participan. El DG, trata de que estas decisiones descendan a través de la jerarquía, de forma tal que sean

interiorizadas por los integrantes de la empresa, que todos se involucren, y con ello, lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Han establecido herramientas de gestión de la calidad, sobre todo para manejar estándares óptimos de servicio al cliente y preservar su participación en el mercado cada día más competitivo.

El DC ejerce influencia – como una manifestación de poder - sobre el DG a través del diálogo y el convencimiento, con relación a las acciones que considera más adecuadas para el beneficio de la empresa, y que finalmente también lo benefician individualmente, esta influencia se da tanto en las decisiones administrativas, como estratégicas principalmente.

Pero este ejercicio de poder no es exclusivo del DG o el DC, ya que a nivel operativo, también existen manifestaciones de poder, toda vez que éstos son los responsables de concretar las decisiones que se toman en el ápice; muchas veces de ellos depende la exitosa implementación de las decisiones. Por ejemplo, a nivel operativo se hacen llamar “la familia”, y manifiestan comportamientos de apoyo mutuo, defensa y complicidad, mantienen niveles de comunicación consistentes, que por no entender el entorno externo de la empresa y sus compromisos, toman decisiones no acordes a incrementar su competitividad.

Pero a pesar de ello, la capacidad del ejercicio del poder prevalece en el ápice, a través del uso de fuentes de poder como el diálogo, el involucramiento del personal y el paternalismo. Por ello se torna importante tomar decisiones

relacionadas con una efectiva comunicación, en donde se den a conocer las principales acciones generadas por el ápice, con la finalidad de involucrar a todo el personal. El proceso de comunicación es uno de los avances más significativos de la empresa para la integración de todo su personal. Mas sin embargo, no dejan de manifestarse inconformidades a manera de rumor con relación a que no se les comunica totalmente los cambios que se van a introducir, por ejemplo, el cambiar de supervisores, de indicadores de medición para la producción y nuevas líneas de calzado, entre otros.

Tratando de ejemplificar lo anterior, se muestra la siguiente tabla de resumen en donde se tipifican los procesos decisorios encontrados.

Tabla 12 Proceso decisorio en Manufacturera de Calzado Gandhi

Etapa	Decisión	Acciones	Proceso	Orientación del proceso decisorio
			1. Racional 2. Organizacional 3. Ambiguo 4. Intuitivo	1. Lógico-sistemático 2. Participativo-articulado 3. Enigmático-conflictivo 4. Sagaz-instintivo
Surgimiento	1945, surgimiento de la organización	Compra de maquinaria y fabricar sus propio producto	2,4	Participativo-articulado y Sagaz-instintivo
Expansión	1965, asociación internacional	Aprendizaje, creación de asociación, exportación, comercialización	2,4	Participativo-articulado y Sagaz-instintivo
	1970, orientación de la exportación hacia el mercado de Europa.	Exportación hacia Europa	4	Sagaz-instintivo
	1974, participación en ferias nacionales e internacionales	Buscar apoyo financiero, observación de tendencias dentro del sector	1, 2	Lógico-sistemático y Participativo-articulado
	1983, nueva asociación internacional	Negociación	2,4	Participativo-articulado y Sagaz-instintivo
	1993, el Ing. Alejandro Lara Martínez, funge como presidente de la CICEG.	Aceptación de cargo fuera de la empresa	1	Lógico-sistemático
	1996, designación de nuevo director general	Asignación de puesto de director	2,4	Participativo-articulado y Sagaz-instintivo
Crisis	1997, Problemática financiera	Termino de asociación, cambio de sistema de producción, endeudamiento	2,3	. Participativo-articulado y Enigmático-conflictivo
	1997, reorientación de decisiones	Diversificación de productos, aprendizaje	2,3	. Participativo-articulado y Enigmático-conflictivo
	1999, se acrecienta crisis financiera	Reducción de personal, aporte financiero de los socios, cambio de sistema de producción	3,4	Enigmático-conflictivo y Sagaz-instintivo
Cambio y adaptación	2000, orientarse al mercado nacional, buscar mercado en E.U.	Viajar a E.U., nuevas rutas nacionales de venta	2,3,4	Participativo-articulado,

				Enigmático-conflictivo y Sagaz-instintivo
2001, contratación de director de comercialización	Cambio de director de comercialización	2		Participativo-articulado
2001, Decisiones de nueva gestión organizacional	Profesionalización de puestos, introducción de cambios funcionales	2		Participativo-articulado
2003, subcontratación y maquila de otras marcas de calzado	Nuevos clientes, viajar al exterior	2,4		Participativo-articulado y Sagaz-instintivo
2004 y 2005, incremento de ventas	Orientación a promover el mercado interno	2,3		Participativo-articulado y Enigmático-conflictivo
2005, muere el fundador de la organización	Se prepararon induciendo al hijo mayor al proceso productivo y comercialización	1		Lógico-sistemático
2006, se contrata a un despacho de consultoría	Contratación de despacho de consultoría	2,3,4		Participativo-articulado, Enigmático-conflictivo y Sagaz-instintivo

Elaboración propia

3.4.9 Forma de ambigüedad organizacional representada.

Una decisión es el resultado, o la interacción de varios elementos relativamente independientes entre sí, que se mueven dentro de una organización (Cohen, en Del Castillo, 1996), donde el estudio, o la interpretación que se haga de dicho proceso es tan sólo un juicio a posteriori de los actores u observadores de la organización y, por lo tanto, siempre será un juicio parcial y subjetivo (Olsen, en Del Castillo, 1996).

Partiendo de que los procesos decisorios son procesos anárquicos que describen un conjunto de acciones y relaciones poco claras y más bien parecen ser ambiguas, en las que es difícil establecer las relaciones que guardan entre sí los problemas, las soluciones y los actores de la organización, en donde los tomadores de decisiones tienen un control limitado sobre las consecuencias de sus decisiones, etc., se observa en esta organización la representación de la anarquía, en cuanto a que deciden, dado el contexto dinámico que prevalece, tomar acciones que obedecen más a factores producto de la experiencia, isomorfismo y preferencias, más que a tener una claridad de lo que se persigue.

Como una forma de contrarrestar esta falta de claridad, han llevado a cabo acciones organizacionales tratando de que exista una coherencia y un orden necesarios, por ello, implementaron una intervención al interior de la organización, lo que provocó un ajuste de procedimientos administrativos y productivos, además de la simplificación de los mismos - por ejemplo, la

facturación -; también se ha hecho una reorientación de los fines esenciales de la organización como son: la visión, misión, prospectiva, entre otros. Todo ello ha obedecido a las decisiones tomadas, principalmente por el ápice estratégico, en donde ha sido necesario llevar a cabo procesos decisorios, sin olvidar que gran parte de estos procesos han surgido derivado de situaciones problemáticas generadas por el contexto.

La imagen piramidal de las decisiones nos proporcionar la idea de comprender que, al tomar dichas decisiones, no se extienden por igual a lo largo de la organización, algunas decisiones son estratégicas, con alto riesgo, otras son administrativas, mientras que otras son operativas o intuitivas. Las estratégicas siguen un proceso más complejo antes de llegar a un resultado o decisión.

En las decisiones estratégicas se mezclan una gran variedad de factores, por lo que, el actor sólo tiene un control limitado o marginal sobre las acciones que se desprenden de sus decisiones. Ello es debido a las relaciones complejas que se entretajan en toda la organización. Los autores pierden su dimensión de autoría o libertad cuando se encuentran en un espacio organizativo, pues sus acciones sólo se pueden entender en el marco de las interacciones con otros individuos que complementan o revisten sus tareas. Esta complementariedad de tareas hace que las relaciones de los individuos sean complejas, pues cada miembro de la organización imprime su propia lógica a los procesos y moldea su actividad organizativa desde su propio marco de referencia. Este marco

conlleva impresiones culturales, valorativas subjetivas, factores informales, que son difíciles de medir.

En algunas decisiones administrativas los actores están ambiguamente relacionados con sus acciones, las soluciones tienen una vaga conexión con los problemas, y las normas no controlan totalmente la dinámica e instrumentación de las decisiones, tal es el caso del departamento de ventas con el departamento de calidad.

En las decisiones operativas, generalmente el comportamiento de los actores está regulado por un conjunto de normas y valores instituidos - establecidos -, tanto al interior, como al exterior de la organización, éstas hacen posible un desempeño satisfactorio.

Po su parte, March (1994), ha observado que la toma de decisiones estratégicas constituye, una acción simbólica que los actores utilizan para dar sentido y significado a su existencia dentro de la organización; la toma de decisiones supone el reconocimiento de que los resultados de la decisión usualmente son menos relevantes, que la forma en que el proceso provee significado a los miembros de la organización.

Las decisiones estratégicas son no programadas, lo que propicia que se dé un proceso en donde se ven involucradas muchas variables, lo que lo hace complejo y confuso.

La ambigüedad se desata no sólo de las múltiples interacciones de los actores, sino también de la propia lógica que marca cada uno de los actores involucrados en la toma de decisiones de reforma, y de los cursos de acción, o no acción que puedan tener esas decisiones.

El concepto de ambigüedad ocurre cuando no existe una clara interpretación de los fenómenos o conjunto de eventos que se suceden en un momento, o en un proceso determinado dentro de la organización. Decisión de qué hacer cuando se cayó el mercado de exportación.

La ambigüedad refleja la incapacidad humana para generar consensos en torno a las intenciones, preferencias, objetivos de la organización y sobre cómo funciona, y por qué funciona una organización en la forma en como lo hace. Estas interacciones se producen en torno y dentro de los procesos organizativos.

Dadas las características de la ambigüedad, los procesos decisorios de esta organización se observa que prevalecen bajo una ambigüedad de entendimiento y de intención, toda vez que en ocasiones se les ha dificultado entender qué es lo adecuado para la organización, por ello, no pueden especificar claramente el propósito que persiguen.

Ejemplo de ello, tenemos su etapa de crisis financiera y los cambios de gustos y moda, estas decisiones tienen características de anarquías organizadas, toda vez que los objetivos que persiguen son indeterminados, por

lo que no se tiene claridad en qué es lo que se pretende, luego entonces resultan tan generales y confusos que no pueden ser medibles. Las acciones emprendidas responden más a criterios de ensayo y error, que a procesos claramente definidos. Dichas decisiones que se toman sólo tuvieron resultados satisfactorios, en parte fue por no tener claridad del rumbo de la organización, así que los hicieron vivir en un contexto estable por casi veinte años y les impidió pensar que el contexto podría cambiar. Sin embargo, sí es posible precisar quién, o quiénes, son los responsables de tomar las decisiones.

El ensayo y error va modelando las relaciones entre los individuos hasta llegar a un punto donde nuevamente se institucionalicen ciertas prácticas. Los procesos de trabajo redefinidos o rediseñados en realidad son producto de los avances y retrocesos que se tienen en los procesos de negociación, y de la interacción cotidiana de los actores. Es precisamente este conjunto de complejas interacciones lo que hace, por ejemplo, que los manuales de organización y procedimientos en la práctica no sean observados.

Otra característica que se presenta es la ambigüedad de percepción. Se observa que en algunas decisiones existen contradicciones e inconsistencias, ya que el principal actor que toma las decisiones - Director General -, interpreta la realidad organizacional sustentándola en la experiencia y el accionar de la vida cotidiana dentro de la organización, lo que hace que para los demás actores prevalezca una realidad difusa.

Sistemas flojamente acoplados

Los sistemas flojamente acoplados se dan cuando la organización realiza ajustes parciales sin interrumpir sus cursos de acción. Se destaca la desconexión que puede haber entre la estructura y los eventos que se suceden en la organización, y entre estos eventos y sus efectos. Una organización en proceso de reforma puede considerarse como un sistema flojamente acoplado en tanto que los cambios que afectan a una parte de la organización no afectan necesariamente al resto.

La decisión de asumir el cargo de la CICEG, estuvo flojamente acoplada a la organización, ya que no hubo vinculación con la problemática organizacional, y sí existió una desvinculación con relación a los objetivos y gestión.

Por su parte, las acciones del departamento de calidad al parecer no se encuentran totalmente coordinadas e integradas con el departamento de producción, está flojamente acoplado, lo que trae como consecuencia incumplimientos con el departamento de ventas; aunado a ello se presentan conflictos interpersonales entre los actores involucrados.

Lo que le permite a un sistema flojamente acoplado resistir la ambigüedad de los procesos de cambio, es la capacidad que tengan los actores de generar ciertos consensos a partir de la negociación política. Es la negociación lo que permite a una anarquía organizada mantenerse unida, pues a partir de la

actividad política de los individuos se generan acuerdos en torno a ciertos objetivos operativos y contingentes.

En dicha organización, se observa la capacidad de negociación por parte del DC, con el resto del personal, el cual trata de convencerse, involucrar y llegar a acuerdos mutuos, relacionados con los objetivos de venta establecidos, ya que finalmente todos los departamentos se nutren unos con otros en su accionar.

El cesto de basura

La metáfora del cesto de basura, se presenta en los procesos decisorios de la organización estudiada, en tanto que se reúnen una o dos veces por semana. En dichas sesiones, los actores mezclan problemas, soluciones y elecciones, con la finalidad de tomar las decisiones y dar respuesta a las situaciones problemáticas que se presentan; es una oportunidad que la organización utiliza para poner de manifiesto todo tipo de inquietudes y rivalidades.

En esta decisión de reunirse una o dos veces por semana se discuten los problemas y se aportan posibles soluciones, que no necesariamente son precedidas por un análisis detallado de las situaciones disfuncionales - diagnóstico -, dado que se perciben y se ponen de manifiesto rivalidades entre los actores, el protagonismo, el liderazgo y, en suma, las formas de manifestación de poder.

De los demás actores se observa que tienen un control limitado sobre las decisiones estratégicas dentro de la organización, en el sentido de que no llegan a concretar cambios y sólo se limitan a lo que decida el director general.

El cesto de basura señala que los participantes expresan constantemente problemas y soluciones, y que será en función de la cantidad de cestos que exista - es decir, espacios de discusión como: juntas, reuniones informales, etc. -, del tipo de problemas que se ventilen y de la cantidad de tiempo del que dispongan los actores, que los participantes tomarán cierto tipo de decisiones.

Se ha observado que esta metáfora, ha contribuido a una adecuada funcionalidad departamental, en tanto que se da una mayor cohesión y coordinación de las decisiones que se toman, mas sin embargo algunos actores no asumen un rol de participación y sólo se limitan a escuchar.

IV. CONCLUSIONES

El estudio empírico realizado en esta Mediana Empresa Manufacturera de Calzado "Gandhi", ha permitido un acercamiento a la comprensión y entendimiento del accionar organizacional particular de una organización, la cual transita de un ambiente estable a uno complejo y de incertidumbre, dentro del sector calzado; ya que éste, es un sector tradicional considerado de la industria liviana e intensivo en mano de obra de carácter artesanal y altamente competitivo en los mercados nacionales e internacionales.

Los hallazgos de este trabajo nos permiten advertir la complejidad de los procesos decisorios, dado que toda acción humana involucra un cierto tipo de decisión, que se presenta en todos los niveles jerárquicos de la organización e involucrando a todo el personal, tanto de manera descendente, como ascendente y longitudinal; además de que cada decisión implica distintos objetivos, diferente e igual temporalidad, diferentes estrategias y desiguales fuentes de información, aunado a que los procesos decisorios no se dan de manera aislada y tipificada, se mezclan, se entrecruzan, se traslapan, se oponen, se integran y se desintegran, son un calidoscopio en busca de pertinencia organizacional.

Por otra parte, el tratamiento que se les ha dado a las Pymes para su estudio, ha estado más relacionado a aspectos cuantitativos; referente a aspectos de apoyos financieros y promocionales, otorgados por las diversas instituciones de promoción y desarrollo de los tres niveles de gobierno en la materia u orientándose a aspectos relativos a las cuestiones técnicas y de desarrollo

tecnológico y administrativo, en términos de estructura organizacional, manual de operaciones, y sin embargo; descuidándose aspectos de cómo las personas en sus diversos roles y jerarquías intercambian información para la toma de decisiones a efecto de lograr los objetivos organizacionales trazados y que redunde en su mejoramiento de nivel del vida.

En México los programas de política industrial que se han generado con el objetivo de fomentar el apoyo a las Pymes, debería de estar reglamentado, de tal manera que les permita fortalecerse y crecer dentro de este entorno complejo del que forman parte, pues tienen que competir con productos internacionales y aunado a ello las grandes cantidades de calzado de contrabando que entran al país, sobre todo de China, el principal productor a nivel mundial de calzado, con un 55%.

Por su parte, la Cámara de Calzado del Estado de Guanajuato en coordinación con el Gobierno del Estado, ha diseñado el programa denominado Plan estratégico, con la finalidad de incrementar la competitividad de las Pymes del sector calzado, más sin embargo y en espera de evaluar dicho programa, la historia nos marca que programas van, programas vienen y la problemática organizacional se sigue presentando. Por ello se considera que los estudios relacionados en materia de Estudios Organizacionales, serán relevantes para ir construyendo propuestas que sean de utilidad para el diseño de dichos programas.

En el presente trabajo, el haber analizado la configuración de los procesos decisorios, a partir de la identificación de las decisiones y de sus procesos

observados, nos permite entender y conocer las entrañas del accionar organizacional, en tanto que los actores que forman parte de esta organización, toman en consideración aspectos de rentabilidad, competitividad, calidad, servicio y productividad, siendo estos factores esenciales para sobrevivir en un mercado de competencia dentro del sector.

Castañeda (en Rendón, 2007), menciona que en las empresas familiares, uno de los factores que ha limitado el desarrollo económico del país, es la falta de una clase dirigente profesional, para el caso estudiado, esta mediana empresa, la profesionalización de sus puestos a nivel mandos intermedios y altos, ha contribuido al incremento del desempeño dentro de la organización.

Es importante mencionar que esta empresa, logró sobrevivir a la etapa de crisis financiera, ya que algunos de sus procesos decisorios descansan en los modelos de las teorías de la ambigüedad, principalmente en el cesto de basura, el mezclar problemas, soluciones y acciones, ha contribuido a que se tomen decisiones estratégicas las cuales han favorecido el desarrollo y permanencia en el mercado. De igual manera los procesos decisorios yacen en factores, tales como, la intuición, la experiencia, juicio, de los actores a nivel directivo, sobre todo en el dueño de la empresa, quien ocupa el puesto director general.

Por otra parte, podemos comentar que los procesos decisorios son una de las partes menos visibles en el accionar organizacional, no obstante son el motor a través del cual, las ideas, sentimientos y ambiciones de los actores se

transforman en acciones que permiten la estabilidad y sobrevivencia de la mediana empresa.

Ahora bien, los modelos de procesos decisorios no se presentan de manera pura, sino combinada, no se presenta un proceso decisorio definido, más bien se da una mezcla de procesos en los cuales en una misma situación se pueden encontrar procesos lógico-sistemático, participativo-articulado, enigmático-conflictivo y sagaz-instintivo ya que los procesos decisorios no son secuenciales, ni lineales se acoplan a las estrategias y estas a su vez se acoplan a los procesos, por lo tanto no se tienen estrategias de naturaleza prescriptiva, sino descriptiva, como lo enuncia Mintzberg (Robbins, 1994).

Por último, se reconoce los esfuerzos que los estudios de las organizaciones en México, han aportado a la explicación de los fenómenos organizacionales dentro de estos cruces de caminos entre varias disciplinas y a través de los estudios de casos se puede llegar a una generalidad, pero falta camino por recorrer, más sin embargo, se están observando hallazgos de estudios empíricos en diversas líneas de estudio, como por ejemplo, el proceso de sucesión de la empresa familiar, relaciones de poder, aspectos simbólicos que inciden en su accionar, identidad, isomorfismo, entre otros.

V. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar V., Luis F. (1992). La hechura de las políticas públicas. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa. Mexico.

Aragón Sánchez Antonio y Rubio Alicia (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de PyMEs en el estado de Veracruz. En revista Contaduría y Administración Núm 216. UNAM Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.

Barba, Antonio (2002). Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE. UAM, México, D.F.

Barnard, Chester (1968), The functions of the executive. Harvard University Press, Cambridge.

Bordieu, P., et al. (1976). El oficio del sociólogo. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.

Buchanan Leigh y O'Connell A (2006). A brief history of decision making en Harvard Business Review, Vol 84 Núm. 1 Enero, EU.

Bunge, Mario (1988). Racionalidad y realismo. Alianza, Madrid.

Cabello Chávez, Adalberto, Rafael Reyes Avellaneda y Pedro Solís Pérez (2004), El perfil organizacional de las PyMEs (microempresas, pequeñas y medianas empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral, en Administración y Organizaciones, Año 7, Núm. 13, Diciembre. México.

Cabeza de Vergara, Leonor y Muñoz Alberto (2006). Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerado. En revista pensamiento y gestión, No. 20 Universidad del Norte, Colombia.

CalzaVance (2005). Revista órgano informativo de la CICEG. Año 21, No.6, León, Gto.

Chiavenato Adalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, México, D.F.

Conde Hernández, Raúl y Ma. Magdalena Saleme Aguilar (2003) "Reconsideraciones de dos actores claves del desarrollo económico" Administración y organizaciones, Año 5 Núm. 10, Julio, México.

CONOCER (consejo de normalización y certificación de competencia laboral) 2000. Análisis sectorial de las industrias de cuero y calzado. Limusa, México, D.F.

Crozier, M y Friedberg E. (1990). El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México.

Curzio, Leonardo (1998). Toma de decisiones. Instituto de investigaciones jurídicas de la UNAM. México, D.F.

Cyert, R.M. y March James (1963): a Behavioral Theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J.

Daft, Richard I. (2005). Teoría y diseño organizacional. Thomson editores. México.

Dani, Marco y Giovanni Stumpo (2004). Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva, en Marco Dani y Giovanni Stumpo (coords.), Articulación productiva de pequeñas y medianas empresas. México, Siglo XXI/CEPAL.

Dávila Martínez, Anabella (2003). Cultura en las PYMES: dinámica interna y entorno institucional. En las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson, México.

De la Rosa, Ayuzabet (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática, en Iztapalapa, Año 20, Num. 48, enero junio, México.

De la Rosa, Ayuzabet (2004). Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización, en Iztapalapa, Año 25, Num. 56, enero junio, México.

Del Castillo, Arturo (1997), El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad, documentos de trabajo del CIDE, número 47, México.

Del Castillo, Arturo (1995). Ambigüedad y decisión: una revisión a las teorías de las anarquías organizadas. Documentos de trabajo del CIDE, Número 36, México.

Dussel Peters, Enrique (2001) Pequeña y Mediana Empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política, en Claroscuros, México.

Estrada, Ricardo (2003) Pequeña empresa en México, en Administración y Organizaciones. Año 5, Núm. 10. UAM-X. México.

Etzioni, Amitai (1979) Organizaciones modernas. Editorial Hispano-América, México.

Feyerabend, P.K. (1999). Ambigüedad y armonía. Paidós, Barcelona.

García de León Campero, Salvador (2001) "Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México" Administración y organizaciones, Año 4, Num. 7, Noviembre, México.

García Gómez, María José (2001). Reflexiones para hacer la historia de la empresa en México, en Revista América Latina en la Historia Económica, Num. 15 enero – junio. Instituto Mora.

Gattaz, Ivon (2002) La moyenne enterprise. Ed Fayard, Francia.

Guevara, R. Emeterio (2000). Globalización. Antecedentes y perspectivas. Universidad de Guanajuato.

Hall, Richard H (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, D.F.

Hernández Lobato Maricela y De la Rosa Ayuzabet (2007) Una aproximación a la naturaleza del proceso estratégico en la mediana empresa industrial del estado de Veracruz: un estudio de caso. En libro colectivo Economía y Políticas Públicas. México.

Hernández Martínez Guillermo (2006). La decisión y su relación con el tiempo: estrategia, procesos e identidad. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol. X IV, No. 1 Junio.

Hernández, Enrique (2000). La competitividad industrial en México. Plaza y Valdés y UAM-I, México, D.F.

Kast Fremont y Rosenzweig (2004). Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias. Mc Graw Hill, México D.F.

Luhmann Niklas (1983). Fin y racionalidad en los sistemas. Editora Nacional, Madrid.

Luhmann Niklas (1997). Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Anthropos Editorial, España.

March James y Simon H (1977). Teoría de la organización. Editorial Ariel, Barcelona, España.

March, J. (1994). A primer on Decision Making. How decisions Happen. The Free Press. N.Y.

Martínez M. Adriana (2006). Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Cámara Nacional de Ciencia y Tecnología del estado de Guanajuato, UAM-I, ITESM, Plaza y Valdés. México.

Medina S. Cesar (2006). "El estudio de caso una herramienta metodológica par el estudio de las organizaciones", Ponencia presentada en el Segundo Coloquio sobre Investigación de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, Oaxtepec, Morelos, México. UAM-I.

Medina Salgado, Cesar y Espinosa Espíndola, Mónica (1995). La toma de decisiones en un mundo posmoderno, en *Gestión y Estrategia*, No. 18, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco. México, D.F.

Mejía, N. Julio (2004). "Sobre investigación cualitativa: nuevos conceptos y campos de desarrollo" *Revista Investigaciones Sociales*, Año VIII Num. 13, UNMSN, Lima Perú.

Memorias 50 Aniversario Cámaras de la industria del calzado 1942 – 1992

Miller, Susan et all (1996). *Decision-making in Organizations*, en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres.

Mintzberg, Henry (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel Economía, Barcelona, España.

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1997) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall, México

Montaño Hirose, Luis (2001). Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción –siempre inacabada- de la universidad. En *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa y UAM.

Montaño Hirose, Luis (2004). *Los estudios organizacionales en México*. Miguel Ángel Porrúa.

Montoya Flores Maria Teresa del Socorro (2007). *Mujer, identidad y organización, Estudio de caso de una pequeña cooperativa*. Tesis Doctoral. UAM, México, D.F.

Mouzelis, Nicos (1991). *Organización y burocracia*. Ediciones Península, Barcelona, España.

Navarro Guzmán, Enrique (2003). *Decisiones: perspectivas de análisis*, en *Gestión y Estrategia*, No. 24, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco México, D.F.

Navarro, Gloria (2003). *La mujer ejecutiva: impacto del género en el clima organizacional*. Tesis Doctoral, UAM, Culiacán Sinaloa.

Núñez Estrada Héctor. (2002). *La teoría de la organización en la crítica a lo racional en el proceso de toma de decisiones*, en *Administración y Organizaciones*. Año 3, Noviembre, México.

Olmedo Bernardo y Solleiro José (2001). *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*. Universidad Nacional Autónoma de México y Miguel Ángel Porrúa.

Pacheco, Arturo y Cruz Ma. Cristina (2006). Metodología crítica de la investigación: lógica, procedimiento y técnicas. CECSA. México, D.F.

Padilla, Delgado Héctor (1996). La interpretación económica de la conducta política: un acercamiento a la teoría de la elección racional en Economía y Sociedad, Número 1, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Páramo, Teresa. (1999). Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas. Disertación doctoral no publicada, University of Texas, Austin, EE. UU.

Pfeffer, Jeffrey (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press, México, D.F.

Pires, A. (1997) « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales ». En Poupart et al. (Coords.), La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Gaëtan Morin.

Pomar Fernández, Silvia y Martín Rivera Guerrero (2001) "Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa" Administración y organizaciones, Año 4 Num. 7, Noviembre, México.

Rendón Cobián, Marcela V.(2007). Dinámica organizacional y referentes institucionales: el caso de un pequeño hospital de propiedad familiar. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.

Rendón Cobián Marcela y Montañó Hirose Luis (2004). Las aproximaciones organizacionales: caracterización, objeto y problemática. En revista Contaduría y Administración en línea. Num 213. UNAM Facultad de Contaduría y Administración, México D.F.

Ríos, Ramón (2006). La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso de CIESAS. Tesis Doctoral. UAM, México, D.F.

Robbins Stephen (1994). Administración. Teoría y práctica. Prentice Hall. México.

Rodríguez Peñuelas, M. Antonio (2003). El proceso de modernización de la empresa hortícola Sinaloense: El caso de la empresa agrícola San Isidro. Tesis Doctoral, UAM-I, Sinaloa, México.

Rodríguez Peñuelas, M. Antonio (2004). Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones, en Los Estudios Organizacionales en México. UAM-I

Rodríguez, A y otros (2004). Psicología de las Organizaciones. Editorial UOC, Barcelona España.

Rodríguez, Gregorio. Et all (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe, Málaga, España.

Ruiz O. José (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao España

Sáez Vacas, F y otros (2003) Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos. Universidad Politécnica de Madrid.

Secretaria de Economía (2003). Comisión intersecretarial de Política Industrial, marzo, México.

Sfez, Lucien (1984). Critica de la decisión. F.C.E. México.

Sfez, Lucien (1987). La Decisión. F.C.E. México

Sierra, Restituto (1998). Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios, Paraninfo, Madrid.

Simon, Herbert (1988), El comportamiento administrativo. Aguilar, Buenos Aires.

Simon, Herbert (1989). Naturaleza y límites de la razón humana. Fondo de Cultura Económica, México, D.F.

Solís Pérez Pedro (1993). Organizaciones modernas: nuevos retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión. En Estrategias organizacionales, Serie de investigación 11, UAM, México.

Solís Pérez Pedro y López Villareal Blanca (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. En revista Contaduría y Administración, Núm. 197. UNAM Facultad de Contaduría y Administración, México, D.F.

Soto Simon, et all (2005). Decisiones en ambiente de incertidumbre. Deusto, España.

Suárez-Núñez, Tirso (2000). La pequeña empresa y los Estudios Organizacionales, en Administración y Organizaciones UAM-X, México.

Suárez-Núñez, Tirso (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio, en Administración y Organizaciones, Año 5, Num. 10, UAM-X, México

Weber, Max (2002). Economía y sociedad. F.C.E. decimocuarta reimpresión. México.

Weick Karl (1976) Educational Organizations as loosely coupled systems, en Administrative Science Quarterly, 21/1

Whittington, Richard (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*. Ed Thomson. Madrid, España.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research*. Thousand Oaks, Cal. Sage.

Zazur Osorio, Antonio (2003). *Apertura comercial, modernización empresarial y su impacto sobre la industria del calzado en México*. Revista *Gestión y estrategia*. Enero – junio. UAM-A, México.