

Administración y Organización Estratégicas

COORDINADORAS

M. BEATRIZ MOTA ARAGÓN
MARÍA TERESA MONTOYA FLORES



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Administración y Organización Estratégicas



DIRECTOR GENERAL

Gustavo Peñalosa

COORDINADOR

DE PUBLICACIONES

Rubén Mendieta

DIRECTOR EDITORIAL

Marcos Daniel Aguilar

AGENTE LITERARIO

INTERNACIONAL

Miguel Ángel Florez Góngora



Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

Rector General

Dra. Norma Rondero López

Secretaria General

UNIDAD IZTAPALAPA

Dra. Verónica Medina Bañuelos

Rectora de Unidad

Dr. Javier Rodríguez Lagunas

Secretario de Unidad

Dr. José Régulo Morales Calderón
*Director de la División de Ciencias Sociales
y Humanidades*

Dra. Rosalinda Arriaga Navarrete
*Presidenta del Comité Editorial
Jefa del Departamento de Economía*

Administración y Organización Estratégicas

M. Beatriz Mota Aragón
María Teresa Montoya Flores

(Coordinadoras)



Primera edición, septiembre 2023

Administración y Organización Estratégicas

Cuidado de la edición: Ediciones del Lirio, S.A. de C.V.

Diseño de colección y forros: Patricia Reyes

Corrección de estilo: Sigfrido Bañuelos

Diseño editorial: Miguel Reyes

Diseño de portada Oliver Rosales

© Universidad Autónoma Metropolitana

Prolongación Canal de Miramontes 3855

Col. Ex Hacienda de San Juan de Dios

Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, Ciudad de México

Unidad Iztapalapa/División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

https://divcsh.izt.uam.mx/depto_economia/

©Ediciones del Lirio

Azucenas 10, Col. San Juan Xalpa, Alcaldía Iztapalapa

Ciudad de México, C.P. 09850

www.edicionesdellirio.com.mx

ISBN UAM: 978-607-28-2932-9

ISBN Del Lirio: 978-607-8930-41-8

La presente publicación pasó por un proceso de dos dictámenes (doble ciego) de pares académicos avalados por el Consejo Editorial del Departamento de Economía, que garantizan su calidad y pertinencia académica y científica.

Impreso en México

ÍNDICE

Prólogo La relevancia de la estrategia en el mundo contemporáneo

Luis Montaña Hirose

Introducción Administración y organización estratégicas

M. Beatriz Mota Aragón

Capítulo 1 Análisis estratégico desde la perspectiva organizacional. Un breve recorrido

María Teresa Montoya Flores

Antonio Barba Álvarez

Capítulo 2 Hacia un nuevo paradigma en el análisis de la toma de decisiones estratégicas

Édgar Alfonso Sansores Guerrero

Juana Edith Navarrete Marneou

Capítulo 3 Análisis de la literatura sobre el uso del método fenomenológico para el estudio de la estrategia bajo la perspectiva de la escuela empresarial

Magali Pérez Camacho

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

Capítulo 4 Gobierno corporativo como estrategia organizacional en el desempeño financiero de empresas medianas del sector servicios de la cdmx

M. Beatriz Mota Aragón

Néstor Aquino Ontiveros

Capítulo 5 Estrategia de crecimiento en el Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V.

Rosa María Ortega Ochoa

Eduardo Villegas Hernández

Capítulo 6 Lectura estructural: una aproximación al pensamiento sistémico estratégico

Eneida Márquez Serrano

Capítulo 7 La tutoría académica como estrategia clave en la planeación estratégica de la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa

Ana Beatriz Castillo Herrera

Prólogo

LA RELEVANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO

Luis Montaña Hirose
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
lmh@xanum.uam.mx

El mundo actual se caracteriza por una creciente complejidad y una vertiginosa velocidad de cambio. La captura apresurada del instante fugaz compite con la necesidad de observar serenamente el futuro en el lejano horizonte. Organizaciones muy diversas se enfrentan a desafíos y oportunidades en constante evolución. En este contexto, la capacidad de desarrollar y aplicar estrategias efectivas se ha vuelto esencial para el logro de fines, tanto como la comprensión de sus alcances y limitaciones, sus efectos positivos y sus inconvenientes. Este libro, *Administración y Organización Estratégicas*, se adentra en el corazón mismo de la estrategia, explorando diversas perspectivas teóricas y aplicaciones, ofreciendo distintos enfoques para comprender y actuar mejor en el mundo incierto de hoy.

La vorágine de los cambios que vive el mundo actual, inducidos principalmente por la tecnología, provoca que, parafraseando a Sigmund Bauman, el presente se nos escurra por entre los dedos y el futuro no encuentre una base sólida sobre la cual sustentarse adecuadamente. En un mundo volcado pragmáticamente hacia un presente cada vez más corto e intenso, una reflexión teórica sobre la estrategia, sobre sus alcances futuros y pasados resulta una oportunidad que es necesario aprovechar.

El objetivo principal de esta obra es brindar un recurso analítico, práctico y accesible que abarque una amplia gama de temas relacionados con la estrategia. A lo largo de sus páginas, el lector encontrará una combinación de análisis teórico y ejemplos concretos que ilustran cómo diferentes estrategias pueden aplicarse en diversos contextos. Las y los colaboradores de este libro provienen de diversas disciplinas y trayectorias, alrededor de la Administración, aportando una riqueza de conocimiento y experiencia que se refleja en cada capítulo.

El análisis estratégico ya no es exclusivo de las grandes corporaciones. Cada día, individuos, emprendedores, académicos y líderes sociales enfrentan decisiones que requieren un enfoque estratégico sólido. Por tanto, este libro está diseñado para ser aplicable en diversos ámbitos del mundo organizacional. El libro explora estrategias para el análisis crítico, la innovación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la competitividad, la gestión del cambio, la educación y mucho más. Cada capítulo se centra en un tema específico y presenta una combinación de conceptos teóricos y ejemplos prácticos. Las estrategias discutidas van desde enfoques amplios y de alto nivel hasta prácticas más específicas que conocen implementaciones particulares.

Este libro es una invitación a reflexionar, explorar, aprender y aplicar: la estrategia no es una fórmula única, sino un conjunto de herramientas y enfoques que pueden adaptarse a diversas necesidades y objetivos; confío en que el lector encontrará ideas valiosas que enriquecerán su propio pensamiento acerca de la relevancia actual del pensamiento estratégico. Mi reconocimiento a todas y todos los colaboradores que han compartido sus amplios conocimientos y valiosas experiencias en este libro. La profundidad y amplitud de sus reflexiones aportan elementos muy valiosos para una mejor comprensión de la estrategia.

El libro abre con un texto que presentan María Teresa Montoya Flores y Antonio Barba Álvarez en el que realizan un análisis de la estrategia desde una perspectiva organizacional. Los autores exploran en este primer capítulo, *Hacia un nuevo paradigma en el análisis de la toma de decisiones estratégicas*, varios aspectos clave en el desarrollo de la estrategia y su relación con los cambios organizacionales. Se discuten perspectivas críticas y constructivistas sobre la estrategia y se reprueba el enfoque tecnocrático a la vez que se argumenta que la realidad estratégica es un fenómeno emergente en lugar de planificado. La teoría institucional enfatiza también cómo las presiones cognitivas y normativas dan forma a las normas y prácticas a nivel organizacional. Se exploran enfoques contemporáneos de la estrategia y se discuten perspectivas críticas y constructivistas sobre su naturaleza y formación.

Los autores realizan un análisis fino y un ejercicio de deconstrucción de la teoría estratégica desde una perspectiva crítica. Abordan cómo el discurso estratégico en el ámbito organizacional puede tener efectos

ideológicos y cómo contribuye a la reproducción de las relaciones de poder y desigualdad en las organizaciones y en la sociedad en general. Se identifican dos periodos clave en el desarrollo de la estrategia corporativa. El primero se relaciona con la escuela de los *managers* en Estados Unidos desde el principio del siglo xx hasta la Posguerra, y se centra en el control de la producción y la organización de la empresa. El segundo periodo se caracteriza por el cambio en las corporaciones estadounidenses desde la década de los cincuenta, con un enfoque adaptativo y de relaciones interorganizacionales. Se presentan tres grandes vertientes en la evolución de la teoría de la estrategia: ortodoxa, no ortodoxa y crítica. La primera se enfoca en técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. La segunda, la no ortodoxa, considera que la estrategia es un proceso de construcción social con un carácter político. Se reconoce la importancia de los valores compartidos, la intuición y la diversidad en el proceso estratégico; finalmente, la visión crítica se enfoca en el análisis de la estrategia como un conjunto de discursos que están relacionados con el poder. Se trata de una discusión académica detallada sobre la evolución del concepto de estrategia, desde la planeación estratégica hasta el pensamiento estratégico, así como las contradicciones y paradojas que surgen en el análisis estratégico en el ámbito organizacional.

Se resalta la dificultad de prever el futuro en un mundo cada vez más impredecible, caracterizado por una distancia entre la planeación y la implementación de estrategias, la promoción de la creatividad del estratega frente a las capacidades reales de la organización, el desafío de conectar el cambio planeado con su evolución contingente, la contradicción entre los fines organizacionales y la adecuación de medios, así como el equilibrio entre el orden y el caos en la organización.

El capítulo concluye resaltando que la evolución del análisis estratégico refleja la creciente complejidad de la realidad organizacional. A pesar de sus limitaciones, el análisis estratégico sigue siendo un poderoso instrumento en las organizaciones, con una gran influencia en los ámbitos social y económico. En resumen, el capítulo aborda detalladamente la evolución del concepto de estrategia, las diferencias entre la planeación y el pensamiento estratégico, las perspectivas sobre la hegemonía y cómo se manifiestan las contradicciones y paradojas en el análisis estratégico.

El segundo capítulo, *Hacia un nuevo paradigma en el análisis de la toma de decisiones estratégicas*, de Édgar Alfonso Sansores Guerrero y Juana Edith Navarrete Marneou, aborda un nuevo paradigma en el análisis de la toma de decisiones estratégicas. El texto enfatiza las limitaciones de los modelos de toma de decisiones prescriptivos y la necesidad de integrar elementos teóricos y metodológicos para comprender de manera más completa dichos procesos. Profundiza también en el concepto de racionalidad y los procesos cognitivos que influyen en la toma de decisiones. Los autores argumentan que los modelos tradicionales de toma de decisiones prescriptivas carecen a menudo de una base teórica sólida y no consideran las complejidades de los contextos individuales y organizacionales. Proponen la integración de diversas perspectivas teóricas para abordar estas limitaciones y presentar la toma de decisiones como un proceso cognitivo complejo influido por la racionalidad individual y sus sesgos.

El capítulo describe la evolución de las teorías de toma de decisiones, comenzando desde los modelos de elección racional que asumen información perfecta y tomadores de decisiones racionales. Introduce luego el concepto de racionalidad acotada, que reconoce las limitaciones cognitivas que enfrentan las personas al tomar decisiones. Los autores hablan sobre los procesos heurísticos, que son atajos mentales que las personas utilizan para simplificar la toma de decisiones, y resaltan cómo éstos pueden llevar a sesgos de juicio. El texto aborda también el aspecto organizacional de la toma de decisiones, discutiendo la Teoría del Equilibrio Organizacional y el concepto de incrementalismo. Sugiere que la toma de decisiones en las organizaciones está influida por negociaciones, conflictos y adaptación a entornos cambiantes.

El capítulo resalta en general la importancia de comprender la toma de decisiones como un proceso cognitivo complejo, influido por sesgos individuales, heurísticos y factores contextuales. Sugiere que un análisis completo de la toma de decisiones estratégicas debe considerar tanto los procesos cognitivos individuales como las dinámicas organizacionales. Se aborda la toma de decisiones desde diferentes perspectivas teóricas, enfocándose en la ambigüedad de los objetivos en la toma de decisiones y en cómo esta ambigüedad influye en el proceso de elección en contextos organizacionales. Se menciona que en los años setenta surgieron estudios

que describen las decisiones organizacionales en entornos ambiguos u opacos. La ambigüedad es definida como la vaguedad o inconsistencia en la realidad, la causalidad o las intenciones. Esto conduce a una serie de intenciones imposibles de especificar y difíciles de interpretar a través de marcos normativos racionales. Se menciona el enfoque racional de la toma de decisiones y sus supuestos: objetividad, relación causa-efecto, decisiones como medios para alcanzar fines y preferencias individuales basadas en experiencia, normas, aprendizaje, negociación e intercambio.

El modelo conocido como *cesto de basura* se presenta como una forma de entender las decisiones organizacionales en contextos complejos. Se describe cómo las decisiones surgen de la interacción entre problemas y soluciones, y cómo diferentes tipos de problemas y soluciones son considerados por los participantes. Se habla también de la toma de decisiones por reconocimiento, donde se enfatiza la experiencia previa y la acción inmediata basada en patrones aprendidos. Este enfoque se contrasta con los modelos más tradicionales de toma de decisiones basados en la evaluación de alternativas y consecuencias. Se menciona la influencia de las normas sociales en la toma de decisiones, destacando cómo las creencias compartidas, rituales y valores culturales afectan las decisiones individuales y colectivas. Finalmente, se plantea la necesidad de nuevas perspectivas para estudiar las decisiones estratégicas en entornos cambiantes y volátiles, considerando la complejidad de los problemas sociales, la influencia de las emociones y la ambigüedad en la definición de objetivos.

El capítulo tercero es presentado por Magali Pérez Camacho y Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, intitulado *Análisis de la literatura sobre el uso del método fenomenológico para el estudio de la estrategia bajo la perspectiva de la escuela empresarial*. En dicho trabajo se analiza el uso del método fenomenológico para estudiar la estrategia empresarial. Esta perspectiva se centra en la formación de la estrategia y el papel del emprendedor en dicha práctica. Se establece que, en México, como en otros lugares, la formación de la estrategia a menudo se aborda desde una perspectiva pragmática en las escuelas de Administración, dejando de lado aspectos teóricos más profundos. Así, el texto destaca la ausencia de propuestas teóricas reflexivas en el campo de estudio de la estrategia a nivel internacional y cómo esta falta de enfoque teórico puede afectar la

comprensión profunda del proceso estratégico. Se mencionan áreas que requieren más investigación, como el análisis procesual de la estrategia, la mejora de conceptos teóricos y la búsqueda de métodos de investigación alternativos. La escuela empresarial sostiene que la estrategia existe en la mente del líder y enfatiza la visión y el control personal en la implementación. El método fenomenológico se considera útil para comprender cómo los emprendedores dan sentido a su experiencia y formación estratégica. Luego, explora la relación entre emprendimiento y emprendedor, definiendo el primero como un proceso que engloba las acciones del sujeto, sus características y el contexto en el que se desarrolla. Propone una noción de emprendimiento que involucre la toma de decisiones, la adaptación a situaciones particulares y el uso de herramientas administrativas para alcanzar objetivos.

En el trabajo, se discute cómo diferentes enfoques teóricos a lo largo de la historia han tratado el concepto de emprendedor, desde el mercantilismo hasta las perspectivas económicas y conductuales más contemporáneas. Se resalta el énfasis de la escuela empresarial en la figura del emprendedor y su papel en la formación de estrategias. El análisis se centra en cómo el método fenomenológico ha sido utilizado para estudiar la formación de estrategias por parte de emprendedores, destacando su capacidad para capturar la voz y la perspectiva de los actores mismos. El objetivo es incentivar el uso de este método en la investigación de la administración estratégica y contribuir al desarrollo de la escuela empresarial. El método fenomenológico busca explorar la experiencia humana y su significado. Se discuten enfoques descriptivos e interpretativos basados en las teorías de Husserl y Heidegger. En conclusión, el texto expone la evolución de la investigación sobre emprendimiento, desde antecedentes sociológicos y psicológicos hasta la incorporación de la perspectiva fenomenológica. Se presentan diversas metodologías y se realiza un análisis sobre su uso en la investigación sobre emprendimiento y estrategia. Los resultados muestran que este enfoque no se ha utilizado de manera extensa para estudiar la estrategia en el contexto del emprendimiento.

El capítulo 4, *Gobierno Corporativo como estrategia organizacional en el desempeño financiero de empresas medianas del sector servicios de la Cdmx*, es propuesto por M. Beatriz Mota Aragón y Néstor Aquino Ontiveros. En

este trabajo los autores abordan el papel del gobierno corporativo como estrategia organizacional para mejorar el desempeño financiero de las empresas medianas de servicios en la Ciudad de México. El texto comienza destacando la importancia del pensamiento estratégico en la gestión empresarial y cómo la estrategia evoluciona para adaptarse a diferentes contextos y necesidades. Se explora la noción de estrategia desde varias perspectivas, incluyendo las visiones clásica, cognitiva y empresarial. Se destaca la relevancia de la elección de actividades distintas a las de la competencia como esencia de la estrategia, y se menciona que ésta se define como la determinación de objetivos a largo plazo, acciones y asignación eficiente de recursos para lograrlos. Se subraya el papel de la competitividad en la formulación estratégica.

El capítulo describe la evolución de este tipo de acción desde una etapa inicial de planeación a largo plazo hasta la etapa de administración estratégica. Se enfatiza la importancia de la intercomunicación en la implementación de la estrategia y cómo esta evolución refleja una mayor conexión con el entorno organizacional. Luego, se discute la Teoría de la Agencia y el Gobierno Corporativo como fundamentos teóricos, vinculándolos a la investigación desde la perspectiva financiera. El texto establece que la administración estratégica surge en los años ochenta y que a partir de entonces expande su complejidad con análisis más amplios y enfoques hacia el exterior. La administración estratégica engloba áreas como planeación, implementación, control, liderazgo y aprendizaje. Esta etapa refleja una mayor conexión con el entorno organizacional y la consideración de factores micro y macroeconómicos. La siguiente etapa, iniciada a partir de los años noventa, destaca la globalización, la desregulación financiera y la liberalización de los mercados. Surgieron entonces enfoques como el Direccionamiento Estratégico y la Prospectiva Estratégica, que incluyen la construcción de escenarios futuros. Es entonces que se introducen la Teoría de la Agencia y del Gobierno Corporativo como fundamentos analíticos. La Teoría de la Agencia analiza los problemas que surgen cuando los objetivos del principal y el agente no coinciden, lo cual puede resultar en conflictos de interés. El Gobierno Corporativo surge de esta teoría para garantizar la alineación de intereses entre accionistas y directivos.

En el contexto de México, se aborda cómo el Gobierno Corporativo se considera esencial para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en las empresas. Se destacan los principios de gobierno corporativo emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y cómo las prácticas corporativas y los códigos de mejores prácticas se han implementado en el país. Se utiliza un método mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, para analizar las prácticas de gobierno corporativo y el desempeño financiero de 24 empresas medianas del sector servicios cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores. El estudio se basa en un diseño no experimental y de corte transversal. Se plantea la necesidad de investigar el impacto de su implementación en el precio de las acciones, especialmente en empresas medianas cuyo valor y bursatilización son menores. El estudio se enfoca en tres subsectores en la Ciudad de México: financiero, telecomunicaciones y hotelero. Se destaca la importancia económica de estos subsectores en México, con la industria hotelera contribuyendo al 8.7% del PIB y las telecomunicaciones siendo cruciales para la transformación digital y el crecimiento económico. Se realizaron análisis de correlación y regresión lineal para explorar la relación entre el índice general de aplicación de prácticas de gobierno corporativo y las variables de desempeño financiero. Se concluyó que el índice general de aplicación no está significativamente relacionado con las variables estudiadas y que las prácticas corporativas influyen de manera limitada en el desempeño financiero de las empresas medianas estudiadas y que las medidas de la asamblea de accionistas y junta directiva son las que presentan mayor nivel de aplicación. Se sugiere una mayor conciencia hacia la adopción de prácticas corporativas recomendadas por el Consejo Coordinador Empresarial para generar valor empresarial a largo plazo. Se concluye que, aunque las prácticas corporativas son importantes para la mejora institucional, su impacto directo en el desempeño financiero es limitado.

El capítulo 5 se intitula *Estrategia de crecimiento en el Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V.* Sus autores, Rosa María Ortega Ochoa y Eduardo Villegas Hernández, estudian el caso de una empresa de tiendas de departamento muy reconocida en México y analizan su estrategia de crecimiento. El contenido se centra en los conceptos de estrategia empresarial, análisis financiero y el uso de un modelo para medir la generación de valor en las

empresas. En él se discute la importancia de la estrategia empresarial y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Se mencionan conceptos como la planeación estratégica, la recuperación económica después de la posguerra, y las influencias de la economía de Estados Unidos en México. Se hace referencia a los trabajos de Ansoff y Chandler sobre la importancia de la estrategia en la estructura y dirección de las empresas.

En el trabajo se menciona la relación entre crecimiento y estrategia, así como el análisis de fuerzas competitivas propuesto por Porter. Se discuten sus tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Luego, se introduce el modelo financiero INVESTRAT como un enfoque para medir la generación de valor en las empresas. Se resalta la importancia de considerar el costo de oportunidad del capital en las decisiones de inversión y se aborda la importancia del entorno socioeconómico en México y cómo factores como la devaluación del peso mexicano y la volatilidad del tipo de cambio han afectado a la economía y las empresas en el país. Este texto discute la historia y el crecimiento de la empresa conocida comúnmente como Liverpool y se mencionan varios aspectos de su estrategia y expansión a lo largo de los años. Los autores describen la trayectoria de crecimiento de la empresa y las decisiones que tomó, incluida su transformación de una sociedad con capital variable a una empresa controladora con varias subsidiarias. El texto aborda también la respuesta de la empresa a desafíos económicos como la inflación y los cambios en el comportamiento del consumidor.

En el capítulo se resaltan las decisiones estratégicas de la empresa, incluida su decisión de aceptar tarjetas de crédito bancarias como medio de pago, su expansión a diferentes regiones de México y la adquisición de otras cadenas minoristas como *Las Fábricas de Francia*. El texto enfatiza cómo la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias del mercado y su enfoque centrado en el cliente contribuyeron a su éxito. A lo largo de su crecimiento, la empresa enfrentó desafíos importantes como crisis económicas y cambios en las preferencias de los consumidores. Sin embargo, su capacidad para tomar decisiones informadas, expandir su oferta y mantener un enfoque centrado en el cliente parece haber ayudado a navegar exitosamente por estos desafíos. El texto también señala la importancia para las empresas de mantenerse al día con los avances tecnológicos.

Los autores nos ofrecen una visión detallada de cómo Liverpool ha evolucionado a lo largo de los años, destacando su expansión, transformación digital, enfoque en la sostenibilidad y su respuesta a desafíos, como la pandemia. La estrategia de crecimiento incluyó adquisiciones y desarrollo de mercado. En 2017, adquirieron la cadena de tiendas *Suburbia*. El trabajo destaca la respuesta de Liverpool a la pandemia, adaptándose con iniciativas como el servicio *Click & Collect* y códigos QR para acceso seguro. En cuanto a sostenibilidad, Liverpool apoyó a poblaciones vulnerables y mejoró su enfoque ambiental con medidas como el uso de LED y energía renovable. Implementaron un programa de compras responsables y diversidad en la contratación.

El análisis financiero con el modelo INVESTRAT muestra que, a pesar de las estrategias implementadas, el valor de las acciones de Liverpool no ha aumentado significativamente después de 2015. Se concluye que las inversiones no están generando suficiente valor, incluso en un mercado cada vez más digital y competitivo. Los autores señalan que la empresa debe reconsiderar su estrategia y mejorar su rendimiento financiero, a pesar de sus esfuerzos en sostenibilidad, diversidad y expansión. La adaptación a los cambios en el entorno económico y la evolución del mercado son fundamentales para lograr un crecimiento sostenible y maximizar el valor de la empresa.

Lectura estructural: una aproximación al pensamiento sistémico estratégico corresponde al siguiente capítulo del libro. Su autora, Eneida Márquez Serrano, presenta una propuesta educativa en respuesta a las cambiantes demandas del entorno en el presente siglo. Se enfoca en el pensamiento sistémico estratégico y su aplicación en la educación universitaria, específicamente en las materias de Liderazgo y Habilidades Directivas en la Licenciatura en Administración de la UAM Iztapalapa.

El respaldo teórico incluye conceptos como el enfoque sistémico, la orientación sistémico-estratégica en la gestión de organizaciones, la oferta educativa y las inteligencias cognitivas, emocionales y de relaciones interpersonales. La autora describe un cambio en el enfoque docente, desde una enseñanza centrada en el profesor hacia un enfoque donde los estudiantes son protagonistas activos de su aprendizaje. Se fomenta el diálogo entre compañeros y docentes para mejorar la comprensión de la lectura y se utilizan métodos como la lectura estructural, la mayéutica

socrática y el *coaching* de equipos en el aula. El diagnóstico revela deficiencias en habilidades de lecto-escritura, atención dispersa, timidez interpersonal, baja autoestima y dificultades para administrar el tiempo, entre otros, tanto en el nivel preuniversitario como en la universidad. Estas deficiencias obstruyen el aprendizaje efectivo y el desarrollo de habilidades necesarias para la conducción estratégica.

La autora aboga por la necesidad de transformar el enfoque educativo para preparar a los estudiantes a enfrentar un entorno laboral cambiante y complejo. Se centra en el desarrollo del pensamiento sistémico estratégico, la comprensión profunda de los sistemas organizacionales y la promoción del aprendizaje autodirigido. Se aborda el tema de la procrastinación, un problema común entre los estudiantes, y explora cómo esta conducta afecta negativamente su desempeño académico y laboral. La procrastinación puede entenderse como el acto de posponer o retrasar tareas, actividades o responsabilidades que deben realizarse, optando por hacer otras acciones menos importantes en su lugar, aunque ello pueda generar efectos negativos en términos de productividad, eficiencia y bienestar personal. Se relaciona con la desconexión entre el control del tiempo, las emociones y la conducta. Se señala que la disfunción puede ser causada por estados de ansiedad, timidez interpersonal, depresión y miedos específicos relacionados con ciertas actividades.

En el ámbito escolar, la autora identifica la falta de prácticas de lectura y discusión de lecturas recomendadas como un factor que contribuye a las dificultades de aprendizaje. Las clases expositivas perpetúan estas deficiencias al fomentar la pasividad y la memorización superficial. Además, observa que las carencias cognitivas y socioemocionales de los estudiantes universitarios no se alinean con las habilidades necesarias para el liderazgo estratégico en un mundo en constante cambio. La autora propone utilizar la Lectura Estructural, una metodología que ayuda a los estudiantes a analizar su propia situación escolar y aportar soluciones para su mejora. Ésta se centra en habilidades como la lectura y comprensión de textos, el análisis del contexto y del entorno, la autoevaluación, la relación interpersonal y la integración de estas lecturas en un proyecto estratégico de mejora personal.

En vista de los desafíos del siglo XXI, la autora sostiene que los educadores deben preparar a los estudiantes para ser más versátiles, autónomos y adaptativos. En este nuevo panorama, los profesores deben ser capaces de utilizar diversas tecnologías digitales y desempeñar roles de psicólogos, *coaches* y motivadores personales. La autora enfatiza la necesidad de fomentar habilidades cognitivas y emocionales, así como la colaboración y la innovación. Ella discute varios conceptos relacionados con el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, destacando la importancia de la integración entre habilidades cognitivas y emocionales en la toma de decisiones estratégicas. Este capítulo enfatiza la importancia del autoconocimiento, la adaptación y la empatía en el liderazgo y la mejora personal. También destaca la relevancia de las relaciones interpersonales basadas en la comunicación y la aceptación mutua.

En el último capítulo, Ana Beatriz Castillo Herrera aborda, en *La tutoría académica como estrategia clave en la Planeación Estratégica de la Licenciatura en administración de la UAM Iztapalapa*, una interesante reflexión acerca de la planeación estratégica en el contexto de la educación superior, específicamente en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Se enmarca en las perspectivas de la escuela del Diseño y el Aprendizaje en términos de planeación estratégica, analizando el entorno educativo y los recursos internos para desarrollar programas de tutoría que aborden problemas de deserción y bajo rendimiento académico. Se destaca la importancia estratégica de la tutoría académica y cómo ésta debe ir más allá del mero cumplimiento administrativo. Se resalta la necesidad de estrategias que mejoren la acción tutorial para contribuir al desarrollo académico y personal de los estudiantes y futuros profesionales en administración.

La educación superior está experimentando importantes cambios, argumenta la autora, debido a diversos avances tecnológicos. Hace referencia a propuestas generadas por la UNESCO sobre la masificación de la educación superior, diversificación de la oferta, aprendizaje autodirigido, empleabilidad y calidad, entre otros. En el contexto de la UAM, se destaca la importancia de la tutoría como estrategia para abordar estos desafíos y orientar a los estudiantes hacia el logro de sus metas académicas y profesionales. El capítulo plantea una propuesta de mejora

estratégica continua para las tutorías académicas y se enfoca en repensar y rediseñarlas más allá del cumplimiento de requisitos de programas de estímulos, buscando un enfoque más integral y centrado en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Se menciona que la tutoría no sólo los beneficia a ellos, sino también a los profesores y a la propia institución. El texto resalta la importancia de la tutoría como estrategia de intervención en la educación superior y se destaca que puede contribuir a mejorar el rendimiento académico, reducir la deserción y fomentar la calidad educativa.

La propuesta se basa en el *Modelo Académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje* –MACCA– y busca abordar los desafíos de deserción escolar y bajo rendimiento académico en la licenciatura en Administración. Dicho modelo enfatiza la formación integral de los estudiantes, promueve el cambio de actitudes y valores, busca la flexibilización y la innovación en los procesos educativos, y fomenta el aprendizaje autónomo, entre otros aspectos. Sin embargo, se reconoce que las tutorías académicas dentro de la licenciatura en Administración no han logrado una mejora continua y que la deserción escolar sigue siendo un problema relevante. La propuesta de mejora se fundamenta en la implementación de un proceso de evaluación y ajustes periódicos en las tutorías. Así, se plantea una estrategia que involucra la identificación de variables que influyen en las tutorías, la medición del grado de satisfacción de estudiantes y profesores con el servicio de tutorías y la promoción del compromiso con la acción tutorial. Se espera que esta estrategia ayude a incrementar la eficiencia de las tutorías y, por ende, mejore el rendimiento académico de los estudiantes.

La propuesta de investigación se presenta bajo la modalidad de un enfoque mixto, recopilando datos tanto cualitativos como cuantitativos. Ella se basa en un ciclo de mejora continua que involucre la recopilación de información relevante, análisis, establecimiento de objetivos, implementación de estrategias, monitoreo y ajustes. Se proponen tres tipos de encuestas dirigidas a autoridades universitarias, profesores – tutores– y estudiantes para evaluar el funcionamiento de las tutorías y la satisfacción de los actores implicados.

Se mencionan limitantes como la falta de lineamientos uniformes para las tutorías en la universidad en su conjunto, la visión limitada de

profesores y estudiantes sobre la importancia de las tutorías, la falta de recursos para encuestas y la baja participación en ellas. La propuesta busca definir la tutoría como un modelo integral de desarrollo personal, académico y profesional del estudiante. Se proponen varios tipos de tutoría, incluyendo individual, grupal, en línea, de apoyo, de orientación y de enriquecimiento, adaptados a las necesidades de la licenciatura. Se destaca la importancia de establecer una concepción compartida, proporcionar recursos y herramientas, y crear un espacio virtual para complementar las tutorías presenciales.

Como puede apreciar el lector, el libro que tiene en sus manos representa una ocasión para adentrarse en los vericuetos de la estrategia, en este difícil andar que se confronta a cada momento con la complejidad, la incertidumbre, el cambio, las restricciones, los anhelos enfrentados, las resistencias, los sesgos y otros más, tratando de desbrozar el sendero para encontrar señales que permitan construir un buen camino.

Introducción

ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICAS

M. Beatriz Mota Aragón

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

beatrizmota4@gmail.com

El estudio de la administración y las organizaciones, así como de la estrategia misma, es un área del conocimiento de las Ciencias Económico-Administrativas. En su proceso evolutivo da cuenta de su dinamismo debido a la velocidad con que cambia el mundo y las organizaciones en todos los ámbitos. Los cambios e innovaciones en el contexto teórico y práctico provocan procesos de reingeniería continuos. Es natural encontrar avances importantes en la literatura a partir de la segunda mitad del siglo xx.

En el caso de México, los cambios significativos experimentados en los últimos tiempos han transformado la realidad de las organizaciones y de sus agentes económicos, haciendo más complejo su desarrollo en general debido a que la realidad resulta mucho más compleja; entonces, los esfuerzos de las organizaciones se han centrado en resolver esta problemática desde la praxis, lo cual permite observar de la misma manera una evolución. Estudiar y analizar a las organizaciones como estudios de caso, desde sus procesos estratégicos complejos y sistémicos, parece ser una respuesta. Por supuesto, considerando el desarrollo de las aportaciones teóricas que dan vida a una evolución continua de la administración, de las organizaciones y de la estrategia.

Tal como se menciona en la literatura, la estrategia evolucionó de la planeación estratégica a la administración estratégica.¹ Y ha surgido desde entonces vasta literatura científica; la cantidad de trabajos publicados así lo demuestra. Sin embargo, es probable que dicho avance en la investigación teórica y práctica sea aún insuficiente para capturar y representar los problemas teóricos, prácticos y empíricos que presentan las organizaciones. Por tanto, es fundamental estudiar la estrategia desde diversos enfoques científicos.

En esta obra colectiva de investigación se pretende, desde distintas perspectivas y líneas de investigación de cada uno de los autores(as) y coautores(as), abordar problemáticas de la administración y de las

organizaciones con el objetivo de acercarnos al estudio de este apasionante campo de estudio.

La edición de este libro consta de siete capítulos, en los cuales se estudian las organizaciones a la luz de la estrategia. Muestra el trabajo de un grupo de investigadores y académicos mexicanos interesados en la comprensión de las Ciencias Administrativas, esta vez, específicamente dirigida al estudio del pensamiento estratégico, la planeación estratégica, la toma de decisiones estratégicas y la administración estratégica en México.

Los capítulos que forman esta edición colectiva contienen trabajos desarrollados en temas importantes de la estrategia. Cabe señalar que precisamente el *hilo conductor* de la obra es la Estrategia. También merece la pena mencionar que la obra muestra con claridad algunas de las líneas de investigación de las autoras y autores, quienes participan con contribuciones importantes de los temas que han desarrollado y continúan trabajando. De ahí la riqueza de sus aportaciones tanto en el campo teórico como analítico: desde estudios sobre «El análisis estratégico desde la perspectiva organizacional: un breve recorrido» escrito por María Teresa Montoya Flores y Antonio Barba Álvarez, quienes realizan un estudio de los principales enfoques del análisis estratégico; además, analizan la evolución de la planeación a la estrategia y reflexionan sobre el tránsito al pensamiento estratégico; por último, nos invitan al análisis de la estrategia como poder. El capítulo de Edgar Alfonso Sansores Guerrero y Juana Edith Navarrete Marneou, «Hacia un nuevo paradigma en el análisis de la toma de decisiones estratégicas», parte del análisis de la racionalidad de los actores y las aportaciones de los enfoques teóricos predominantes, así como el carácter funcionalista de los modelos que apoyan el proceso decisorio en la práctica. En el capítulo «Análisis de la literatura sobre el uso del método fenomenológico para el estudio de la estrategia bajo la perspectiva de la escuela empresarial», de Magali Pérez Camacho y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, los autores se enfocan en la búsqueda de métodos de investigación alternativos para el estudio de la estrategia. Realizan un análisis profundo de la literatura sobre cómo el método fenomenológico ha sido empleado en la comprensión de la formulación, implementación y cambio de la estrategia de los emprendedores, y mencionan que el

objetivo es revisar la utilidad del método para el estudio de temas de la escuela empresarial.

Hasta el estudio de casos con capítulos como el «Gobierno Corporativo como estrategia organizacional en el desempeño financiero de Empresas Medianas del Sector Servicios de la Cdmx», escrito por M. Beatriz Mota Aragón y Néstor Aquino Ontiveros, los autores estudian el gobierno corporativo como estrategia organizacional en el desempeño financiero de las empresas medianas del sector servicios de la Ciudad de México. Inician con los conceptos de estrategia, de planeación estratégica y de administración estratégica en el marco de la escuela empresarial. Plantean la teoría de la agencia y el gobierno corporativo desde la teoría financiera y presentan la metodología que mide el desempeño financiero de la muestra de empresas seleccionadas. En el capítulo 5, de Rosa María Ortega Ochoa y Eduardo Villegas Hernández, «Estrategia de crecimiento en el Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V.», los autores analizan, mediante el método de casos, si el modelo financiero INVESTRAT es útil para conocer la creación de valor en las empresas mexicanas.

De acuerdo con lo descrito, podríamos decir que el libro se dividió en dos secciones. Sin embargo, la obra concluye con dos capítulos que formarían la tercera sección, uno de ellos sobre el estudio del pensamiento estratégico como una aproximación al análisis del pensamiento sistémico-estratégico, vinculado al ámbito de la administración y la estrategia. «Lectura estructural: una aproximación al pensamiento sistémico - estratégico», escrito por Eneida Márquez Serrano. El último trabajo de investigación de esta obra analiza el proceso educativo y sus herramientas como estrategia: «La tutoría académica como estrategia clave en la Planeación Estratégica de la Licenciatura en Administración de la UAM Iztapalapa», de Ana Beatriz Castillo Herrera. La autora enmarca la planeación estratégica en la escuela del Diseño al seguir un enfoque estructurado y formal de la planificación estratégica al analizar el entorno educativo, y la escuela del aprendizaje se hace presente al reconocer la incertidumbre y la necesidad de adaptabilidad en el contexto de la educación superior. La autora plantea que la educación superior en nuestro país enfrenta problemas que son el resultado acumulado de la experiencia educativa en los diferentes niveles del sistema educativo nacional.

Como se observa, los capítulos que forman esta obra colectiva de investigación se aglutinan, primero, en los de índole teórico; segundo, en aquellos que como recurso utilizan la planeación y la administración estratégicas como herramientas, incluso de medición del buen desempeño organizacional y, por último, los capítulos que presentan una reflexión o planteamiento teórico y que logran realizar investigación de tipo empírica. Las aportaciones de estas colaboraciones suman al conocimiento de la administración y las organizaciones, así como de la estrategia.

Este libro entonces, está dedicado al tema de la Administración y Organización Estratégicas, el pensamiento estratégico, las decisiones estratégicas, la planeación estratégica y la administración estratégica; alude al diseño de las estrategias y al logro de los objetivos de las organizaciones, traspasa fronteras y combina complejidad sistémica.

Es sumamente importante señalar que este proyecto emerge del esfuerzo colectivo de los miembros del Área de Investigación de Planeación Estratégica de las Empresas; algunos de ellos son autores y coautores de esta obra con quienes compartimos horas de diálogo. Se convirtió en un reto construir la idea, debido a que nuestras líneas e intereses de investigación son distintos. Aquel tiempo de diálogo nos llevó a compartir horas de conocimiento conjunto a través de un Seminario de Investigación interinstitucional titulado «De la planeación estratégica al proceso estratégico: reflexiones en torno al carácter complejo de la estrategia», organizado por la UAM-I, representado por las coordinadoras de esta obra y por la UAM-A, específicamente por el Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque, a quien agradecemos enormemente sus ideas, profesionalismo y compromiso institucional. Asimismo, agradecemos por su participación como ponentes a los doctores Antonio Barba Álvarez, Édgar Alfonso Sansores Guerrero, Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Ángel Wilhelm Vázquez García, y a la doctora Magali Pérez Camacho por sus aportaciones en la discusión teórica de este seminario.

Dicho Seminario se realizó previamente al desarrollo de esta obra. Aludiendo al tema en cuestión, planeamos y tuvimos fe en una consecuencia natural del Seminario, que podría derivar en una obra colectiva de investigación donde veríamos plasmadas nuestras reflexiones académicas discutidas durante las sesiones. Como es claro, con la

participación de otros y otras colegas no sólo se logró un vínculo académico importante interunidades, sino que también se fortalece nuestra institución con la colaboración de autores y coautores de otras instituciones del país.

Por supuesto, es oportuno mencionar que esta obra colectiva de investigación no sería posible sin la colaboración y las aportaciones de todos y cada uno de los autores y coautores que participan en ella. A todos ustedes, gracias infinitas. También agradecemos, especialmente, a nuestro colega el Dr. Luis Montaña Hirose por aceptar escribir el prólogo que viste a esta obra colectiva de investigación. Gracias por los comentarios expertos y por el tiempo dedicado, siempre limitado. Agradecemos a las autoridades de la UAM-Iztapalapa, quienes nos han orientado y apoyado en el proceso editorial con su valioso tiempo, con un único objetivo: concretar este proyecto de investigación. Por último, nuestra gratitud a los dictaminadores anónimos de esta obra, quienes dedican su tiempo a la no fácil tarea de revisar cada uno de los capítulos de este libro y aportar sus enriquecedores comentarios y sugerencias.

Esta obra y sus contribuciones está dirigida a todos los lectores interesados en el estudio de la administración, la estrategia y las organizaciones, y a los tomadores de decisiones de empresas públicas y privadas, así como de las instituciones gubernamentales.

¹ Bowman, E., Singh, H. y Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. En Pettigrew, A. Thomas, H. y Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.

Capítulo I

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL. UN BREVE RECORRIDO

María Teresa Montoya Flores
Profesora-Investigadora del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
mtmf@xanum.uam.mx

Antonio Barba Álvarez
Profesor-Investigador del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
abal@xanum.uam.mx

INTRODUCCIÓN

Las situaciones no previstas han creado condiciones para impulsar el cambio organizacional. El enfoque de la contingencia ha propiciado la atención a la relación bidireccional entre medio ambiente y organización. La perspectiva original de este enfoque ha hecho énfasis en el aspecto económico, ejemplificado por la definición de las cuatro variables contingentes: tecnología, contexto, volumen y selección estratégica. Sin embargo, se ha puesto menos atención en el análisis de los contextos sociales y naturales. Desde una perspectiva social, por ejemplo, el análisis organizacional ha desatendido la relación de cambio de régimen con la adaptación organizacional. Por otro lado, los cambios contingentes no previstos en términos organizacionales han obligado a las organizaciones a asumir una actitud reactiva para enfrentar todo tipo de contingencias. Por ello, se puede observar una tendencia hacia la flexibilización de las organizaciones, para hacer frente a las amenazas y oportunidades ambientales. La flexibilización organizacional observada, por ejemplo, en esta pandemia, muestra con claridad la importancia de los aspectos simbólicos como base para hacer posible este cambio. Esto se puede observar en el comportamiento de los individuos y los grupos que integran las organizaciones que modificaron sustancialmente sus tareas para hacer posible el cambio organizacional frente a esta pandemia. Por ejemplo, en el sector público se dio una tendencia acelerada por la

digitalización de los servicios; en el sector comercio se acentuó el servicio de reparto de mercancías invirtiendo la tradición en la que originalmente el consumidor acudía al producto y ahora el producto va al consumidor; lo mismo ocurre con la innovación generalizada del *home office*; en la educación se transformó la educación presencial en educación virtual. En esta lógica, en el primer apartado del presente trabajo se hace un breve recorrido por los principales enfoques de análisis estratégico; el segundo apartado se analiza la evolución de la planeación al discurso estratégico; en el tercer apartado se reflexiona sobre el tránsito de la planeación al pensamiento estratégico; en el cuarto apartado se analiza la estrategia como poder. Finalmente, se realizarán algunas reflexiones en torno a esta problemática.

Los antecedentes del concepto de planeación se remontan al inicio del siglo XX con la obra de Fayol en la que incluye el concepto de previsión (del francés *prévoyance*) como primer elemento de la administración (también conocido como proceso administrativo), junto con organización, dirección, coordinación y control.

Desde esta perspectiva, prever «significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; *prever* es ya obrar.». El instrumento más eficaz de la *previsión* es el *programa de acción* (Fayol, 1961[1908], 185). De acuerdo con el *Diccionario Larousse*, *prever* es: 1. Pensar la posibilidad de que ocurra una cosa y prepararse para ella; 2. Percibir una persona por anticipado una cosa que va a ocurrir. En los ámbitos académico y profesional, los conceptos de previsión y prever fueron sustituidos por el concepto un tanto ambiguo de planeación. Estos principios dominaron poco más de medio siglo manteniendo sus fundamentos prácticamente intactos en términos del modo de organización burocrática.

Durante los primeros sesenta años del siglo pasado, los postulados de la Administración y la Teoría de la Organización estaban orientados al perfeccionamiento de la organización moderna. Sin embargo, se enfrentaba cada vez con mayor frecuencia a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias del nuevo entorno marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización.

Es importante destacar que la expansión y la proliferación de las organizaciones también han estimulado el aumento de las investigaciones

sobre las organizaciones, sobre todo por el interés en lo que se refiere a las dinámicas sociales de los grupos organizados. Este mismo interés se ha reforzado, según Jean-Francoise Chanlat (1994), debido al fracaso de las soluciones colectivistas, al crecimiento de la popularidad de las empresas privadas, así como por el tipo de pensamiento gerencial, que predomina en los países de Occidente, pero principalmente por el dominio del pensamiento organizacional sobre el mundo contemporáneo (Chanlat, 1994, p. 47), vigentes en la actualidad.

La vorágine contextual que enfrentaban las organizaciones alrededor de la década de los sesenta dio lugar a repensar y reinventar los principios de planeación y diseño estratégico con el surgimiento del concepto de planeación estratégica. Con este concepto se inicia su reformulación en correspondencia a la emergencia de un modo de organización distinto al moderno/burocrático representado por el modo posmoderno/flexible de organización.

ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LA ESTRATEGIA

Los enfoques contemporáneos de la estrategia difícilmente son monopólicos, aunque gran parte del pensamiento actual está basado en el trabajo de Michael Porter y Henry Mintzberg.

Mintzberg y colegas (1998) analizan diez escuelas y cinco definiciones de estrategia. Sobre la teoría del juego y la herencia militar de la estrategia. Sugiere que la estrategia puede tratarse de maniobras engañosas e impredecibles que confunden y flanquean a los competidores. El concepto «estrategia» implica cierta astucia que invita al escrutinio crítico de los objetivos y motivos subyacentes.

También sugiere que la contestación social es más una cuestión de maniobra superior que de dominación ideológica o coercitiva (Abercombrie, Hill y Turner, 1980). Esta estrategia de «asumir» implica posibilidades de desafíos efectivos por parte de los grupos subordinados.

La estrategia como «posición» ofrece un marco conceptual predominante en el campo. El hito Competitive Strategy de Porter (1980) reinterpretó la microeconomía de la organización industrial en un contexto gerencial. El análisis detallado del trabajo de Porter y los

desarrollos posteriores proporciona un combustible considerable para los teóricos críticos preocupados por la reproducción de las relaciones económicas jerárquicas, ya que resalta las contradicciones entre los mitos idealizados de la «competencia perfecta» y los conceptos más fundamentados del poder de mercado explorados por los estrategas de las escuelas de negocios.

El trabajo de Porter utiliza el análisis económico de las fallas del mercado para sugerir cómo las empresas podrían buscar ganancias por encima de lo normal en segmentos de mercado menos competitivos. El libro posterior de Porter, *Competitive Advantage* (1985), que resuena más con la «visión basada en los recursos» de la empresa (Wernerfelt, 1984), intenta explicar cómo una empresa puede construir activamente barreras de mercado y sostener estructuras monopólicas. Quizás no sin alguna justificación, Microsoft argumentó en su defensa de la demanda antimonopolio que simplemente estaba siguiendo los preceptos de una buena estrategia comercial.

Algunos académicos firmemente establecidos dentro del campo de la estrategia criticaron el enfoque prescriptivo y tecnocrático de la estrategia, representado por el trabajo de Porter (1980, 1985), Andrews (1971) y Chandler (1962), por su confianza en un enfoque racional, lógico y modelo lineal de análisis y planificación. El trabajo clásico de Sun Tzu sobre estrategia militar (1983), aunque a menudo se expresa como una serie de máximas, aboga por un enfoque que es no lineal, impredecible y paradójico, elogiando el título «El arte de la guerra», en lugar de La ciencia de la guerra (Luttwark, 1987; Quinn & Cameron, 1988). Mintzberg (1994, 1998) ha sido particularmente prominente al argumentar que la realidad de la estrategia se caracteriza mejor como un fenómeno organizacional emergente que planificado.

Mintzberg argumenta que tales procesos son tanto inevitables como funcionales. Una mayor atención a la estrategia como proceso ha ido acompañada de una mayor apreciación de los modelos cognitivos, o marcos, que canalizan las percepciones de los gerentes sobre su entorno (El Sawy y Pauchant, 1988; Whipp, Rosenfeld y Pettigrew, 1989). Weick (1995) ha argumentado que los miembros de la organización constituyen y cosifican activamente sus entornos, aportando sentido y orden a los mundos sociales complejos y confinados en los que se encuentran. A su

vez, las percepciones del entorno externo dan forma y constituyen la cognición y la acción gerencial (Daft y Weick, 1984). La teoría institucional, que se ha vuelto cada vez más prominente en el pensamiento gerencial reciente, muestra claramente una influencia constructivista en su énfasis en las presiones cognitivas y normativas para dar forma a las normas y prácticas a nivel de campo (DiMaggio y Powell, 1983; Scott y Meyer, 1994).

A pesar de la afinidad de la perspectiva constructivista con una formulación instrumental de la epistemología hermenéutica histórica de la Teoría Constructivista (TC) que busca descubrir el significado en lugar de la causalidad, pocos autores utilizan un análisis constructivista de la estrategia para extraer implicaciones sobre estructuras más amplias de dominación e inequidad. Por el contrario, la perspectiva se utiliza habitualmente para generar sugerencias sobre cómo los gerentes pueden mejorar el proceso de estrategia cambiando activamente las culturas y los marcos corporativos (Whittington, 1993).

Unas pocas excepciones notables han argumentado que, si la estrategia está enraizada en los valores y marcos cognitivos de los altos directivos, es probable que reproduzca sus marcos ideológicos y promueva sus intereses sectoriales (Bourgeois y Brodwin, 1984; Smircich y Stubbart, 1985).

Comprender el proceso de la estrategia también es una preocupación para aquellos que lo ven como el resultado de procesos de negociación política entre las élites gerenciales (Bower y Doz, 1979; Child, 1972; Cressey, Eldridge y MacInnes, 1985). Sin embargo, la mayor parte de los estudios de la política de la estrategia se centran en las luchas internas entre facciones gerenciales más que con los trabajadores o partes interesadas externas, y tienden a abstraerse de contextos históricos y sociales más amplios. Los gerentes todavía son vistos como los únicos actores organizacionales con acceso legítimo al proceso de estrategia, una forma de cierre discursivo que trivializa la política de la gestión estratégica. El influyente estudio de Pettigrew (1985) sobre ICI, por ejemplo, hace referencia directa a la forma en que los grupos dominantes están protegidos por el «sesgo existente de las estructuras y culturas de una organización» (1985, p. 45) y cómo estos grupos movilizan activamente esta situación socioeconómica. Contexto para «legitimar las definiciones existentes de las preocupaciones estratégicas centrales, ayudar a justificar nuevas prioridades y

deslegitimar otras definiciones novedosas y amenazantes de la situación de la organización» (1985, p. 45). Sin embargo, Pettigrew pasa por alto la organización político-económica históricamente distintiva y las contradicciones de los procesos de producción y consumo que han dado forma al desarrollo y la dirección de la gestión estratégica en ICI. Como sostiene Whittington (1992, p. 701), «los límites del cambio factible dentro de ICI fueron definidos no simplemente por las competencias personales y las ventajas organizacionales de gerentes particulares [...] sino también por las estructuras de clase en evolución de la sociedad británica contemporánea». Al igual que con el enfoque constructivista, los defensores de la estrategia como negociación también saltan rápidamente a la prescripción gerencialista. Whittington (1993), por ejemplo, propone mecanismos para garantizar que el proceso de estrategia siga siendo objetivo en lugar de ser capturado por una facción gerencial particular; además, sugiere que los gerentes pueden recurrir a fuentes de poder más amplias y menos visibles, como los recursos políticos del Estado, los recursos de la red de masculinidad (ibíd., p. 38). En tal forma de pensar, las condiciones y fuerzas extraorganizacionales que Mintzberg y otros descuidan se identifican como armas potencialmente decisivas en el arsenal de la gestión estratégica.

TEORÍA CRÍTICA: ESTRATEGIA DE DESENMASCARAMIENTO Y DECONSTRUCCIÓN

Una limitación básica de gran parte del análisis de procesos es que se tiene poco en cuenta cómo los gerentes llegan a asumir y mantener el monopolio de lo que se ha institucionalizado como responsabilidad en la toma de decisiones «estratégicas». Tampoco hay preocupación por explorar cómo el razonamiento práctico de los gerentes sobre la estrategia corporativa está condicionado por la constitución de estructuras político-económicas que se extienden mucho más allá de los límites de cualquier organización en particular, y contribuye a ella. Sin embargo, el discurso de estrategia dominante no es inocente. Es un recurso retórico poderoso que enmarca los problemas de maneras particulares y aumenta la razón instrumental; opera para otorgar experiencia y recompensas a aquellos

que son «estrategas», y sus connotaciones militares refuerzan una orientación patriarcal de la organización del trabajo.

La crítica histórica de Shrivastava (1986) analizó el campo de la estrategia usando cinco criterios operativos, derivados de Giddens (1979). Estos indican su carácter ideológico:

1. Subdeterminación fáctica de las normas de acción.
2. Universalización de los intereses seccionales.
3. Negación del conflicto y la contradicción.
4. Idealización normativa de objetivos sectoriales, y
5. Naturalización del *statu quo*.

Shrivastava concluyó que la gestión estratégica era innegablemente ideológica y que el discurso estratégico ayudó a legitimar las estructuras de poder existentes y las desigualdades de recursos. Basándose en Habermas, Shrivastava buscó la emancipación en la «adquisición de competencia comunicativa por parte de todos los sujetos que les permita participar en el discurso destinado a la liberación de las restricciones en la interacción» (p. 373). También llamó a investigar «para generar un conocimiento menos ideológico y más universal sobre la dirección estratégica de las organizaciones» (p. 374). Mientras que la fe de Shrivastava en la posibilidad de un conocimiento universal y objetivo traiciona sus inclinaciones modernistas, las contribuciones críticas más recientes muestran una sensibilidad más posmoderna. Abandonando la búsqueda de la verdad objetiva o de sujetos autónomos que potencialmente puedan reconocer sus intereses «reales», las críticas posmodernas se preocupan por el poder constitutivo del discurso estratégico. Knights y Morgan (1991, p. 252), por ejemplo, ven «la estrategia corporativa como un conjunto de discursos y prácticas que transforman a los gerentes y empleados por igual en sujetos que aseguran su sentido de propósito y realidad mediante la formulación, evaluación y conducción de la estrategia».

Los gerentes no pueden mantenerse al margen de la ideología para imponer sus estrategias a los trabajadores involuntarios. Más bien, ellos también están enredados en redes discursivas. La estrategia construye un

mito de comunidad de propósitos organizacionales postulando aspiraciones elevadas e inalcanzables (Harfield, 1998). La invocación de metáforas militares, por ejemplo, marca a los competidores como «enemigos» a ser derrotados y moviliza el máximo esfuerzo de las bases que son exhortadas a sacrificar las necesidades individuales a la mayor gloria de la corporación.

Mientras proyecta la solidaridad de propósito y la universalidad de los intereses de los altos directivos y accionistas, el discurso de la estrategia legitima la jerarquía organizacional con influencia y recompensas diferenciales. La importancia otorgada a la estrategia también implica que los empleados que trabajan fuera de lo que se identifica como el núcleo estratégico de una organización hacen una contribución menor y, por tanto, no se puede esperar que participen, ni siquiera marginalmente, en las decisiones de las que otros son responsables. También proporciona una justificación para diferenciar el salario y las condiciones de los empleados «centrales» y «periféricos». La necesidad de afirmar el estatus de un grupo de élite de «gerentes estratégicos» es quizás particularmente aguda en las economías avanzadas donde el trabajo manual está disminuyendo y la división tradicional entre la ejecución de tareas y la concepción se relaja. Según Stoney (1998, p. 4):

En el modelo de gestión estratégica, la responsabilidad de la toma de decisiones a nivel corporativo recae en un núcleo o élite estratégica que está descargada de las responsabilidades cotidianas de las actividades operativas, devolviéndolas al nivel de control más bajo posible. Sin distracciones por cuestiones operativas y responsabilidad de línea, la élite, a menudo una «junta ejecutiva», tiene libertad para concentrarse en el pensamiento estratégico y la toma de decisiones.

El fuerte modelo de arriba hacia abajo de la gestión estratégica se basa en la imagen del general que elabora un plan de batalla y luego ordena a las tropas que lo lleven a cabo. Esta imagen se encuentra en una relación de tensión (no resuelta) con las contribuciones recientes a la gestión estratégica que han enfatizado la competencia central asociada con los empleados. La literatura sobre competencias básicas y aprendizaje organizacional reconoce la importancia de las habilidades y el conocimiento, muchos de ellos tácitos, incorporados y distribuidos por toda la organización, pero asume que la alta dirección puede y debe

controlarlos. Como lo menciona Scarbrough (1998, p. 225), los campeones de un enfoque de competencia central tratan a la empresa como el mecanismo de mando y control amado de la escuela de planificación tradicional. La literatura de gestión estratégica, que se centra en el papel de liderazgo de la alta dirección, normalmente se orienta hacia los aspirantes a la alta dirección. Sin embargo, muy pocas personas son, o llegarán a ser, la alta dirección responsable de las estrategias corporativas. Quizás, entonces, el valor y el atractivo de la administración estratégica como campo de instrucción se encuentran en otra parte, en su atractivo ideológico para los estudiantes y empleados, quienes son alentados a adoptar una perspectiva de alta administración y participar en fantasías grandiosas acerca de sentarse con las élites corporativas para discutir la estrategia y dirigir los recursos de las principales empresas (ver Knights y Morgan, 1991). Es mucho menos gratificante imaginarse a sí mismo como un gerente de bajo nivel que trabaja en problemas operativos mundanos. Motivos similares pueden guiar a los académicos interesados en investigar y enseñar en el campo.

El estatus privilegiado de la «estrategia» es evidente en los esfuerzos de promoción de los consultores de gestión. Una empresa de consultoría informática que afirmaba integrar perspectivas estratégicas y de TI, tras un examen más detallado, carecía de competencia en proyectos con algún componente estratégico avanzado. En retrospectiva, un alto directivo describió esta charla sobre estrategia como «un truco de ventas», diseñado para mantener contentos a los clientes y empleados mientras estos últimos realmente programaban y «ganaban el dinero» (Alvesson, 2000); en una gran empresa de R&D, los gerentes de nivel medio se describieron a sí mismos como «ocupados con el panorama general» y con «estrategias», aunque estaban lejos del mercado. No tenía ninguna responsabilidad comercial general y se suponía que debía trabajar estrictamente dentro de un segmento de un proceso general de desarrollo de productos (Alvesson y Sveningsson, 2003).

El discurso estratégico constituye no sólo a los estrategas, sino también a «los problemas para los que pretende ser una solución» (Knights y Morgan, 1991, p. 255). Al hacerlo, contribuye a una orientación instrumental y tecnocrática en la vida corporativa que enfatiza la eficiencia y la competitividad por encima de la consideración de los

valores ambientales o sociales. Además, los problemas dignos de la gestión estratégica se encuentran en círculos cada vez más amplios de la vida social y económica. Stoney (1998) ha descrito la creciente penetración de la gestión estratégica en el sector público británico bajo la apariencia de preocupaciones por la eficiencia y la responsabilidad. Aunque los defensores de la gestión estratégica en el sector público afirman que profesionaliza y despolitiza los servicios gubernamentales, Stoney sostiene que «representa un intento deliberado de cambiar la naturaleza misma del gobierno local de manera que se ajuste a un conjunto específico de intereses: los intereses del capital» (ibíd., p. 13). Para las autoridades locales que compiten para atraer capital móvil, el lenguaje de la estrategia «infunde a los inversores potenciales la confianza de que la estrategia económica “racional” se puede seguir localmente sin temor a obstáculos políticos y burocráticos y sin la incertidumbre y el cambio de política que solía acompañar a los cambios en la complejidad política del consejo» (ibíd., p. 19). Además, se considera que la estrategia en el sector público es cómplice de promover una ideología basada en el mercado en la que los ciudadanos se transforman en consumidores y los funcionarios estatales en una élite gerencial: «En esta transformación gerencial, los temas tradicionales del sector público de colectivismo, bienestar y deber cívico han pasado de moda» (ibíd.).

Si bien la Teoría crítica ofrece una visión considerable del papel ideológico y constitutivo del discurso estratégico en la reproducción de las relaciones de poder organizacionales y sociales, está algo limitada por la falta de preocupación por la «verdad de la estrategia» (Knights y Morgan, 1991, p. 252). Casi todos los escritos críticos sobre estrategia, incluidos los tres artículos del número especial de julio de 1998 de la *Revista Electrónica de Teoría de la Organización Radical* (EJROT), se basan principalmente en teóricos críticos de la Escuela de Frankfurt y de académicos posmodernos para criticar la estrategia como ideología y discurso. Si bien generalmente se reconoce que el discurso estratégico tiene efectos en las relaciones económicas y de poder más amplias, lo que dificulta separar las dimensiones material e ideológica (Smircich y Stubbart, 1985), muchos escritos críticos implican que «no son las prácticas de la gestión estratégica las que requieren una investigación urgente», como dice Booth (1998) en la introducción del mencionado número especial de EJROT.

Es tentador desdeñar el valor instrumental de la estrategia, incluso en sus propios términos. Muchas máximas de la estrategia parecen ser aforismos de moda, que probablemente resulten ser malas guías para la acción. Hemos visto tendencias hacia adquisiciones de conglomerados en la década de 1970 seguidas de advertencias de «mantenerse firme» en la década de 1980 (Peters y Waterman, 1982). El entusiasmo por la planificación estratégica elaborada y detallada se desvaneció en la década de 1980 cuando General Electric lideró el desmantelamiento de su sistema de planificación. Mintzberg (1994) proporciona evidencia anecdótica del fracaso de la planificación y revisa numerosos estudios empíricos que no lograron encontrar una rentabilidad financiera de la planificación estratégica. Muchos modelos simples, como la matriz de crecimiento-participación, han pasado por ciclos de popularidad y desilusión (Seeger, 1984). El análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), una piedra angular del proceso de planificación estratégica, se lleva a cabo con frecuencia, pero aparentemente rara vez se lleva a cabo en el desarrollo de estrategias (Hill y Westbrook, 1997). Pfeffer (1994) comparó cinco empresas estadounidenses de gran éxito con el marco de referencia de Porter para el posicionamiento estratégico y descubrió que ninguna de las empresas seguía la receta prescrita.

Sin embargo, la «verdad» de la estrategia tiene importancia cuando tomamos en serio la agencia de los actores corporativos y estatales para privilegiar y proteger las ventajas económicas y políticas. El interés por el discurso de la dirección estratégica no debe necesariamente centrarse sólo en sus efectos ideológicos y las consecuencias para los directivos que se constituyen en «estrategas», sino que también debe investigar los efectos sustantivos de los sujetos que actúan según los preceptos de la dirección estratégica. Mintzberg (1990) critica el enfoque de la gestión estratégica adoptado por la educación MBA. Argumenta que produce personas con habilidades analíticas y una gran fe en la gestión de negocios a distancia, pero con un conocimiento muy limitado de cómo las empresas realmente funcionan y crean valor. Su enfoque, argumenta Mintzberg, enfatiza demasiado los criterios financieros y minimiza el desarrollo empresarial productivo, lo que tiene efectos nocivos en la economía a largo plazo. Sveningsson (1999) ha demostrado cómo el conocimiento de la gestión estratégica «colonizó» el pensamiento y la actuación de los altos directivos

de la industria periodística sueca y condujo a la transformación de los periódicos en partes de conglomerados. Tal vez sea recomendable un enfoque conjunto sobre la subjetividad gerencial y los efectos sustanciales (ver Ezzamel y Willmott, 2002). Una forma diferente de análisis estratégico podría informar de manera útil la acción apropiada de las fuerzas sociales progresistas preocupadas por la lucha social y la emancipación, así como ayudar al desarrollo de formas organizativas más democráticas involucradas en la competencia del mercado, como cooperativas y colectivos. La siguiente sección explora la relevancia del trabajo de Gramsci para delinear un enfoque estratégico que presta atención a la economía política de la práctica estratégica y considera la alineación hegemónica de cuestiones ideológicas, políticas y económicas.

DE LA ORTODOXIA PLANIFICADORA AL DISCURSO ESTRATÉGICO

La raíz etimológica de la palabra *estrategia* se deriva del término militar griego *estrategos*, en el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra. Estos jefes eran electos por los griegos en número de diez. Simultáneamente surge el término *estratagema*, que sugiere la idea de ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. A partir de estos términos etimológicos se obtiene un doble significado del concepto de estrategia: la idea de mando y la visión de engaño, cualidades que en la actualidad se conservan. Así, los romanos adoptaron este término como *strategia*, en latín, en francés *stratégie*, *strategia* en italiano, *estrategia* en español, *die Strategie* en alemán y *strategy* en inglés.

La incertidumbre en las organizaciones es motivada por su carácter complejo y ambiguo, así como por la contingencia contextual. En este sentido, se busca crear mecanismos para reducir la incertidumbre que amenaza la supervivencia organizacional entre los que destaca la planeación y el diseño estratégico.

Comprender el tránsito de la construcción heurística de la estrategia a su implantación implica recurrir al análisis de las condiciones que le dieron origen. Para ello, nos podemos apoyar en la genealogía,

considerada como el conjunto de condiciones que hacen posible, aunque no inevitable, que un discurso particular sea constituido y desarrollado (ejemplos de análisis genealógicos los podemos encontrar en la serie de progenitores o en el árbol genealógico). Esta perspectiva nos ayuda a entender que lo que en el presente organizacional es racional, ordenado y «lógico», en realidad es producto de un pasado incierto, «ilógico» e incoherente que dio origen a la construcción estratégica y que, una vez que es apropiada organizacionalmente, da la sensación de que «siempre fue así» (Barba, 2002).

En términos de la genealogía del discurso estratégico, se intenta analizar cómo es que hasta recientemente los estudios se dirigen a la articulación, expansión y utilización de la estrategia corporativa en la cuna que le dio origen, es decir, en Estados Unidos, y que de ahí se ha expandido a través del mundo organizacional pasando por el tamiz de las realidades regionales y locales y su interpretación particular. En términos generales, se pueden destacar dos grandes periodos del desarrollo de la estrategia corporativa.

El primer periodo incluye la escuela de los managers y se caracteriza por el desarrollo del discurso gerencial en Estados Unidos que puede ser ubicado desde el principio del siglo xx al periodo de la Posguerra. El discurso estratégico se caracteriza por centrar su interés en la elaboración de la estrategia intraorganizacional, con la finalidad de resolver, principalmente, el problema del control de la producción y la organización de la empresa.

El segundo periodo marca el cambio de la empresa en Estados Unidos en la Posguerra a partir del desarrollo de la estrategia corporativa, en donde la genealogía del discurso estratégico se caracteriza por promover el proceso de cambio de las corporaciones en Estados Unidos, a partir de la década de los cincuenta. En esta etapa, se desarrolla una estrategia interorganizacional, orientada a establecer los ajustes necesarios de adaptación de la empresa a los cambios contextuales, mediante las relaciones de poder entre organizaciones (Barba, 1991).

Es importante destacar que, en términos de poder, el discurso estratégico permite a los estrategas la posibilidad de convencer a los actores organizacionales para aceptar e implantar sus estrategias. Con ello, se inicia el proceso de apropiación, interpretación e

institucionalización, de los postulados estratégicos en el ámbito específico de la organización.

En el análisis estratégico las relaciones de poder dan lugar al fundamento de la acción organizada, pero el poder no tiene aquí sustancia universal, se constituye en torno a la lucha por el control de zonas de incertidumbre, donde se percibe al actor como racional y que actúa según las capacidades que le son propias. Así, inmovilismo o cambio son los resultados y al mismo tiempo los contextos de la acción. Las organizaciones aparecen, así como sistemas políticos donde cada uno negocia en torno a lo que está en juego o de lo que cree poder alcanzar, y donde los juegos de poder generan acuerdos más o menos estables (Barba y Montoya, 2008).

Como ya se señaló, en el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada, principalmente, por las contingencias del entorno. En este sentido, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como finalidad crear las condiciones en el presente para sobrevivir en el futuro. La aplicación de la estrategia corporativa contribuye al cambio organizacional expresado en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite a la dirección tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre.

De esta manera, se establece una relación en espiral entre la incertidumbre causada por el entorno interno (estructura/proceso) y externo (evento), la creación de las condiciones para reducir dicha incertidumbre (estrategia corporativa) y la modificación de los arreglos estructurales. Es importante señalar que esta relación no es, de manera alguna, estática. Por el contrario, es dinámica, ya que la modificación estructural y su entorno contribuyen a la generación de un nuevo evento o nueva incertidumbre, y de esta manera el ciclo se repite, configurando lo que hemos denominado como el *ciclo estratégico organizacional*.

También es importante destacar que el diseño de la estrategia corporativa se desarrollaba empíricamente en las empresas modernas y fue hasta la década de los sesenta cuando las experiencias son sistematizadas e incorporadas en el quehacer académico y en las tareas gerenciales.

En la modernidad, los antecedentes más remotos de la planeación estratégica se registran en el campo de la administración cuando Von Newman y Morgensten (Knights y Morgan, 1991) introducen la Teoría de Juegos en la esfera de los negocios. Esto plantea una paradoja muy interesante: ¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?

La sistematización de los conocimientos empíricos sobre las estrategias corporativas dio como resultado una serie de propuestas teóricas desarrolladas, principalmente, durante la década de los setenta y que rápidamente fueron adoptadas por las empresas. Con ello se modificó la forma de pensar de los administradores y los gerentes, asumiendo como indispensable la tarea del diseño estratégico. Esta tarea no se adoptó mecánicamente, sino que, en un principio, se difundió en el ámbito universitario, particularmente en las escuelas de administración para aplicarse, posteriormente, en las organizaciones.

Con la adopción de la planeación estratégica en las organizaciones, no sólo se allegaron de una herramienta administrativa que ayudaba en la calculabilidad de las tareas organizacionales y a la reducción de la incertidumbre en términos del mercado, sino que además se constituyó como un discurso de poder para contribuir al cambio organizacional y de su entorno.

La historia del desarrollo de las propuestas teóricas de la planeación estratégica nos muestra una gran diversidad de planteamientos teóricos que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la administración, entre las que destacan, desde nuestro punto de vista, tres grandes vertientes: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica. A continuación, discutiremos la evolución de algunas propuestas relevantes del diseño estratégico en cada una de sus vertientes.

a) Visión ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es considerada como un conjunto de técnicas racionales para dirigir negocios complejos ante cambios ambientales. Justamente, cuando se empieza a dar importancia a la relación entre organización y medio ambiente se desarrolla

aceleradamente el concepto de planeación estratégica. Así, una de las contribuciones más importantes de la planeación estratégica se desarrolla en las universidades con académicos como Igor Ansoff, quien en 1965 jugó un papel muy relevante para articular la necesidad de la estrategia corporativa primero como conocimiento básico para los administradores y posteriormente como una actividad sustantiva para la supervivencia de las empresas.

Una premisa de esta visión es que el futuro corporativo es programable porque, desde su perspectiva, el futuro es predecible y el cambio organizacional controlable. Esta postura se concentra en la formulación estratégica como un proceso riguroso de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones en la organización orientada a posicionarla en el mercado. De esta manera, se intenta proveer de una justificación analítica para las decisiones estratégicas que se sustentan en técnicas de clasificación, ubicación y evaluación. Además, se asume que las decisiones estratégicas son prerrogativa de la alta dirección que diseña el plan estratégico, mediante el cual se define el destino de la organización. Entre los representantes más importantes y sus contribuciones a la visión ortodoxa de la planeación estratégica se pueden mencionar, entre otros, a Ansoff, el *Boston Consulting Group*, Henderson, Bruce y Zakon, Porter, Sutton, Hofer y Schendel.

b) Visión no ortodoxa de la estrategia

Desde esta perspectiva, la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, se le considera como un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional. Esta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual y considera los aspectos del comportamiento emocional de los estrategas más que las respuestas estratégicas sustentadas en una supuesta racionalidad formal. Se le otorga mayor importancia a los valores compartidos de los actores en el análisis estratégico, lo que implica el reconocimiento explícito de que la

elaboración estratégica no es exclusiva de un individuo aislado. Además, la visión no ortodoxa de la estrategia rechaza la noción positivista.

Se acepta la necesidad de ampliar la participación de los niveles medios de la estructura organizacional en la elaboración de las estrategias, al reconocer que la capacidad creativa no sólo se encuentra en los niveles jerárquicos superiores. Por otra parte, esta perspectiva descubre la importancia de la intuición en la dirección que toman las estrategias en periodos de caos. En este contexto, se considera que la capacidad de aprender rápidamente se constituye en la clave para la supervivencia de la organización. Se incluyen conceptos como poder, lenguaje, contingencia, subjetividad que expresan la complejidad de la estrategia. Entre las propuestas y los representantes más destacados de esta vía se pueden mencionar, entre otros, a Child, Mintzberg, Pettigrew, Van de Ven, Barry y Elmes, Heracleous y Barrett, Knights y Morgan, Chaffee Schwenk, De la Ville y Mounoud, Whittington.

c) Visión crítica de la estrategia corporativa

La noción crítica de la estrategia desde la perspectiva de la Teoría de la Organización asume que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos que consideran a los administradores y los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones. Entre los representantes de esta perspectiva destaca el trabajo de Knights y Morgan (1991), quienes construyen un modelo que establece la relación entre estrategia, discurso y poder. Otro enfoque que puede ser incluido en la visión crítica está representado por Carter, Clegg y Kornberger (2010), que analizan la relación entre estrategia y el arte de gobernar.

En términos generales, se puede afirmar que el interés principal del análisis del discurso estratégico se expresa en las siguientes premisas: a) el estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*; b) el análisis de las condiciones en el que el discurso estratégico se vuelve *pensable* y *practicable*; c) la búsqueda del conocimiento de cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza

disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores.

Bajo estas premisas, la visión crítica se concentra en el análisis de la estrategia corporativa a partir de la genealogía y la construcción del discurso desde la perspectiva del poder. Consideramos que esta propuesta crítica sobre la estrategia contribuye al establecimiento de las bases para entender la ambigüedad, en la que se desarrolla el quehacer estratégico en el ámbito de las organizaciones y aporta elementos para entender el pensamiento estratégico. Como se podrá observar, impera la lógica del poder del ápice estratégico más que la racionalidad organizacional, lo que le otorga a este proceso una gran importancia en la configuración del modo y la forma de organizar y la relación con el entorno.

Los expertos en estrategias corporativas y de negocios consideran la estrategia como una simple herramienta del *management* para hacer más calculables las actividades organizacionales (Hoskin, 1990), o más controlable el mercado (Ansoff, 1965), pero sin reconocer cómo algunas características del discurso estratégico pueden ser autorrealizadas en sus efectos, sólo porque la dirección de las organizaciones detenta el ejercicio del poder, el cual les permite imponer las condiciones en las que se deberán realizar las tareas de la organización (Knights, 1992).

Desde esta perspectiva, se considera que la proliferación del discurso estratégico fue condición y consecuencia de una gran cantidad de corporaciones, que buscaban transformar sus prácticas, para coincidir con sus estándares de la planeación estratégica en relación con las metas de largo plazo, a los objetivos de la organización y a los medios para alcanzarlos

La relación entre los discursos y las prácticas del mercado y su estrategia es importante no sólo para el análisis genealógico de su génesis y desarrollo, sino también para el entendimiento de la construcción y evolución de sus instrumentos, así como la ética que la fundamenta. De este modo, es posible penetrar en el discurso y la práctica de la estrategia, aclarando cómo esas reglas de formación son análogas a las de las ciencias positivas y su génesis y desarrollo están estrechamente eslabonados con los problemas de gobernabilidad.

Siguiendo las ideas de Knights (1992), el discurso es considerado como un conjunto de ideas y prácticas que condicionan las formas de

relacionarnos y actúan por encima de un fenómeno particular. Esto es, que se produce una percepción de la realidad y después creemos que es verdadera. Por ello, el discurso se convierte en un ejercicio de poder basado en el conocimiento, produciendo su propia verdad mediante una visión particular del mundo.

Desde esta perspectiva, el discurso no es un simple punto de vista, sino una práctica social que se reproduce y hace ver al discurso como verdad. Por ello no se puede separar el conocimiento y el poder. Los efectos del poder del discurso siempre son la resistencia del sujeto y esto genera el dinamismo del discurso.

El discurso estratégico se constituye en la construcción heurística que luego tiene que concretarse, implicando un proceso transformador de lo conceptual a lo concreto, de lo subjetivo a lo objetivo, cristalizándose en las prácticas y saberes cotidianos de la organización. Así, se puede considerar la analogía de que el discurso es una especie de escritura taquigráfica, de un conjunto total de relaciones conocimiento-poder que son primero pensados, estructurados y posteriormente escritos, hablados, comunicados e incluidos en las prácticas sociales mismas que, mediante un proceso de institucionalización, se formalizan y se convierten en rutina en el ámbito organizacional.

Como se puede apreciar, estas relaciones producen poder y efectos de verdad y consecuencias, pero no deben ser entendidas como resultado inevitable del dominio particular de un conjunto de valores y normas, sino como un resultado producido contingencialmente de las acciones de los sujetos que «podrían ser de otro modo». Expresando, de esta manera, la relatividad y la ambigüedad en el que se desarrollan estos procesos organizacionales.

Otro punto de vista crítico de la estrategia lo presenta la obra de Carter, Clegg y Kornberger (2010), quienes plantean que el origen de la estrategia no sólo está ligado con el aspecto bélico, sino que también está más relacionada con el arte de gobernar.

Carter et al. señalan que con frecuencia se analiza la historia de la estrategia con poco rigor y en consecuencia se tiene una visión superficial de ella. Para los autores, la elección sensata de antepasados es un viejo truco de marketing. La idea de que la estrategia puede trazarse en una perfecta continuidad de desarrollo desde los antiguos griegos, 500 años

antes del nacimiento de Cristo, hasta el día actual es visiblemente absurda. Maquiavelo y Clausewitz diseñaron estrategias, pero en un contexto muy diferente y con diferentes objetivos en mente. No hay ninguna historia lineal sencilla que acumule una construcción progresiva de un cuerpo coherente de conocimientos. De hecho, cualquier coherencia dada es más un intento de dar un sentido retrospectivo para tratar de construir un pedigrí intelectual legítimo para un cuerpo de conocimiento intelectual exclusivo. Desde una perspectiva histórica, se puede observar que la estrategia cambia y se desarrolla. Se puede considerar como un discurso de gestión consciente, la estrategia es un fenómeno relativamente reciente. Esencialmente, en gran medida es una invención de Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, con indudables raíces en el pensamiento militar.

Como dijo el filósofo danés Kierkegaard (citado por Carter et al., 2010), la historia es como profetizar, sólo está dirigida hacia atrás, no hacia adelante en el tiempo. Citando a Kierkegaard nuevamente, vivimos vidas tanto como una araña que gira en su hilo para dejarse caer hacia abajo desde el techo hasta el piso: no tenemos nada delante de nosotros, viajamos a través del espacio en el hilo que producimos, como una narrativa detrás de nosotros. La estrategia es similar. Produce argumentos que sirven para explicar y dar sentido de dónde venimos y a dónde nos dirigimos. Mirando la historia, nos dice de dónde venimos a partir del momento en el que se tomaron ciertas decisiones, cómo influyeron las cosas y, lo más importante, cómo podría ser cambiado, y esto es tan verdadero en las organizaciones como en los Estados y los individuos.

¿Cuáles son las diferentes perspectivas históricas sobre la estrategia? ¿Por qué el fenómeno se hizo tan importante en nuestros tiempos? ¿De dónde viene? Pensamos que los orígenes de la estrategia se relacionan con lo que llamamos, a falta de un término mejor, el «arte de gobernar». Personas como Maquiavelo implícitamente hicieron estrategias acerca de cómo dirigir una de las mayores organizaciones de su época, que eran las ciudades-Estado. Aunque las versiones modernas de estrategia pueden ser muy distintas, pensamos que se derivan de las mismas raíces de la estrategia tal y como la percibía Maquiavelo.

Desde la perspectiva de Carter y colegas, la obra de Maquiavelo puede ser considerada como un manual práctico de asesoramiento estratégico y

táctico que permite a los líderes gobernar eficazmente sus Estados. Maquiavelo escribió que la detección de problemas es la clave para que la estrategia tenga éxito: «como los médicos dicen al empezar una enfermedad, es fácil de curar, pero difícil de diagnosticar. Después de un tiempo [...] se vuelve fácil de diagnosticar, pero difícil de curar.». Por tanto, uno tiene que tomar medidas precautorias en cuanto los problemas se hacen visibles en el horizonte.

DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En la década de los ochenta, Henry Mintzberg señaló que el significado del término «planeación estratégica» era ambiguo, difuso y que era necesario tener una comprensión clara del concepto (Mintzberg, 1981). En la actualidad, este término es utilizado indiscriminadamente, y su análisis se complica aún más con la presencia creciente de un nuevo término denominado «pensamiento estratégico».

Es común que en la literatura contemporánea la relación entre la planeación estratégica y el pensamiento estratégico sea tratada con ligereza y poca claridad, lo que ha contribuido a generalizar la confusión sobre este tema. Con frecuencia, el término planeación estratégica es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento programado, analítico. Por otra parte, el término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente. Sin embargo, la confusión se deriva del hecho que, aunque haya un uso frecuente de estos términos, todavía algunos autores los aplican con sentidos fundamentalmente distintos.

Mientras que para algunos autores como Mintzberg el pensamiento estratégico y la planeación significan formas de pensamiento distintas y que son útiles en las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica, para otros autores, como Michael Porter, el pensamiento estratégico no es tanto creativo como analítico. Algunos plantean que la planeación estratégica contiene una actividad analítica, pero las prácticas de organización que la rodean han sido transformadas; para otros, el verdadero objetivo de los instrumentos analíticos de planeación

estratégica es facilitar la creatividad y el pensamiento estratégico; por otra parte, algunos autores sostienen que la planeación estratégica es inútil en un mundo dinámico y debería ser desechada para favorecer el pensamiento estratégico.

Al revisar la literatura contemporánea relacionada con el análisis estratégico podemos encontrar multiplicidad de posturas sobre los significados de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico, así como la ausencia de discusión sobre la relación de estos dos conceptos. Por ello, se hace necesario explicar su relación y realizar una aproximación a esta problemática a partir de diferenciar los significados de estos términos en las diferentes posturas teóricas. A continuación, se distinguen cinco posturas en torno a esta relación (Barba y Montoya, 2013).

1. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica. Desde esta perspectiva, la planeación no puede producir estrategias porque es un proceso programático, formalizado y analítico; es, más bien, qué pasa después de que se deciden las estrategias, de que son descubiertas, o de que simplemente surgen. Uno de los representantes de esta postura es Mintzberg (1994), que trata de acotar el espacio teórico que ocupa el concepto de planeación estratégica, sugiriendo que está basado en tres falacias clave: la predicción que parte del supuesto de que los planificadores pueden predecir el futuro del mercado; el error de la separación de los planificadores de las operaciones de negocio y del contexto del mercado bajo la premisa de que esta separación puede producir estrategias eficaces; por último, la falacia de formalización, que parte de la idea de que formalizando procedimientos se pueden producir estrategias, mientras que su función apropiada, de acuerdo con Mintzberg, es operar estrategias ya existentes. Otros autores incluidos en esta postura llegan a plantear que la planeación estratégica debería ser desechada completamente a favor del pensamiento estratégico (Altier, 1991; Harari, 1995). En resumen, se puede afirmar que el argumento principal de esta postura plantea que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica implican procesos de

pensamiento distintos, donde la planeación estratégica es analítica y convergente mientras que el pensamiento estratégico es sintético y divergente.

2. El pensamiento estratégico tiene un carácter analítico. Esta postura se asocia principalmente con Michael Porter y su propuesta, considerada como una contribución original al campo de la dirección estratégica, que propone las cinco fuerzas de análisis; la cadena de valor, el modelo de diamante de ventaja competitiva nacional y la estrategia como sistema de actividad. En este sentido, Porter plantea dos preguntas críticas del pensamiento estratégico: ¿cuál es la estructura de su industria, y cómo se desarrollará probablemente con el tiempo?, ¿cuál es la posición relativa de la empresa en la industria? (Porter, 1991). Otros autores que comparten la postura analítica del pensamiento estratégico son: Zabriskie y Huellmantel (1991), quienes recomiendan un proceso secuencial bien definido de seis pasos para permitir el pensamiento estratégico; Edén (1990), que describe un proceso de pensamiento estratégico basado en el trazo de un mapa cognoscitivo. Como se puede observar, los autores de esta postura usan el término pensamiento estratégico no como un proceso de pensamiento sintético y divergente, sino como uno convergente y analítico, de igual forma que algunos autores usarían el término de planeación estratégica.
3. El objetivo de la planeación estratégica es facilitar y mejorar el pensamiento estratégico. Desde esta perspectiva, se considera que la planeación está constituida por instrumentos que son utilizados para ayudar el desarrollo del pensamiento creativo. Esta postura incluye una serie de artículos de *Harvard Business Review*, escritos por antiguos dirigentes de alto rango del *Royal Dutch/Shell* (de Geus, 1988; Wack, 1985a, 1985b). Los instrumentos estratégicos asociados con esta postura son la planeación de escenarios como proceso para obtener respuestas apropiadas de un futuro razonablemente posible, a partir del diseño de preguntas que guíen a los administradores en la elaboración de supuestos y sensibilicen su pensamiento sobre espacios potencialmente competitivos y sustancialmente diferentes a los comunes. Entre los autores que pertenecen a esta postura se puede mencionar a Wack (1985b), quien describió el escenario del proceso de

planeación de Shell, enfatizando que los escenarios sirven a dos objetivos principales: a) proteger: anticipación y comprender el riesgo; b) emprender: descubrir opciones estratégicas de las cuales se eran inconscientes. De esta manera, los escenarios proporcionan algo valioso para los administradores: la capacidad de percibir de nuevo la realidad. Por su parte, De Geus (1988) sugiere que el valor del proceso de planeación no reside en el plan en sí mismo, pero sí en el enriquecimiento de los modelos mentales de los directores implicados en este proceso.

4. La planeación estratégica evolucionó en el pensamiento estratégico. Se ha sugerido que la planeación estratégica ha cambiado radicalmente desde su inicio a principios de los años setenta. Al sobrevivir a sus defectos originales de diseño, ésta se ha desarrollado en un sistema viable de dirección estratégica o de pensamiento estratégico (Wilson 1994). Desde esta perspectiva, los cambios principales a la planeación estratégica tradicional incluyen el cambio de planificar con responsabilidad desde el *staff* a los gerentes de línea, la descentralización de la planeación a las unidades de negocios, mejor atención a los cambios ambientales, una selección más sofisticada de las técnicas de planeación y mayor atención a la organización y a la cultura organizacional como factores vitales de implementación (Bonn y Christodoulou, 1996). Relacionado con este punto de vista, se señala en la literatura argumentando que la planeación estratégica es útil si es realizada en forma apropiada, involucrando a directores (gerentes) de línea, definiendo unidades de negocio correctamente, teniendo pasos de acción claros, y la integración del plan con otros mandos de la organización (Gray, 1986). En resumen, esta postura establece que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico son identificados más con las prácticas de la organización que los rodean que con los procesos de pensamiento implicados. El pensamiento estratégico es considerado como una evolución de la planeación estratégica, que se ha hecho menos elitista que en sus orígenes y más abierta y sofisticada en sus métodos.
5. Planeación y pensamiento estratégicos como proceso dialéctico. Desde esta postura, autores como Heraclous (2003) sostienen que el pensamiento estratégico y la planeación estratégica están

interrelacionados en un proceso dialéctico, donde tanto uno como la otra son necesarios para el análisis estratégico eficaz, cada uno es necesario, pero ninguno por sí mismo es suficiente. Desde la perspectiva de Mintzberg sobre las diferencias entre pensamiento estratégico y planeación estratégica, así como su opinión sobre la ausencia de habilidad de la planeación para producir estrategias de innovación, no se corresponde necesariamente con el punto de vista de Porter, que sostiene que las herramientas analíticas son necesarias y que ellas también pueden estimular la creatividad. Las herramientas son usadas en cada etapa del proceso de la administración estratégica y no son importantes en sí mismas, pero sí como medio de animar la actitud creativa y analítica. En este sentido, se puede concordar con la presencia de un proceso de pensamiento dialéctico, capaz de discrepar y luego coincidir, siendo creativo y posteriormente ver las implicaciones mundiales verdaderas de manera sintética, pero también analítica. Todo ello reconoce la capacidad de ascender y descender en la escala de abstracción, así como la capacidad de visualizar tanto la imagen integral del contexto como las implicaciones operacionales de la organización. En síntesis, se plantea que la interacción de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico desde el ámbito de la administración estratégica es considerada como un proceso. En donde el pensamiento estratégico se caracteriza como un proceso de pensamiento sintético, divergente y creativo en interacción con la planeación estratégica considerada como un proceso de pensamiento analítico, convergente y convencional. Por un lado, el objetivo del pensamiento estratégico es descubrir las nuevas estrategias de forma imaginativa que puedan volver a escribir las reglas del juego competitivo y prever el futuro potencial considerablemente diferente del presente. Por el otro, el objetivo de la planeación estratégica es la operacionalización de las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico, así como apoyar el proceso de pensamiento estratégico.

LA ESTRATEGIA COMO PODER: UNA SIGNIFICACIÓN DE LA HEGEMONÍA

La concepción de Gramsci de la hegemonía proporciona un punto de partida para un enfoque crítico que enfatiza la interacción de prácticas, estructuras y estrategias materiales y discursivas para establecer y mantener el dominio y la legitimidad corporativos frente a los desafíos de los actores sociales y los rivales económicos (Gramsci, 1971; Sassoon, 1987, 2000). Esta perspectiva centra la atención en el contenido y los objetivos de la estrategia, ya que llama la atención sobre la naturaleza política de la práctica de la estrategia.

En las corporaciones, la estrategia se practica para mejorar el mercado y el posicionamiento tecnológico, mantener la legitimidad social, disciplinar el trabajo, influir en la política del gobierno y, no menos importante, hemos sugerido, engrandeciendo a los arquitectos y proveedores de la estrategia.

En un sentido amplio, toda estrategia es política. La estrategia-como-poder opera a través de la interacción dialéctica de «estructura» y «agencia». Los poderes son inherentes a las configuraciones específicas de las fuerzas económicas, ideológicas y organizativas que regulan, estabilizan y constituyen los mundos sociales y las identidades, y que forman el terreno para la contestación estratégica; el poder también es ejercido por agentes que intentan moldear –establecer y resistir– estas configuraciones. A través de este proceso, la agencia se atribuye las acciones a las que se atribuye una intención estratégica.

La perspectiva de Gramsci sobre el poder y la ideología aborda algunos de los problemas teóricos relacionados con el tratamiento de la agencia y la estrategia en la Teoría Crítica y el postestructuralismo. Los teóricos críticos explican el consentimiento a las estructuras opresivas del capitalismo en términos de dominación ideológica. Los grupos desfavorecidos llegan a aceptar y reproducir su posición de subordinación al aceptar acríticamente las ideas dominantes. Abercrombie y sus colegas (1980), entre otros, han criticado esta «tesis de la ideología dominante» sobre la base de que otorga muy poca agencia a los «incautos» dominados, y demasiada intención a la clase dominante, así como muy poca modestia a intelectuales que presumen conocer los «intereses reales» de los demás. El concepto CT de ideología es visto como excesivamente monolítico y funcionalista. También requiere que las personas que buscan la emancipación recurran a los intelectuales de la Teoría Crítica quienes,

junto con las élites gobernantes, ostensiblemente se encuentran fuera de la cultura e ideología dominantes. Desde un punto de vista gramsciano, la concepción posestructuralista del poder incrustada en el discurso omnipresente también es problemática cuando se entiende que el poder disciplinario discursivo impregna todos los rincones y grietas de la sociedad. En tales interpretaciones del análisis postestructuralista, se ve que los agentes tienen poco espacio para resistir o evadir el poder constitutivo de los discursos.

Hall (1986) argumenta que la noción gramsciana de hegemonía encuentra un terreno viable entre la determinación estructural de las ideas del marxismo crudo y el deslizamiento fluido e interminable del significado explorado en algunas versiones del análisis postestructural. La hegemonía se refiere a una alineación históricamente específica de fuerzas económicas, políticas e ideológicas que coordina a los principales grupos sociales en una alianza dominante. Hall argumenta que la ideología puede entenderse como la articulación del significado, fijado temporalmente y débilmente acoplado a estructuras económicas y políticas. Asegurar un bloque hegemónico relativamente estable requiere pagos materiales, compromisos políticos y la proyección de un liderazgo moral e intelectual. Sin embargo, la hegemonía nunca es total y completa, y la disidencia persiste: la persistencia de formas sociales y culturales plurales, superpuestas e interpenetrantes abre un espacio teórico para la agencia y la resistencia. Los procesos de contestación y liberación son a la vez alimentados por la frustración que produce el bloque hegemónico, y son habilitados por la capacidad de las personas para cuestionar las prioridades imperantes y las normas de conducta institucionalizadas. Fundamentalmente, el consentimiento en un sistema hegemónico no depende principalmente de la colonización por parte de las ideologías dominantes. En cambio, se entiende, al menos en parte, como un cumplimiento contingente estratégico, basado en una evaluación realista del equilibrio de fuerzas. Esta formulación evita algunos de los problemas asociados con la ideología como «falsa conciencia».

Es la naturaleza compleja, dinámica e inestable de las formaciones hegemónicas lo que aporta riqueza a la concepción estratégica del poder de Gramsci. Los bloques históricos descansan sobre cimientos inseguros de ideologías fragmentadas y contradictorias y alianzas incómodas, lo que

brinda el potencial para la inestabilidad, la constelación y el cambio. Gramsci preguntó a la estructura social: «¿Qué es esta realidad efectiva? ¿Es algo estático e inmóvil, o no es más bien una relación de fuerzas en continuo movimiento y cambio de equilibrio?» (Gramsci, 1971, p. 172). Comprender la relación dinámica entre los aspectos económicos e ideológicos de estos sistemas complejos brinda oportunidades para descubrir ventanas de oportunidad y puntos clave de influencia, pero esto requiere un análisis cuidadoso: «Es el problema de las relaciones entre la estructura y la superestructura lo que debe plantearse con precisión. Si las fuerzas que están activas en la historia de un periodo particular han de ser correctamente analizadas y determinadas las relaciones entre ellas». (Gramsci, 1971, p. 177). Gramsci esbozó dos formas particulares de estrategia comúnmente evidenciadas en los conflictos sociales. La «revolución pasiva» describe un proceso de cambio evolutivo y reformista que, mientras preserva los aspectos esenciales de la estructura social, implica amplias concesiones por parte de grupos hegemónicos relativamente débiles. Se podría formular esta forma de estrategia como dependiendo en gran medida del declive o la desorganización de los grupos hegemónicos, en lugar de la cuidadosa organización y aplicación de recursos por parte de los grupos subordinados. El concepto «guerra de posición», por el contrario, involucra una metáfora militar para sugerir cómo los grupos subordinados podrían evitar hábilmente un asalto frontal inútil contra adversarios atrincherados. La guerra de posición constituye una estrategia a más largo plazo, coordinada a través de múltiples bases de poder. Su intención es ganar influencia en las instituciones culturales de la sociedad civil, desarrollar la capacidad organizativa y económica y explotar las tensiones para ganar nuevos aliados. Como en un juego de ajedrez, el poder reside no sólo en la posesión de las piezas, sino en su configuración; cada conjunto de movimientos y contramovimientos reconfigura el terreno y abre nuevas vías para la constelación. Esta visión de la estrategia está implícita en la literatura que examina las condiciones bajo las cuales los movimientos sociales emergen, analizan y persiguen estrategias exitosas para el cambio social. Al ubicar a los agentes de cambio fuera de las formas organizacionales corporativas dominantes, la teoría del movimiento social ofrece un enfoque potencialmente más radical de la resistencia y el

cambio que las formas progresivas de «estrategia participativa», con sus peligros concomitantes de ser cooptados como pseudo-participación. Como argumentan McAdam, McCarthy y Zald (1996), los movimientos sociales efectivos explotan oportunidades políticas históricamente específicas, desarrollan recursos organizacionales y materiales, y enmarcan los problemas discursivamente de manera que desafían el pensamiento hegemónico, pero resuenan lo suficiente con las formas culturales existentes para movilizar un amplio apoyo.

Ganz (2000), por ejemplo, afirma que la UFW logró organizar a los trabajadores agrícolas de California donde la AFL-CIO fracasó debido a la capacidad estratégica, no sólo por una estructura de oportunidades favorable o la posesión de recursos adecuados. La capacidad estratégica en este estudio de caso comprendía un liderazgo diverso y bien interconectado y una forma organizativa que fomentó la rendición de cuentas, las perspectivas diversas y la elaboración de estrategias explícitas. Cress y Snow (2000), en un estudio de quince organizaciones de movimientos sociales de personas sin hogar, encontraron que los resultados estaban influidos por variables organizativas, tácticas, políticas y de encuadre. La coordinación de la estrategia a través de múltiples bases de poder indica una afinidad intelectual en gran parte no reconocida con el concepto gramsciano de hegemonía.

Las estrategias tradicionales orientadas al mercado también tienen dimensiones políticas. Como indica el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el objetivo principal de la estrategia es aumentar el poder de negociación de una empresa sobre sus competidores, posibles arrendatarios, proveedores y clientes. El resultado de una práctica estratégica exitosa es el debilitamiento de la competencia y la concentración del poder económico, resultado que difícilmente es posible separar del poder político e ideológico. Por supuesto, las empresas también persiguen estrategias abiertamente políticas en sus esfuerzos por influir en el entorno normativo. Sin embargo, gran parte de la literatura limitada que existe sobre la estrategia política empresarial adopta una orientación gerencialista más que crítica (Hilman y Hitt, 1999; Mahon, 1989; Schuler, 1996).

ALGUNAS REFLEXIONES

La estrategia como concepto central de la administración y del análisis organizacional ha sufrido múltiples transformaciones con la finalidad de reducir la incertidumbre, racionalizar la estructura y los procesos e influir en su entorno. Desde esta perspectiva, su diseño ha evolucionado en función de las fluctuaciones y contingencias de sus entornos externo e interno. Pasando de una simple metodología normativa como la planeación estratégica hasta la construcción de modelos estratégicos complejos que surgen del pensamiento estratégico. Sin embargo, es importante considerar cómo la lógica del análisis estratégico se trastoca al trasladarse de un modelo de organización burocrática a un modelo de organización flexible. Se inicia el debate sobre el origen y lógica del concepto de estrategia. Se incorporan aspectos subjetivos que antes eran combatidos por los campos convencionales de la administración y la teoría de la organización como, por ejemplo, el poder, la subjetividad, la complejidad, la ambigüedad. Se inicia un tránsito bidireccional entre lo cuantitativo y lo cualitativo, entre lo convergente y lo divergente, entre la imaginación creativa y la normatividad real, entre lo objetivo y lo subjetivo en el diseño estratégico. Todo ello obliga a repensar críticamente este concepto fundamental de la administración y la organización para problematizar la pertinencia y los fines de este concepto desde una perspectiva social.

El desarrollo de las propuestas del análisis estratégico ha creado paralelamente una serie de contradicciones y paradojas que en el ámbito organizacional quedan en su mayoría sin solución. Algunas de ellas se pueden identificar a partir de los postulados y prácticas del análisis estratégico. Entre las paradojas más comunes se pueden mencionar:

1. La claridad de las metas organizacionales del presente frente a un futuro impredecible. El futuro no se puede adivinar, por lo mismo, las decisiones del presente siempre se confunden ante la indeducible fluctuación del futuro. Algunos teóricos de la organización, así como economistas y psicólogos, han sido seducidos por el pensamiento lineal que reduce la existencia de un gran número de eventos caóticos

y complejos a una simple secuencia de causas y efectos que refuerza la seguridad psicológica de la ilusión de la predicción del futuro, pero que rechaza al estratega como *causa* e ignora la posibilidad real del ciclo en el que causa y efecto interactúan mutuamente (Barba y Montoya, 2008). En este sentido, la planeación estratégica se reduce a una aplicación programable de un cálculo imaginado y de eventos racionales. Se parte del supuesto de que la planeación estratégica puede anticipar eventos futuros. Sin embargo, la planeación estratégica se minimiza y se simplifica ante una realidad compleja y en este sentido se crea una brecha entre las metas aparentemente claras y un futuro abierto e impredecible.

2. Distancia entre la planeación e implementación. Las estrategias pueden ser creadas de acuerdo con problemas del presente y con soluciones imaginadas de acuerdo con el conocimiento limitado del mismo. En la medida en que el pensamiento se vuelve más complejo al aprehender la realidad, las formas simples de relación entre problemas y soluciones sufren modificaciones. Esto es, que las soluciones para problemas complejos se orientan hacia el cambio. Evidentemente, la orientación que asumen las soluciones está impregnadas por las preferencias del estratega. Así, el plan produce una complejidad que difícilmente puede ser controlada bajo el supuesto de la racionalidad organizacional. Esto responde a que no necesariamente los intereses del estratega se alinean a los fines organizacionales. En consecuencia, el plan produce un desorden que supuestamente pretende combatir y se concentra, principalmente, en los problemas de ejecución y procesos de translación de una visión estratégica a formas concretas de ejecución.
3. Se estimula la creatividad e imaginación del estratega frente a las capacidades reales de la organización. Esto es, el estratega establece estrategias que difícilmente puede ejecutar con precisión; en gran medida, se promete un futuro ideal frente a un presente caótico, ambiguo y complejo.
4. Distanciamiento entre el cambio planeado y su evolución contingente. El plan promete el cambio futuro e inmediatamente lo transforma en un proceso calculable y lineal. De esta manera, el futuro es convertido en un mero resultado controlado. En este sentido,

Weick (1979) señala que el aprendizaje y la autoorganización ocurren más fácilmente cuando se fomenta la laxitud organizacional y es considerado como un espacio de experimentación y simpleza, donde no se calculan los pasos simples, pero se puede seleccionar libremente entre formas diferentes de movimiento y se puede explorar el espacio organizacional. Sin embargo, la planeación estratégica inhibe constantemente esta posibilidad al presionar al cálculo y la predicción del futuro en lugar de reconocer la emergencia de su entorno. Se crea una brecha entre las metas que se pueden alcanzar y las posibles oportunidades que son rechazadas por la simple razón de que no son calculables.

5. Paradoja entre fines organizacionales y adecuación de medios. La planeación estratégica se basa en el supuesto de que se puede identificar, formular y comunicar metas estables que puede lograr la organización. Sin embargo, las metas difícilmente son estables, ni es factible que una meta común pueda representar la dirección hacia la cual es orientada o dirigida la organización. Los lineamientos que establece la planeación estratégica y sustentan su fuerza, son contruidos básicamente sobre la ignorancia de la pluralidad y contradicción de las metas que establece la organización. A pesar de considerar esta complejidad, se crea una gran distancia entre fines aparentemente estables y medios aparentemente racionales; a pesar de reflejar una recreación articulada y mutuamente constitutiva de medios y fines, su interrelación se divide y se simplifica.
6. Contradicción entre orden y un desorden que supuestamente debe ser combatido. La planeación estratégica es necesaria porque de lo contrario la organización puede caer en su propio caos. Por ello, la agenda estratégica demanda disciplina y continuidad. Sus enemigos son la distracción y los arreglos informales (Porter dixit). Sin embargo, el caos, el desorden y el ruido están lejos de acabar con la organización. Por el contrario, se constituyen en una condición de cambio y mejoramiento. La planeación estratégica se centra en el control y promete imponer el orden sobre las actividades de la organización, negando la complejidad de la interacción entre orden y desorden.

Como se puede observar, en términos generales la evolución del análisis estratégico entre la planeación y el pensamiento estratégicos expresa la creciente complejidad del campo organizacional. Es una realidad que, independientemente de sus alcances y limitaciones, el análisis estratégico se constituye en un instrumento poderoso de las organizaciones que tiene una gran incidencia, principalmente en los ámbitos social y económico, por lo que demanda una mayor atención de los investigadores para comprender los procesos de transformación que se dan en la modernidad.

REFERENCIAS

- Abercrombie, N., Hill, S., and Turner, B.S. (1980). *The Dominant Ideology Thesis*. London: Allenand Unwin.
- Altier, W. J. (1991). The Power of Bifocal Vision. *Management Review*, abril, 42-46.
- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003). *The Good Vision*.
- Alvesson, M. (2000). *Ledning av kunskapsföretag*. 3rd ed. (Management of Knowledge-Intensive Companies). Stockholm: Norstedts.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Barba Á., A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*. México: UAM, CFE.
- Barba Á., A. (1991). El análisis interorganizacional: otra cara oculta del poder. En Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.). *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Hispánicas, 217-250.
- Barba Á., A. y M. T. Montoya F. (2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso. *Revista Administración y Organización*, 30, junio. Año 16, 51-79. ISSN: 1665-014X. UAM-Xochimilco.
- Barba Á., A. y M. T. Montoya F. (2008). El análisis estratégico. Una perspectiva interpretativa. *Ide@s CONCYTEG, Planeación y Gestión Estratégica en las Organizaciones*, 41, vol. 3, 1158-1175.
- Bonn, I. y C. Christodoulou (1996). From Strategic Planning to Strategic Management. *Long Range Planning*, 29, 543-551.

- Booth, C. (1998). Critical Approaches to Strategy: An Introduction to the Special Competition. *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 4(1).
- Bourgeois, L. and Brodwin, D. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 241-264.
- Bower, J. L. and Doz, Y. (1979). *Strategic Formulation: A Social and Political Process*. In D. E. Schendel and C.W. Hofer. (eds.)
- Carter, C., S. Clegg y K., Martin (2010). *A very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Strategy*. Chennai, India: Sage.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in The History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chanlat, J. F. (1994). Francophone Organizational Analysis (1950-1990): An Overview. *En Organization Studies*, 1, vol. 15, 47-80.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6. 1-22.
- Cress, D. M. and Snow, D. A. (2000). The Outcomes of Homeless Mobilization: The Influence of organization, Disruption, Political Mediation, and Framing. *American Journal of Sociology*.
- Cressey, P., Eldridge, J., and MacInnes, J. (1985). *Just Managing: Authority and Democracy in Industry*. Milton Keynes: Open University Press.
- Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984). Toward and Model of Organizations as Interpretation System. *Academy of Management Review*, 92, 284-295.
- De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, marzo-abril, 70-74.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 482, 147-160.
- El Sawy, O. A., and Pauchant, T. C. (1988). Triggers, Templates and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic issues. *Strategic Management Journal*, 72, 455-474.
- Ezzamel, M. and Willmott, H. C. (2002). Organizing as Discursive Practice: Beyond Rational and Processual Analyses of Strategic Management. Working Paper. England: Judge Institute of Management, Cambridge University.

- Fayol, H. (1981), *Administración industrial y general. Previsión, organización, dirección, coordinación y control*. México: Herrero Hermanos (1911), 125-278.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959-1066. *American Journal of Sociology*.
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks* (Hoare, Quintin; Nowell-Smith, Geoffrey, Trans.). New York: International Publisher.
- Gray, D. H. (1986). Uses and Misuses of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, january-february, 89-97.
- Hall, S. (1986). Gramsci's Relevance for the Study of Race and Ethnicity. *Journal of Communication Inquiry*, 102, 5-27.
- Harari, O (1995). Good/bad News About Strategy. *Management Review*, Julio, 2931.
- Harfield, (1998). Strategic Management and Michael Porter: a Postmodern Reading. *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 41.
- Heraclous, L. (2003). *Strategy and Organization. Realizing Strategic Management*. Cambridge: United Kingdom, University Press.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupation*, 3, vol. 16, 323-357.
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis; it's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 301, 46-52.
- Knights, D. (1992). Changing Spaces: The Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. *Academy of Management Review*, 17/3, 214-236.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*, 122, 251-273.
- Knights, D. y G. Morgan (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12/2, 251-273.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México: Alianza, Universidad Iberoamericana.
- Luttwark, E. N. (1987). *Strategic: The Logic of War and Peace*. Cambridge University Press.
- Mahon, J. F. (1989). Corporate Political Strategy. *Business in the Contemporary World*, 21, 50-62.
- McAdam, D., McCarthy, J. and Zald, M. (1996). *Comparative Perspectives on Social Movements*. New York: Cambridge University Press.

- Mintzberg, H. (1981). What is planning anyway? *Strategic Management Journal*, 2, 219-324.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. y J. Brian Q. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 2a. Ed. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a Guided tour Through the Wilds of Strategy Management*. New York: The Free Press.
- Montaño H., L. (1993). La modernidad organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales., En varios. *Estrategias organizacionales*, Col. Serie de Investigación, 11. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 11-30.
- Montaño H., L. (1993). *Modernización y estudios organizacionales. Importancia social de la investigación*. Mimeo. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 19 pp.
- Peters, T. H. and Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1991). *Know your Place*, In., September, 90-93.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quinn, R. E., and Cameron, K. S. (1988). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Management and Organization*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Sassoon, A. S. (2000). *Gramsci and Contemporary Politics: Beyond Pessimism of the Intellect*. London: Routledge.
- Sassoon, A. S. (1987). *Gramsci's politics*. London: Hutchinson.
- Scarborough, H. (1998). Path(ological) Dependency? Core Competency from an Organizational Perspective. *British Journal of Management*, 9, 219-

232.

- Schuler, D. (1996). Corporate Political Strategy and Foreign Competition: The Case of the Steel Industry. *Academy of Management Journal*, 393, 720-737.
- Scott, W. R. and Meyer, J. W. (eds., 1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seeger, J. A. (1984). Reversing the Images of BCG's Growth Share Matrix. *Strategic Management Journal*, 51, 93-97.
- Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12, 363-377.
- Smircich, L. and Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 104, 724-736.
- Stoney, C. (1998). Lifting the lid on Strategic Management: A Sociological Narrative. *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 41.
- Sun Tzu (1983). *The Art of War*. (Giles, Lionel, Trans.) New York: Delacorte Press.
- Sveningsson, S. (1999). *Strategic Change, Power and Knowledge. One Discipline and Resistance in Newspaper Companies in (Swedish)*. Lund: Lund University Press.
- Taylor, C. (1992). *Grandeur et misère de la modernité*. Canadá: Bellarmin.
- Taylor, F. W. (1981). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos (1911), 13-124.
- Wak, P. (1985a). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 73-89.
- Wak, P. (1985b). Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 2-14.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Whipp, R., Rosenfeld, R., and Pettigrew, A. (1989). Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature Industries. *Journal of Management Studies*, 265, 561-589.

- Whittington, R. (1992). Putting Giddens Into Action: Social Systems and Managerial Agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 493-512.
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy –and does it Matter?* London: Routledge.
- Willmott, H. C. (2003). Organizations Theory as Critical Science: The Case of «New Organizational Forms» in C. Knudsen and H. Tsoukas (eds.). *Organization Theory as Science: Prospects and Limitations*. Oxford University Press.
- Wilson, I. (1994). Strategic Planning isn't Dead – it Changed. *Long Range Planning*, 24, 12-24.
- Zabriskie, N. y A. Huellmantel (1991). Developing Strategic Think in Senior Management. *Long Range Planning*, 24, 2532.

Capítulo 2

HACIA UN NUEVO PARADIGMA EN EL ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Édgar Alfonso Sansores Guerrero

Profesor-Investigador

Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo

[<edsan@uqroo.edu.mx>](mailto:edsan@uqroo.edu.mx)

Juana Edith Navarrete Marneou

Profesora-Investigadora

Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo

[<emarneou@uqroo.edu>](mailto:emarneou@uqroo.edu)

INTRODUCCIÓN

Derivado de la incertidumbre, ambigüedad, complejidad y volatilidad del entorno, han proliferado una serie de manuales e instructivos, de carácter prescriptivo, que han sido adoptados por las organizaciones para una adecuada toma de decisiones. Estos integran un conjunto de modelos y métodos desarrollados a partir de la praxis en corporaciones u organizaciones públicas.

Aunque, en general, las estrategias derivadas de la aplicación de dichos documentos han contribuido a la mejora en el desempeño de algunas organizaciones, éstos, paradójicamente, se han concebido desde la praxis, omitiendo los elementos teórico-metodológicos que sustenten sus premisas y la extrapolación de sus resultados. En consecuencia, el carácter reduccionista de éstos ha convertido las decisiones estratégicas en un proceso aplicación de pautas concebidas en diferentes escenarios.

En ese sentido, Cabantous y Gond (2012) cuestionan dichos modelos, ya que tienen como principal premisa la cosificación de las decisiones y presentan una mezcla entre los enfoques normativo y descriptivo en la toma de decisiones. Ante esto, dichos modelos, producto de la materilización de diversas perspectivas, carecen de la interconexión entre la teoría y la praxis, complicando la diferenciación entre lo estratégico y lo operacional.

Esto puede provocar distorsiones al momento de decidir, ya que no se consideran los contextos en que se encuentran las organizaciones, así como las especificidades de las mismas. Por consiguiente, la fijación de la estrategia adquiere un carácter normativo donde se concibe, *a priori*, que todas las organizaciones persiguen un mismo fin, cuentan con los mismos recursos y capacidades, son homogéneas y se encuentran en la constante búsqueda de la optimización.

Ante esto, resulta necesario integrar nuevos marcos analíticos que permitan abordar el estudio de la toma de decisiones estratégicas de forma integral, considerando la teoría como un elemento clave para la praxis. Asimismo, resulta necesario incorporar los diversos paradigmas sobre la racionalidad de los actores, la incidencia de la ambigüedad del entorno, la naturaleza de las decisiones y la complejidad del pensamiento.

Partiendo de este enfoque, el análisis de las decisiones debe realizarse considerando los procesos cognitivos de los actores y la ejecución de las acciones (producto de la reflexión del decisor o la aplicación de modelos). Por consiguiente, la formulación de la estrategia representa un conjunto de actividades, lineales o no, mediante las cuales los individuos inciden el rumbo de las organizaciones y transforman la realidad social de las mismas (Cabantous y Gond, 2012).

La articulación de los diversos enfoques teóricos utilizados para el análisis de la toma de decisiones permite cuestionar el carácter funcionalista de los diversos modelos, contribuye a la revalorización de la integración de nuevos paradigmas y posiciona las decisiones como un elemento esencial para la comprensión de la realidad organización.

De la misma manera, las diferentes corrientes de pensamiento se vinculan con los procesos decisorios y su praxis en las organizaciones para diferenciar lo normativo de lo descriptivo, lo estratégico de lo operativo y lo gerencial de lo organizacional. Bajo esta premisa, las decisiones estratégicas se conciben como actividades extraordinarias, no rutinarias, repetitivas, y su implementación resulta crucial para la sobrevivencia o desarrollo de la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2007).

Por lo anterior expuesto, este capítulo pretende contribuir al estudio de las decisiones estratégicas partiendo del análisis de la racionalidad de los actores, las aportaciones de los enfoques teóricos predominantes y el

carácter funcionalista de los modelos que apoyan el proceso decisorio en la práctica.

LA ELECCIÓN RACIONAL EN LOS INDIVIDUOS

Tradicionalmente, el estudio de la elección individual ha sido abordado desde diferentes disciplinas (Economía, Administración, Psicología, Sociología, Filosofía, entre otras) con marcos analíticos sustentados en cuatro paradigmas: racionalidad absoluta, racionalidad limitada, ambigüedad y la volatilidad del entorno (ilustración I).

Ilustración I. *Análisis de la toma de decisiones*

Unidad de análisis	Contexto (mercado, sociedad)	Economía (Micro, Meso y Macro). Administración (Mercadotecnia) Pronósticos	Economía Política Sociología Antropología	Efectos Olvidados	Toma de decisiones emergentes
	Organización	Economía Industrial Administración de las Operaciones	Institucionalismo Nuevo Institucionalismo Teoría de la Organización Ciencia Política	Psicología social Sociología de las organizaciones Ciencias del comportamiento	Experimental
	Individuo	Teoría de Juegos Ciencia de Datos Inteligencia Artificial	Gerencia Economía del Comportamiento	Psicología Ética Lógica difusa	Contingencia Valoración
		Racionalidad absoluta	Racionalidad limitada	Ambigüedad	Vólatilidad del entorno
Paradigmas en la toma de decisiones					

Fuente: Elaboración propia.

Los primeros trabajos, sobre la toma de decisiones individuales, se remontan a mediados del siglo XVII, siendo el más representativo el dilema de Pascal, en 1670. En su propuesta, dicho autor contrastaba la

racionalidad con el azar para mostrar los posibles resultados de quienes decidían creer en la existencia de dios (Szpiro, 2020).

En la misma época surgieron, en Francia, una serie de estudios basados en modelos matemáticos que intentaron comprender el comportamiento de los apostadores, los cuales derivaron en la propuesta del valor esperado de Jacob Bernoulli (Szpiro, 2020).

De acuerdo con Jacob Bernoulli (Szpiro, 2020), la mejor decisión se basa en el valor esperado de cada una de las alternativas y la probabilidad de su ocurrencia. Aunque Bernoulli explicaba, parcialmente, el proceso decisorio, su propuesta fue refutada por Daniel Bernoulli, quien argumentaba que la valoración de los individuos estaba determinada por su función de utilidad, es decir, el valor subjetivo (Szpiro, 2020).

Posteriormente, las propuestas de Jacob y Danielle Bernoulli fueron retomadas por la Economía Neoclásica para formular su hipótesis central de la teoría de la elección racional, siendo su principal aportación la figura de *homo economicus*.

Dicha figura caracteriza al individuo como un actor hedonista que basa sus decisiones en una serie de preferencias jerarquizadas (conforme a su función de utilidad), delimitadas por restricciones lógicas, económicas o físicas.

Para esta perspectiva, los decisores poseen conocimiento de todas las alternativas de acción posibles, cuentan con información sobre todos los resultados probables y su marco valorativo es consciente, transitivo y completo, que le permiten jerarquizar todas las consecuencias para elegir la mejor opción (Varian, 2022). En efecto, según Robbins y Coulter (2000), las decisiones emanan de un proceso lógico-lineal que se define por su propósito (encontrar la solución óptima a un problema) y su configuración (sistema cerrado).

Primero, la Economía Neoclásica incorporó la modelación matemática, surgiendo con esto la teoría de las decisiones interactivas. Teniendo como su precursor a Von Neumann (1928), dicha teoría analiza la toma de decisiones en términos de construcciones competitivas y coalicionales donde para cada situación existe un mejor método posible que permite desarrollar la mejor estrategia para obtener una máxima ventaja sobre los demás (Monsalve y Arévalo, 2005).

Con la teoría de las decisiones interactivas se consolidó la hipótesis de la racionalidad absoluta, núcleo del pensamiento económico neoclásico, al representar dos momentos de decisión (optimización de resultados y mejor estrategia) que puede enfrentar un individuo. Esta corriente normativa de la decisión prescribe las alternativas más convenientes para cada situación conforme a los objetivos individuales (preferencias), la información y la certeza del resultado óptimo (Harvey, Corkrum, Fox, Gustafson y Keuilian, 2022; Poli, 2019; Gati, Levin y Landman-Tal, 2019).

Seguidamente, este proceso incorporó la eficiencia como elemento central para hacer de forma diferenciada las actividades con el propósito de construir una ventaja competitiva única e inimitable, aprovechando las oportunidades del entorno y alcanzando altos niveles de eficiencia (Liu, Eckert y Earl, 2020; Marchau, Walker, Bloemen y Popper, 2019). Como resultado, las estrategias reflejan la eficiencia operativa (procesos, rutinas y procedimientos), la integración de las actividades (estática), el aprendizaje organizacional (dinámica), la reconfiguración (trascendencia) y la gestión efectiva (optimización).

No obstante, la funcionalidad de la elección racional para explicar el comportamiento de los individuos en condiciones de certidumbre se identifican ciertas limitaciones y una utopía (otorga a los individuos capacidades cognitivas extraordinarias que les permiten procesar una gran cantidad de información en breve tiempo).

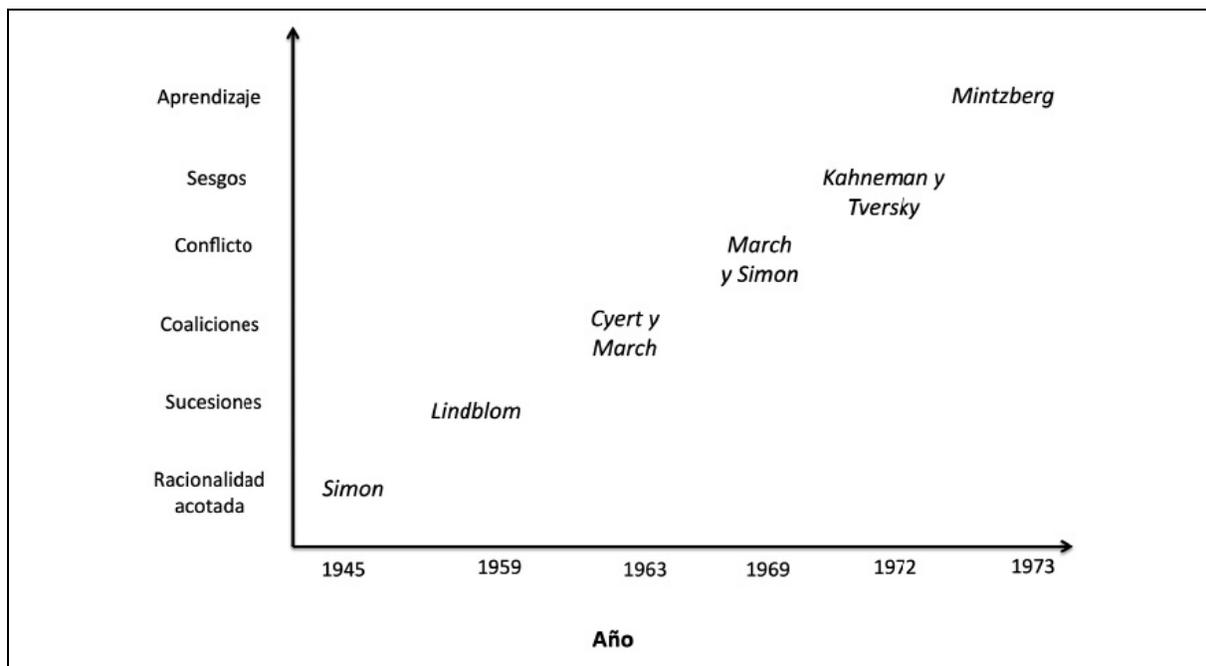
Contrario a los postulados neoclásicos, los individuos enfrentan, para cada decisión, la incertidumbre sobre los resultados futuros y limitaciones en sus capacidades cognitivas. En virtud de lo anterior, resulta cuestionable la existencia de una solución óptima para cada problema. Para Simon (1988), esta interrogante subyace en el proceso cognitivo que implica el decidir, es decir, la complejidad del pensamiento, las capacidades individuales y las condiciones del contexto (disponibilidad de información, tiempo, normas sociales, entre otros).

LAS DECISIONES DESDE LA TEORÍA COGNITIVA

En este sentido, en 1945 surgió un movimiento cognitivo que debatió la lógica neoclásica y se centró en describir cómo se toman las decisiones y

qué variables intervienen en la conducta de los individuos bajo diferentes contextos (ilustración 2).

Ilustración 2. *Movimiento cognitivo*



Fuente: Elaboración propia.

Esta corriente de pensamiento analizaba las limitaciones de las capacidades cognitivas de los individuos para poseer y procesar información, así como las distorsiones o sesgos en su visión sobre las acciones factibles y sus sistemas de preferencias (Simon, 1988). Se destaca entre las principales restricciones: dificultades de atención, capacidad de memoria acotada, capacidad de comprensión limitada y disfunciones en la comunicación (Stevens, 2019).

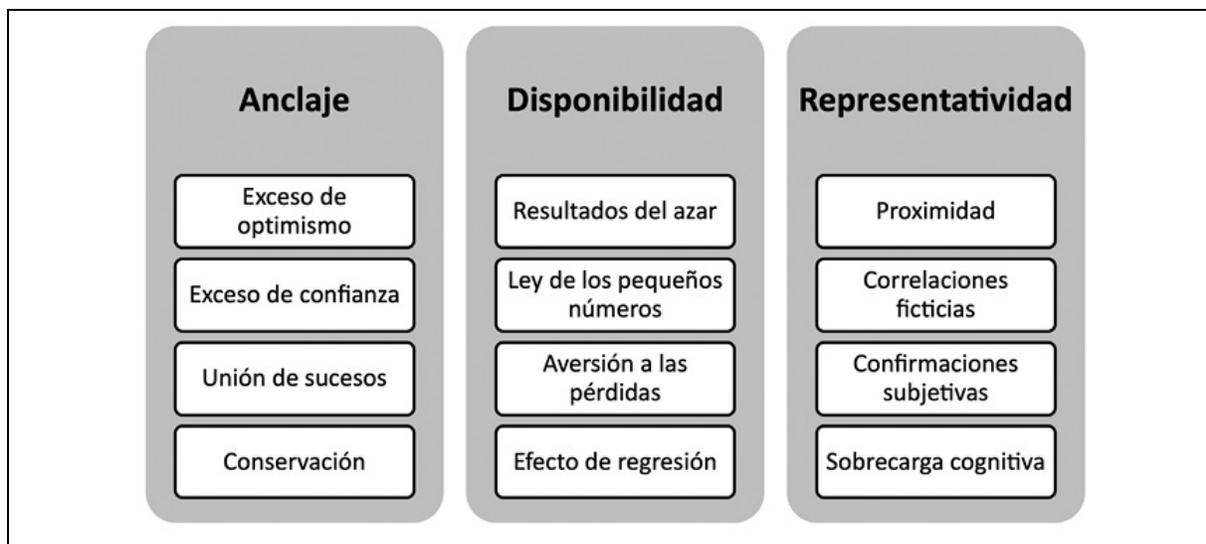
Por una parte, las asimetrías en la información propician un conocimiento fragmentado en los individuos respecto a las condiciones que rodean sus decisiones. Por otra, resulta difícil anticipar los resultados de cada elección y la valoración de cada alternativa se encuentra matizada por la experiencia, creencias y emociones (Augier y March, 2022). En consecuencia, la figura del *homo economicus* resulta utópica debido a que los seres humanos eligen la alternativa que satisfaga sus propósitos (Augier y March, 2022). En síntesis, se demostró que la racionalidad

absoluta difería de la realidad, ya que el juicio humano resulta complejo, por lo que su racionalidad está limitada.

Partiendo de estas aportaciones, Kahneman y Tversky (1972) plantearon su visión de la racionalidad acotada. Desde la psicología, el análisis de estos autores se centró en el marco valorativo de los decisores. De acuerdo con Kahneman y Tversky (1972), el proceso cognitivo para la toma de decisiones resulta complejo y debido a sus limitaciones los individuos recurren a atajos mentales o heurísticos para decidir (Vis, 2019).

Según Kahneman (2020), el anclaje, la disponibilidad y la representatividad se encuentran presentes en cada decisión. Estos sesgos permiten la solución de problemas simples que se presentan con frecuencia (ilustración 3).

Ilustración 3. *Principales heurísticos*



Fuente: Elaboración propia basado en Gilovich, Griffin y Kahneman (2002).

El anclaje surge cuando los sujetos estiman posibles resultados a partir de valores iniciales que le resultan conocidos. En la disponibilidad, los individuos valoran la presencia de una situación basados en asociaciones mentales con hechos pasados (Vis, 2019). La representatividad ocurre cuando el decisor evalúa cada alternativa considerando una correlación entre cierto resultado y un modelo, es decir, se clasifica en una categoría (Gilovich, Griffin y Kahneman, 2002).

Por otra parte, March y Simon (1969) explicaron el proceso decisorio en las organizaciones mediante la Teoría del Equilibrio Organizativo. Esta perspectiva considera a la organización como un sistema integrado de comportamientos sociales interrelacionados donde los participantes (empleados, directivos, socios) se encuentran en una constante relación de intercambio entre compensaciones y contribuciones (Egidi y Sillari, 2020).

En este intercambio, los involucrados deciden colaborar para alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones, conforme a la valoración de sus contribuciones y las compensaciones ofrecidas; por tanto, si lo ofrecido es igual o mayor al valor de sus contribuciones, entonces el sistema se equilibrará (March y Simon, 1969).

Cabe señalar que los pagos realizados por la organización a los participantes se encuentran cuantificados en términos monetarios, por lo que el valor subjetivo que éstos le otorgan a sus contribuciones resulta variable (Egidi y Sillari, 2020). En este sentido, cada compensación puede generar un nivel de utilidad individual diferente (utilidad de la compensación).

En las organizaciones, las decisiones de los individuos están condicionadas por el reconocimiento de una relación de autoridad legal que está especificada en un contrato. Así, la decisión de participar está motivada por los incentivos que ofrece la organización y su valoración se realiza mediante la relación de compensaciones-contribuciones. Las negociaciones, siempre, están presentes en el proceso decisorio (March y Simon, 1969).

Otro elemento presente en las decisiones organizacionales es el conflicto. De acuerdo con Cyert y March (1963), la diferencia entre las metas individuales y las restricciones presupuestales provoca una disputa por las compensaciones entre los participantes. También los objetivos organizacionales difieren y, en ocasiones, se contraponen a las metas individuales. Ante esto, surgen coaliciones que pretenden, mediante un proceso de negociación, determinar los objetivos colectivos que garanticen una cohesión y coordinación del trabajo (Cyert y March, 1963).

La coalición establece sus objetivos mediante tres procesos: a) negociación, b) organización interna de control, y c) ajuste a la experiencia. Por tanto, la permanencia de los individuos en las coaliciones está condicionada a los pagos colaterales o compensaciones, los cuales

deberán ser percibidos como mayores o iguales a las contribuciones individuales (Gibbons, 2020).

Consecuentemente, la fijación de los objetivos organizacionales se sustenta en un proceso de negociación caracterizado por una racionalidad imperfecta, la integración de aspiraciones individuales y opacidad en las demandas (Gibbons, 2020). Aunado a esto, la organización se encuentra presionada por los cambios en su entorno, por lo que algunas de sus decisiones no derivan de un análisis racional, sino de su capacidad de adaptación sucesiva (Cyert y March, 1963).

Este proceso de adaptación sucesiva en las decisiones fue desarrollado por Lindblom (1959) para el análisis de organizaciones públicas. De acuerdo con Lindblom (1959), la capacidad limitada de los seres humanos para recopilar y procesar toda la información configura la toma de decisiones en un método de comparaciones limitadas sucesivas (incrementalismo).

Para Lindblom (1959), los objetivos de una organización pública pueden analizarse desde una visión racional (causa-efecto) o la experiencia de eventos pasados. La primera, implica un diagnóstico situacional exhaustivo y una evaluación (medio-fin) de todas las alternativas posibles. Con ello, una decisión pública acertada se distingue por su cohesión entre los fines (objetivos) predeterminados y los medios para alcanzarlos (Woodhouse y Collingridge, 2019).

La segunda, denominada salir de paso, se sustenta de resultados pasados y de la experiencia adquirida por los sujetos; en otras palabras, existe una correlación entre las decisiones actuales con las anteriores (Woodhouse y Collingridge, 2019). Por tanto, la sucesión de comparaciones (situaciones pasadas con presentes) disminuye o elimina la incertidumbre través de un método que puede ser: simple, desarticulado o estratégico.

En conclusión, el análisis de la política pública, desde las decisiones de los actores, aportó nuevos elementos para el estudio de la toma de decisiones. Con el incrementalismo se comprobó la complejidad de las decisiones a nivel macro tanto en organizaciones públicas como privadas. En el sector privado, Mitzberg (1973) descubrió que el proceso decisorio se nutre de pequeñas elecciones que se agrupan para producir una de mayor tamaño, aunque no siguen una lógica lineal.

Por consiguiente, este método de ensayo-error refuta la existencia, en los individuos, de un sistema de preferencias jerarquizadas (niveles de utilidad). Estos postulados, surgidos del movimiento cognitivo, han contribuido al desarrollo teórico del análisis de las decisiones (ilustración 4).

Ilustración 4. *Contribuciones del movimiento cognitivo*

	Simon (1945)	Lindblom (1959)	Cyert y March (1963)	March y Simon (1969)	Kahneman y Tversky (1972)
Nivel de análisis	Macro	Macro	Meso	Meso	Micro
Unidad de análisis	Individuo	Sociedad	Organización	Organización	Individuo
Elemento	Comportamiento administrativo	sucesiones	Negociación	Conflicto	Sesgos mentales
Perspectiva	Administración Pública	Política Pública	Organizacional	Organizacional	Psicología
Propuesta	Homus Administrativus	Incrementalismo	Negociación	Coaliciones	Hurísticos

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la naturaleza de las decisiones, el componente cognitivo asume como su principal propósito la resolución de problemas, tanto individuales como organizacionales. Por tanto, la lógica de la toma de decisiones resulta racional, aunque se encuentra acotada por las limitaciones cognitivas de los individuos y la disposición de tiempo. En suma, el proceso decisorio, generalmente, no es lineal.

Por consiguiente, analizar las decisiones estratégicas implica desde el enfoque cognitivo: a) comprender la percepción de los individuos; b)

identificar la forma en cómo se formulan las estrategias; c) conocer el estilo de liderazgo de los actores, y d) diferenciar los marcos valorativos. La estrategia se construye a partir de un proceso cognitivo que ocurre en cada decisión, se encuentra matizada por las perspectivas de vida y está influida por los heurísticos (Mintzberg et al., 2007).

Las estructuras mentales y la cognición de los decisores resultan determinantes en los resultados, ya que existen filtros distorsionantes (heurísticos) en los mapas cognitivos e interpretaciones subjetivas de los hechos. La formulación de la estrategia ocurre individualmente y está matizada por los conceptos, experiencias, aprendizajes, esquemas mentales, emociones, percepciones y estímulos del entorno.

LA AMBIGÜEDAD EN LOS FINES DE LA TOMA DE DECISIONES

Inspirados en las aportaciones del movimiento cognitivo, en los años setenta emergieron una serie de estudios (Cohen, March y Olsen, 1972; Weick, 1976) que describieron las decisiones organizacionales en ambientes difusos u opacos.

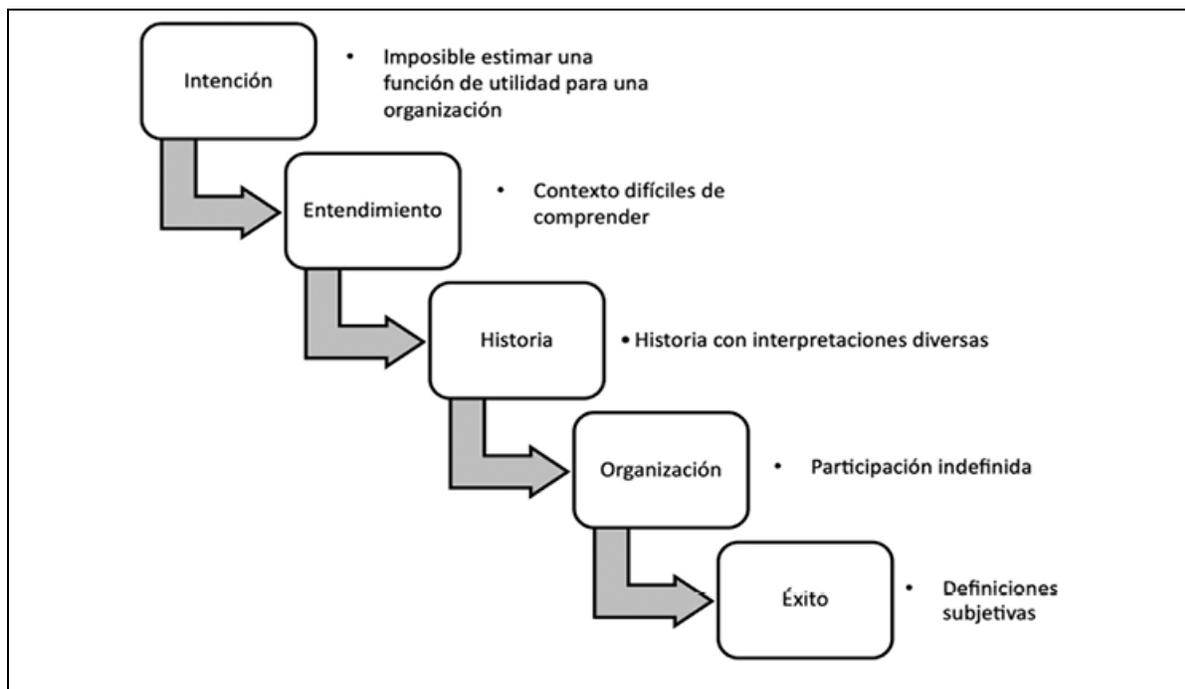
Bajo esta postura, la ambigüedad se concibe como la vaguedad o inconsistencia de lo real, la causalidad o las intenciones. Ésta aparece como un conjunto de intenciones que resultan imposibles de especificar y no se pueden interpretar a través de marcos normativos racionales (March y Olsen, 1997).

Para March (1994), el proceso decisorio, desde el enfoque racional, se basa en cuatro supuestos: a) la objetividad, b) la relación efecto-causa de los problemas y sus soluciones, c) la creencia que las decisiones son medios para lograr los objetivos individuales, y d) la existencia de una serie de preferencias individuales fundamentadas en la experiencia, las normas, el aprendizaje, la negociación y el intercambio (March y Olsen, 1997).

Las organizaciones por medio de las decisiones estandarizan sus actividades bajo sus marcos normativos, interpretan los hechos, justifican su actuar y explican sus resultados obtenidos con sus causas. Así, la

complejidad se vincula con la omnipresencia de la ambigüedad, la cual se presenta de cinco formas (ilustración 5).

Ilustración 5. *Tipología de la ambigüedad*



Fuente: Elaboración propia basada en March y Olsen (1997).

Estas opacidades muestran cómo las decisiones organizacionales enfrentan elementos de ambigüedad, cuyo origen se ciñe en las acciones individuales de los actores, modificando su comportamiento. Además, crean espacios donde se refuerzan las creencias y se expresan los integrantes de la organización. Con ello, al decidir se realiza un ejercicio pragmático de juicios individuales en un entorno organizacional.

Tomando la ambigüedad como objeto de análisis, Cohen, March y Olsen (1972) diseñaron un modelo para entender la complejidad del conjunto de relaciones que se detonan dentro de las organizaciones y en el contexto social (en lo general) y en el proceso de elección (en específico) como hechos sencillos, medibles y racionales.

Este modelo, denominado cesto de basura, representa a la organización como una compilación de soluciones que están en la búsqueda permanente de problemas o situaciones, que se enmarcan en un proceso

decisorio. Para comprender este proceso en las organizaciones, utilizan la metáfora del cesto de basura, en la cual varios tipos de problemas y soluciones son vaciados por los participantes como se vayan generando (Cohen et al., 1972).

La interrelación entre los problemas y las soluciones está determinada por el número de combinaciones posibles (botes de basura), de los rótulos de los botes alternativos, de la capacidad de creación de estos botes y en la dinámica de conexión de todos los elementos (Cohen et al., 1972).

Un proceso decisorio del tipo bote de basura implica un conjunto de participantes, soluciones, problemas, situaciones de decisión, energía de los participantes y tiempo de participación, cuya relación y secuencia respecto a los procesos decisorios racionales y lineales es caótica; es decir, no hay un principio y fin claros del proceso decisorio, carece de una definición concreta de cómo y quién toma la decisión final y evidencia la existencia de problemas sin solución (Cohen, et al., 1972).

Por consiguiente, en el modelo de cesto de basura las decisiones surgen como consecuencia o significado de varias corrientes, relativamente, dependientes al interior de la organización, en donde el interés es limitado por tales corrientes (Cohen, et al., 1972). Este proceso decisorio se explica mediante una simulación matemática.

Los resultados de dicha simulación evidenciaron que la toma de decisiones se realiza de tres formas. La primera, denominada omisión, no vincula los problemas con soluciones. La segunda (propósito), las soluciones atienden directamente los problemas identificados. Por último, la evasión, que es la ausencia de soluciones para la resolución de los problemas, es decir, no se resuelve nada (Cohen et al., 1972).

Entre los principales hallazgos de Cohen et al. (1972) se encuentra la preferencia de los individuos por decidir a través de la evasión y omisión. Cuando los individuos olvidan una solución en búsqueda de otra, sus problemas se mueven en el mismo sentido (Cohen et al., 1972).

Ante esta opacidad, la formulación de la estrategia se sustenta en un conjunto de creencias, ritos, costumbres y comportamientos colectivos compartidos por un grupo de individuos que convergen en un espacio y tiempo determinado. Su proceso de concepción implica la construcción y configuración de alternativas socialmente aceptadas basadas en el

conocimiento (tácito y explícito) matizado de elementos culturales y simbólicos que dotan de sentido a cada decisión en la organización.

LAS DECISIONES ENMARCADAS EN LAS NORMAS SOCIALES

Las contribuciones del movimiento cognitivo fueron retomadas por la corriente institucionalista para exponer su propia conceptualización de la toma de decisiones, centrandó su análisis en el rol de las normas y reglas sociales en la selección de alternativas. Para March y Olsen (1997), los hechos y su valoración son comprendidos mediante las experiencias y las relaciones interpersonales de los individuos.

Sustentados en la institucionalización de la acción March y Olsen (1997), concibieron el sistema político como un conjunto de individuos cuya interrelación con los demás está influido por el nivel de confianza, su identificación con dicho sistema y su interpretación de los fenómenos sociales.

En dicho sistema, la acción implica elección, la cual se realiza considerando las expectativas sobre los resultados posibles, es decir, la interpretación que el individuo tiene sobre la creencia colectiva y las normas sociales determinan sus decisiones. La interrelación del sujeto con el sistema político le permite comprender los símbolos, rituales, narrativas y roles de la realidad organizacional (March y Olsen, 1997).

El comportamiento simbólico es un elemento estratégico en el ámbito político, las decisiones se manifiestan en rituales matizados por los símbolos sociales y políticos. El interés colectivo, los usos, las creencias y los valores culturales son mecanismos institucionales que controlan las decisiones en la sociedad (March y Olsen, 1997). Las instituciones legitiman las decisiones colectivas que alinean el comportamiento individual. Además, el simbolismo del proceso de decisión sustenta visiones sociales más difundidas.

Por tanto, las acciones ejecutadas en las instituciones políticas, en específico, la toma de decisiones, se encuentran consideradas en los rituales que garantizan la permanencia de la sociedad (March y Olsen, 1997).

Estos autores, con esto, pretenden explicar el funcionamiento de las instituciones políticas y su rol en la formulación de normas; es decir, la norma, socialmente, se construye e instituye como el factor clave que regula la acción individual, mitiga la ambigüedad y define la agenda política (March y Olsen, 1997).

Estas reglas se manifiestan en forma de operaciones, procesos, procedimientos, arreglos, roles, estrategias, estructuras organizacionales, rituales y tecnologías que sustentan la actividad política. Por una parte, las rutinas se transforman en normas que guían los procedimientos para las decisiones (March y Olsen, 1997).

Por otra, éstas impulsan las actuaciones individuales mediante un conjunto de reglas que predomina sobre la estimación racional de las consecuencias. Asimismo, la socialización mediante una serie de reglas y la aceptación de su pertinencia no es por lo general un caso de celebración voluntaria de un contrato explícito (March y Olsen, 1997).

Las acciones individuales se institucionalizan cuando sus marcos normativos son reconocidos y los cursos de acción se encuentran comprendidos en las rutinas institucionales. La lógica de la pertenencia incide en el comportamiento de los sujetos ante la acción política, independientemente del nivel de rutinización de las acciones.

Dicho sentido de pertinencia condiciona el cumplimiento de las normas sociales y contribuye a la creación de significado; asimismo, permite la institucionalización de la acción y los marcos normativos (sociales e institucionales). Ante la presencia de ambigüedad, inseguridad y complejidad en las preferencias, la lógica de la pertenencia se convierte en un catalizador y regulador del comportamiento individual. Consecuentemente, la toma de decisiones se basa en esta lógica, descartando las consecuencias de las alternativas seleccionadas.

Por ello, March y Olsen (1997) conciben la lógica de la pertinencia como fundamento explicativo de las instituciones políticas, las cuales se caracterizan por su ambigüedad y su evolución; se sustenta en una serie de procedimientos difusos que resultan sensibles a los mecanismos de control social.

En resumen, la propuesta teórica de March y Olsen (1997) otorga rasgos políticos a las normas sociales, al sentido de pertenencia, a las normas institucionales, a la construcción de significado, a los procedimientos

rutinarios y las creencias comunes. De este modo, la Teoría de las Instituciones Políticas aporta al entendimiento sobre la estabilidad y el cambio político.

En síntesis, el Institucionalismo visualiza la toma de decisiones como un proceso normado por marcos construidos socialmente. La creación de símbolos y significados son producto de la interacción social de los individuos; por tanto, los procesos cognitivos interiorizan las normas de conducta y dotan de sentido las acciones de las instituciones, permeando esto en las decisiones individuales.

Consecuentemente, las decisiones estratégicas surgen de la interpretación del contrato social (compromiso de las organizaciones con la sociedad) donde las representaciones individuales interactúan con las normas sociales para la conformación de los marcos. Así, la fijación de la estrategia organizacional combina las percepciones sociales, lo socialmente aceptado, lo simbólico y la institucionalización de la acción.

NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL ESTUDIO DE LAS DECISIONES

Partiendo de lo anterior, en los últimos años se han desarrollado nuevos enfoques que intentan describir la toma de decisiones desde entornos volátiles: las decisiones emergentes y las de reconocimiento. Los cambios acelerados en el entorno, la incertidumbre del entorno, la crisis económica y los problemas medioambientales han provocado el surgimiento de emergencias, que han transitado de ocasionales a frecuentes (Su, Chen y Gao, 2022).

Dichas emergencias han aumentado en cuanto a su frecuencia, complejidad e impacto, comprendidos los desastres naturales derivados de la crisis medioambiental y los accidentes causados por la negligencia humana. Éstas provocan pérdidas de vidas humanas, deterioran los ecosistemas y dispersan el pánico entre la población mundial.

Los desastres naturales, los accidentes, los problemas de salud pública y la falta de seguridad social a un sector de la población requieren de la intervención de los actores para mitigar sus efectos; por tanto, las

organizaciones requieren de tomar decisiones para responder en forma inmediata (Zhang, 2014).

La toma de decisiones por emergencia hace referencia a la ocurrencia de un evento, no planeado, que requiere una pronta atención e intervención. Los decisores deben evaluar, en forma inmediata, sus alternativas y elegir el curso de acción que les permita atender en forma práctica la emergencia. Sin embargo, la disponibilidad de información y la limitación de tiempo representan un reto que deben enfrentar los decisores; asimismo, los resultados de su intervención se convierten en insumo para las nuevas decisiones (Thomas, Klemm, Hutchins y Kaufman, 2021).

De acuerdo con Su et al. (2022), debido a lo repentino, dinámico, aleatorio, destructivo y complejo de las emergencias, este tipo de decisiones se caracterizan por su ambigüedad, complejidad y subjetividad. La ambigüedad del pensamiento humano para reaccionar ante una emergencia, la interrelación entre los efectos subjetivos (sentimientos, emociones y valores) y objetivos (tiempo) origina que la información disponible sea insuficiente, no clara, imprecisa, heterogénea y contradictoria.

Al mismo tiempo, en la toma de decisiones participan diversos agentes con diferentes objetivos (generar prestigio, refrendar los compromisos con la sociedad, maximizar ganancias, respetar los valores culturales, eficiencia, atención de demandas, entre otros) por lo que la gestión del conflicto resulta fundamental, así como el manejo de las emociones de los decisores (Chen y Wang, 2014).

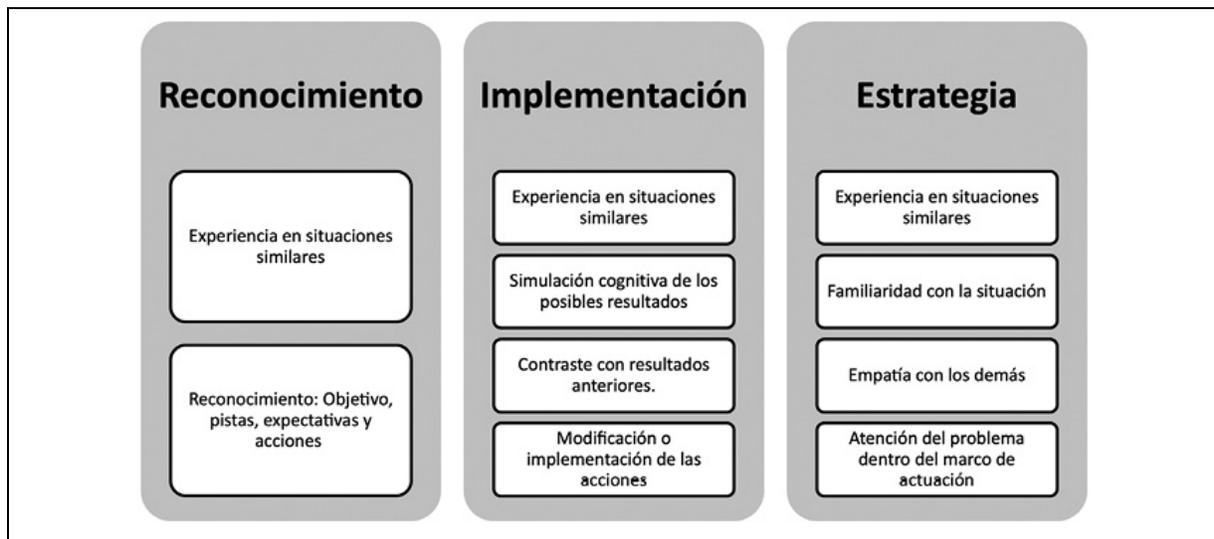
Por consiguiente, la toma de decisiones por emergencia resulta compleja y sus resultados son imposibles de predecir; por tanto, su análisis debe considerar las limitaciones en las capacidades cognitivas de los individuos, las características de la información disponible, la incidencia de los sentimientos o emociones en los marcos valorativos y el comportamiento de los seres humanos ante los daños o pérdidas sufridas.

Por su parte, la toma de decisiones por reconocimiento tiene su origen en la corriente naturalista. Esta vertiente se aplicó, por primera ocasión, en el análisis de las decisiones de los cuerpos de seguridad en la atención de incendios (Klein, Calderwood y Clinton-Cirocco, 1986; Klein, 1989).

En estos eventos, los involucrados consideran que no se toman decisiones considerando alternativas y evaluando las consecuencias. Por el contrario, actuaban conforme a la experiencia y modificaban su comportamiento conforme a las necesidades de la emergencia, por lo que su propósito es encontrar acciones viables, oportunas e inmediatas (Klein, Calderwood y Zsombok, 1993; Klein, 1989).

Considerando lo anterior, la toma de decisiones por reconocimiento aborda el análisis decisorio desde la experiencia de los individuos para actuar en forma inmediata ante situaciones extraordinarias. La estrategia de reconocimiento se convierte en el factor crítico de estas decisiones, ya que determina la reacción (ilustración 6).

Ilustración 6. *Toma de decisiones por reconocimiento*



Fuente: Elaboración propia basada en Klein, Calderwood y Zsombok (1993).

A diferencia de los modelos propuestos por las otras corrientes de pensamiento, la toma de decisiones por reconocimiento se caracteriza por: a) estar orientada a la evaluación de la situación (no de la solución), b) considerar que la experiencia de los individuos es la guía de sus acciones (no las consecuencias de sus actos), c) la búsqueda de la satisfacción (no la optimización), d) centrarse en el momento de la decisión, e) asumir la existencia de simulaciones cognitivas en los sujetos antes de la implementación de sus acciones, y f) reconocer el diseño de

estrategias para la intervención inmediata (Klein, Calderwood y Clinton-Cirocco, 1986; Klein, 1989).

Las estrategias se diseñan y ejecutan en un mismo momento derivando de la experiencia obtenida en eventos pasados que comparten características con los presentes. Se prioriza la pronta respuesta ante la situación que se presenta, sin importar las consecuencias de la decisión. Los marcos valorativos resultan complejos al incorporar sentimiento, emociones y el sentido de lo urgente, siendo la estrategia de reconocimiento la más relevante.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La toma de decisiones estratégicas representa un amplio campo de estudio para varias disciplinas donde convergen diversos paradigmas dando lugar a diversas teorías, modelos y herramientas que intentan explicar sus características. Su análisis obliga a la formulación de un marco analítico que incorpore una visión holística.

La literatura especializada en el tema reporta dos grandes vertientes: la prescriptiva y la descriptiva. La primera vertiente presenta el proceso decisorio como lineal, secuencial y absolutamente racional, para lo cual resulta necesario la aplicación de modelos, pautas y herramientas para encontrar la mejor decisión. La segunda explica la forma en cómo se elige alguna alternativa con el propósito de satisfacer una situación.

De la misma manera, se integran cinco lógicas de acción (racional, cognitiva, interpretativa, institucional y natural) que exhiben las intenciones y precepciones de los decisores definiendo su especificidad, alcance e impacto.

Tradicionalmente, la racionalidad (acotada y limitada) y la ambigüedad han predominado en los estudios realizados debido a su consistencia en sus marcos analíticos. Sin embargo, debido a la rapidez en los cambios y la creciente complejidad de los problemas sociales, resulta necesario desarrollar nuevas investigaciones partiendo de enfoques innovadores que permitan robustecer el cuerpo teórico existente.

Esta nueva agenda debe caracterizarse por impulsar líneas de investigación centradas en la volatilidad del entorno y el comportamiento

psicológico de los seres humanos ante los actuales problemas sociales. Hay que considerar que las decisiones estratégicas no sólo implican la solución de situaciones problemáticas, la atención de emergencias, la alineación de objetivos, el bienestar y el cumplimiento de normas.

Así, cada elemento que integra la decisión (procesos cognitivos, limitaciones, racionalidad, reconocimiento, emociones, normas sociales, valores culturales, marcos valorativos, tiempo de respuesta, complejidad y ambigüedad) debe ser evaluado, tanto en lo individual como en lo colectivo, bajo contextos heterogéneos. Esto permitirá generar una mejor comprensión de la toma de decisiones y evitará las distorsiones que han surgido por la aplicación de prescripciones para ambientes específicos.

Por último, se recomienda como posibles líneas de investigación: la integración de las emociones en los marcos valorativos, la complejidad de los nuevos problemas sociales, el reconocimiento de la volatilidad de los escenarios, los cambios en las estructuras mentales, la inestabilidad del entorno, la ambigüedad en la concepción de los objetivos de la elección y la incorporación de la digitalización en las decisiones. Esto permitirá avanzar en la búsqueda de nuevos paradigmas en las decisiones organizacionales.

REFERENCIAS

- Augier, M. y March, J. G. (eds., 2022). *Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon*. MIT Press.
- Cabantous, L. y Gond, J. P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations: La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue Française de Gestion*, (6), 61-81.
- Chen, X. y Wang, Y. (2014). The Method for Multi-attribute Emergency Decision-making Considering the Interdependence Between Information Sources. *Syst. Eng. Theory Pract.*, vol. 38, 2045-2056.
- Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. (1972). A Garbage can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Cyert, R. M., and March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, 2(4), 169-187.

- Egidi, M., and Sillari, G. (2020). Bounded Rationality and Organizational Decision Making. En *Routledge Handbook of Bounded Rationality*. Routledge.
- Gati, I., Levin, N., and Landman-Tal, S. (2019). Decision-Making Models and Career Guidance. En Athanasou, J.A. y Perera, H.N. (editores). *International Handbook of Career Guidance*. Cham.
- Gilovich, T., Griffin, D., and Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press.
- Gibbons, R. (2020). March-ing Toward Organizational Economics. *Industrial and Corporate Change*, vol. 29, núm.1, 89-94.
- Harvey, T. R., Corkrum, S. M., Fox, S. L., Gustafson, D. C., and Keuilian, D. K. (2022). *The Practical Decision Maker: A Handbook for Decision Making and Problem Solving*. Rowman & Littlefield.
- Kahneman, D. (2020). *Judgement and Choice: Perspectives on the Work of Daniel Kahneman: A Special Issue of Thinking and Reasoning*. Psychology Press.
- Kahneman, D., and Tversky, A. (1972). Subjective Probability: A Judgment of Representativeness, *Cognitive Psychology*, vol. 3, núm. 3, 430-454.
- Klein, G. A. (1989). Recognition-primed Decisions. En Rouse, W. (editor). *Advances in man-machine system research*. JAI Press.
- Klein, G. A., Calderwood, R, and Clinton-Cirocco, A. (1986). Rapid Decision Making on the Fire Ground. *Proceedings of the Human Factors Society 30th Annual Meeting*, 1, 576-580.
- Klein, J., Calderwood, R., and Zsombok, C. (1993). *Decision Making in Action: Models and Methods*. Blex Publishing.
- Liu, Y., Eckert, C. M., y Earl, C. (2020). A Review of Fuzzy AHP Methods for Decision-making with Subjective Judgements. *Expert Systems with Applications*, vol. 161115-135.
- Lindblom, C. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, vol. 19, núm. 2, 79-88.
- March, J. y Simon, H. (1969). *Teoría de la Organización*. Ariel.
- March, J. (1994) *A Primer on Decision Making*. Free Press.
- March, J. y Olsen, J. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Fondo de Cultura Económica.
- Marchau, V. A., Walker, W. E., Bloemen, P. J., y Popper, S. W. (2019). *Decision Making Under deep Uncertainty: from Theory to Practice*.

- Springer Nature.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic-manking in three Modes. *California Management Review*, vol. 2, núm. 16, 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Molsalve, S. y Arévalo, J. (2005). *Un curso de teoría de juegos clásica*. Universidad Externado de Colombia.
- Poli, R. (2019). *Handbook of Anticipation: Theoretical and Applied Aspects of the use of Future in Decision Making*. Springer International Publishing.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1945). (1997). *Administrative Behavior: A Study of decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.
- Stevens, D. (2019). *Satisficing in Political Decision Making*. En Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Su, W., Chen, L., and Gao, X. (2022). Emergency Decision Making: A Literature Review and Future Directions. *Sustainability Review*, vol. 14, 1-25.
- Szpiro, G. G. (2020). *Risk, Choice, and Uncertainty: Three Centuries of Economic Decision-Making*. Columbia University Press.
- Thomas, M., Klemm, C., Hutchins, B., Kaufman, S. (2021). Unpacking the Realities and Complexities of Sensemaking: Government Practitioners' Experiences of Emergency Risk Communication. *Risk Anal*, vol. 42, núm. 11, 2536-2549.
- Varian, H. R. (2022). *Análisis microeconómico*. Antoni Bosch.
- Vis, B. (2019). Heuristics and Political Elites' Judgment and Decision-Making. *Political Studies Review*, vol. 17, núm. 1, 41-52.
- Von Neumann, J. (1928). Zur Theorie der Gesellschaftespiele, *Mathematical Annalen*, núm. 100, 295-320.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1-19.
- Woodhouse, E. J., and Collingridge, D. (2019). Incrementalism, Intelligent Trial-and-Error, and the Future of Political Decision Theory. In *An heretical heir of the enlightenment*. Routledge.
- Zhang, K. (2014). Research on Dynamic Emergency Decision Method Based on Case-Based Reasoning. *Comput. Eng*, vol. 50, 56-60.

Capítulo 3

ANÁLISIS DE LA LITERATURA SOBRE EL USO DEL MÉTODO FENOMENOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA BAJO LA PERSPECTIVA DE LA ESCUELA EMPRESARIAL

Magali Pérez Camacho
Profesora-Investigadora del Departamento de Administración Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
magperez16@gmail.com

Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Profesor-Investigador del Departamento de Administración Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco
ayuzabet@yahoo.com.mx

INTRODUCCIÓN

La formación de la estrategia¹ es un tema que, en México, generalmente se aborda en las escuelas y facultades de administración, bajo una perspectiva pragmática, destacando cuestiones relativas a la planeación o administración estratégica. Ello ha provocado que no se enfatice en propuestas teóricas relacionadas con el análisis y descripción de los elementos constituyentes de la estrategia, la comprensión de la complejidad del proceso estratégico o la naturaleza de la toma de decisiones estratégicas, por mencionar algunas (Pettigrew, Thomas y Whittington, 2007; Bowman, Singh y Thomas, 2007).

Esta limitante no es exclusiva de nuestro país, pues, como lo reconocen Pettigrew, Thomas y Whittington (2007), uno de los aspectos que han debilitado el campo de estudio de la estrategia a nivel mundial es la ausencia de propuestas teórico-reflexivas. Estos autores suponen que ello deriva de que las expectativas de los estrategas recaen principalmente en fomentar las habilidades para resolver problemáticas de manera creativa y pragmática antes que reflexionar sobre la comprensión misma de la práctica, cuestión que tiempo atrás ya había detectado Ansoff (1988), cuando exponía que en relación con la toma de decisiones empresariales existían dos corrientes, la práctica-prescriptiva y la teórica-descriptiva, las cuales deberían ser complementarias, pues, para Ansoff (1988, p. 4), «un claro entendimiento teórico de cómo funciona una empresa proporciona un punto [de vista] invaluable para decidir cómo ésta debería funcionar».

Si bien existe esta tendencia pragmática, ello no significa que no se hayan generado avances importantes en el estudio de la estrategia. A manera de ilustración, se puede destacar el trabajo que forma parte del llamado enfoque del proceso estratégico, *Safari a la estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999), el cual muestra que en la formulación, implementación y cambio de la estrategia intervienen múltiples dimensiones desarrolladas por diferentes escuelas de pensamiento² que vinculan aspectos prácticos y teóricos;³ en otras palabras, dicho texto se convirtió en referente para el estudio de la estrategia porque aglutina diversos enfoques y perspectivas sobre el proceso estratégico que en la literatura aparecen desagregados y cuya virtud, precisamente, es proponer una forma de vincularlos. Sin embargo, como en todo campo

de conocimiento, se requiere de un continuo esfuerzo de reflexión crítica sobre los distintos desarrollos prácticos y teóricos para proveer de conocimiento fundamentado a los practicantes y para avanzar en la generación de conocimiento.⁴

Para el caso de la administración estratégica, el futuro de las reflexiones teóricas recae en múltiples ámbitos que requieren de atención. Según Bowman, Singh y Thomas (2007), al menos cuatro áreas deberían ser objeto de un importante desarrollo en futuras investigaciones: 1) el análisis procesual y longitudinal de la estrategia, 2) el desarrollo de una perspectiva taxonómica en torno a la estrategia, 3) la mejora en la precisión de la medición de los conceptos teóricos, y 4) la búsqueda de métodos de investigación alternativos para el estudio de la estrategia.

Este capítulo se enfoca en esta última área, al exponer un análisis de la literatura sobre cómo el método fenomenológico ha sido empleado en la comprensión de la formulación, implementación y cambio de la estrategia de los emprendedores,⁵ ello con la intención de dar cuenta de la utilidad del método fenomenológico para el estudio de temas abordados por la llamada escuela empresarial (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999), la cual parte de la premisa de que la formación de la estrategia es un proceso que lleva a cabo el líder visionario, *quien queda representado en la figura del emprendedor*.⁶ En otras palabras, el método fenomenológico ayuda a dar cuenta de la interpretación que los propios sujetos tienen de sus actos, permitiendo comprender la forma en que los emprendedores, por sí mismos, dan sentido a su existencia, a su experiencia y a los procesos de formación estratégica inherentes a los actos de emprendimiento.

En general, para la escuela empresarial la formación de la estrategia implica un proceso mental realizado por el emprendedor a través del cual desarrolla la visión de la organización. Específicamente, acorde con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, se puede establecer que la esencia de la escuela empresarial se sintetiza en los siguientes puntos: 1) «la estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización»; 2) «el proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado en la experiencia y en la intuición del líder»; 3) «el líder promueve la visión resueltamente, incluso de forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación», y 4) «la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente» (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 187). Cabe señalar que en el apartado metodológico se abordará con mayor detalle el hecho de que la formación de la estrategia es inherente al acto de emprendimiento llevado a cabo por el emprendedor.

La literatura relacionada con la escuela empresarial tradicionalmente se asocia a las comunidades académicas de la economía, la psicología y la administración (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). En estas comunidades se tiende a destacar algunas características atribuidas a los emprendedores, ciertos tipos de liderazgos y diversos rasgos psicológicos y sociales propios de la personalidad de los emprendedores. Asimismo, esta literatura se limita a comprender al emprendedor bajo la mirada del investigador, soslayando el análisis de cómo los propios emprendedores dan sentido a su

existencia, a su experiencia y a sus decisiones estratégicas ligadas a sus actos de emprendimiento. Al respecto, el uso del método fenomenológico resulta una alternativa para subsanar esta limitante, pues considera y captura la propia voz de los emprendedores. De esta manera, como ya se indicó, en este trabajo se expone, con base en un análisis de la literatura, la forma en que el método fenomenológico se ha usado para abordar el estudio del proceso de formación de estrategias realizado por los emprendedores, y con ello, incentivar el uso de dicho método en el campo de estudio de la administración estratégica, aportando así al desarrollo de la escuela empresarial.

Así, para cumplir con el propósito de este capítulo, el mismo se estructura en siete apartados. En el primero se expone brevemente la relación entre emprendimiento y emprendedor, además de proponerse una definición de emprendimiento. En el segundo se presentan las propuestas que se han desarrollado en el contexto de la escuela empresarial por la comunidad académica de la economía. De la misma forma, en el tercer apartado se presentan las posturas social-conductista inherentes a la escuela empresarial relativas a la comunidad académica de la administración. En el cuarto apartado se plantean aspectos generales sobre el método fenomenológico. En el quinto apartado se expone el sustento metodológico del análisis de la literatura que se llevó a cabo. En el sexto apartado se muestran los resultados obtenidos del análisis hecho a la literatura que aborda el uso del método fenomenológico para el estudio del proceso de formación de estrategias y del emprendimiento. Finalmente, en el séptimo apartado se establecen algunas reflexiones a manera de límites y propuestas sobre el uso del método fenomenológico para el estudio del emprendimiento, los emprendedores y la estrategia.

Por tanto, este trabajo resulta relevante porque busca abonar a la promoción de nuevas formas de investigación que aporten a la comprensión de la formación de estrategias en tanto aspecto esencial de las acciones de emprendimiento. Igualmente, resulta pertinente porque la estrategia metodológica de la fenomenología ha sido poco explotada en el campo de estudio de la estrategia, y al dar cuenta de los pocos trabajos que al respecto existen, se puede incentivar su uso, al mostrar, precisamente, su potencial.

I. LA RELACIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPRENDEDOR

El emprendimiento tiende a ser un fenómeno ambiguo respecto a las definiciones y entendimientos que se llegan a generar en el ámbito académico. En un documento de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Ahmad y Seymour (2008) reconocen que parte de la ambigüedad para definir el emprendimiento recae en la proliferación de subcategorías en lo que a su estudio respecta, pues incluso se introducen términos adicionales como emprendimiento corporativo, emprendimiento interno, intraemprendimiento, etcétera. Sin embargo, de manera concreta, el emprendimiento puede entenderse como todo aquello que los emprendedores hacen (Westhead y Wright, 2013).

Al respecto, Stevenson y Jarillo (1990) tratan de dar claridad al tema del emprendimiento, señalando que, si bien existen múltiples estudios sobre el emprendimiento, dichos estudios se pueden agrupar en torno a tres temas de investigación generales, que los autores presentan a manera de preguntas: ¿qué ocurre cuando el emprendedor actúa?, ¿por qué los emprendedores actúan? y ¿cómo los emprendedores actúan? Así, Stevenson y Jarillo (1990) exponen las respuestas que se han dado a dichas preguntas, y bien puede inferirse que estas respuestas permiten establecer algunos aspectos básicos sobre la noción de emprendimiento y su relación con el papel del emprendedor.

Respecto de la primera pregunta, Stevenson y Jarillo (1990) plantean, por una parte, que las respuestas generadas se enfocan en definir los resultados del emprendimiento y, por otra parte, que la literatura que se ha interesado en dichos resultados ha sido la del campo económico, pues se presentan como resultados la promoción del desarrollo económico, la innovación, el impulso de nuevos mercados, la creación de pequeñas empresas, etcétera. Asimismo, Stevenson y Jarillo (1990) establecen que, al dar respuesta a esta pregunta, los investigadores también han facilitado que se genere una distinción entre los roles del emprendedor, el inversionista, el administrador y el hombre de negocios.

Por su parte, la segunda pregunta involucra estudiar las causas del emprendimiento, y uno de los campos que, acorde con Stevenson y Jarillo (1990), trata de exponerlas, es el psicosocial; dicho campo señala que a nivel individual las causas del emprendimiento son diversas, pero se pueden ubicar en las características que los emprendedores tienen y desarrollan, y en aspectos como la personalidad, las habilidades, las competencias y los antecedentes. Para este campo, las causas también refieren a factores del entorno –más allá de oportunidades de mercado–, como, por ejemplo, los aspectos gubernamentales o los cambios sociales.

Por último, Stevenson y Jarillo (1990) exponen que los estudios que dan respuesta a la tercera pregunta se alinean a propuestas administrativas funcionalistas en las que se enfatiza la importancia de la gestión en los actos de emprendimiento; principalmente, se busca establecer las diferentes fases por las que un emprendimiento pasará, así como presentar las formas de enfrentar los problemas que pudieran surgir en un nuevo emprendimiento.

Si bien Stevenson y Jarillo (1990) definen el emprendimiento como «un proceso por el cual los individuos –ya sea solos o dentro de organizaciones– persiguen oportunidades sin tener en cuenta los recursos que actualmente controlan» (p. 23), en este trabajo se propone una noción de emprendimiento a partir de las siguientes premisas:

- El emprendimiento es un proceso, en el sentido de que aglutina eventos y acciones hechos por el emprendedor.
- El emprendimiento permite alcanzar tanto metas individuales como resultados socioeconómicos.

- Los actos de emprendimiento emergen de múltiples características, habilidades y competencias que posee el emprendedor, así como del contexto en el que dichos actos se desarrollan, y
- En los actos de emprendimiento, en ciertas circunstancias, se emplean herramientas y prácticas gerenciales, ya sea de manera formal e informal, para alcanzar diversos resultados. Cabe destacar, para efectos de este trabajo, que uno de los componentes básicos de las herramientas y prácticas gerenciales es el relacionado con el ámbito estratégico.

Por tanto, en este trabajo, el emprendimiento se entiende como un proceso que comprende las acciones realizadas por el emprendedor. Estas acciones son el resultado de las características, habilidades y competencias que posee el emprendedor, así como del contexto en el que se desarrolla, lo cual le permite alcanzar metas individuales y colectivas con la ayuda de herramientas administrativas.

En síntesis, el emprendimiento es la actividad básica que realiza un emprendedor, es decir, es lo que en esencia hace un emprendedor, entendiendo por emprendedor aquella

[...] persona imaginativa, caracterizada por una capacidad para fijar y alcanzar metas, que mantiene un nivel elevado de sensibilidad para descubrir oportunidades de negocio [y mientras] continúe aprendiendo con respecto a oportunidades de negocio posibles y que continúe tomando decisiones moderadamente riesgosas que pretenden innovar, continuará desempeñando un rol emprendedor (Filion, 1998, p. 139).⁷

Como se puede observar, en la noción de emprendimiento propuesta, la figura del emprendedor está explícitamente presente, pero también, varias propuestas teóricas que presentan un interés por la figura del emprendedor se vinculan y aportan a la comprensión del emprendimiento,⁸ por lo cual resulta pertinente hacer una revisión de las propuestas teóricas que buscan comprender la figura del emprendedor, pues son las acciones de éste las que dan cuerpo y esencia al emprendimiento. Así, en los siguientes dos apartados se describe de manera general el desarrollo del estudio del emprendedor bajo el contexto de la escuela empresarial a través de dos comunidades académicas, la económica y la social-conductista, las cuales, acorde con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), han nutrido a dicha escuela.

2. LA COMUNIDAD ECONÓMICA EN LA ESCUELA EMPRESARIAL

El término *entrepreneur* ha sido parte del idioma francés desde el siglo XII, y acorde con Landström (2005), la palabra *emprendedor* apareció en el *Dictionnaire de la langue française* de 1437, que refería a «celui qui entreprend quelque chose», es decir, *aquella persona que toma acción de alguna cosa*. Por otra parte, en el idioma inglés se usaban las palabras *undertaker* y *adventurer* antes del siglo XVIII para establecer un significado similar al de *entrepreneur*, pues referían a *una persona que realiza cierta tarea*. Más tarde, la palabra *undertaker* pasó a significar *alguien que desarrolla proyectos*, y ya en el siglo XVIII, su

significado incluso llegó a concebirse como *hombre de negocios o empresario* (Landström, 2005); prueba de ello, es la mención que al respecto hace Adam Smith:⁹

In exchanging the complete manufacture either for money, for labour, or for other goods, over and above what may be sufficient to pay the price of the materials, and the wage of the workmen, something must be given for the profits of the undertaker of the work, who hazards his stock in the adventure (Smith, 1827, p. 20).

Conforme fue pasando el tiempo, la palabra *undertaker* tomó un camino diferente, hasta que en nuestros días llegó a significar *alguien que organiza funerales*. Por su parte, las palabras «entrepreneur» y «entrepreneurship» fueron acogidas por la lengua inglesa y han venido implicando diversas concepciones.

Más allá del origen del término *emprendedor*, se puede señalar que uno de los primeros avances teóricos sobre la comprensión de la figura del emprendedor y de sus prácticas se encuentra en los trabajos de la época del mercantilismo económico, específicamente en la obra de Richard Cantillon, quien reconoce en la figura del comerciante-empresario al emprendedor. Para este autor, los comerciantes se conducían, a diferencia de los artesanos, con un grado de incertidumbre mayor, debido a la imprevisibilidad de acontecimientos que implicaba el traslado de mercancías de un lugar a otro, no obstante, del riesgo asumido, se obtenía una ganancia relevante (Cantillon, 1950).¹⁰

Posterior al mercantilismo, Adam Smith equipararía al emprendedor con el empresario en tanto proveedor de capital y tomador de decisiones. Por su parte, Jean Baptise Say concebía que un emprendedor era una especie de *broker* que organizaba y combinaba medios de producción con el objetivo de producir bienes asumiendo el respectivo riesgo (Landström, 2005).

Otra de las propuestas que se puede identificar dentro de los primeros desarrollos teóricos sobre el emprendedor se encuentra en la escuela austriaca del pensamiento económico del siglo XIX, con las aportaciones de Carl Menger y Eugen von Böhm-Bawer. En el caso de Carl Menger, si bien no se enfocó en la figura del emprendedor¹¹ como tema central, sí lo hace en lo relativo a describir las características del emprendimiento, estableciendo lo siguiente:

La actividad emprendedora incluye: (a) obtener *información* sobre la situación económica; (b) *cálculo* económico – todos los diversos cálculos que deben hacerse si un proceso de producción es eficiente (garantizando que es económico en otros aspectos); (c) el *acto de voluntad* por el cual los bienes de orden superior (o bienes en general bajo las condiciones del desarrollo del comercio, donde cualquier bien económico puede ser intercambiado por otro) son asignados a procesos particulares productivos; y finalmente (d) *supervisión* de la ejecución del plan de producción de modo que pueda llevarse a cabo de forma más económica (Menger, 2004, p. 160).

Por su parte, Böhm-Bawer aportó a la comprensión del emprendedor al señalar que el beneficio empresarial se debía al ajuste exitoso que el emprendedor hacía a la estructura de producción a través del tiempo, en previsión de la futura demanda del consumidor (McCaffrey y Salerno, 2014).

Para finales del siglo XIX las discusiones sobre el emprendimiento fueron retomadas por los estadounidenses, dentro de las cuales resalta el trabajo de Frank Knight, quien plantea que el emprendimiento se caracteriza por una incertidumbre real de la que los emprendedores reciben un beneficio al tomar decisiones bajo condiciones de

incertidumbre, por lo que la competencia de un emprendedor es su habilidad para lidiar con la incertidumbre (Landström, 2005).

En esa misma época, Alfred Marshall (2009) contribuiría a la comprensión sobre las funciones de los emprendedores, pues uno de sus intereses era proveer herramientas económico-administrativas a los hombres de negocio.¹² De acuerdo con Karayiannis (2009), Marshall equipara el emprendimiento con una función organizacional, la cual se traduce en el cuarto factor de producción, pues a través de éste se alcanza la eficiencia de los otros factores de producción. Para Marshall, la función organizacional del emprendedor generaba beneficios en la disminución de los costos y el aumento de la productividad; no obstante, también implicaba riesgos, pues al experimentar con nuevas formas de coordinar los factores de producción podía tener resultados inesperados a los que se debía enfrentar, lo que implicaba que el emprendedor debía tener la capacidad de «mirar al futuro y estimar las oportunidades y equilibrar los riesgos al decidir invertir en recursos» (Karayiannis, 2009, p. 79).

Posteriormente, a principios del siglo xx Joseph Schumpeter aportaría a los desarrollos teóricos de la economía la premisa de que el crecimiento económico no resulta de la acumulación de capital, sino de las innovaciones implementadas por los emprendedores, quienes tienen la habilidad de romper con las prácticas establecidas en el mercado. Podría decirse que ello corresponde a la primera etapa del desarrollo teórico que Schumpeter (1984) tendría sobre los emprendedores y que muchas de sus aportaciones aparecerían en su obra *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*.

En esta primera etapa, Schumpeter reconoce que los emprendedores tienen una personalidad distinta, pues no son sólo agentes racionales que mezclan adecuadamente factores productivos; por el contrario, el emprendedor tiene además la función de reformar o revolucionar los patrones productivos gracias a la explotación de invenciones que facilitan la creación de nuevas mercancías, que permiten una nueva forma de producir las mercancías ya existentes, que promueven nuevas fuentes de materias primas o que generan nuevas salidas a productos, reorganizando con ello toda una industria (Bull y Willard, 1993).

Por otro lado, la segunda etapa del desarrollo teórico de Schumpeter se caracterizó por un cambio radical sobre la visión del emprendedor, pues dejó de asociar al emprendedor con una persona y sugirió que un país –bajo cierta agenda– puede representar un actor emprendedor, por lo que en la segunda etapa el emprendedor dejó de ser para Schumpeter el eje de los mecanismos de desarrollo económico (Śledzik, 2013).

3. LA COMUNIDAD SOCIAL-CONDUCTISTA EN LA ESCUELA EMPRESARIAL

Como se puede observar, durante mucho tiempo existió la hegemonía de una perspectiva económica en la comprensión del emprendedor. No obstante, para las décadas de 1970 y 1980 se comienza a construir una comunidad interesada en el

fenómeno del emprendimiento y la figura del emprendedor dentro de las disciplinas de la sociología y la psicología enfocada en el estudio de los rasgos y personalidades del emprendedor (Landström, 2015).

Los intereses de esta comunidad académica darían cuerpo a lo que se conocería como la perspectiva social-conductista, misma que tendría diversos antecedentes disciplinarios. En el caso de la disciplina sociológica, se tiene como antecedente el interés que Max Weber puso en los emprendedores a través de su obra *History of Commercial Partnerships*, en la cual argumenta que los marcos institucionales influyen fuertemente en la duración de la empresa colectiva, en el destino de los creadores de la empresa colectiva y en la capacidad de la empresa colectiva para desarrollarse independientemente de sus creadores (Ruef y Lounsbury, 2007). Esta primera intención de comprender las condiciones institucionales de las sociedades y los emprendedores es lo que marcaría la pauta para la sociología del emprendimiento, pues se pretendía analizar el contexto social, los procesos y los efectos de la actividad emprendedora (Ruef y Lounsbury, 2007).

Respecto al campo de la psicología, quien daría impulso al estudio de los emprendedores sería David McClelland (1976), a través de su obra *The Achieving Society*, en la que plantea la omisión que en aquella época se hacía de la forma en que el aspecto motivacional afecta el desarrollo económico, y donde el emprendedor resulta una figura esencial. Así, McClelland (1976) analizó en un estudio empírico seis componentes clave¹³ del rol de un emprendedor y estableció que los determinantes de estos componentes recaen en la actitud de logro –optimismo– y en el estatus alcanzado como empresario –éxito–. De igual manera, McClelland (1976) planteó la existencia de factores motivacionales¹⁴ y de actitudes¹⁵ que definen el estatus de los emprendedores en las diferentes naciones.

La propuesta de McClelland tuvo diversas críticas, pues se señalaba que resultaba muy simple pensar que la prosperidad de una sociedad recayera sobre factores como la necesidad de realización y la de poder (Filion, 1998, p. 124), pero contribuyó al desarrollo del enfoque conductista, así como a la conformación de la escuela de los rasgos, la cual se interesó por definir la figura del emprendedor a través de sus características: por ejemplo, se establecía que los emprendedores se caracterizaban por ser innovadores, líderes, tomadores de riesgos moderados, independientes, creativos, enérgicos, agresivos, perseverantes, optimistas, orientados a resultados y flexibles, y por tener locus interno de control, confianza en sí mismos, tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre, iniciativa, sensibilidad hacia los demás, capacidad de aprendizaje, capacidad para inspirar confianza y capacidad de uso de recursos (Filion, 1998, p. 125).

Como se puede apreciar, las aportaciones al conocimiento respecto a la figura del emprendedor se veían fragmentadas y no se lograba conformar un cuerpo común de estudio, pero en la década de 1980 un grupo de académicos comenzaría a argumentar sobre la importancia del emprendedor y de la pequeña empresa para la sociedad. Estos conceptos se unirían en una especie de hermandad que interesaría a la disciplina administrativa y que contribuiría a que dichos temas se incorporaran en la

profesionalización de los estudiantes universitarios al introducir cursos sobre emprendimiento y gestión de la pequeña empresa (Landström, 2015). Así, la integración de la pequeña empresa y el emprendedor, y la importancia otorgada a estos dos actores, dieron como resultado que para 1990 el campo de estudio sobre el emprendimiento se consolidara en el ámbito académico y se introdujera en el ámbito de las políticas públicas (Landström, 2015).

En lo que se refiere a la consolidación del ámbito académico, la investigación sobre el emprendedor y sus acciones de emprendimiento tendió a llevarse a cabo bajo lo que Landström (2005) denominó una mono-metodología, ya que muchas investigaciones se sustentaron en prácticas metodológicas de carácter cuantitativo cuyo principal soporte eran las encuestas y el uso de grandes bases de datos para realizar sofisticados análisis estadísticos. Si bien esta tendencia ha proporcionado legitimación en la construcción de conocimiento, es necesario señalar que también ha generado cierto sesgo hacia otras voces alternas interesadas en el estudio del fenómeno del emprendedor desde un punto de vista cualitativo.

4. SOBRE EL MÉTODO FENOMENOLÓGICO

La fenomenología como método de estudio obedece a una metodología cualitativa que busca hacer explícita la estructura implícita y los significados de la experiencia humana, lo cual lleva a que los investigadores deban realizar una labor descriptiva o interpretativa de los fenómenos de la conciencia, tanto objetiva como subjetivamente (Sanders, 1982).

Acorde con Mélich (citado en Rodríguez, Gil y García, 1999), algunos aspectos medulares de la investigación fenomenológica refieren a que ésta implica

[...] el estudio de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad [...] la explicación de los fenómenos dados a la conciencia [...] la descripción de los significados vividos, existenciales [...] la exploración del significado del ser humano[...] (pp. 40-42).

En concreto, para Rodríguez, Gil y García (1999), «la fenomenología busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia» (p. 42).

Más allá de lo anterior, en general, existen dos posturas que sustentan al método fenomenológico, la descriptiva y la interpretativa, y cada una se basa respectivamente en los desarrollos teóricos de Husserl y de Heidegger.

Edmund Husserl plantea la fenomenología como un nuevo método descriptivo que implica una *reducción*, una búsqueda de las esencias, aquello que refiere a las estructuras previas esenciales de las experiencias subjetivas; las esencias son aquello sin lo cual no se puede imaginar intuitivamente un objeto como tal (Gill, 2014).

Martin Heidegger, por su parte, considera las cuestiones del ser, en particular explora la experiencia humana del ser, que en su propuesta se refleja en el *Dasein*. Heidegger establece que el significado metodológico de la descripción fenomenológica es la

interpretación, la cual es un aspecto integral para la investigación, por lo que introduce el método hermenéutico como un elemento necesario para el estudio de la interpretación del ser humano. Heidegger cuestiona la noción de que alguna vez podamos estar libres de suposiciones (Gill, 2014).

Estas dos posturas han dado lugar a diferentes formas de llevar a cabo investigaciones fenomenológicas ligadas a comprender las organizaciones, y que, por ende, pueden ser útiles para aquellos interesados en el estudio del fenómeno del emprendedor. Gill (2014) plantea la existencia de cinco propuestas metodológicas que se distribuyen entre ambas posturas, las cuales se resumen a continuación:

Método descriptivo fenomenológico de Sanders. El método se sustenta en la postura fenomenológica descriptiva husserliana y su disciplina de origen fueron los estudios organizacionales. Este método se concibe como una técnica que tiene por objetivo hacer explícitos la estructura implícita (o esencia) y el significado humano de las experiencias; para ello se propone considerar una muestra de tres a seis participantes. Dicho método establece como conceptos clave la agrupación (*epoché*), la reducción eidética y la correlación nomemática/noética (Gill, 2014).

Método descriptivo fenomenológico de Giorgi. Al igual que el de Sanders, este método se fundamenta en la postura de la fenomenología descriptiva husserliana, y su disciplina de origen fue la psicología. El método permite establecer la esencia de un fenómeno particular y propone considerar una muestra de al menos tres personas. Los conceptos clave de dicho método son la agrupación (*epoché*), la reducción eidética, la variación imaginativa y las unidades de significado (Gill, 2014).

Método interpretativo fenomenológico de Benner. Este método encuentra sustento en la postura fenomenológica interpretativa heideggeriana y su disciplina de origen fue la enfermería. El método supone que metodológicamente se debe articular la comprensión y el conocimiento práctico y cotidiano. Dicho método no propone una muestra específica de participantes y sugiere que la recopilación de información se detenga hasta que los nuevos informantes no revelen nuevos hallazgos. Los conceptos clave del método son los antecedentes, los ejemplares, los equipos de interpretación y los casos modelo o paradigmáticos (Gill, 2014).

Método de análisis fenomenológico interpretativo (IPA, por sus siglas en inglés) de Smith. Al igual que el método pasado, éste se basa en la propuesta heideggeriana, pero su disciplina de origen fue la psicología. El método se concibe como un arte para explorar en detalle la manera en que los participantes generan sentido de su mundo personal y social. Dicho método propone considerar una muestra de uno o más participantes y sus conceptos clave son la doble hermenéutica, la ideografía y la inducción (Gill, 2014).

Método hermenéutico fenomenológico de Van Manen. Este método resulta una extensión de ambas posturas (husserliana y heideggeriana) y su disciplina de origen fue la

pedagogía. El método se concibe como una poesía que transforma las experiencias vividas en expresiones textuales de su esencia. En general, este método no especifica un número determinado de participantes y sus conceptos clave son la escritura profunda, la orientación y la reflexión (Gill, 2014).

Como se puede apreciar, estos métodos dan cuenta de que «el fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando» (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 42) la esencia de las prácticas de los individuos.

5. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ANÁLISIS DE LA LITERATURA

El análisis de la literatura se sustentó en la revisión de artículos alojados en la base de datos Scopus,¹⁶ a su vez, el criterio de búsqueda que se estableció fue que los artículos que se revisaran incluyeran en su título, resumen o palabras clave, los términos *estrategia (strategy)*, *emprendedor (entrepreneur)* y *análisis fenomenológico (phenomenological analysis)*. Este análisis arrojó un panorama poco alentador sobre el uso del método fenomenológico para la comprensión de la formación de la estrategia desde la perspectiva de la escuela empresarial, pues la búsqueda arrojó la existencia de ocho artículos en el periodo 2005-2021, de los cuales solamente se tuvo acceso al texto completo de cinco artículos. Ello llevó a que se tomara la decisión de establecer un criterio de búsqueda más general en la misma base de datos: que los artículos presentarán en su título, resumen o palabras clave, los términos *emprendimiento (entrepreneurship)* y *análisis fenomenológico (phenomenological analysis)*.

Cabe precisar que la decisión de incluir el término *emprendimiento (entrepreneurship)* se debe a que éste se puede entender como un proceso general que implica una variedad de acciones como el descubrimiento de una oportunidad, el desarrollo creativo o el inicio, desenvolvimiento y declive organizacional (Chiles, Elias y Li, 2017), además de que abarca el propio proceso de formación de estrategias por parte del emprendedor, es decir, el acto de emprendimiento involucra acciones estratégicas que llevan implícitas la visión del emprendedor. Retomar el término emprendimiento implica asimismo evidenciar que el fenómeno del emprendimiento puede ser considerado como una especie de contexto mediante el cual se puede entender de mejor manera la formación de la estrategia, haciendo uso del método fenomenológico.¹⁷

Ahora bien, generalizar el criterio de búsqueda a partir de los términos *emprendimiento (entrepreneurship)* y *análisis fenomenológico (phenomenological analysis)* permitió identificar 60 artículos en el periodo 2005-2021; así, tras una revisión general, se encontró que dos de ellos se repetían y cinco no contenían alguno de los dos términos dentro del título, resumen o palabras clave, quedando solamente 53 artículos que cumplían con los criterios de búsqueda, de los cuales se tuvo acceso completo únicamente a 37 artículos.

Así, los cinco artículos previamente encontrados y estos 37 artículos,¹⁸ se analizaron teniendo como referentes dar cuenta de la implementación del método fenomenológico para abordar el estudio del proceso de formación de estrategias realizado por los emprendedores, y exponer la manera en que los actos de emprendimiento pueden estudiarse bajo el método fenomenológico, en el entendido de que dichos actos implican acciones estratégicas. A su vez, ello implicó que se identificaran cinco categorías de análisis: 1) la propuesta general del artículo; 2) la postura sobre el emprendedor y sobre la estrategia; 3) la procedencia de los artículos; 4) los temas, tipos y actores de emprendimiento, y 5) la comprensión de la forma en la que dichos artículos utilizan el método fenomenológico.

6. ANÁLISIS LITERARIO DEL USO MÉTODO FENOMENOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA BAJO LA PERSPECTIVA DE LA ESCUELA EMPRESARIAL

El análisis literario que se presenta a continuación implica comprender la manera en que se ha estudiado la formación de estrategias por parte de los emprendedores bajo el método fenomenológico. Así pues, en un primer subapartado se expondrán los resultados correspondientes a la –primera– revisión de los textos que incluían en su título, resumen o palabras clave los términos *estrategia (strategy)*, *emprendedor (entrepreneur)* y *análisis fenomenológico (phenomenological análisis)*, y en un segundo subapartado se expondrán los resultados relativos a la –segunda– revisión de los textos que incluían en su título, resumen o palabras clave los términos *emprendimiento (entrepreneurship)* y *análisis fenomenológico (phenomenological analysis)*.

6.1 Del análisis literario sobre el emprendedor y la estrategia

En la tabla 1 se presenta el resultado de los textos analizados acorde con los ejes mencionados en la introducción, a partir de lo cual se establece una reflexión.

Tabla 1. *Análisis sobre el estudio del emprendedor y la estrategia bajo el método fenomenológico*

Autores	Origen y procedencia	Propuesta	Postura sobre el emprendedor	Postura sobre la estrategia	Tipo de organización	Uso del método
Van Rensburg y Kanayo (2021)	Sudáfrica	Analiza las trampas del egoísmo entre mujeres emprendedoras en Sudáfrica. Plantea la existencia de factores psicológicos (a	La emprendedora como auto-controladora del egocentrismo	Las acciones estratégicas del emprendedor deben estar libres de comportamientos egocéntricos El aprendizaje sobre los errores egocéntricos	Pequeñas empresas	Utiliza el método IPA para comprender la interpretación sobre el egoísmo de 16 mujeres, destacando el papel de dicha actitud en el emprendimiento

		nivel individual, social y cultural) y personales (habilidad para la gestión, liderazgo y ejecución), así como la existencia de factores propios de las empresas (desarrollo, diversificación, expansión)		permite a las emprendedoras desarrollar planes que no entorpezcan su desempeño empresarial		y en el rol de emprendedoras
Martínez, Guilló y Santero (2019)	España	Evalúa la postura de los emprendedores de empresas sociales en los mercados de base tecnológica	Emprendedor Social con base tecnológica	Se plantea la existencia de áreas estratégicas que mejoran la situación de la Economía Social en los sectores tecnológicos	Empresas sociales	No queda claro el uso de un método fenomenológico específico, sólo se señala que la naturaleza de la investigación será fenomenológica y que por ende se usarán entrevistas a profundidad
Mansoori (2017)	Suecia	Analiza cómo la metodología de lanzamiento esbelto influye a los emprendedores	Emprendedor como ejecutor de instrucciones	Hace referencia a las estrategias de acción en tanto guiones específicos de acciones que deben ser tomados en cuenta por los emprendedores.	Start-up	Se plantea el uso de entrevistas fenomenológicas a emprendedores que participaron en un programa de aceleramiento
Aslan, Duman, Sen, Duran, y Atarbay (2016)	Estambul	Se analiza cómo los emprendedores definen los conceptos de innovación y emprendimiento	Emprendedores como innovadores y como solucionadores de problemas a través del ensayo y error	La estrategia como un modelo que conduce al adecuado desarrollo de la empresa	Empresas con base tecnológica de I+D	La investigación fenomenológica como un instrumento que permite determinar perspectivas subjetivas respecto de hechos y casos.
Godesiabois (2015)	-----	Introduce el concepto de análisis de redes como una oportunidad para comprender los emprendimientos internacionales, específicamente las alianzas de cooperación, las new ventures y	No existe una posición clara sobre el tema. El trabajo hace referencia a los emprendedores nacientes o que tienen su primera experiencia	No existe una posición clara sobre el tema. Sólo se contempla la posibilidad de generación de vínculos con otras empresas como una estrategia de avance	Negocios familiares en Florencia, Italia, del siglo xv.	Se retoma de manera tangencial la investigación fenomenológica y se advierte que es una debilidad en el campo de estudio de los emprendimientos internacionales.

		las ofertas públicas iniciales				
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Con los términos de búsqueda propuestos se esperaba que los trabajos encontrados presentaran aspectos inherentes al proceso de formación de estrategias por parte del emprendedor; no obstante, como se puede apreciar en la tabla 1, el resultado no fue el esperado y, por el contrario, lo que se observa es que el aspecto estratégico o del emprendedor pasan en ocasiones a un segundo plano. Cabe señalar que tampoco hay evidencia en estos trabajos sobre la manera en la que el método fenomenológico ha sido usado para conocer cómo los emprendedores dan sentido tanto a los procesos de formación de estrategias que llevan a cabo como a otras acciones de emprendimiento.

Los autores Van Rensburg y Kanavo (2021) son los que más se acercan a reconocer la relación entre el emprendedor y la formación de estrategias al plantear que existen factores propios de los emprendedores que pueden repercutir en su desempeño y en sus acciones estratégicas. La posición de estos autores es funcionalista y determinista, pues plantean que no es hasta que las emprendedoras se autocontrolan respecto a sus actos egoístas que finalmente logran desarrollar planes eficientes. De igual manera, otro acercamiento entre los emprendedores y la formación de estrategias es el propuesto por Martínez, Guilló y Santero (2019), quienes reconocen la emergencia de lo que podría llamarse un nuevo perfil del emprendedor, que se caracteriza por buscar la mejora social y que, por tanto, redirige sus acciones estratégicas hacia la resolución de problemas sociales de forma innovadora y creativa.

Otro aspecto que tampoco se logró visualizar en los trabajos es la claridad respecto a cuál es la postura sobre la que se sustenta el análisis fenomenológico, pues al menos en cuatro de los cinco artículos revisados únicamente se menciona que se realizará el análisis fenomenológico usando como técnica de recopilación las entrevistas a profundidad. Al respecto, solamente en el texto de Van Rensburg y Kanavo (2021) se plantea abiertamente que el método utilizado fue el IPA, pero es necesario señalar que ello no significa que se expusiera en detalle la forma en que dicho método fue implementado en el estudio, en lo relativo al uso de la doble hermenéutica, la ideografía o la inducción.

6.2 Del análisis literario sobre los actos de emprendimiento

El orden que se presenta en esta segunda parte del análisis literario implicó hacer una revisión sobre: a) la procedencia de los artículos analizados; b) los temas, tipos de emprendimiento y actores abordados en los artículos analizados, y c) el uso del método fenomenológico.

a) Procedencia

Se puede señalar que las primeras publicaciones se realizaron en 2007, iniciando con el trabajo de Dixon y Clifford (2007) proveniente del Reino Unido, el cual fue publicado por

la revista *Journal of Organizational Change Management*, la cual, si bien se ubica en el campo de la administración, no tiene como tema principal el emprendimiento. De igual manera, en este año, también proveniente del Reino Unido, se publica el trabajo de Shaw y Carter (2007) en la revista *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Existe una tendencia de que los trabajos provengan del Reino Unido, pues corresponden al 20% de los artículos revisados (Hagos, Izak y Scott, 2019; Kempster y Cope, 2010; Parkinson y Howorth, 2008; Shaw y Carter, 2007; Dixon y Clifford, 2007). Asimismo, cabe señalar que los artículos fueron publicados principalmente por una revista especializada en emprendimiento: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Otro país que también ha tenido relevancia en la producción de artículos es Estados Unidos, pues representa, en la búsqueda realizada, 16% de las publicaciones. La particularidad de las publicaciones estadounidenses es que al menos en la revisión hecha en Scopus, la publicación más antigua es de 2017, es decir, se publicó 10 años después de la primera publicación encontrada, en esta búsqueda, en el Reino Unido. Por otro lado, 75% de los artículos realizados por autores provenientes de Estados Unidos han sido publicados en revistas especializadas en emprendimiento.

Fuera del Reino Unido y de Estados Unidos, se puede señalar que la producción de artículos se localizó en tres continentes: Europa (Alemania, Estonia, Finlandia y Portugal), Asia (Estambul, Turquía e Indonesia) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda), principalmente.

b) Temas, tipos y actores de emprendimiento

Dentro de los principales temas que se identificaron se encuentra la educación en la formación de emprendedores, en el que se presentan la conformación de entornos de aprendizaje y la construcción de concepciones a su alrededor. En la tabla 2 se presenta tanto la propuesta central como los tipos y actores de emprendimiento que incluyen los artículos que abordan el tema de la educación en la formación de emprendedores.

Tabla 2. *La educación del emprendedor en artículos que consideran el método fenomenológico*

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Ustav y Venesaar (2018)	Exploran el concepto de metacompetencias en la educación emprendedora mediante las expresiones de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje, con el objetivo de proporcionar asistencia para incorporar las metacompetencias en la educación emprendedora	Emprendimiento Escolar	Estudiantes de emprendimiento
Deveci (2016)	Intenta determinar las percepciones de los profesores de ciencias – que aún no prestan sus servicios– respecto a los conceptos de emprendimiento y características empresariales, así como investigar las percepciones de los maestros respecto a la transferencia de las características empresariales a los estudiantes	Emprendimiento Escolar	Profesores como transmisores de las características de emprendimiento
Peltonen (2015)	Explora el papel del aprendizaje colaborativo en el desarrollo de las competencias emprendedoras de los docentes en el contexto	Emprendimiento Escolar	Profesores de educación básica

	escolar en los niveles de educación primaria, secundaria y vocacional		
Sart (2014)	Intenta mostrar y analizar críticamente el papel de los modelos de liderazgo de las universidades en la creación de un entorno de aprendizaje para la innovación y el espíritu empresarial	Emprendimiento Escolar	Estudiantes graduados
Feldmann (2014)	Busca comprender, desde la perspectiva de emprendedores formados en facultades, las experiencias de aprendizaje vividas que contribuyeron a su desarrollo desde ser un miembro tradicional de la facultad hasta ser un emprendedor en una facultad	Emprendimiento Escolar	Profesores de facultad

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Otro tema relevante que se estudia bajo el método fenomenológico son los grupos minoritarios o marginados, en el sentido que representan un grupo demográfico particular o que pertenecen a un grupo o sector particular de la población. La tabla 3 presenta tanto la propuesta central como los tipos y actores de emprendimiento incluidos en los artículos que se enfocan en los grupos minoritarios o marginados.

Tabla 3. *El emprendimiento de grupos minoritarios y marginados en artículos que consideran el método fenomenológico*

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Jakobsen, Wachter, Trettin y Rothmann (2021)	Exploran las experiencias y perspectivas de la transición de enfermeras a emprendedoras dentro de un entorno clínico y cultural de la enfermería, así como el impacto del emprendimiento en el rol de las enfermeras y la identidad profesional	Emprendimiento en la enfermería	Enfermeras
Curtis, D'Aniello, Twist, Barbara y Brandon (2019)	Exploran, en diversos aspectos, la experiencia vivida por trabajadores sexuales que consensualmente venden sus servicios, siendo uno de esos aspectos el emprendimiento. Al respecto, los hallazgos muestran que el desarrollo del emprendimiento en muchos casos comenzó como respuesta a crisis financieras personales, lo que finalmente les ha permitido un grado de libertad financiera	Emprendimiento de comercio sexual	Trabajadores sexuales
Hagos, Izak y Scott (2019)	Buscan explicar cómo las barreras institucionalizadas objetivas (de las cuales el capital social, humano y financiero son factores decisivos) y el desempeño subjetivo de los nuevos emprendedores migrantes de Eritrea afectan conjuntamente las actitudes comerciales y el comportamiento observado de dichos emprendedores	Nuevos emprendimientos	Migrantes de Eritrea en el Reino Unido
Johnson y Shaw (2019)	Plantear como propósito comprender los desafíos estructurales que enfrentan los emprendedores refugiados sirios en Alemania y los Países Bajos, pues de ellos se pueden generar estrategias para ayudar en un futuro a los emprendedores refugiados	Nuevos emprendimientos	Refugiados de Siria en Alemania y Holanda
Erdmann (2017)	Busca explorar las percepciones de emprendedores nativo-americanos sobre por qué y cómo se convirtieron en propietarios exitosos de negocios en o cerca de reservas en Wisconsin	Emprendimiento de sectores específicos de la población	Emprendedores nativo-americanos
Raco y Tanod	Se proponen descubrir el significado de la espiritualidad según lo expresado por los empresarios católicos a partir de sus	Espiritualidad en el	Emprendedores cristianos

(2014)	experiencias diarias	emprendimiento	
--------	----------------------	----------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

También se encuentra el tema referente a los emprendimientos de corte social, así como aquellos orientados a la mejora del medio ambiente, que se alejan del interés económico y buscan un beneficio social o ecológico. La tabla 4 muestra los artículos que abordan estos temas, haciendo énfasis en su propuesta central y en los tipos y actores de emprendimiento en los que se enfocan.

Tabla 4. *El emprendimiento social y ambiental en artículos que consideran el método fenomenológico*

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Erten y Güzeloğlu (2020)	Examinan las prácticas de <i>hacerlo tú mismo</i> desde las perspectivas sustentable y de emprendimiento; asimismo, buscan comprender cómo funciona el mecanismo de transformación de tendencias utilitaristas a altruistas que promueve la economía compartida	Emprendimiento sustentable	DIYers (del término <i>Do-it-yourself</i> , Hacedores por ellos mismos)
Grigore y Dragan (2020)	Exponen los ecosistemas de emprendimiento en dos regiones de Rumania, lo cual permite comprender el contexto de economías de transición de estados poscomunistas. Los principales resultados son que el emprendimiento sustentable en este tipo de países no es resultado de una evolución natural, y que los emprendedores políticos son una molestia y carga para los verdaderos emprendedores que honestamente obedecen las reglas del libre mercado	Emprendimiento sustentable	Emprendedores-administradores Emprendedores políticos
Martín, Rodríguez y Sánchez (2019)	Profundizan en la relación entre las empresas de economía social y el emprendimiento con base tecnológica a través de un análisis cualitativo que incorpora la visión de los principales actores	Emprendimiento social	Emprendedores que practican la economía social
Southcott y Joseph (2017)	Exploran las intersecciones entre el emprendimiento social, la filantropía corporativa y la participación de la comunidad	Emprendimiento social	CEO y miembros del coro
Parkinson y Howorth (2008)	Cuestionan la aplicación del discurso del emprendimiento de naturaleza lucrativa al emprendimiento social en el Reino Unido y analizan cómo las personas que «hacen» una empresa social se apropian o reescriben el discurso para articular sus propias realidades	Emprendimiento social	Emprendedores sociales
Shaw y Carter (2007)	Abordan la práctica emergente del emprendimiento social con la intención de generar una visión más matizada del mismo, analizando los antecedentes históricos y teóricos de este tipo de emprendimiento respecto de la práctica contemporánea	Emprendimiento social	Emprendedores sociales
Dixon y Clifford (2007)	Examinan la manera en que los emprendedores pueden crear un negocio económicamente viable mientras conservan sus valores ambientales y sociales centrales	Emprendimiento social	Emprendedores sociales

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Más que un tema en común, existen trabajos que se interesan en estudiar cómo se ha establecido una postura en la que el emprendedor es un generador de resultados y, a

partir de ello, se realizan diversos análisis usando como herramienta metodológica la fenomenología. La tabla 5 expone algunos artículos que dan cuenta de lo anterior, destacando la propuesta central y los tipos y actores de emprendimiento en los que se enfocan dichos artículos.

Tabla 5. *El emprendedor como generador de resultados en artículos que consideran el método fenomenológico*

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Williams, Pritchard, Miller y Reed (2020)	Cuestionan el potencial emancipador del emprendimiento, usando como referente de análisis las experiencias de hombres y mujeres que de manera reciente se habían convertido en empleadores, lo que da como resultado que dicho emprendimiento crezca	Emprendimiento como creación de empleos	Emprendedor empleador
Julien (2019)	Expone las dimensiones que explican y fomentan el dinamismo del emprendedor (la demanda, la oferta y las dimensiones institucionales y espaciales), así como la manera en que la interacción de estas dimensiones influye en los desarrolladores de políticas públicas para estimular el emprendimiento de nuevas empresas pequeñas en la región de Quebec	Nuevos emprendimientos	Emprendedores
Suárez (2017)	Busca interpretar cómo el emprendimiento se convierte en un elemento potenciador de la calidad de vida en poblaciones de pobreza extrema	Emprendimiento como potencializador	No hay un actor explícitamente identificado
González-Pérez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano (2018)	Analizan la internacionalización de la pyme desde la perspectiva del emprendedor y desde las características y rasgos especiales que influyen en la internacionalización (conducta oportunista hacia la internacionalización, enfoque internacional desde el inicio, habilidad para construir redes y creación de valor basado en rasgos personales)	Emprendimientos de pyme	Emprendedores de pequeñas empresas

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Otros temas en los que se utilizó para su comprensión el método fenomenológico son la innovación, el aprendizaje y la cognición, los cuales se presentan en la tabla 6, haciendo referencia tanto a la propuesta central como a los tipos y actores de emprendimiento incluidos en los artículos que abordan dichos temas.

Tabla 6. *La innovación, el aprendizaje y la cognición del emprendedor en artículos que consideran el método fenomenológico*

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Van Rensburg y Ogujiuba (2020)	Buscan identificar la manera en que la capacidad de poder mental y sus elementos subyacentes impulsan y, por tanto, afectan los niveles de desempeño gerencial e individual entre los emprendedores exitosos de Sudáfrica. La novedad del estudio es que da lugar a reflexionar sobre la relación entre la capacidad de poder mental y los procesos cognitivos	Emprendimientos exitosos	Emprendedores

Autores	Propuesta central	Tipos de emprendimiento	Actores
Schultz, Lessing, Smit, Swarts, Van Hoek y Viljoen (2021)	Analizan el efecto de la asistencia dada por organizaciones no gubernamentales a personas desempleadas con el objetivo de capacitarlos para emplearse o autoemplearse; para ello, usan como marco teórico el enfoque de capacidades, destacando las facultades cognitivas, afectivas y conativas, y el desarrollo de capacidades	Emprendimiento como empleabilidad y autoempleo	Personas desempleadas
Lose y Khuzwayo (2021)	Evalúan la herramienta del cuadro de mando integral y su aplicación en incubadoras de empresas, bajo el contexto de la actual explosión tecnológica. Encontraron que el uso de tecnologías de información por parte de los emprendedores permitió la adecuada utilización del cuadro de mando integral, por lo que recomiendan que las incubadoras de empresas adopten dichas tecnologías	Incubadoras de empresas	Personal de las incubadoras de empresas
Dupleix (2021)	Utiliza la teoría de la efectucción para analizar emprendimientos que fracasaron en el sector de software. El enfoque de la efectucción es compatible con el desarrollo de emprendimientos en sectores dinámicos dada su flexibilidad ante la incertidumbre y el cambio; no obstante, ello no garantiza el éxito. Así, el fracaso genera individuos resistentes con gran capacidad de adaptación	Emprendimientos que fracasan	Emprendedores con experiencia de fracasos
Palmer (2019)	Explora el significado de experiencias humanas de emprendedores –en la ciudad de Nueva York– que no han adoptado una tecnología innovadora adecuada	Nuevos emprendimientos	Emprendedores
Aslan, Duman, Sen, Duran y Atarbay (2016)	Realizan un análisis de cómo los emprendedores definen los conceptos de innovación y emprendimiento	Emprendimiento interno	Líderes de proyecto
Dias y Teixeira (2017)	Analizan las consecuencias de negocios fallidos a través de comprender la manera en que los emprendedores progresaron y desarrollaron nuevas empresas, la forma en que los emprendedores cambiaron sus comportamientos y prácticas de negocio debido a alguna falla en el mismo, y el efecto de anteriores fracasos en las decisiones de los emprendedores para asumir nuevos retos	Nuevos emprendimientos	Emprendedores con experiencia de fracasos

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Ahora bien, a continuación, se da cuenta brevemente de algunos artículos que consideran el método fenomenológico, y que dada la naturaleza de los temas que abordan y dado el número de artículos escritos sobre dichos temas, no pudieron ser agrupados en una categoría temática común.

Respecto al tema del *género*, destaca el trabajo de Katre (2018), quien busca comprender la naturaleza de las experiencias afectivas que pueden ayudar a las mujeres a superar las limitaciones socioculturales percibidas y a estimular el espíritu empresarial en un grupo de mujeres de la India; asimismo, destaca el trabajo de Khan y Rowlands (2018), quienes buscan comprender los desafíos que enfrentan los mumpreneurs en Nueva Zelanda, como un subgrupo de mujeres emprendedoras.¹⁹

En cuanto al tema del *liderazgo*, se encontraron dos trabajos,²⁰ el de Lewis (2015), que explora cómo el liderazgo emprendedor es expresado por una mujer emprendedora a lo largo del tiempo y cómo ser líder se integra en el desarrollo de la identidad empresarial a través de la identidad de género, y el de Kempster y Cope (2010), quien explora la naturaleza del aprendizaje del liderazgo en el contexto emprendedor.

En lo tocante a *la influencia del contexto en el emprendimiento*, el trabajo de Singh y Majumdar (2020) plantea que la nación puede considerarse como un contexto que impacta al emprendimiento, utilizando como estudio de caso las naciones del sur y centro del continente asiático; a partir de ello, se analizaron factores como la promoción gubernamental, la innovación, la habilidad de tomar riesgos y la percepción individual de las personas sobre ellas mismas.

Por último, se identificó un trabajo de corte teórico desarrollado por Rajasinghe, Aluthgama-Baduge y Mulholland (2021), en el cual se discute la pertinencia de que el IPA sea apropiado como metodología cualitativa que facilita la apreciación sobre el emprendimiento; dicho trabajo concluye que existen aspectos positivos para el estudio del emprendimiento bajo este método, pero reconoce que también existen retos ligados a la interpretación de las experiencias de los emprendedores.

c) *Uso del método fenomenológico*

La revisión de los artículos muestra que el método fenomenológico se usa como método único y principal de investigación o como complemento de investigaciones cuantitativas, aunque cabe señalar que no todos los artículos exponen un claro desarrollo del método fenomenológico utilizado. Asimismo, la revisión revela que el método fenomenológico es usado para comprender las experiencias de los emprendedores y que destaca el predominio del uso del IPA sobre otros métodos. No obstante, es necesario advertir que ha sido criticado debido a que existen ambigüedades en su propuesta derivadas de una falta de estandarización; de igual manera, debe cuidarse que el uso del IPA no derive en trabajos meramente descriptivos y que precisamente fomente la interpretación (Tuffour, 2017), así como que evite obtener resultados de contextos amplios de la realidad (Pringle, Drummond, McLafferty y Hendry, 2011).

Así, la tabla 7 muestra los artículos que usaron como complemento el método fenomenológico, la tabla 8 muestra los artículos que presentan investigaciones que se basan en el método IPA, la tabla 9 muestra los artículos que exponen diversos métodos de análisis fenomenológico –diferentes al IPA– y la tabla 10 muestra los artículos que no plantean de manera explícita algún método específico fenomenológico usado –sólo se limitan a establecer que usarán un método fenomenológico–.²¹

Tabla 7. *El uso del método fenomenológico como complemento para el estudio del emprendimiento/emprendedor*

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Erten y	La información recolectada se obtuvo de varios grupos que promueven el «Hazlo tú mismo» en redes

Güzeloğlu (2020)	sociales, de los cuales se obtuvo una muestra de quince voluntarios que fueron entrevistados vía telefónica o cara a cara. La transcripción de las entrevistas fue codificada a través del programa MAXQDA Analytics Pro.
Schultz, Lessing, Smit, Swarts, Van Hoek y Viljoen (2021)	Se usaron dos entrevistas semiestructuradas en grupos focales aplicadas a 42 desempleados que participaron en los programas de asistencia y fomento de capacidades de las organizaciones no gubernamentales. Se usó un análisis de contenido para determinar temas y categorías y se tuvo en cuenta la saturación de datos. Finalmente, los resultados se categorizaron acorde con el enfoque de Kolbe sobre las capacidades
Lose y Khuzwayo (2021)	Se utilizaron entrevistas fenomenológicas para proveer datos –visualizar– sobre las experiencias vividas de ocho incubadoras. De igual manera, se hizo un análisis temático de los datos obtenidos
Julien (2019)	Se usó el método fenomenológico como respaldo de los datos obtenidos de un estudio cuantitativo; este último incluyó tanto regresiones lineales para el análisis de datos de 97 regiones de Quebec, Canadá, como entrevistas a 43 actores socioeconómicos. Para el autor, el método fenomenológico permite dar coherencia a las variables cuantitativas analizadas a la vez que obtener sentido y entendimiento profundo de la realidad cambiante. Aunque este trabajo se puede asociar con un enfoque interpretativo, ello no se hace de forma explícita –se puede presuponer lo anterior, ya que se retoma el trabajo de Cope (2005), quien promueve la adopción de la fenomenología interpretativa–
Ustav y Venesaar (2018)	Se planteó un estudio multidimensional que involucró dos líneas teóricas paralelas y tres preguntas de investigación interdependientes. La estrategia implicó una metodología mixta que permitiera la medición de los aspectos que se obtuvieron de forma cualitativa. Así, en la primera etapa de la investigación se utilizó un método fenomenológico descriptivo, pues se partió de la idea de Husserl de que el conocimiento científico comienza con una descripción fresca e imparcial del tema

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Tabla 8. *El uso del método IPA para el estudio del emprendimiento/emprendedor*

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Williams, Pritchard, Miller y Reed (2020)	Se usa un método visual co-creativo basado en el IPA para explorar las transiciones de ser un emprendedor a ser un emprendedor que emplea. Al respecto, se retomaron los tres principios teóricos del IPA: el ontológico expresivista, la autoridad experimental y la hermenéutica interpretativa
Van Rensburg y Ogujiuba (2020)	Se usó el IPA, estableciendo una selección de 15 emprendedores hombres que operaran en el sector agrícola de Sudáfrica. Se realizaron entrevistas semiestructuradas sobre sus fortalezas mentales y se estableció una sesión de seguimiento con el objetivo de comprobar que lo interpretado era correcto
Rajasinghe, Aluthgama-Baduge y Mulholland (2021)	Se hace una descripción sobre el IPA a manera de reflexionar sobre su pertinencia para el estudio del emprendimiento. Al respecto, se establecen como puntos relevantes en el diseño metodológico la determinación de una muestra de estudio, la recolección de datos, el proceso de análisis de datos y el cuidado de la calidad y validez
Jakobsen, Wacher, Trettin y Rothmann (2021)	Se usaron entrevistas semiestructuradas basadas en el IPA. Dicho método fue seleccionado porque provee de una descripción detallada de la experiencia individual en relación con un fenómeno determinado. Y, por tanto, fue útil para reconocer cómo las enfermeras generan sentido de su mundo social y personal, el rol de la enfermería y la identidad profesional ligada a sus experiencias de emprendimiento
Dupleix (2021)	Se utilizó el IPA. Específicamente, se analizaron cuatro experiencias de fracaso de emprendedores, aplicando la teoría de la efectuación mediante un análisis fenomenológico. Se elaboraron entrevistas a profundidad partiendo de preguntas disparadoras, siendo los entrevistados quienes establecieron el curso del diálogo con fines aclaratorios o ampliatorios del uso de más preguntas

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Katre (2018)	Se utilizó el IPA para comprender lo que causa las experiencias afectivas, la naturaleza de la experiencia misma en términos de emociones y los resultados atribuibles a la experiencia. La estrategia consistió en que para cada entrevista y notas de campo se realizó una codificación focalizada en la que se etiquetaban por diferentes rubros las experiencias. Los códigos en cada una de las etiquetas se examinaron por separado para encontrar similitudes y para agruparse en temas recurrentes
González-Pérez, Vélez-Ocampo y Herrera-Cano (2018)	Los autores se inspiraron en el IPA para desarrollar su estudio; plantean que a pesar de que en el estudio de los negocios internacionales no se ha usado el IPA, este método puede servir para entender los retos a los que los emprendedores se enfrentan en el proceso de internacionalización. Asimismo, los autores retoman el IPA como método de recolección de información y como método para realizar el análisis de los datos, pues ello les ofrecía posibilidades para entender el fenómeno y para comprender cómo los emprendedores generan sentido de éste
Southcott y Joseph (2017)	Usaron el IPA para realizar las transcripciones y análisis de las entrevistas, pues dicho método implica una examinación detallada de las experiencias vividas por las personas. Los autores parten del hecho de que el IPA tiene como base la fenomenología, la hermenéutica y la ideografía, ya que busca una perspectiva interna sobre las experiencias vividas de los individuos, a la vez que explora cómo una persona en particular en una situación determinada comprende el fenómeno experimentado
Días y Teixeira (2017)	Utilizan el estudio de caso junto con una estrategia de recopilación de información usando el IPA, pues dicho método ha sido utilizado para analizar los fracasos en los negocios, además de que permite la introspección. La selección del IPA respondió a la posibilidad que brinda este método para comprender a los individuos en una progresión a través del tiempo dentro de un contexto real del tiempo
Erdmann (2017)	El autor utilizó el IPA por considerar que este método ha tomado impulso dentro de la investigación de los emprendedores, pues no sólo aborda la cuestión de cómo el emprendedor reflexiona sobre las experiencias de éxito vividas, sino que también examina cuestiones relativas a la valoración que los emprendedores dan a ciertos grupos como la familia o la comunidad y cómo estos grupos influyen en sus reflexiones
Peltonen (2015)	Usó el IPA como método para recopilar información y hacer análisis de datos a través de una muestra grande de personas. Para el autor, el IPA es un método no prescriptivo que puede ser adaptado por investigadores; asimismo, dicho método implementa una doble interpretación, pues primero los participantes interpretan sus propias experiencias y luego es el investigador quien explica e interpreta el significado de lo que exponen los participantes
Sart (2014)	El IPA fue utilizado para analizar los resultados de las entrevistas relativas a los modelos de liderazgo que incrementan la innovación y el emprendimiento
Kempster y Cope (2010)	Usaron el IPA para analizar los datos de su estudio y elaborar una construcción inductiva del conocimiento generado, aplicando entrevistas a 9 emprendedores para dar cuenta de la experiencia vivida sobre aprender a liderar
Smith y Osborn (2004)	La estrategia metodológica tiene por objetivo explorar en detalle cómo los participantes hacen sentido de su mundo personal y social, siendo la materia prima de análisis los significados particulares de experiencias, eventos y estados de los participantes. Los estudios que usan el IPA utilizan muestras pequeñas, pues se requiere de un análisis profundo. Se considera que después de la recopilación de información por medio de entrevistas semiestructuradas y su transcripción, la particularidad del IPA se centra en el análisis de los significados que se fueron dando, estableciéndose así una relación interpretativa con la transcripción

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Tabla 9. *El uso de diversos métodos de análisis fenomenológico para el estudio del emprendimiento/emprendedor*

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Singh y Majumdar (2020)	Utilizan la perspectiva narrativa como una meditación fenomenológica que se centra en el proceso del lenguaje, la percepción, la experiencia y el concepto. Para ello, emplean entrevistas a profundidad con

	diferentes rondas en las que se van explorando diversos factores ligados a la nación como ese contexto que influye el emprendimiento
Grigore y Dragan (2020)	Se utiliza el estudio fenomenológico junto con el análisis temático para enfocarse en las experiencias subjetivas de los participantes. La investigación se diseñó con base en los principios fenomenológicos y el análisis temático, asegurando la relevancia de las respuestas a 21 entrevistas semiestructuradas que buscaron capturar la perspectiva sobre los ecosistemas de emprendimiento y la posibilidad de convertirlos en ecosistemas de emprendimiento sustentables
Curtis, D'Aniello, Twist, Barbara y Brandon (2019)	Utiliza el método de análisis fenomenológico trascendental, el cual enfatiza las descripciones de los participantes usando una secuencia de pasos que son prescritos por el análisis fenomenológico, iniciando con un periodo largo de <i>epoché</i> y la horizontalización

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Tabla 10. *El uso sin clara especificación del análisis fenomenológico para el estudio del emprendimiento/emprendedor*

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Hagos, Izak y Scott (2019)	El método fenomenológico usado por estos autores consistió en entrevistas semiestructuradas enfocadas en experiencias, pensamientos, actitudes y sentimientos de los emprendedores respecto al establecimiento de sus propios negocios. Se buscaba comprender ideográficamente a los emprendedores explorando los significados que atribuyen a las ideas dentro de su realidad
Johnson y Shaw (2019)	Este estudio fenomenológico explora y descubre diversos aspectos del emprendimiento de refugiados que son bastante diferentes de la investigación sobre el empresario étnico y migrante. Se desarrolla un perfil de los emprendedores; se buscan las principales razones por las que los individuos deciden abrir sus propios negocios en un nuevo territorio; se buscan las lecciones aprendidas de los emprendedores; y se proponen estrategias para ayudar en el futuro a emprendedores refugiados
Martín, Rodríguez y Sánchez (2019)	En el método fenomenológico se utilizaron entrevistas a profundidad para una muestra de actores relacionados con el emprendimiento de base tecnológica y con la economía social
Palmer (2019)	La intención del método fenomenológico involucró recuperar las experiencias y perspectivas de emprendedores que no habían adoptado tecnología de operaciones avanzadas para obtener una ventaja competitiva y comprender las formas en que los emprendedores experimentan desafíos económicos utilizando tecnología comercial obsoleta
Khan y Rowlands (2018)	Su enfoque cualitativo fenomenológico guió la recolección y análisis de datos. Se llevaron a cabo ocho entrevistas semiestructuradas con <i>mumpreneurs</i> de Nueva Zelanda. Se adoptó un enfoque interpretativo para comprender los desafíos que enfrentan las <i>mumpreneurs</i> , creando una comprensión perspicaz de las experiencias de las participantes
Deveci (2016)	El uso del método fenomenológico buscó descubrir las percepciones de los profesores de ciencias con respecto al espíritu emprendedor mediante el uso de entrevistas
Lewis (2015)	El método fenomenológico permitió plasmar tres cuestiones centrales en las entrevistas: cuéntame la historia de tu negocio; cuéntame la historia de cómo llegaste a ser autónomo; dime si te identificas como emprendedor
Raco y Tanod (2014)	Plantean que el método fenomenológico es adecuado porque los emprendedores deben ser comprendidos desde su propia visión; la estrategia que siguieron los autores consistió en usar las técnicas de recopilación de información mediante entrevista, observación y cuestionario

Autores	Forma en la que se usó el método fenomenológico
Feldman (2014)	Utilizó el estudio fenomenológico para encontrar que los emprendedores reconocen los beneficios de sus actividades empresariales y crean sinergias entre su enseñanza, investigación y negocios. La estrategia metodológica consistió en encontrar un perfil de interés de emprendedores a los que se les realizaron entrevistas que fueron codificadas
Parkinson y Howorth (2008)	Usaron el análisis fenomenológico para recabar a través de entrevistas cuestiones relacionadas con los significados que los emprendedores sociales asignan a sus actos; de igual manera, se examinó cómo estos emprendedores reproducen sus estructuras sociales en su hablar
Shaw y Carter (2007)	Adoptaron un enfoque de investigación fenomenológico, identificando y comprendiendo las similitudes entre el comportamiento de emprendedores con fines de lucro y el comportamiento de emprendedores sociales emergentes

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados en la tabla.

Como se puede derivar del análisis de la literatura sobre el uso del método fenomenológico en los actos de emprendimiento, la tendencia es que los artículos revisados provengan del Reino Unido y se publiquen primordialmente por una revista especializada en el tema. Asimismo, los principales temas que destacan a partir de dicho análisis literario son la educación del emprendedor, el emprendimiento de grupos minoritarios y marginados, el emprendimiento social y ambiental, el emprendedor como generador de resultados, la innovación, el aprendizaje y la cognición del emprendedor, el papel del género y el liderazgo en el emprendimiento, y la influencia del contexto en el emprendimiento.

De igual forma, los diversos tipos de emprendimiento registrados en este análisis literario son el emprendimiento escolar, el emprendimiento en la enfermería, el emprendimiento de comercio sexual, el emprendimiento sustentable, el emprendimiento social, el emprendimiento como creación de empleos, el emprendimiento como empleabilidad y autoempleo, el emprendimiento interno, el emprendimiento exitoso, el emprendimiento fallido, el emprendimiento de sectores específicos de la población, los nuevos emprendimientos y las incubadoras de empresas, y los diversos tipos de actores identificados son estudiantes, profesores, enfermeras, trabajadores sexuales, migrantes, emprendedores nativo-americanos, emprendedores cristianos, emprendedores-administradores, emprendedores políticos, DIYers, CEO's, emprendedores sociales y emprendedores empleadores.

Igualmente, de dicho análisis literario se deriva que el método fenomenológico se usa como método único o como método complementario, que el predominio del uso del IPA sobre otros métodos de análisis fenomenológico es evidente, que no todos los artículos exponen explícitamente el método fenomenológico utilizado y que el común denominador de los artículos revisados es que el método fenomenológico es utilizado para comprender las experiencias vividas de los emprendedores.

La diversidad de temas estudiados en relación con el emprendimiento y de formas de emprendimiento da cuenta del potencial del método fenomenológico para el estudio del dicho fenómeno. Asimismo, la diversidad de formas en las que el método fenomenológico es utilizado para el estudio del emprendimiento –y del emprendedor–

también ofrece evidencia del potencial de dicho método. De esta forma, si se considera que el emprendimiento, el emprendedor y la estrategia implican fenómenos estrechamente relacionados, el método fenomenológico bien puede ser bastante útil para el estudio, en sí mismo, de la formación de la estrategia. Por otra parte, la diversidad de formas de emprendimiento y de actores que lo realizan, las y los cuales van más allá del ámbito empresarial, permite pensar la pertinencia de ampliar el campo de estudio de la escuela empresarial, pues ésta se enfoca principalmente al estudio del ámbito empresarial, lo que puede limitar el estudio de la estrategia, ya que ésta no implica un fenómeno exclusivo de las organizaciones empresariales.

7. REFLEXIONES FINALES

Por una parte, como lo muestra el análisis de la literatura hecho en este trabajo, mientras el uso del método fenomenológico para la comprensión del proceso de formación de estrategias –por parte del emprendedor– es sumamente escaso, el uso del método fenomenológico para la comprensión del emprendimiento es más abundante, lo cual indica el potencial que tiene dicho método para el estudio del emprendimiento. Por otra parte, como ya se señaló, los actos de emprendimiento implican acciones estratégicas por los emprendedores, por lo que si el método fenomenológico ha sido útil para el estudio del emprendimiento, también puede serlo para el estudio de la formación de estrategias. Es por ello que en este trabajo se promueve el uso del método fenomenológico para el estudio, propiamente dicho, de la estrategia.

Respecto de lo anterior, parafraseando a Leitch et al. (citados en Rajasinghe, Aluthgama-Baduge y Mulholland, 2021, p. 869), quien hace referencia al tema del emprendimiento, se puede establecer que, a través del método fenomenológico, en sus diversas expresiones, se puede tener acceso a las experiencias, percepciones y creencias de los estrategas, y así generar información valiosa que abone significativamente a la comprensión de la formación de estrategias. Asimismo, pero en lo relativo al tema del emprendedor, Filion (2011) escribe que

[...] las definiciones más completas del empresario serán posibles una vez que «a ciencia de la acción» se haya desarrollado. Pero incluso, entonces, es muy posible que los empresarios sigan siendo mal entendidos no sólo por los demás, sino por ellos mismos²² (p. 125).

De ahí la importancia del método fenomenológico, no sólo para el desarrollo del estudio del emprendedor, sino para el desarrollo del estudio de la formación de estrategias –sea o no en contextos de emprendimiento–.

De esta forma, el método fenomenológico permitiría contar con información de primera mano que confirme o refute las propuestas teóricas en torno a la estrategia –independientemente si el fenómeno estratégico es estudiado desde la escuela empresarial u otras escuelas–. Información que puede ser utilizada, obviamente, por el

propio investigador, pero también por lectores, los cuales pueden derivar sus propias interpretaciones a partir de la misma información.

A manera de ilustración del potencial del uso del método fenomenológico para el estudio de la estrategia,²³ se retoma el trabajo de Gonzalez-Perez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano (2018), cuyo objetivo consistió en investigar cuáles son las perspectivas que tienen los emprendedores sobre la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Así pues, se puede interpretar que, entre otros aspectos, los autores llevaron a cabo un análisis de la estrategia de internacionalización y de cómo los emprendedores dan sentido a esta estrategia.

El trabajo de Gonzalez-Perez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano (2018) utilizó el IPA. Específicamente, el diseño de la investigación contempló la recolección de datos en 11 empresas colombianas en las que por lo menos el 20% de los ingresos provenía de ventas internacionales y la aplicación de entrevistas individuales como principal instrumento de recolección de datos, las cuales tuvieron una duración de entre 50 y 120 minutos por emprendedor. La estrategia de análisis consistió en codificar a detalle los datos obtenidos en las entrevistas,²⁴ en lugar de usar la teoría preexistente para encontrar códigos que se pudieran aplicar a los datos obtenidos. Posteriormente, se generaron patrones de los códigos obtenidos que se agruparon en grandes temas.

Los resultados de la investigación de Gonzalez-Perez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano (2018) permitieron conocer los datos generales de las empresas,²⁵ de los emprendedores²⁶ y de sus experiencias de internacionalización.²⁷ Asimismo, y primordialmente, dieron cuenta de los factores de internacionalización percibidos por los emprendedores que les permiten construir sentido de esa actividad, a saber, la experiencia técnica como un impulsor del comportamiento de emprendimiento internacional, las conductas oportunistas hacia la internacionalización, el enfoque internacional desde el inicio del negocio, la habilidad para construir redes y la creación de valor basada en rasgos personales.²⁸ De lo anterior, se puede establecer que los emprendedores estudiados por Gonzalez-Perez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano (2018) son capaces de realizar estrategias de internacionalización gracias a los factores recién mencionados, es decir, son esos factores los que los impulsan a realizar procesos de internacionalización; al respecto, cabe citar algunos fragmentos de entrevista que ilustran estos factores:

«Nuestra competitividad está basada en nuestro conocimiento técnico y experiencia internacional»; «La principal ventaja de tener clientes internacionales es la rapidez de los pagos. Los clientes internacionales significan pagos inmediatos y liquidez»; «Nosotros estábamos conscientes de que esto era un riesgo para el negocio, pero que tenía un gran potencial, así que decidimos comprometernos en vender video juegos internacionalmente [...] nosotros sabíamos que nuestra compañía necesitaba ser internacional desde el inicio»; «Nuestra estrategia es seguir a nuestros clientes a donde ellos vayan. De esta manera, aprovechamos nuestra reputación, recomendaciones y redes personales para contactar potenciales clientes en el extranjero»; «Estoy seguro de que mi empresa es más que sólo una persona talentosa. No puedo confiar sólo en mi talento [...] mi empresa es un equipo no una sola persona. Dentro de esta industria hay muchos competidores individuales que carecen de la habilidad para organizarse como empresa» (Gonzalez-Perez, Velez-Ocampo y Herrera-Cano, 2018, pp. 19-21).

En el mismo sentido de ilustración, se encuentra el trabajo Dixon y Clifford (2007), cuyo objetivo fue examinar cómo los eco-empresarios podían crear un negocio económicamente viable al tiempo que conservaban sus valores ambientales y sociales fundamentales. Para lograrlo, los autores analizaron un caso de éxito en el ámbito de las empresas sociales, centrándose en la organización Green-Works, cuya actividad central es recibir donaciones de mobiliario por parte de grandes empresas, el cual, a su vez, es vendido a otras empresas con el objetivo prolongar la vida útil de dicho mobiliario y así evitar el desperdicio.

La investigación de Dixon y Clifford (2007) se enfocó en comprender las estrategias de la organización, el proceso de creación de la empresa, la forma en que cumple su mandato ético, la manera como mantiene su viabilidad económica y los desafíos clave que enfrenta. Para efectos de este capítulo, un aspecto a destacar de dicha investigación es lo relativo a la comprensión de las estrategias que un eco-empresario (emprendedor) realizó para poder mantener un equilibrio entre la viabilidad económica y su interés por el cuidado ambiental.

Dixon y Clifford (2007) llevaron a cabo una investigación de tipo exploratoria, reconociendo que existe una escasez de investigaciones en relación con los emprendimientos. Adoptaron un enfoque fenomenológico para comprender la creación de sentido que los actores dan a este tipo de emprendimientos. Para ello, la estrategia de recopilación de información consistió en entrevistas semiestructuradas, microetnografía y análisis de documentos.²⁹

Los resultados de la investigación de Dixon y Clifford (2007) permitieron esbozar el sentido que subyace a la creación de la empresa Green Works, así como revelar las estrategias tomadas por su CEO,³⁰ las cuales han permitido una operación económicamente viable sin dejar de conservar los valores ecológicos y sociales que motivaron su creación; pero también la utilización del método fenomenológico permitió descubrir el sentido que el propio CEO daba a sus estrategias. Al respecto, se pueden citar algunos fragmentos de las entrevistas en los que se destacan estos aspectos:

Sobre la creación de la empresa:

CEO: Somos una organización joven conducida por el compromiso y el entusiasmo de probar que el desperdicio es una oportunidad en lugar de un problema: una oportunidad de salvar recursos valiosos y una oportunidad de crear trabajos [...] si desvinculas el medio ambiente de la sociedad, la gente no lo protegerá (Dixon y Clifford, 2007, p. 332).

CEO: Absolutamente odio el desperdicio [...] el punto de odiar el desperdicio es porque podría hacer algo más (Dixon y Clifford, 2007, p. 334).

CEO: Me emocionaría en muchos sentidos si sucediera una de dos cosas. Uno, que el sector corporativo de repente se volviera menos derrochador [o dos] si el resto de la industria de gestión de residuos pudiera ponerse al día y decir, podemos superar a Green-Works, lo haremos comercialmente. Entonces realmente habría logrado la sostenibilidad. Y estaríamos fuera del negocio (Dixon y Clifford, 2007, p. 339).

Sobre las estrategias de franquicias y empleo:

CEO: Tenemos antenas de oportunidades que están afuera buscando y tengo alrededor de 20 oportunidades [...] en cualquier momento estoy buscando socios con los que compartir. Así que no es extraordinario que la gente aparezca un día, siempre y cuando tenga la idea de lo que estoy buscando [...] no es suerte (Dixon y Clifford, 2007, p. 333).

CEO: Encuentro todo el asunto sobre diseñar estructuras y sistemas un poco tediosos. Pero me encanta el resultado. Tiendo a reclutar a personas a mi alrededor que están mejor preparadas para hacer ese tipo de cosas. Y que, con suerte, están entusiasmados con la energía que yo apporto [...] y espero que no los asuste demasiado, espero que no me retrasen demasiado y obtengamos un buen término medio (Dixon y Clifford, 2007, p. 333).

Ahora bien, dado el potencial del método fenomenológico para el estudio del emprendimiento, los emprendedores y la estrategia, se proponen algunas preguntas de investigación que pudieran ser contestadas con ayuda del método fenomenológico, las cuales se relacionan con temas abordados por la escuela empresarial –tanto en la comunidad económica como en la social-conductista– y con temas identificados en el análisis de la literatura, considerando que el emprendimiento implica un proceso de formación de estrategias y que el emprendedor puede ser considerado como un estratega; dichas preguntas son las siguientes: ¿qué significa para los emprendedores/estrategas la actividad del emprendimiento?; ¿cómo los emprendedores/estrategas dan razón de las estrategias inherentes al desarrollo de actos de emprendimiento exitosos y fallidos?; ¿en qué medida los emprendedores/estrategas son conscientes de la complejidad que implica la formación de estrategias?; ¿cómo explican los emprendedores/estrategas su habilidad para generar nuevas estrategias que implican romper con las prácticas establecidas?; ¿por qué a los emprendedores/estrategas les crean sentido las estrategias que formulan e implementan?; ¿cómo los emprendedores/estrategas adquieren sentido de las estrategias que formulan e implementan?; ¿de qué manera los emprendedores/estrategas dan cuenta de los marcos institucionales que inciden en ellos, en la formación de sus estrategias y en sus emprendimientos?; ¿cómo conciben los emprendedores/estrategas los factores motivantes que les permiten desarrollar estrategias de emprendimiento?; ¿cómo conciben los emprendedores/estrategas sus características o rasgos personales que les permiten desarrollar estrategias de emprendimiento?; ¿de qué manera la diversidad de tipos de emprendedores/estrategas dan sentido a sus emprendimientos?; ¿cuáles son las razones que dan la diversidad de tipos de los emprendedores/estrategas para desarrollar emprendimientos de diversos tipos, es decir, por qué les hace sentido emprender?; entre otras. Cabe señalar que este tipo de cuestionamientos no está presente de manera explícita en la literatura revisada.

Asimismo, la promoción de método fenomenológico radica en que permite la comprensión de casos concretos y no generalizados, pues es lo que diferencia y a su vez enriquece el conocimiento sobre el emprendimiento, los emprendedores y la estrategia más allá de lo que tradicionalmente se ha trabajado. La profundidad de análisis que aporta el método fenomenológico ofrece otras perspectivas de estudio que en una suma de esfuerzos permite el desarrollo teórico.

Si bien la intención de este trabajo ha sido la de fomentar el uso del método fenomenológico para mejorar la comprensión de la formación de estrategias en el contexto de la escuela empresarial, también es importante reconocer las limitantes de este método. Al respecto, a manera de ilustración, se puede señalar que una de sus limitaciones se encuentra en las posturas que se alinean al desarrollo teórico de Husserl, pues acorde con Sanders (1982, p. 353) existe dificultad al momento adoptar el lenguaje de la fenomenología, ya que mucha de la terminología derivada de la fenomenología es poco conocida; tal es el caso de términos como *intencionalidad*, *epojé*, *reducción*, *noesis*, *noema*, *apodictic*; asimismo, otra de las limitaciones es que en el caso de las posturas husserlianas no existe una metodología precisa que seguir, por lo que no hay un proceso lineal para su análisis. No obstante, más allá de las limitantes del método fenomenológico, lo que se desea, y se reitera, es llamar la atención sobre la utilidad de dicho método para el estudio de la estrategia.

REFERENCIAS

- Ahmad, N. y Seymour, R. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity. Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*. OCDE. <<https://www.oecd.org/sdd/business-stats/39651330.pdf>>.
- Ansoff, I. H. (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons.
- Aslan, A. E., Duman, B., Sen, D., Duran, C. y Atarbay, S. (2016). A Pilot Study on the Perception of Innovation and Entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 64, 139-156. <<http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.64.8>>.
- Bowman, E., Singh, H. y Thomas, H. (2007). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. En A. Pettigrew, H. Thomas, y R. Whittington. *Handbook of Strategy and Management* (31-51). SAGE Publications.
- Bull, I. y Willard, G. (1993). Towards a Theory of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 183-195.
- Cantillon, R. (1950). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. FCE.
- Chiles, T., Elias, S. y Li, Q. (2017). Entrepreneurship as Process. En A. Langley y H. Tsoukas. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (432-450). SAGE Publications.
- Cope, J. (2005). Researching Entrepreneurship Through Phenomenological Inquiry. *International Small Business Journal*, 23(2), 163-189. doi:10.1177/0266242605050511.
- Curtis, M., D'Aniello, M., Twist, M., Barbara, G. B. y Brandon, E. (2019). We are Naked Waitresses who Deliver Sex': a Phenomenological Study of circumstantial Sex Workers' Lives. *Sexual and Relationships Therapy*. <<https://doi.org/10.1080/14681994.2019.1689386>>.
- De la Rosa, A., Lozano, O. y López, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración y Organizaciones*, 30, 19-50.

- Deveci, I. (2016). Perceptions and Competence of Turkish Pre-service Science Teachers with Regard to Entrepreneurship. *Australian Journal of Teacher Education*, 41(5), 153-170.
- Dias, A. y Teixeira, A. A. C. (2017). The Anatomy of Business Failure: A Qualitative Account of its Implications for Future Business Success. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 2-20.
- Dixon, S. E. A., y Clifford, A. (2007). Ecopreneurship - A New Approach to Managing the Triple Bottom Line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 326-345.
- Dupleix, M. (2021). La teoría effectual y el fracaso empresarial. *Innovar*, 31(81), 139-154. <<https://doi.org/0.15446/innovar.v31n81.95581>>.
- Erdmann, S. J. (2016). American Indian Entrepreneurs' Perceptions of their Success in Establishing. Businesses on or Near Reservations in Wisconsin. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(3).
- Erten, E. Ü. y Güzeloğlu, E. B. (2020). Transformation of do-it-yourself from Altruistic to Utilitarian Tendency: DIY Entrepreneurs and Sustainable Practices in Shared Economy Market Conditions. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 32.1.127-143. <<https://doi.org/10.1108/MEQ-04-2020-0064>>.
- Feldmann, B. D. (2014). Dissonance in the Academy: The Formation of the Faculty Entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 20(5), 453-477.
- Filion, L. J. (1998). Entrepreneurship: Entrepreneurs and Small Business Owner-Managers. En Julien, P. A. *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship* (117-149). Ashgate.
- Filion, L. J. (2011). La definición de empresario: reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional. En Varela, R. (ed.). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*, vol. 1, *Entrepreneurship* (115-130). Universidad Icesi – Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.
- Gill, M. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2).118-137. doi: 10.1177/1094428113518348.
- Godesiabois, J. (2015). Network Analysis in an International Entrepreneurial Environment. *International Entrepreneurship*, 8, 137-164. <[http://dx.doi.org/10.1016/S1074-7540\(05\)08006-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1074-7540(05)08006-2)>.
- Gonzalez-Perez, M. A., Vélez-Ocampo, J. y Herrera-Cano, C. (2018). Entrepreneurs' Features Affecting the Internationalisation of Service SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 9-28.
- Grigore, A. M. y Dragan, I. (2020). Towards Sustainable Entrepreneurial Ecosystems in a Transitional Economy: An Analysis of two Romanian City-regions through the lens of Entrepreneurs. *Sustainability*, 12, 6061. 1-21. doi:10.3390/su12156061.
- Hagos, S., Izak, M., y Scott, J. M. (2019). Objective Institutionalized Barriers and Subjective Performance Factors of New Migrant Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(5), 842-858.
- Jakobsen, L., Wachter, L., Trettin, B. y Rothmann, M. J. (2021). Entrepreneurship and nurse Entrepreneurs lead the Way to the Development of Nurses' Role and Professional

- Identity in Clinical Practice: A Qualitative Study. *The Journal of Advance Nursing*, 77(10). 4142-4155. <<http://doi.org/10.1111/jan.14950>>.
- Johnson, R. C., y Shaw, C. S. (2019). A New Career in a New Town: Entrepreneurship Among Syrian Refugees in Germany and the Netherlands. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(2).
- Julien, P. A. (2019). The Regional Variations of Entrepreneurial Dynamism: a Mixed Methods Study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(9-10), 874-907. doi: 10.1080/08985626.2019.1620346.
- Karayiannis, A. (2009). The Marshallian Entrepreneur. *History of Economic Ideas*, 17(3), 75-102. <<http://www.jstor.org/stable/23723450>>.
- Katre, A. (2018). Facilitating Affective Experiences to Stimulate Women's Entrepreneurship in Rural India. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(4), 270-288.
- Kempster, S., y Cope, J. (2010). Learning to Lead in the Entrepreneurial Context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(1), 6-35.
- Khan, M. S. y Rowlands, C. (2018). Mumpreneurship in New Zealand: an Exploratory Investigation. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(5-6), 459-473.
- Landström, H. (2005). *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. Springer.
- Landström, H. (2015). Entrepreneurship Research and its Historical Background. En T. Baker y Welter, F. *The Routledge Companion to Entrepreneurship*. Routledge.
- Lewis, K. V. (2015). Enacting Entrepreneurship and Leadership: A Longitudinal Exploration of Gendered Identity Work. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 662-682.
- Lose, T. y Khuzwayo, S. (2021). Technological Perspectives of Balances Scorecard for Business Incubators: Evidence from South Africa. *Problems and perspectives in Management*, 19(4). 40-47. <[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.04)>.
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the Lean Startup Methodology. The Role of Vicarious and Experiential Learning Process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <<https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2016-0195>>.
- Marshall, A. (2009). *Principles of Economics*. Signalman Publishing.
- Martín, M. I. M., Rodríguez, N. G., y Sánchez, R. S. (2019). The Social Economy Within Technology-Based Entrepreneurship in Spain. A Qualitative Approach. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (96), 65-90.
- Martínez, M. I., Guilló, N. y Santero, R. (2019). La economía social en el emprendimiento de base tecnológica en España. Un análisis cualitativo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96, 65-90. <<https://doi.org/96.65-90.10.7203/CIRIEC-E.96.12969>>.
- McCaffrey, M. y Salerno, J. (2014). Böhm-Bawerk's approach to entrepreneurship. *Journal of the History of Economic Thought*, 36(4), 35-454.
- McClelland, D. (1976). *The Achieving Society*. Irvington Publishers.
- Menger, C. (2004). *Principles of Economics*. Alabama: Ludwig von Mises Institute.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Garnica.

- Palmer, W. (2019). Technological Innovation: The Pathway to Entrepreneurs' Economic Advancement. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 30, 381-393.
- Parkinson, C., y Howorth, C. (2008). The language of Social Entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(3), 285-309.
- Peltonen, K. (2015). How Can Teachers' Entrepreneurial Competences be Developed? A Collaborative Learning Perspective. *Education and Training*, 57(5), 492-511.
- Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (2007). Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. En A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington. *Handbook of Strategy and Management* (3-30). SAGE Publications.
- Pringle, J., Drummond, J., McLafferty E., y Hendry, C. (2011) Interpretative Phenomenological Analysis: a Discussion and Critique. *Nurse Researcher*, 18(3), 20-24.
- Raco, J. R., y Tanod, R. H. M. (2014). Understanding Spirituality as Experienced by Catholic Entrepreneurs. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(1), 40-51.
- Rajasinghe, D., Aluthgama-Baduge, C. y Mulholland, G. (2021). Researching Entrepreneurship: an Approach to Develop Subjective Understanding. *International Journal Entrepreneurial Behavior and Research*. <<https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2019-0601>>.
- Ruef, M. y Lounsbury, M. (2007). Introduction: the Sociology of Entrepreneurship. En M. Ruef y M. Lounsbury (eds.), *The Sociology of Entrepreneurship* (Research in the Sociology of Organizations, vol. 25, 1-29), Emerald Group.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A New way of Viewing Organizational Research. *Academy of Management Review*, 7(3). 353-360.
- Sart, G. (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, (57), 73-90.
- Schultz, C., Lessing, K., Smit, P. K., Swarts, I., Van Hoek, L., y Viljoen, H. (2021). Kapasiteitsontwikkeling by geskoolde en hooggeskoolde werklose persone in Pretoria, Gauteng, ten einde hulle indiensneembaarheid en selfwerkzaamheid te bevorder. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 61(3), 794-815. <<https://doi.org/10.17159/2224-7912/2021/v61n3a9>>.
- Schumpeter, J. A. (1984). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Shaw, E., y Carter, S. (2007) Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Singh, A. y Majumdar, S. (2020). Entrepreneurship: Nation as a context. En S. Majumdar y E.M. Reji. *Methodological Issues in Social Entrepreneurship Knowledge and Practice*. Springer Proceedings in Business and Economics. in Business. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-9769-1_11>.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on Innovation and Entrepreneurship. En S. Hittmar, *Management Trends in Theory and Practice*. University of Zilina & Institute of

Management.

- Smith, A. (1827). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nation*. University Press. Thomas Nelson y Peter Brown.
- Smith, J. A. y Osborn, M. (2004). Interpretative Phenomenological Analysis. En *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Limited.
- Southcott, J. y Joseph, D. (2017). Changing the World one Voice at a Time: Philanthropy and Community Choirs in Australia. *Creative Industries Journal*, 10(2), 155-167.
- Stevenson, H. y Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Suárez, F. (2017). Reflections for the Interpretation of the Entrepreneurship as an Enhancer Element of the Quality of Life in Populations of Extreme Poverty (2017). *Espacios*, 38(53), 29.
- Tuffour, I. (2017). A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach. *Journal of Healthcare Communications*, 2(4:52). 10.4172/2472-1654.100093.
- Ustav, S. y Venesaar, U. (2018). Bridging Metacompetencies and Entrepreneurship Education. *Education and Training*, 60(7-8), 674-695.
- Van Rensburg, N. y Kanayo, O. (2021) Egotism and Female Managerial Performance in South Africa: Evidence from SMEs in the Agricultural Sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-18. <<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1939837>>.
- Van Rensburg, N. y Ogujiuba, K. (2020). Effect of Mind-power Ability Among Achiving Entrepreneurs in South Africa. Identifying Accustomed Internal Drivers. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12.4, 475-493. <<https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0125>>.
- Westhead, P. y Wright, M. (2013). *Entrepreneurship. A Very Short Introduction*. Oxford.
- Williams, H. C., Pritchard, K., Miller, M. C. y Reed, C. (2020). Climbing to Freedom on an Impossible Staircase: Exploring the Emancipatory Potential of Becoming an Entrepreneur-employer. *International Small Business Journal*, 39(5), 424-449. <<https://doi.org/10.1177/0266242620967613>>.

¹ En este trabajo, por formación de la estrategia se entenderá, en términos generales, la formulación, implementación y cambio de la estrategia.

² Acorde con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), estas escuelas son la del diseño, la de la planificación, la del posicionamiento, la empresarial, la cognoscitiva, la del aprendizaje, la del poder, la cultural, la ambiental y la de la configuración. Nótese que la escuela empresarial representa solamente una de las varias dimensiones que permiten entender la naturaleza compleja del proceso estratégico, dimensión que hace referencia a la visión estratégica concebida por la figura del emprendedor.

³ Lo que en la perspectiva de Bowman, Singh y Thomas (2007, pp. 32-34) implicaría hacer referencia a los enfoques institucionalistas, economistas y conductistas en el estudio de la estrategia.

- ⁴A manera de ilustración, véase el trabajo de De la Rosa, Lozano y López (2013), en el que se propone el pensamiento estratégico como una agenda de investigación dentro de los Estudios Organizacionales, cuyos resultados de investigación teóricos apoyen las propuestas prácticas de la administración estratégica.
- ⁵Cabe señalar que el tema central de este capítulo se ubica en el campo de estudio de la estrategia y pretende abonar a una parcela de conocimiento de este campo: las cuestiones metodológicas para el estudio de la estrategia.
- ⁶Si bien en la versión traducida al español de *Safari a la estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999) se utilizó la palabra *empresario* para traducir el término *entrepreneur*, en este trabajo se plantea que la traducción correcta debiera ser emprendedor, ya que se considera que el emprendedor es quien finalmente desarrolla e impulsa la materialización de la visión (léase estrategia), no así el empresario, cuyo rol principal es buscar la rentabilidad o supervivencia de la empresa.
- ⁷Para otras definiciones de emprendedor, véase Fillion (2011).
- ⁸Véase, a manera de ejemplo, el trabajo de Fillion (2011), específicamente las páginas 120-125.
- ⁹Mención en la obra *Una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, específicamente en el capítulo VI. «Sobre las partes que componen el precio de las mercancías».
- ¹⁰De manera general, Cantillon consideraba a los comerciantes como una figura crucial para que el intercambio de las mercancías se realizara, tal como se aprecia en la siguiente cita: «Estableceré, pues, el principio de que los propietarios de tierras son los únicos individuos naturalmente independientes en un Estado; que todas las clases restantes son dependientes, ya sean empresarios o asalariados, y que todo el trueque y la circulación del Estado se realiza por mediación de estos empresarios» (Cantillon, 1950, p. 23).
- ¹¹Para esa época, la palabra emprendedor era *Unternehmer* y tenía un significado similar al de *Undertaker* en el idioma inglés.
- ¹²Resulta interesante señalar que también Marshall, en esa época, ocupaba la palabra *undertaker* para referirse a los emprendedores.
- ¹³Los componentes clave son: 1) toma de riesgos moderada en función de la habilidad y no de una oportunidad; 2) actividad instrumental energética o novedosa, responsabilidad individual; 3) conocimiento del resultado de las decisiones/ganancia como medida de resultados; 4) anticipación de las posibilidades futuras; 5) habilidades organizacionales, y 6) interés en las ocupaciones empresariales como una función de su prestigio o riesgo.
- ¹⁴Factores motivacionales como el logro, la afiliación y el poder.
- ¹⁵Actitudes como la escrupulosidad, el optimismo, el ascetismo, la creencia en un estatus alcanzado, la voluntad de trabajar con las manos y la moralidad en el mercado.
- ¹⁶La selección de esta base de datos obedece a que cuenta con 70 000 perfiles de diversas instituciones académicas que a su vez albergan más de 75 millones de documentos insertos en al menos 24 600 títulos de revistas y 19 400 libros. Asimismo, la selección de Scopus obedeció a que dicha base de datos cuenta con cobertura de documentos emitidos en países de economías emergentes que en muchas otras bases de datos suelen ser excluidos. De igual forma, la selección de Scopus obedeció a que dentro de sus principios esta base de datos busca evitar las publicaciones de tipo predatorio, lo que en gran medida garantiza la integridad académica de los documentos que alberga.
- ¹⁷El emprendimiento resulta un fenómeno en el que implícitamente está presente la formación de la estrategia, y que bien puede estudiarse bajo el método fenomenológico, pues es un proceso que involucra tanto las acciones estratégicas del emprendedor, como su propia constitución identitaria.
- ¹⁸Es necesario precisar que el artículo de Van Rensburg y Kanayo (2021) apareció en ambas revisiones, pero se decidió incluirlo en el análisis de los primeros cinco artículos registrados.
- ¹⁹Las *mumpreneur* son mujeres emprendedoras que tienen responsabilidades de maternidad con hijos menores de 14 años.
- ²⁰Trabajos relacionados, a su vez, con temas como el género y el aprendizaje.
- ²¹Cabe señalar que se presentó un caso particular (véase Suárez, 2017), en el que, si bien se menciona el uso del método fenomenológico, no se hace una descripción específica sobre la estrategia metodológica utilizada.
- ²²Las cursivas son nuestras.

- ²³ Por cuestiones de espacio, no fue posible presentar en el apartado 5 ejemplos detallados del potencial del método fenomenológico para el estudio de la estrategia con base en investigaciones aplicadas al tema del emprendimiento.
- ²⁴ Es necesario señalar que en la codificación se identificaron puntos clave a través del uso de citas textuales obtenidas de las entrevistas.
- ²⁵ Datos relativos a la antigüedad de la empresa y al número de socios.
- ²⁶ Datos correspondientes al sector económico en el que desempeñan su actividad, a su edad, a los años de educación formal, a los años de experiencia como emprendedores y a sus habilidades en el idioma inglés.
- ²⁷ Datos relacionados con los años de experiencia exportadora, las propiedades en el extranjero y el porcentaje de ventas al extranjero actuales.
- ²⁸ Como se mencionó, para dar cuenta de estos factores, se usaron citas textuales –agrupadas temáticamente– derivadas de las entrevistas aplicadas.
- ²⁹ Las entrevistas semiestructuradas fueron fundamentales para captar las percepciones de los individuos, mientras que la microetnografía se usó para comprender la cultura de la organización a través de la observación participante.
- ³⁰ Por ejemplo, la apertura de franquicias, el establecimiento de relaciones simbólicas con los donantes de muebles, la contratación de personas desempleadas, entre otras.

Capítulo 4 GOBIERNO CORPORATIVO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR SERVICIOS DE LA CDMX

M. Beatriz Mota Aragón

Profesora-Investigadora del Departamento de Economía

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

beatrizmota4@gmail.com

Néstor Aquino Ontiveros

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

aqui23dx@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El inicio del pensamiento estratégico surge en la corporación. Es un proceso complejo que implica un análisis profundo en situaciones de incertidumbre, por lo que el papel del estratega es primordial para hacer frente a los problemas que se pueden presentar (Cuero et al., 2007; Mintzberg, 1994; Porter, 1987). En este proceso, la conceptualización de estrategia se hace presente. El concepto ha evolucionado en torno a los distintos ambientes y necesidades que se han presentado en el ámbito de la corporación, teniendo como objetivos claros, entre otros, la capacidad de rápida adaptación al contexto y sus riesgos implícitos. La estrategia, además de encargarse de construir y seguir planes estratégicos, económicos y financieros, dentro de la escuela clásica; en el ámbito de la escuela cognitiva, se encarga de influir en las representaciones mentales de quienes toman las decisiones (Mintzberg et al., 2003; Sanabria, 2004; Thompson y Strickland, 1999), o en el campo de la escuela empresarial, influir en las cualidades de liderazgo de los agentes económicos responsables.

En el presente trabajo se estudia el gobierno corporativo como estrategia organizacional en el desempeño financiero de las empresas medianas del sector servicios de la Ciudad de México. Partimos de la base de los conceptos de la administración estratégica, implícitos en la escuela

clásica, cognitiva y empresarial. En la primera parte se presenta el marco teórico donde se retoman algunos conceptos de estrategia, de la planeación estratégica y de la administración estratégica en el marco de la escuela empresarial. En un segundo momento nos encaminamos hacia la Teoría de la agencia y el gobierno corporativo, mismas que sustentan teóricamente desde la teoría financiera esta investigación. En la tercera parte se presenta la metodología utilizada, misma que rechaza la hipótesis de trabajo; y, finalmente, se presentan los resultados y las conclusiones.

I. MARCO TEÓRICO: UNA REVISIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es hasta finales del siglo XIX que el concepto de *estrategia* toma interés en Estados Unidos, con el surgimiento y crecimiento de grandes empresas estadounidenses, cuyas características invitaban al análisis de ambientes complejos y altamente volátiles. Emergiendo de manera importante a partir de la década de los treinta, fortaleciéndose a mediados de la década de los cuarenta, específicamente a partir de 1945 con la firma de varios acuerdos globales, como el acuerdo de Bretton Woods que posiciona a la economía estadounidense como una economía fuerte a nivel global, y favoreciendo su desarrollo a partir de la década de los sesenta, cuando el crecimiento económico y prosperidad internacional estaban en un auge importante, para consolidarse muchas de ellas a mediados de la década de los ochenta ante el proceso de globalización mundial, la apertura comercial y el proceso de desregulación financiera.

Conceptualizaciones de estrategia

El término estrategia en las organizaciones se ha definido en función del contenido, proceso, entorno y alcance que ha representado para cada época. Existe una extensa revisión de literatura respecto a la historia de la estrategia y las respectivas escuelas que la estudian, dependiendo del enfoque otorgado para su análisis (Mintzberg et al., 1999).

Porter y Kramer (2011) indica que la esencia de la estrategia se encuentra en la elección de actividades que sean diferentes a las adoptadas por la

competencia. Por tanto, se busca que la estrategia dicte las actividades que se llevarán a cabo en una empresa, la configuración de éstas y se determine la relación entre ellas.

En el ámbito organizacional, Chandler (2003) expone que la «estrategia es la determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación eficiente de recursos para lograr estos objetivos» (p. 1). Se hace un énfasis claro en la planeación a largo plazo, y que dicho tiempo es indispensable para que la empresa madure y disponga de los recursos suficientes.

La estrategia de una organización puede definirse como «una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización» (Thompson y Strickland, 2004, p. 3). La idea de la competitividad en las empresas juega el papel fundamental en la concepción de esta definición.

Con base en la idea de una visión estratégica (Mintzberg et al., 1999), mencionan que la escuela empresarial de la estrategia se fundamenta como un proceso visionario, en donde se busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que ésta se va desplegando. De igual manera, señalan como premisas básicas las siguientes:

- «La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, es decir, como una visión del futuro de la organización.
- El proceso de formación de estrategia llega a ser semiconsciente, nacido de la experiencia y la intuición del líder de la organización.
- El líder va a promover la visión resueltamente.
- La estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente.
- La estrategia empresarial toma la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercados protegidos de la competencia directa» (pp. 187-188).

Por consiguiente, en la creación de estrategia se enfatiza la naturaleza proactiva junto con el papel del liderazgo personalizado y la visión estratégica.

Entre los enfoques y técnicas sobresalientes de la estrategia, orientadas a optimizar el proceso estratégico de la toma de decisiones de los agentes económicos responsables de dirigir a la organización, destacan las siguientes etapas que muestran su evolución (Barnard, 1959).

Primera etapa (1960): planeación a largo plazo

«La planeación es un proceso, es decir, una serie de fases o etapas que se llevan a cabo en secuencia» (Torres, 2008, p. 10). La planeación observa cómo posicionarse en el entorno, la forma de afrontar los riesgos y oportunidades para decidir sobre los objetivos de corto y largo plazo y la correcta asignación de recursos para llegar a la meta (Fayol, 1961). Entonces, los objetivos son la base sobre la que se sustentan las estrategias (Contreras, 2013).

La planeación a largo plazo es una herramienta que permite definir objetivos, programas, metas y presupuestos de capital en el tiempo (años). Etapa de sobresaliente crecimiento económico que llevó a los estrategas a desarrollar una visión estratégica de largo plazo en diferentes áreas de la corporación (Mintzberg et al., 2003; Mintzberg, 1994). Aquí se identifica el inicio de la administración por objetivos y por resultados.

En la máxima expresión de la planeación a largo plazo se presenta una amplia evolución de las técnicas de operación en las grandes corporaciones y en crecimiento; y la estrategia se caracteriza por contener una estructura formal que permite establecer planes previsibles económicos y financieros, provocando al mismo tiempo una operación más lineal (Thompson y Strickland, 1999).

Segunda etapa (1970-1980): Planeación y Administración Estratégica

La planeación estratégica se alinea a la búsqueda del cumplimiento de la función de maximizar la rentabilidad de la empresa, siguiendo una estructura formal de la corporación, donde la planeación e implementación se escinden de la estrategia. El proceso de planeación estratégica implica una intercomunicación permanente entre los distintos

niveles de administración de la organización, además de una relación con el medio ambiente organizacional (Mintzberg et al., 2003).

La Planeación Estratégica en el tiempo ha transitado por diferentes enfoques que explican su evolución hacia la Administración Estratégica. En la tabla I se muestra dicha evolución.

Tabla I. *De la Planeación Estratégica a la Administración Estratégica*

Enfoque	Año	Autor
Proceso administrativo	1916	H. Fayol
Planificación estratégica	1970	G. Steiner
Estrategia competitiva	1980	M. Porter
Planeación interactiva	1990	R. L. Ackoff
Dirección y administración estratégicas	1990	A. Thompson y Scholes, Hax, F. David
Administración estratégica y administración global	1990-2000	M. Hill y colaboradores

Fuente: Elaboración propia con base en Torres (2008)

En los años ochenta incursionaron herramientas de planeación más complejas, abiertas, con un enfoque hacia afuera, en el contexto. Surge la administración estratégica, la cual replantea la complejidad del proceso estratégico con varias áreas de análisis y factores micro y macroeconómicos que interactúan entre ellos; por tanto, la administración estratégica deja de ser vista como una estructura formal (Thompson y Strickland, 1999; Porter, 1987). Donde la planeación es sólo parte del proceso estratégico, y además suma las funciones de la planeación formal, implementación, control y evaluación, el liderazgo y el aprendizaje, entre otros elementos (Mintzberg et al., 2003; Thompson y Strickland, 2004).

En cuanto a la aplicabilidad del proceso estratégico en la administración estratégica, éste debe ser interdisciplinario, sustentado en una amplia gama de disciplinas interconectadas (Mintzberg y Lampel, 1999), por lo que los directivos conocen la complejidad que conlleva formular e implementar estrategias bajo este enfoque.

Tercera etapa (1990...). Tendencias en la Planeación

Esta etapa se caracteriza por el fortalecimiento de la globalización, la desregulación financiera y la liberalización de los mercados financieros. Esta nueva realidad económica y financiera requirió de una visión distinta en torno a la planeación, la estrategia y el control de las corporaciones, que originaron nuevos sistemas de planeación, gestión y control, considerando las características propias de la estrategia desarrolladas hasta entonces.

Entre estos enfoques que nacen destaca el llamado Direccionamiento Estratégico (Strategic Directioning, SD) y el enfoque de la Prospectiva Estratégica que adiciona la posibilidad de construir escenarios en el futuro (Baena, 2015). Dichos escenarios tenderían a al menos tres posibles: escenario optimista, conservador y pesimista como medios para encaminarse a la certidumbre.

Este recorrido por el desarrollo y evolución de la Estrategia muestra el contenido de las teorías clásica y neoclásicas, y el campo de la racionalidad que permea en las grandes organizaciones en un modelo capitalista.

II. TEORÍA DE LA AGENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

La base teórica financiera sobre la que se sustenta esta investigación es la denominada Teoría de la Agencia, donde nace el Gobierno Corporativo. «En la teoría de la agencia se estudia la problemática que surge cuando los objetivos del principal y del agente no coinciden» (Ross, 1973, p. 134). En ella se estudian los denominados problemas de agencia generados en la corporación, derivados del control y propiedad de ésta. Jensen y Meckling (1976) señalan que cuando «la propiedad y el control de la empresa se encuentran separados surgen conflictos o problemas de agencia; se refiere a la necesidad de alinear los objetivos de la empresa entre los accionistas (principal) y la junta directiva, administradores (agente) debido al conflicto que surge de las diferentes necesidades de cada parte» (p. 305). En este sentido, Fama y Jensen (1983) indican que cuando «los gerentes no son los dueños de la empresa, pueden tener

incentivos particulares que los alejan de la maximización del valor de ésta y los intereses de los accionistas. Estos problemas en la administración y el conflicto de intereses existentes entre los dueños y los administradores de las compañías generan costos de agencia» (p. 327).

En general, los problemas de agencia se presentan en la empresa cuando la propiedad y el control se encuentran desalineados; surgen por la necesidad de alinear los objetivos entre los accionistas y la alta gerencia. Por otro lado, se originan cuando no existe separación entre propiedad y control, y se refieren a la alineación entre accionistas mayoritarios y minoritarios.

En el primer caso, Fama y Jensen (1983) exponen que cuando los gerentes no son los dueños de la empresa pueden tener incentivos particulares que los alejan de la maximización del valor de ésta y los intereses de los accionistas. Así pues, la esencia del problema de la agencia es la separación de la propiedad y el control de la empresa (Shleifer y Vishny, 1997; Afzalur, 2015). Por tanto, se busca principalmente asegurar la lealtad al principal por parte del agente a cambio de un sistema de compensaciones justo. Es decir, «el enfoque de la teoría de la agencia es la determinación del contrato más eficiente que rige la relación principal-agente» (Eisenhardt, 1989, p. 57).

II.1. El Gobierno Corporativo como Estrategia de financiamiento en México

A finales de 1999, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) publica «Los principios de gobierno corporativo», cuyo objetivo fundamental pretende «posibilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, vitales para incentivar la inversión a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios» (OCDE, 2016, p. 7).

Una de las primeras definiciones de gobierno corporativo afirma que el concepto «nace de la existencia de un problema de agencia y sus costos de transacción» (Hart, 1995, p. 678). El gobierno corporativo también se define como «el conjunto de mecanismos encargados de asegurar a los

inversionistas (accionistas) el retorno de su inversión» (Shleifer y Vishny, 1997, p. 737).

Asimismo, Lefort (2003) «menciona que el gobierno corporativo consiste en el conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes participantes en la empresa con el fin de garantizar que cada uno reciba lo que es justo. Estos mecanismos previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos, accionistas y otros participantes de la empresa» (p. 208).

En México, el gobierno corporativo es definido por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), como «El mecanismo que sirve de guía a la administración del negocio para asegurar niveles de eficiencia y garantizar la calidad, oportunidades y la adecuada generación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa» (BMV, 2020, p. 3).

Debido a que la información se encuentra disponible para los accionistas y propietarios, es sencillo acceder y evaluar las decisiones que se toman en la organización (Garzón, 2021). Por tanto, se busca que las mejores prácticas corporativas fomenten la transparencia y acceso a la información, así como una mejora en los sistemas de administración.

Entonces, el gobierno corporativo se encarga de «establecer las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y las partes interesadas, en donde se marcan las pautas que van a guiar las decisiones en la compañía» (Moreno y Bravo, 2019, p. 4). Estos mecanismos permiten garantizar los derechos de los accionistas. Igualmente, «mejora la transparencia de los órganos administrativos, las políticas de remuneración de la empresa, la manera en que los objetivos son formulados y la estrategia que se va a utilizar para alcanzarlos, así como el monitoreo y evaluación del riesgo y la optimización del desempeño organizacional» (Gómez y Zapata, 2013, p. 98).

Las medidas de gobierno corporativo promovidas por los Códigos de Buenas Prácticas se han ido implementando en diferentes países de forma paulatina. En México en 1999, por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), se constituye el «Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo», el que a su vez emite el «Código de Mejores Prácticas Corporativas» en el mismo año. En el documento se diseñan y plantean una serie de recomendaciones para un mejor Gobierno

Corporativo en las empresas del país, fomentando la transparencia, objetividad e integridad en las operaciones y administración de las empresas (Aguilar et al., 2019).

Es importante señalar que la aplicabilidad de los gobiernos corporativos en las empresas dependerá en gran medida de los sistemas legales del país en donde se implementan. Al respecto, Saavedra (2018) resalta que cuando «los países definen su respectivo Sistema Financiero Legal, también se determina directa o indirectamente su mercado de capital local y el grado de protección a los inversionistas; por consiguiente, el modelo de gobierno corporativo que se adoptará» (p. 25).

En las compañías latinoamericanas y en especial en México, los problemas de agencia se reflejan en la existencia de una alta concentración de la propiedad y una cantidad mayor de inversionistas minoritarios que prácticamente no tienen voto en las juntas administrativas. Además, Watkins-Fassier y Briano-Turrent (2019) señalan que las empresas mexicanas se caracterizan por una alta participación de empresas familiares, es decir, la mayoría de ellas son dirigidas y controladas por los propios dueños.

Ahora bien, desde el punto de vista del financiamiento, es sumamente importante que las empresas medianas estén dispuestas a modernizar su estructura de Gobierno Corporativo y sus Buenas Prácticas Corporativas para tener mayor acceso a recursos financieros y fondear proyectos nuevos o existentes. Ello propiciaría crecimiento corporativo y, por consiguiente, crecimiento del Sector Bursátil de medianas empresas.

III. METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo tecnológica o aplicada, puesto que se utilizaron conocimientos generados para tener como resultado desarrollo tecnológico (Bunge, 1998). Así, en la investigación aplicada se utilizan los resultados de la investigación básica y se buscan nuevos conocimientos para realizar posibles aplicaciones prácticas. Este trabajo utiliza la investigación aplicada, se estudia una problemática de interés social y es de largo plazo.

El alcance depende directamente del método o estrategia de análisis utilizado, en los cuales se incluye el diseño y los procedimientos (Hernández-Sampieri, 2018). La finalidad del estudio correlacional pretende conocer el grado de asociación que existe entre dos o más variables. Este estudio es de alcance descriptivo y correlacional, puesto que se trata de responder a la relación existente entre las prácticas de gobierno corporativo como una estrategia organizacional y el desempeño financiero de las 24 empresas medianas del sector servicios que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Asimismo, la presente investigación es de diseño no experimental y de corte transversal, puesto que la correlación de datos se llevó a cabo en dos ventanas de tiempo; una en el año 2010 y la otra en 2022. Se contempló concluir el estudio en el año 2022 para observar algún efecto posible en los resultados del desempeño financiero de las empresas de la muestra, como consecuencia de la crisis sanitaria del Covid-19.

Con este diseño de investigación se «recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema o fenómeno de investigación, sus causas y también los efectos que provocan» (Hernández-Sampieri, 2018, p. 180).

El método utilizado es de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo). Se estudiaron parámetros cualitativos en el análisis de las mejores prácticas de gobierno corporativo y se estudiaron cuantitativamente algunas de las principales razones financieras; endeudamiento, ventas netas, capital neto de trabajo, índice de solvencia y prueba ácida, para observar el desempeño financiero de las empresas medianas seleccionadas.

III.I. Descripción de la muestra y justificación

La importancia del sector servicios en México, y el hecho de que el 99.8% de las empresas en el país son pymes (INEGI, 2019) sustentan la elección de la muestra de esta investigación, la cual consta de 24 empresas de tamaño mediano del sector servicios. Las compañías seleccionadas se encuentran ubicadas en la Ciudad de México y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). La tabla 2 presenta la muestra seleccionada.

Tabla 2. *Empresas medianas del sector servicios de la Ciudad de México*

Núm.	Empresa	Clave de cotización
1	Médica Sur	MEDICAB
2	Grupo DASI	ITTO
3	Maxcom Telecomunicaciones	MAXCOM
4	Radio Centro	RCENTROA
5	Financiera Independencia	FINBE
6	Corporativo GBM	GBM
7	La Latinoamericana Seguros	LASEG
8	Procorp	PROCORP
9	Grupe	CID MEGA
10	CMR	CMR B
11	Hoteles City Express	HCITY
12	Grupo Hotelero Santa Fe	HOTEL
13	Grupo Diniz	GDINIZ
14	Proyectos Adamantine	ADAMFIN
15	Consejo de Asistencia al Microemprendedor	CAMESA
16	Promotora Ambiental	PASAB
17	Reaseguradora Patria	PATRIA
18	Operadora COVAF	COVAF
19	Crediclub	CREDICL
20	Fundación Rafael Dondé	DONDE
21	ION Financiera	ION
22	Portafolio de Negocios	PDN
23	Sofoplus	SFPLUS
24	Grupo Sports World	SPORTS

Fuente: Elaboración propia

El desempeño financiero de las empresas en la BMV se ve reflejado en el valor de la compañía (Chavarin, 2019). Precisamente una línea de investigación posible en esta dirección es investigar cuál es el impacto de las Buenas Prácticas Corporativas en el precio de sus acciones. Ahora

bien, las empresas medianas, a diferencia de las grandes empresas poseen un valor menor y sus niveles de bursatilización, también se ven afectados. Es urgente que este nicho implemente nuevas estrategias que permitan su crecimiento y expansión corporativa, mejorar su desempeño y atraer inversionistas como fuente de financiamiento.

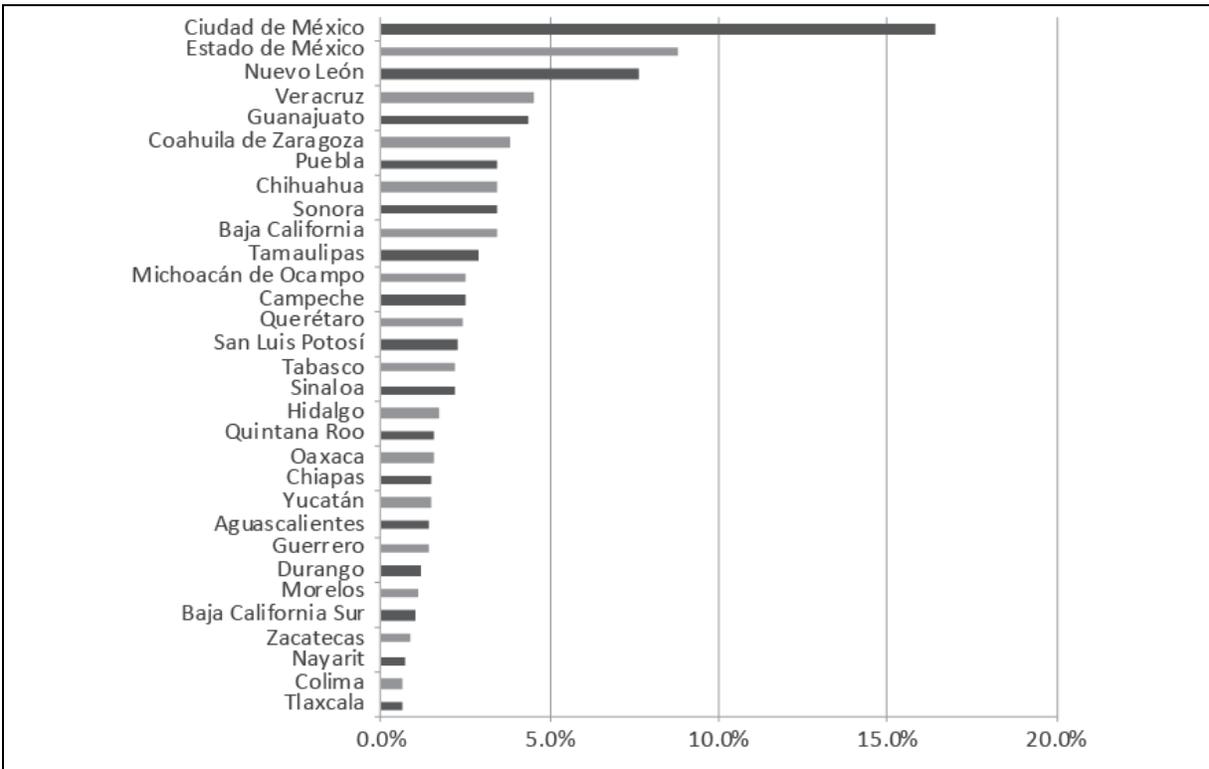
Esta investigación pretende aportar en el conocimiento del Gobierno Corporativo a través de la aplicabilidad de Buenas Prácticas y observar el desempeño financiero de la muestra estudiada.

En la muestra seleccionada se identifican, a su vez, tres subsectores: el subsector financiero; Financiera Independencia, Corporativo GBM, La Latinoamericana Seguros, Procorp, Proyectos Adamantine, Consejo de Asistencia al Microemprendedor, Reaseguradora Patria, Operadora Covaf, Crediclub, Fundación Rafael Dondé, ION Financiera, Portafolio de Negocios y Sofoplus. El subsector de telecomunicaciones: Maxcom Telecomunicaciones y Radio Centro, y el subsector hotelero: Hoteles City Express y Grupo Hotelero Santa Fe.

El subsector hotelero y telecomunicaciones representan para el país oportunidades importantes para el desarrollo. México es reconocido como uno de los principales destinos turísticos del mundo. La industria hotelera en el país realiza un aporte al PIB nacional del 8.7% (INEGI, 2022). Por otro lado, el subsector de telecomunicaciones es imprescindible en la transformación digital y en el crecimiento económico. A través de un mayor acceso al internet, a la comunicación telefónica y la radiodifusión, se impulsa y se estimula la inversión en el subsector de las telecomunicaciones (OCDE, 2017). Estos subsectores representan para la economía nacional una oportunidad de crecimiento y expansión.

Ahora bien, la zona geográfica seleccionada tiene un impacto relevante en el desarrollo económico global. La zona metropolitana de la CDMX es la entidad de mayor contribución económica al país. En el informe «Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2021» se menciona que el PIB «total a precios básicos en el año 2021, el PIB total ascendió a 24 225 440 millones de pesos corrientes, monto integrado principalmente por la contribución de la Ciudad de México que participó con 3 701 886 millones, seguido por el Estado de México con 2 212 972 millones» (INEGI, 2022, p. 1).

Gráfica I. *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa en 2021 (estructura porcentual)*



Nota: Porcentaje del PIB de cada estado de la República Mexicana en el año 2021

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (PIB por Entidad Federativa 2021, 2022)

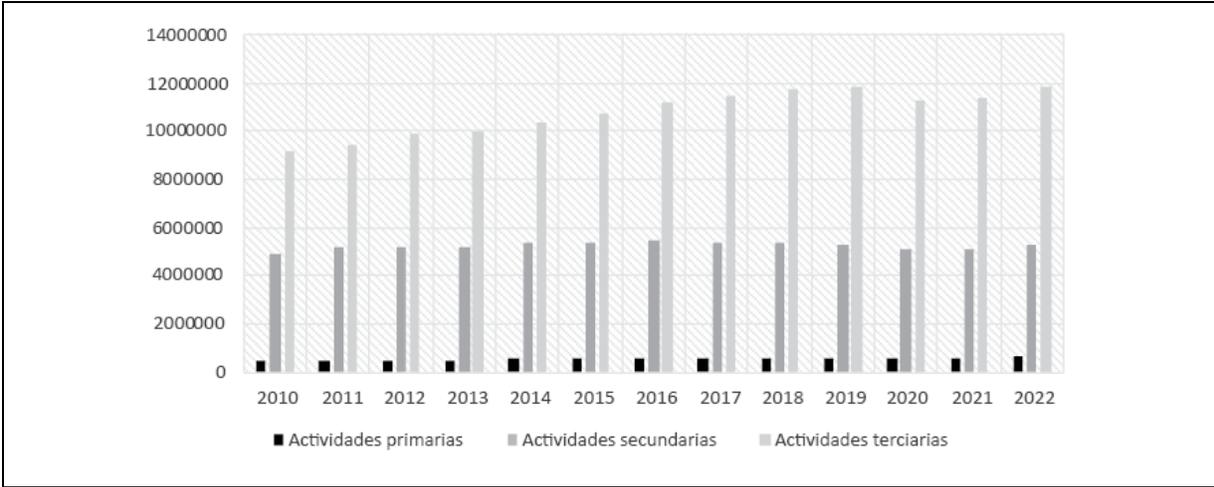
La gráfica I muestra el porcentaje de aportación individual por estado al PIB nacional en 2021. En el caso específico de la CDMX, su aportación al PIB nacional fue del 15.28%, lo cual representa un 6% mayor a las entidades más cercanas que corresponden al Estado de México y Nuevo León, con un 9.13% y 8.33%, respectivamente.

Asimismo, con base en los datos presentados en el «Reporte Económico de la Ciudad de México cuarto trimestre 2022» en relación con la economía nacional, «en la Ciudad de México durante el cuarto trimestre del 2022, hubo un aumento del 3.7% respecto al mismo trimestre del año anterior» (SEDECO, 2022, p. 5). En dicho periodo, el crecimiento económico de la Ciudad de México fue impulsado por las actividades terciarias, particularmente los servicios al consumidor final y los financieros.

Por otro lado, respecto a las actividades terciarias y su aportación al PIB, éste ha tenido un comportamiento positivo en la última década. En la

gráfica 2 se muestra la tendencia alcista que ha caracterizado la aportación al PIB de las actividades terciarias, que corresponden al comercio y servicios, con una baja significativa en el 2020, derivada del Covid-19.

Gráfica 2. *Producto Interno Bruto por actividad económica (2010-2022)*



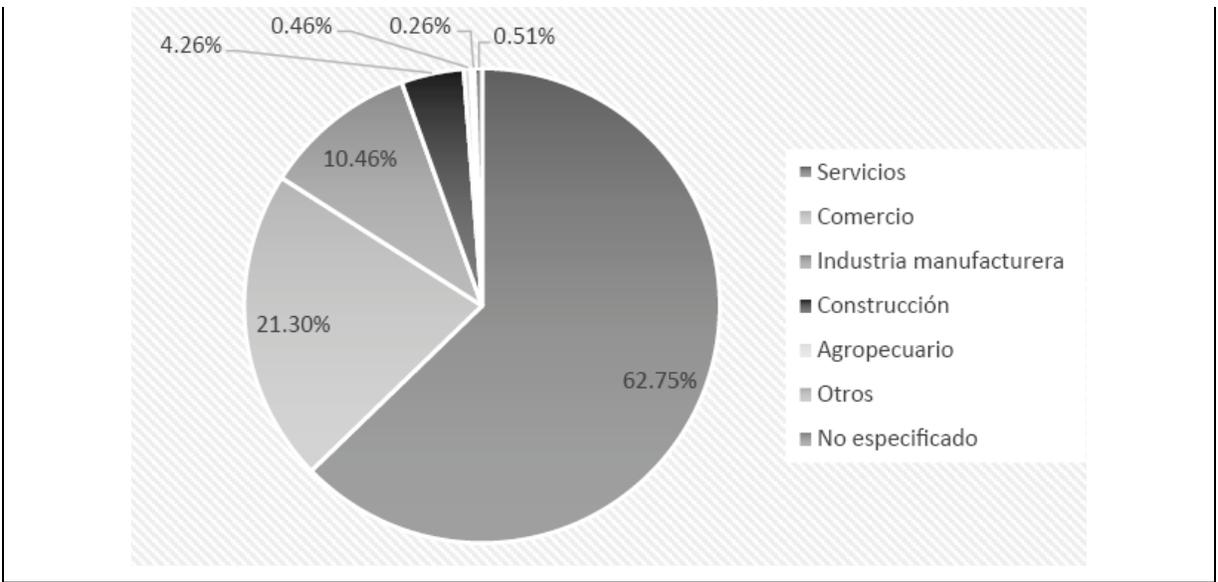
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (PIB por actividad económica, 2023)

Como puede observarse, el sector terciario posee una importancia significativa respecto a los otros sectores. Es el sector que más contribuye al PIB nacional; en el año 2022 la aportación fue de 11 787 967, seguido de 2 279 529 de las actividades secundarias, y 649 804 millones de pesos de las actividades primarias.

En cuanto al personal ocupado. En el «Reporte Económico de la Ciudad de México cuarto trimestre 2022» se expone que en la «Ciudad de México, durante el cuarto trimestre del 2022, se registró un aumento de 233 mil 068 personas ocupadas en comparación con el cuarto trimestre del 2021» (SEDECO, 2022, p. 8). Asimismo, menciona que el 62.7% de la población ocupada en la CDMX se encuentra en el sector servicios, cifra equivalente a 2 millones 948 mil 063 trabajadores.

Gráfica 3. *Población ocupada por sector de actividad económica de la CDMX en el segundo trimestre del 2022*





Nota: Clasificación de los sectores económicos y su respectivo porcentaje

Fuente: Elaboración propia con base en la SEDECO (Reporte Económico de la Ciudad de México, 2022)

Los otros «sectores que mayor concentración presentan son el sector comercio con un total de 947 mil 664 trabajadores, representando el 20.9% de la población ocupada, seguido por el sector de la industria manufacturera con un total de 473 mil 104 trabajadores» (SEDECO, 2022, p. 8).

Una vez lo expuesto, se observa la importancia del sector servicios para el país, por su aportación al PIB y por la fuerza laboral ocupada. Consecuentemente, la selección de la muestra en estudio cumple con la definición de mediana empresa, del sector servicios, de la Ciudad de México, cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores. A través del análisis de sus razones financieras más representativas se analizará el efecto que provocan las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en su desempeño financiero.

III.2. Recolección de la información

Para la recolección de información se utilizó como herramienta el cuestionario. Visauta (1989) afirma que «la finalidad del cuestionario es obtener, de manera ordenada y estructurada, la información sobre las

variables que intervienen en la investigación que se procura realizar sobre una población o muestra determinada» (p. 1).

El cuestionario de evaluación de mejores Prácticas de Gobierno Corporativo se clasifica en cinco secciones:

- «Asamblea de Accionistas.
- Consejo de Administración y Accionistas.
- Estructura del Consejo de Administración.
- Operación del Consejo de Administración.
- Función de Auditoría».

Las preguntas tienen como opciones de respuestas: «Se sigue», «No se sigue» y «Se sigue parcialmente». La sección que corresponde a la Asamblea de accionistas tiene tres preguntas. El apartado de Consejo de Administración y Accionistas cuenta con 11 preguntas, y la subdivisión de funciones del Consejo tiene 13 incisos. La sección del Consejo contiene dos preguntas e indica el número de consejeros que integran cada uno de los órganos intermedios. Por último, en «Operación del Consejo de Administración existen seis roles, se derivan de la Teoría del Gobierno Corporativo, y enmarcan el impacto que tiene el Consejo en la empresa: rol de alcance, de coordinación, de control, estratégico, de mantenimiento y de soporte» (Deloitte, 2023, p. 2).

En la investigación se tomaron en cuenta las respuestas del cuestionario establecido en el Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas.¹

III.3. Hipótesis, selección de las variables y construcción del índice general de prácticas de Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo como estrategia organizacional permite mejorar el desempeño financiero de empresas medianas del sector servicios de la Ciudad de México que cotizan en la BMV.

Recabada la información del cuestionario, se realizó un análisis estadístico de regresión lineal, con el objeto de encontrar la correlación existente entre el *índice general de aplicación de prácticas de gobierno*

corporativo (el cual se explica enseguida), que mide el grado de aplicabilidad al «Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo», y las variables de desempeño financiero de cada empresa, tales como endeudamiento, ventas netas, capital neto de trabajo, índice de solvencia y prueba ácida.

El valor de las variables del desempeño financiero se obtuvo de los estados financieros trimestrales de las compañías de la muestra. Posteriormente, se realizó el cálculo para obtener los respectivos índices con base en la información de dichos reportes financieros.

El periodo de análisis es de doce años, inicia el primer trimestre del 2010 al cuarto trimestre del 2022. Los estados financieros se obtienen de la base de datos *Económica*,

Finalmente, se procedió a analizar la correlación entre el índice general de aplicación de mejores prácticas de gobierno corporativo y las variables del desempeño financiero de las empresas estudiadas, y se analiza el impacto de contar con un buen Gobierno Corporativo. Se enfatiza en la importancia de las mejores prácticas corporativas para establecer estrategias organizacionales.

Para la elaboración del índice general de aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo, se procedió inicialmente a analizar las respuestas del cuestionario aplicado. En la construcción del índice, siguiendo la metodología utilizada por Barrera y Polo (2021) y Arenas et al. (2021), se asignó un punto por cada respuesta positiva del cuestionario, misma que indica el cumplimiento del código. Se tomaron en cuenta 47 preguntas y el índice se estandarizó entre 0 y 1, posteriormente se divide el número total de respuestas positivas entre el total de preguntas del cuestionario.

Entonces, para la construcción del índice general se divide el total de preguntas entre el número de respuestas positivas.

$$\frac{33}{47} = 0.70213$$

El índice de aplicación de las mejores prácticas corporativas equivale al 70% en las empresas medianas seleccionadas, que corresponden al sector servicios, las cuales se encuentran ubicadas en la Ciudad de México.

En la medida en que el índice general se acerque al valor de 1 significa que la muestra de empresas cumple con una mayor aplicabilidad del «Código de Mejores Prácticas Corporativas». No obstante, si el resultado está por debajo de 0.5 el nivel de aplicación será menor. Las preguntas del cuestionario se basan en el Código que emite el «Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo», perteneciente al Consejo Coordinador Empresarial como organismo autónomo representando al sector empresarial en el país.

El porcentaje representa un valor aceptable en las empresas medianas del sector servicios ubicadas en la Ciudad de México. Dicho resultado aporta al debate generalizado sobre la problemática administrativa en las pymes, en el sentido de vislumbrar un nuevo panorama en la relación entre las partes interesadas en la empresa. Esto cobra mayor relevancia, dado que históricamente, y también en la actualidad, la mayoría de las empresas en el país son de carácter familiar y, por tanto, la institucionalización se ve obstruida por varios factores, no sólo por la complejidad implícita de las sucesiones familiares, sino económicos, sociales, políticos y por resistencia al cambio organizacional.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Coefficientes de correlación

Con la finalidad de observar cuál es la relación entre el índice general de aplicación con las variables del desempeño financiero de cada empresa, se realiza un análisis de correlación entre las variables. Mediante el análisis de correlación se midió la fuerza de la relación entre las variables, es decir, el grado de asociación o en su caso de disociación entre ellas.

Los valores absolutos del coeficiente de correlación de Pearson oscilan entre 0 y 1. Asimismo, hay que señalar que la magnitud de la relación se especifica por el valor numérico del coeficiente; así pues, si el valor se acerca a +1 la relación es perfecta positiva, y cuando tiende a -1 será perfecta negativa. De igual manera, cuando el coeficiente se aproxima a cero, se interpreta que entre las variables hay muy poca relación.

«El coeficiente r de correlación lineal se puede obtener con la fórmula de momento producto, también conocido como de Pearson» (Anderson et al., 2008, pp. 114 y 115).

$$r = \frac{\sum ZxZy}{N}$$

Donde:

x = variable número uno

y = variable número dos

Zx = desviación estándar de la variable uno

Zy = desviación estándar de la variable dos

N = número de datos

El coeficiente de correlación de Pearson tiene el objetivo de exponer qué tan asociadas se encuentran dos variables. Se procedió a efectuar la correlación entre el índice general de aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo y las variables del desempeño financiero: endeudamiento, ventas, capital neto de trabajo, índice de solvencia y prueba ácida.

Tabla 3. *Coefficientes de correlación entre el índice general de aplicación y las variables de desempeño financiero*

Índice general de aplicación – Endeudamiento	0.44838814
Índice general de aplicación – Ventas	0.01999655
Índice general de aplicación – Capital neto de trabajo	0.17752987
Índice general de aplicación – Índice de solvencia	0.00206612
Índice de aplicación – Prueba ácida	0.02332698

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de correlación lineal entre todas las variables pueden verse en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Coefficientes de correlación lineal*

	Índice	Endeudamiento	Ventas	Capital neto de	Solvencia	Prueba
--	--------	---------------	--------	-----------------	-----------	--------

				trabajo		ácida
Índice	I	0.4483	0.0199	-0.1775	0.0020	-0.0233
Endeudamiento		I	0.1916	0.1300	-0.3610	-0.3620
Ventas			I	0.5360	-0.0231	-0.0476
Capital neto de trabajo				I	0.1336	0.0726
Solvencia					I	0.9849
Prueba ácida						I

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la variable que se correlaciona ligeramente con el índice general es endeudamiento. Esto puede explicarse por la importancia que tiene el nivel de endeudamiento en las empresas medianas, lo cual podría tener mayor repercusión que las demás variables. Así pues, un cambio en el índice general de aplicación del Gobierno Corporativo en la compañía incide ligeramente en su nivel de endeudamiento. Por otro lado, no existe relación significativa entre el índice general con las ventas, el capital neto de trabajo, la solvencia y la prueba ácida. En este análisis no se encontró alguna relación significativa entre el índice general de aplicación de prácticas corporativas con las variables estudiadas. Por consiguiente, se revisa en la tabla 5 el resumen estadístico de las variables con el fin de observar si hay alguna correlación entre ellas.

Tabla 5. *Estadística descriptiva de las variables*

	Mínimo	Varianza	Media	Desviación estándar	Máximo
Índice de aplicación	0.5106	0.0139	0.7606	0.1178	0.9574
Endeudamiento	0.2891	0.0296	0.5699	0.1720	0.8162
Ventas	966.25	3.86E ¹¹	560371.38	621,935.79	2624775.28
Capital	-1690594.55	1.71E ¹²	512749.42	1306995.6	5809551.27
Solvencia	0.1264	2.2006	1.6890	1.4835	7.6050
Prueba	0.1271334	3.6628	1.6854	1.9138	9.8766

Fuente: Elaboración propia

Se estudia si hay algún comportamiento entre las empresas que tienen los mayores índices de aplicación respecto a las otras variables. Por ejemplo, se analiza si las compañías con mayor endeudamiento tienen un mayor índice de aplicación, o si aquellas con mayores niveles de ventas tienen mayores índices de aplicación.

Los valores de las razones financieras de las empresas no se encuentran localizados en los extremos de los datos; por tanto, no es posible establecer que a mayores niveles de endeudamiento habrá altos niveles de aplicación de prácticas de gobierno corporativo. Lo mismo ocurre con las demás razones financieras y su nula asociación con las prácticas corporativas. En las gráficas de dispersión (anexo 1), los puntos no se encuentran distribuidos de manera intermedia en las series, así que no hay una localización particular para indicar que sucede cierto patrón y establecer una correlación de variables.

Modelo de regresión

La variable que se relaciona ligeramente con el índice de aplicación de prácticas corporativas es endeudamiento. A continuación, se presentan los siguientes resultados, en donde se analiza la correlación entre el valor de endeudamiento de todas las compañías de la muestra y el índice de aplicación general de gobierno corporativo.

Tabla 6. *Modelo de regresión simple. Índice de aplicación general – Endeudamiento de las empresas*

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.61208139
Coefficiente de determinación R^2	0.37464363
R^2 ajustado	0.20093353
Error típico	0.10529972
Observaciones	24

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Estadísticas del modelo de regresión simple

	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	0.46722078	0.10091413	4.629884628	0.00020812
Endeudamiento	0.39101104	0.140359151	2.785789426	0.01220248
Ventas	2.1561E ⁻⁰⁸	4.241E ⁻⁰⁸	0.508380886	0.617360267
Capital neto de trabajo	-3.9422E ⁻⁰⁸	2.1455E ⁻⁰⁸	-1.837435892	0.082711862
Solvencia	0.13873673	0.09254567	1.499116419	0.151177689
Prueba ácida	-0.09234268	0.070936211	-1.301770634	0.209409067

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, las variables de ventas y capital neto de trabajo prácticamente quedan fuera de discusión por el valor numérico que resulta en sus coeficientes. Lo más importante es tomar en cuenta los valores P, siendo valores menores a 0.05 para que éstos sean significativos. Para el caso de las ventas, si no las contemplamos con el valor de 0.62, no pasa absolutamente nada porque esos valores son muy altos.

El valor de R^2 en este modelo de regresión múltiple es de 0.20; sin embargo, la R^2 ajustada (cuando contemplamos todos los grados de libertad) baja. Esto significa que estas variables no aportan algo relevante al modelo.

Finalmente, se puede mencionar que, de las variables analizadas en el modelo, la única variable que se relaciona ligeramente con el índice de gobierno corporativo de las empresas es el endeudamiento, sin que sea una relación significativa.

Se concluye mencionando que el índice general de aplicación de Gobierno Corporativo en las empresas medianas del sector servicios de la Ciudad de México cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores es independiente de las variables del desempeño financiero. Por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo nula.

V. CONCLUSIONES

Las empresas que implementan adecuadas políticas de Gobierno Corporativo, logran mayor efectividad organizacional. Así pues, con las mejores prácticas corporativas es posible lograr un sistema de gestión administrativo óptimo que maximiza las prácticas gerenciales en la organización en el largo plazo.

En este estudio, las buenas prácticas han logrado aportar a las empresas medianas del sector servicios de la CDMX respuestas en problemáticas de certidumbre y aseguran la adecuada administración de los recursos invertidos.

La metodología empleada permite concluir que los índices relacionados con la asamblea general de accionistas representan un mayor porcentaje de aplicación, mientras que los índices relacionados con el comité de la junta directiva y la presentación de la información reflejan un comportamiento parecido, resultando mayores que los índices específicos de presentación de información financieros y no financieros. Un menor porcentaje de cumplimiento lo registra la solución de conflictos (problemas de agencia).

Asimismo, se encontró, con base en la información financiera de las empresas, que el índice general de aplicación de prácticas corporativas tiene una mínima relación con el nivel de endeudamiento de las medianas empresas analizadas. Es probable que esto resulte porque las compañías otorgan poca importancia a algunos elementos (componentes) de su Gobierno Corporativo, y cuando cumplen con ellos, en realidad satisfacen los requisitos de información que requiere el mercado bursátil.

Como se observó en los resultados de este trabajo, los tres grandes grupos de índices para mejorar los niveles de Gobierno Corporativo son: 1) Las empresas, en su mayoría no cuentan con Reglamentos Internos para la asamblea de accionistas y el comité directivo que refleje un conocimiento claro sobre los mismos. 2) Las empresas medianas analizadas se caracterizan por tener niveles bajos de independencia de la junta directiva (accionistas) contra el comportamiento internacional. 3) La presencia de información hacia el mercado aún es limitada.

La necesidad de actuar con transparencia en sus obligaciones y responsabilidad social, incorporar los temas de preocupación de la agenda global en el ámbito corporativo nacional, frente al reto de una falta de Gobierno Corporativo más robusto, son cualidades hoy cada vez

más valoradas por los inversionistas e instituciones crediticias como agentes de financiamiento. Estas métricas permiten canalizar de manera óptima cada vez mayores niveles de apalancamiento con menores costos financieros y mejores condiciones. Por tanto, resulta imperante la necesidad de aumentar la conciencia financiera colectiva hacia la adopción y aplicación de buenas prácticas corporativas como una estrategia empresarial de largo plazo determinante en la generación de valor de sus empresas desde su institucionalización.

Como se mencionó anteriormente, resultará interesante profundizar en el estudio de nuevas líneas de investigación que analicen la relación entre las mejores prácticas corporativas de grandes empresas con su desempeño financiero a través del precio de sus acciones o valuación de la misma empresa como estrategia corporativa, con el fin de observar la importancia y el nivel de aplicación en estas organizaciones empresariales.

REFERENCIAS

- Afzalur, R. (2015). Revisiting Agency Theory: Evidence of Board Independence and Agency cost from Bangladesh. *Journal of Business Ethics*, 130(1). <<https://www.jstor.org/stable/24703079>>.
- Aguilar, I., Rodríguez, M. y Cortez, K. (2019). ¿Son las prácticas de gobierno corporativo y de earnings management relevantes para el valor de las empresas en México? *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-20.
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Arenas, F., Bustamante, M. y Campos, R. (2021). La incidencia de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en las rentabilidades de las sociedades anónimas chilenas. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 15(3), 79-93. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8082995>>.
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf>.

- Banco de México (2023). *¿Qué es el Producto Interno Bruto?*
<<http://educa.banxico.org.mx/pdfs/%7B4D842BD1-691A-F47D-22A9-D732ABD91054%7D.pdf>>.
- Banco Mundial (2023). *Sector Financiero*.
<<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialesector/overview#:~:text=Los%20sistemas%20bancarios%20y%20mercados,a%20trav%C3%A9s%20de%20las%20fronteras>>.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, 245-264.
- Barrera, V. y Polo, S. (2021). Análisis de la influencia de los mecanismos del gobierno corporativo en la manipulación del resultado contable. Evidencia empírica desde México 2014-2017. *Revista Espacios*, 42(2), 1-16.
<<https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p01>>.
- Bolsa Mexicana de Valores (2020, 5 de agosto). *En Voz de... Sports World: «De una empresa familiar a una emisora de la BMV»*.
<<https://blog.bmv.com.mx/2020/08/en-voz-de-sports-world-de-una-empresa-familiar-a-una-emisora-de-la-bmv/>>.
- Bolsa Mexicana de Valores (2020). *Guía Gobierno Corporativo*.
<<https://www.bmv.com.mx/>>.
- Bunge, M. (1998). *Ciencias, técnica y desarrollo*. Sudamericana.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Beard Books.
- Chavarin, R. (2019). Factores tradicionales de gobierno corporativo y rentabilidad de la banca comercial en México. *Revista Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22.
- Consejo Coordinador Empresarial (2018). *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*.
<file:///C:/Users/52771/Downloads/VFCodMejoresPracticasGobCorp%20(2).pdf>.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181.
<<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>>.
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L. y Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Palmira, Fundamentos de la Administración.

<https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/job_mintzberg_planeacion-estrategica.pdf>.

Deloitte (2023). *La importancia y el rol del consejo de administración en la estrategia corporativa*.

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/importancia-rol-consejo-admin.pdf>>.

Drucker, P. (2007). *The Practice of Management. The Classic Drucker Collection*. M. Belbin. Elsevier.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: an Assesment an Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

<<https://www.jstor.org/stable/258191>>.

Fama, E., & Jensen, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 327-349.

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general* (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión del futuro*, 25(2), 154-169.

<<http://dx.doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.25.02R.005.es>>.

Gómez, G. y Zapata, N. (2013). Gobierno Corporativo: una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Revista Entramado*, 9(2), 98-117.

Hart, O. (1995). Corporate Governance: some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2021* (Comunicado de Prensa Núm. 734/22).

<<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/PIBEF/PIBEF.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023, 18 de mayo). *Economía y sectores productivos*. <<https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019). *Censos Económicos 2019*.

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pro_ce2019.pdf>.

- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿qué es? Y ¿Cómo Andamos Por Casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 108-114. <[https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf)>.
- Mintzberg, H. y Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down a Study of McGill University from 1829 to 1830. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process, 40. *Sloan Management Review*. MintzbergandLampel- <[ReflectingontheStrategyProcess.pdf](#)>.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Moreno, E. y Bravo, F. (2019). El cumplimiento de los códigos de buen gobierno y la divulgación de información ambiental, social y sobre gobierno corporativo. *Revista Contaduría y Administración*, 64(4), 1-17.
- Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de negocio. Finanzas La situación financiera de tu empresa: cómo diagnosticarla (análisis financiero)*. Liquidez, endeudamiento y rentabilidad. <https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzasI_2.pdf>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. <<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2017). *Estudio de la OCDE sobre telecomunicaciones y radiodifusión en México 2017*. <<https://doi.org/10.1787/9789264280656-es>>.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3).
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. <<https://www.communitylivingbc.ca/wp->

<content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>>.

Ross, A. (1973). The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2).

<<https://www.jstor.org/stable/1817064>>.

Saavedra, M. (2018). *El Gobierno Corporativo en las empresas mexicanas*.

Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<file:///C:/Users/UsuarioCSD/Downloads/1.4.84GobiernocorporativoenlasempresasMexicanas.pdf>.

Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (24), 59-81.

<<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a05.pdf>>.

Secretaría de Desarrollo Económico (2022). *Reporte Económico de la Ciudad de México, Cuarto Trimestre 2022*.

<<https://www.sedeco.cdmx.gob.mx/storage/app/media/uploaded-files/reporte-economico-4-trimestre-2022.pdf>>.

Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-782.

Thompson, A. y Strickland, A. (1999). *Administración estratégica. Textos y casos* (11ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos* (13ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Torres, Z. (2008). *Administración estratégica*. Patria.

Visauta, B. (1989). *Técnicas de Investigación Social*. Promociones y Publicaciones Universitarias.

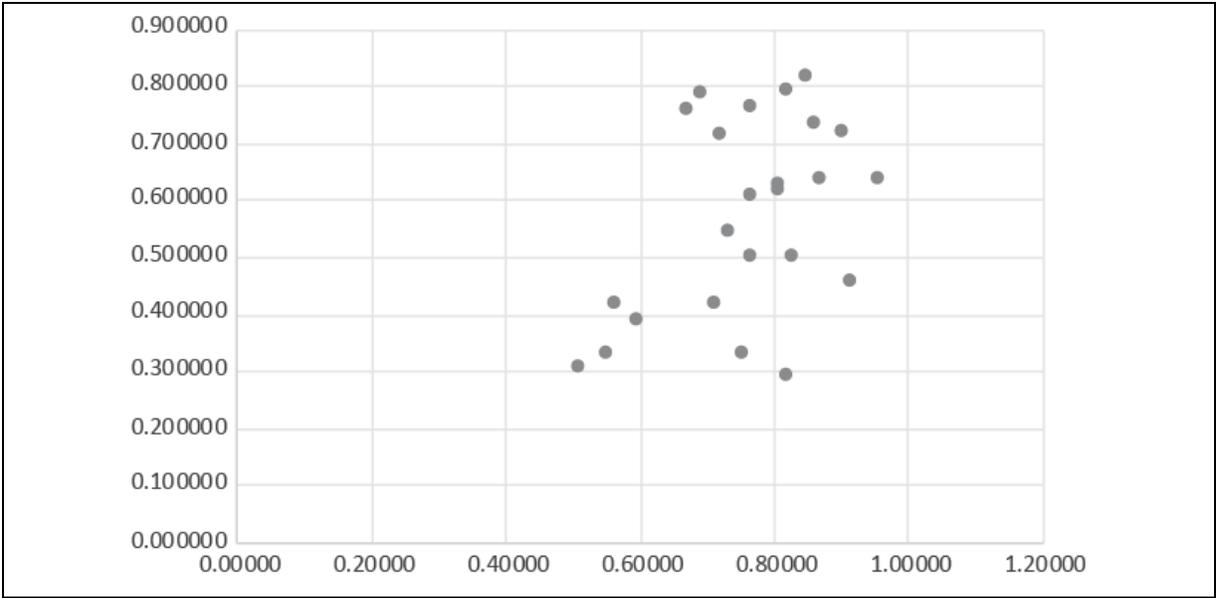
Watkins-Fassler, K. y Briano-Turrent, G. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Contaduría y Administración, 64(18), 1-18.

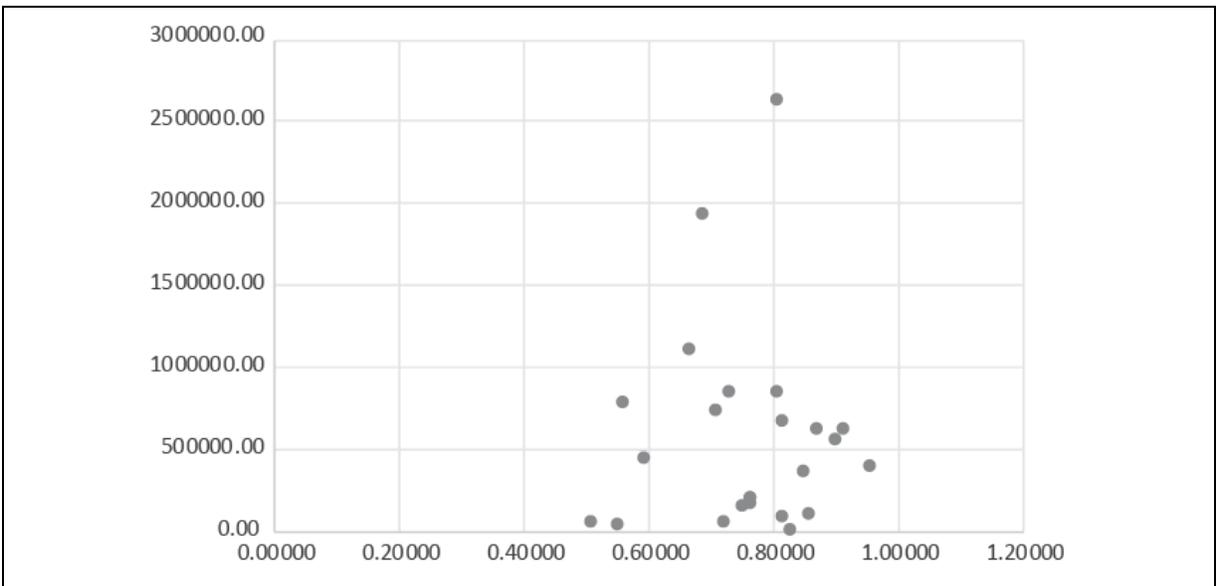
<<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2235>>.

Anexo I. *Gráficas de correlación de variables y el índice general de aplicación de prácticas corporativas.*

Índice de aplicación – Endeudamiento

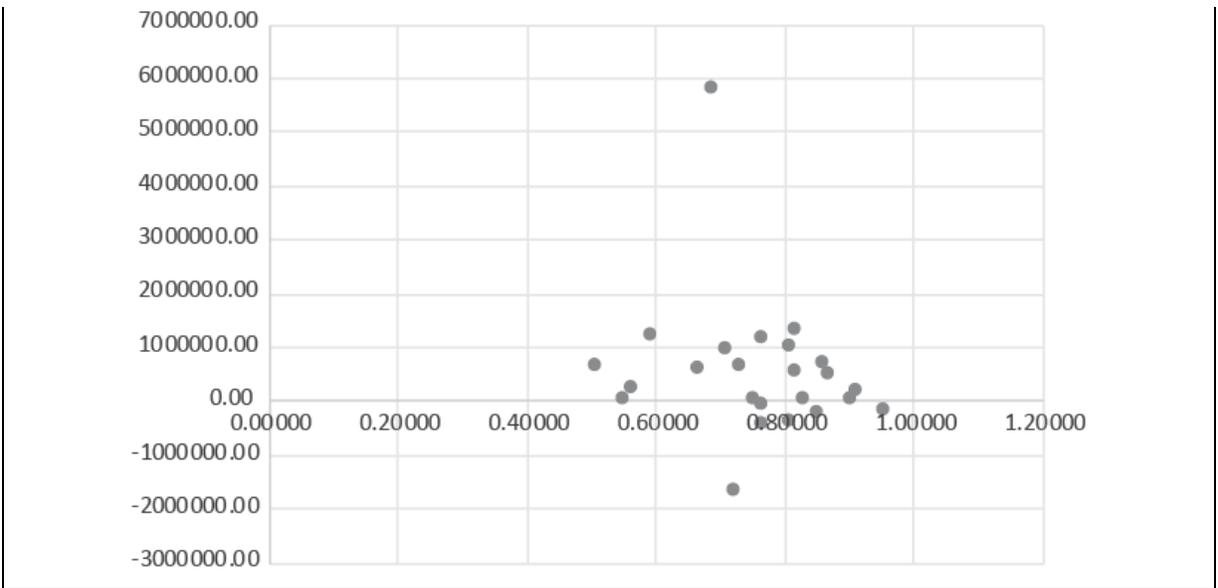


Índice de aplicación – Ventas

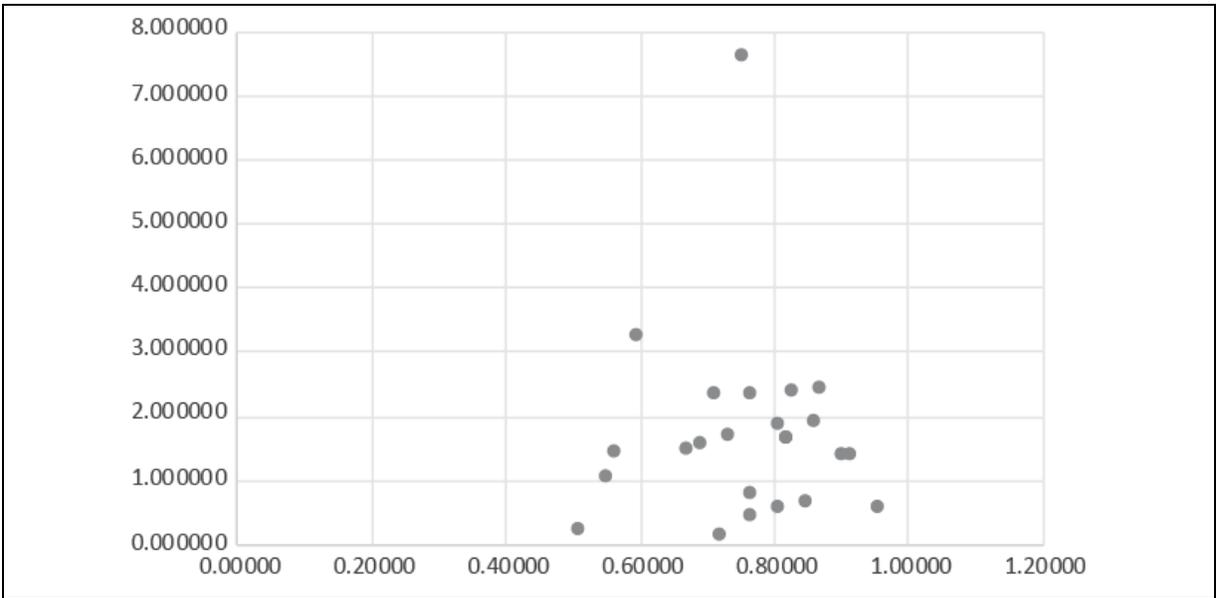


Índice de aplicación – Capital neto de trabajo



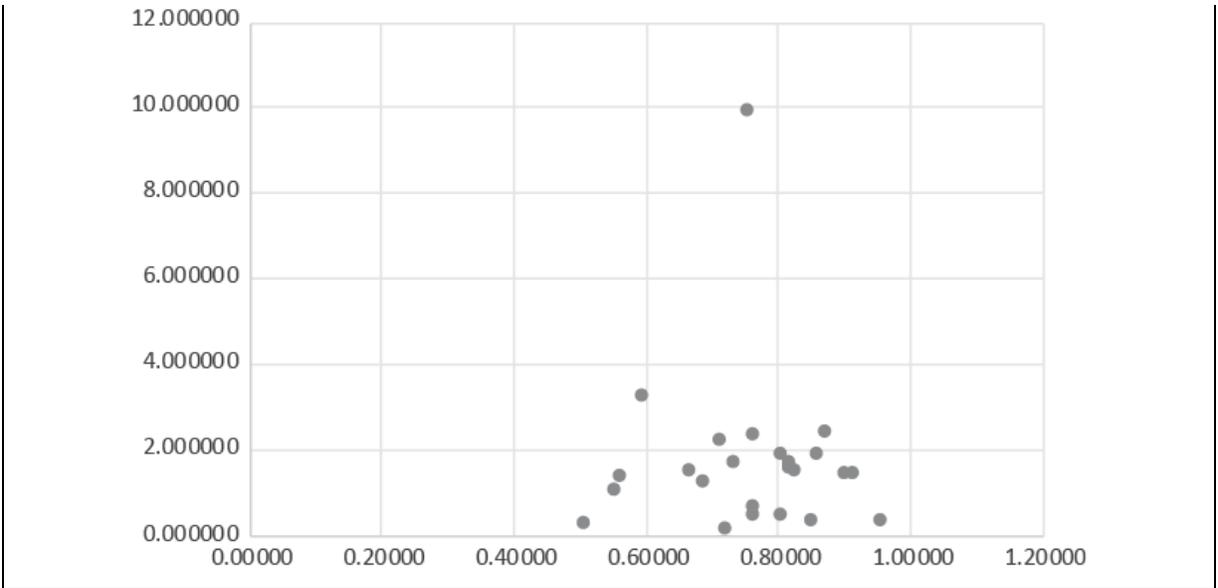


Índice de aplicación – Índice de solvencia



Índice de aplicación – Prueba ácida





¹ A través de la iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial, en 1999 se constituye el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, que en ese año emite el Código de Mejores Prácticas, en donde se establecen los lineamientos para fomentar un mejor gobierno corporativo de las sociedades en México.

Capítulo 5

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN EL PUERTO DE LIVERPOOL, S. A. B. DE C. V.

Rosa María Ortega Ochoa

Profesora-Investigadora del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
rmortegao@hotmail.com

Eduardo Villegas Hernández

Profesor-Investigador del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
evillegash@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las conceptualizaciones del concepto *estrategia* tal vez tomaron importancia en los años cincuenta del siglo XX como lenguaje cotidiano de los hombres de negocios dando origen a lo que se conoce como «planeación estratégica». Esto lo sabemos por lecturas de libros y artículos de revistas, o simplemente por haberlo vivido en la práctica diaria del quehacer del empresario por cuestiones familiares.

Era la época de la posguerra y México se vio favorecido por la recuperación de los países europeos y Japón y por el enorme crecimiento de la economía de Estados Unidos a cuya economía estamos ligados por diferentes motivos y, viéndolo desde un punto de vista reduccionista, por cuestiones geográficas, tema que hoy conocemos como *near shoring*.

La economía de los Estados Unidos de América (EE. UU.) se favoreció con los Tratados de Bretton Woods y nuestro país se benefició de esto, reflejándose en un buen crecimiento económico y tasas de interés e inflación estables y bajas. Además, el tipo de cambio del dólar americano (USD) se fijó al precio de la onza troy de oro en USD 35 y a su vez la moneda mexicana (MXN) se ancló en MXN 12.50 por 1 USD. Era un mundo relativo o aparentemente estable.

Ansoff (Ansoff, 1965) nos dice que:

El interés en la estrategia fue causado por la creciente comprensión de que el entorno de la empresa se ha vuelto progresivamente cambiante y discontinuo respecto al pasado y que, como resultado, los objetivos por sí solos son insuficientes como reglas de decisión para guiar la reorientación estratégica de la empresa a medida que se adapta a desafíos, amenazas y oportunidades cambiantes.

Las nuevas reglas y directrices de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización, han sido definidas como estrategia.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar mediante el método de casos si el modelo financiero INVESTRAT sirve para conocer la creación de valor en las empresas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Podemos medir la generación de valor a través del modelo financiero INVESTRAT a partir de la Planeación Estratégica?

¿Hay relación entre la creación de valor y el costo de oportunidad?

DESARROLLO DEL TRABAJO

Resulta interesante encontrar que, sin escribirlo de manera explícita, Ansoff nos señala las bases para hacer un análisis FODOA.¹

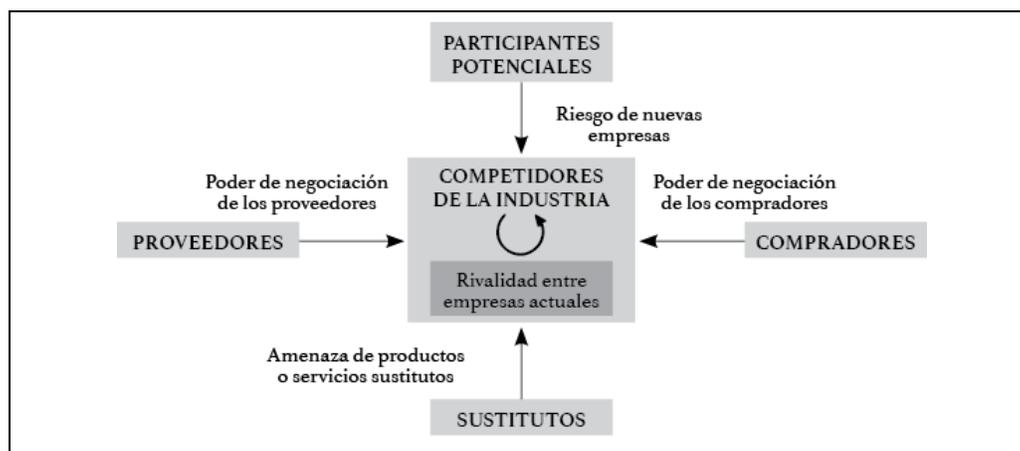
Si acudimos al *Diccionario de la Real Academia Española* (Real Academia Española, 2022) encontramos que se define estrategia como: «1. f. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. f. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento».

Podemos darnos cuenta de que el Diccionario no nos da la respuesta o el concepto utilizable en administración y de hecho nos define de manera muy simplista el término *administración* como «acción y efecto de administrar», y al definir administrar ya nos da el concepto utilizable en nuestra área de investigación. Administrar lo define como «dirigir una institución». Con esto avanzamos a los conceptos de administración estratégica y entonces podemos recordar referirnos a diferentes autores, entre otros Chandler (Chandler, pp. 1962-2003), el padre del concepto de estrategia, que desarrolló un trabajo de importancia tal que, a través del estudio de casos, Dupont (de la industria química), General Motors (de la industria automotriz), Standard Oil (de la industria petrolera) y Sears (del sector comercial), lograron demostrar la importancia de la estrategia para de ésta definir la estructura del negocio. La estructura es el paso siguiente de la estrategia *structure follows strategy*. En síntesis, Chandler identificó que «una estructura empresarial está, a lo largo del tiempo, determinada por su estrategia, y que el denominador común de estructura y estrategia ha sido la aplicación de los recursos de las empresas a la demanda del mercado».

Con base en esta breve descripción acerca de los inicios de la administración estratégica, llegamos a nuestra definición: «La administración estratégica se refiere a decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de las empresas. En forma global podríamos referirnos a decisiones estratégicas básicas como el nacimiento, el crecimiento y la contracción de las organizaciones». (Ortega R. M. y Villegas, 1997).

Más allá de esto, consideramos fundamental el tema del crecimiento y por este motivo damos primordial importancia a Porter, quien señala en su libro *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Porter, 1989), cuando hace referencia a *las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial*, refiriéndose a estas mismas fuerzas en su otro libro, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Porter, 1989), denominándolas en cómo *las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial*.

Figura 1. *Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial o las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial*



Fuente: Porter, Michael E., *Estrategia competitiva; Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1989. Porter, Michael E., *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1989.

Resulta claro, a partir de la observación y análisis de esta figura 1, que la empresa enfrenta a los competidores en su industria, pero que existen otros cuatro participantes: los competidores potenciales, que pueden aumentar la competencia especialmente si tienen costos menores; los proveedores, que se pueden integrar hacia adelante y ser fuertes competidores al tener menores costos; los compradores, que se pueden integrar hacia atrás y tener la ventaja del conocimiento del mercado, y los productos sustitutos, que pueden emerger si los costos actuales son elevados, y acudir a ese mercado les brinda una muy atractiva oportunidad al llegar con menores costos.

Derivado de este análisis, Porter nos lleva a lo que denomina «Tres estrategias genéricas»: 1) liderazgo general en costos, 2) diferenciación, y 3) enfoque o alta segmentación.

Encontramos que el liderazgo general en costos implica una participación muy importante en el mercado; podríamos señalar a *Walmart* en tiendas de autoservicio. La diferenciación es otro camino, desde nuestro punto de vista, más innovador, pues brinda la posibilidad de competir a través de la marca; ya no es tan importante, al

menos temporalmente, el costo; podríamos citar los automóviles *BMW* o *Mercedes Benz*, a las plumas *Mont Blanc* o a *Papa John's*, que a partir de observar cómo su papá administraba el negocio redujo la línea de productos y le cambió la imagen para convertirlo en una marca. Esta estrategia es de particular importancia para la pyme, pues es la única alternativa que tiene para crecer y convertir a la empresa de que se trate en una empresa grande. El enfoque o alta segmentación consiste en enfocar el negocio hacia un segmento de mercado limitado, haciéndolo de manera más eficiente. La pyme muchas veces cae en el error de tratar de satisfacer las necesidades de todos los mercados posibles sin enfocarse en el mercado en el que lo podría hacer de manera más eficiente.

Resumido el enfoque de Porter, regresaremos con Ansoff, quien clasifica las decisiones en tres niveles: el estratégico, el administrativo y el operativo, presentándolo con base en el problema que se resuelve en cada nivel, la naturaleza de ese problema, las decisiones clave que se toman en cada nivel y las características clave. Todo esto lo resume en la tabla 1.

Tabla 1. *Principales decisiones en las empresas*

	Estratégicas	Administrativas	Operativas
Problema	Seleccionar la mezcla producto-mercado que optimice el potencial de rendimiento-valor.	Estructurar los recursos de la empresa para un óptimo desarrollo.	Optimizar la realización del potencial de rendimiento - valor.
Naturaleza del problema	Asignar los recursos totales entre las oportunidades producto - mercado.	Organización, adquisición y desarrollo de recursos.	Presupuestar los recursos entre las principales áreas funcionales. Programar la aplicación y conversión de los recursos. Control.

	Estratégicas	Administrativas	Operativas
Decisiones clave	Objetivos y metas: Forma de crecimiento y su programación. Estrategia de expansión. Estrategia de diversificación. Estrategia administrativas. Estrategia financiera.	Organización: Estructuras de información, autoridad y responsabilidad. Estructuras de conversión de recursos, flujos de trabajo, sistemas de distribución y localización de plantas. Adquisición y desarrollo de recursos: financiamiento, facilidades y equipo, recursos humanos y materias primas.	Metas y objetivos operativos en cuanto a precios y niveles de producción. Niveles operativos en cuanto a programas de producción e inventarios. Políticas de comercialización y estrategias de mercadotecnia. Políticas en investigación y desarrollo. Estrategias de control.
Características clave	Decisiones de largo plazo. Decisiones centralizadas. Decisiones no repetitivas. Decisiones no auto regenerativas.	Conflicto estratégico-operacional. Conflicto entre objetivos individuales e institucionales. Fuerte acoplamiento de variables sociales y económicas. Decisiones disparadas por problemas operativos y estratégicos.	Decisiones descentralizadas. Riesgo e incertidumbre. Decisiones repetitivas. Gran volumen de decisiones. Suboptimización forzada por la complejidad. Decisiones auto regenerativas.

Fuente: Ansoff H. Igor, *Corporate Strategy, an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, Inc., 1965

En esta tabla encontramos que, en el nivel estratégico, el más alto en la jerarquía organizacional, el problema consiste en seleccionar la mezcla producto-mercado que optime la generación de valor. En el nivel administrativo o gerencial, el problema consiste en coordinar todos los recursos de la empresa para lograr su mejor desarrollo, utilizándolos de la mejor manera para coadyuvar con el nivel estratégico en el objetivo específico (valor), al mismo tiempo que trabajar con el nivel operativo en el trabajo diario para maximizar ese potencial de rendimiento empresarial.

Se pueden tener diferentes lecturas de esta tabla y en diferentes momentos. La primera vez que lo leímos fue en 1975, y un pequeño cambio que le hicimos fue que en el problema a nivel de decisiones estratégicas se planteaba el concepto de

rendimiento. Este concepto evolucionó y nosotros consideramos que ahora debe considerarse la generación de valor o riqueza.

Ansoff también nos propone una manera de llevar a cabo el análisis del crecimiento estratégico de una empresa con el vector de crecimiento.

Tabla 2. *Vector de crecimiento*

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff H. Igor (1965)

La lectura de la tabla 2 nos ayuda para analizar cómo las decisiones estratégicas de las empresas se pueden desarrollar de manera ordenada, con cierta lógica. Nosotros consideramos que la primera decisión estratégica en una empresa es la de su creación, por cualquier motivo, desde el que sea la respuesta a una situación de desempleo hasta que sea la respuesta al espíritu emprendedor que debe tener el empresario. Sin embargo, también consideramos que, más allá de la decisión de arranque, la mayor complicación en cuanto a decisiones estratégicas se da en la manera en que la empresa crece.

El directivo, ya sea el consejo de administración, el presidente de este consejo de administración, el director general o simplemente el dueño, debe iniciar con un análisis FODOA, una vez que ya estableció el negocio, en la mezcla de producto-mercado en que participe. Con esta base, debe primero buscar penetrar su mercado y, si ya realizó esto, de manera ordenada tomar la decisión entre desarrollar producto o desarrollar mercado. Alguna pyme debe tal vez buscar penetrar el mercado de la colonia, el municipio o la alcaldía en que opera, una empresa de mayor tamaño, la ciudad o el estado de la república en que trabaje, siendo una empresa grande penetrar el mercado nacional. Qué tanto pueda lograr este objetivo, dependerá de la estrategia genérica que se utilice.

Una vez que se logra la penetración, se debe tomar la decisión de crecimiento natural, desarrollo de mercado o desarrollo de producto. Nuevamente, debe llevarse a cabo un análisis FODOA y definir cuáles son las principales fortalezas, cuáles sus debilidades para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se presenten. En caso de optar por el desarrollo de mercado, las inversiones y asignación de recursos deberán realizarse en canales de distribución y todo lo que implique en el aspecto mercadológico. En caso de optar por el desarrollo de producto, se deberá realizar en el aspecto técnico en aspectos de producción. Cabe recordar que tanto en uno u otro sentido, las tres decisiones expuestas siempre deben llevarse a cabo considerando dos «restricciones»:

- La restricción tecnológica, que incluye la tecnología mercadológica, incluyendo el e-marketing y la tecnología productiva, que considera sistemas de producción altamente tecnológicos que pueden llevar a la automatización total e integral de procesos.
- La segunda restricción que debe privar en los negocios es la sostenibilidad basada en el informe Bruntland (ONU, 1987). Es este Informe se define la sostenibilidad como «La satisfacción de las necesidades esenciales del presente, sin que se comprometan las correspondientes a las generaciones futuras», y con base en esta definición encontramos que el desarrollo sostenible se basa en tres principios básicos conocidos como la triple línea basada en la sostenibilidad (Triple bottom line of sustainability):
 - Equilibrio ecológico. Considera que, si se olvida este aspecto, la naturaleza nos pasará la factura que pagarán nuestros hijos y nietos en el futuro.
 - Crecimiento económico. Considera que, si se olvida el aspecto económico, específicamente el objetivo financiero, la empresa generadora de riqueza y de empleo no sobrevivirá al no pagar a sus propietarios por el uso del capital. De este hecho, la importancia de los modelos que miden la generación de valor.
 - Desarrollo social. Considera que, si se olvida el aspecto social, la crítica de Karlos Marx se verá fortalecida y, en caso de no lograr los equilibrios sociales con una mayor justicia, se puede acabar la sociedad ideal, como la deseamos.

No existe una respuesta única sobre cuál definición tomar en cuanto a desarrollar producto o desarrollar mercado y esta dependerá de las preferencias de la alta dirección para decidir cuál será la mezcla de producto-mercado que optimice el capital medido, tal vez mediante el mayor rendimiento y forzosamente por algún modelo de medición de valor.

En el último cuadrante se encuentra el crecimiento a través de la diversificación, que puede ser especializada o conglomerada y es de acuerdo con las características de la empresa, la decisión que podría ser más riesgosa, pues no aprovecha las fortalezas que tiene en determinada mezcla producto-mercado y opta por crecer invirtiendo de manera consistente en mercados diversos con productos diversos.

Mencionamos que la diversificación puede ser especializada y debe ser muy robusta, pues aprovecha el mercado en que es fuerte, en el cual conoce sus debilidades y toma ventaja de esto para introducir nuevos productos. Asimismo, aprovecha las fortalezas tecnológicas y productivas que tiene para ingresar en nuevos mercados.

La diversificación especializada puede ser muy riesgosa y en algunas ocasiones estas decisiones se toman con base en qué es lo más correcto para diversificar el riesgo y no caer en lo que le sucedió en la narración del cuento de la lechera quien, al

concentrar su sueño de riqueza en el cántaro que cargaba en sus hombros mientras soñaba cómo la venta de esta leche la iba a convertir en una mujer rica y próspera. Puede encontrarse una empresa que nace como tal con inversiones en diferentes mercados con diferentes productos, tal vez minería, cartón y acero. Posteriormente, puede su directiva decidir crecer invirtiendo en electrodomésticos, turismo, industria petroquímica, hotelería y lo que deseen incluir en la lista. Al realizar este tipo de inversiones tan dispersas que no logran efectos sinérgicos positivos, es altamente probable que la empresa no cumpla su objetivo de generar riqueza.

Estas decisiones estratégicas deben ser valoradas, y tradicionalmente esto se llevaba a cabo con medidas de rendimiento² respecto al activo en que invierte la empresa (rendimiento del activo, o en inglés *return on assets*), o respecto al capital invertido en la empresa (rendimiento del capital contable, o en inglés *return on equity*). Nosotros proponemos utilizar el modelo INVESTRAT (Villegas Hernández, 2007) para valorar empresas y dentro del modelo, con cierta arbitrariedad, incluir cuanto debería pagarse al capital propio (de los dueños, accionistas propietarios) por el uso de éste, y entonces, una vez cubierto este costo de oportunidad, calcular si la empresa genera o no valor adicional. Más adelante, propusimos el modelo DESTRAT, que mide de manera adicional la capacidad de pago por el uso del capital de deuda, ya que de nada sirve a la empresa tener un proyecto rentable, si no tiene la capacidad para pagar el financiamiento vía endeudamiento.

MODELO FINANCIERO INVESTRAT

El modelo INVESTRAT basa su nombre en las palabras INVersión ESTRatégica y con base en los estados financieros se mide la capacidad de generación de valor o riqueza que generan las empresas. Los modelos de generación de riqueza se comenzaron a utilizar en los años ochenta del siglo XX con autores como Rappaport (Rappaport, 1986) con el flujo de efectivo descontado, Stewart (Stewart, 1991) con su modelo EVA (Economic Value Added) u Ochoa (Ochoa, 1998) con su modelo *Rion, Geo y Valore, Tres Instrumentos para Generar Valor*, primera aportación mexicana a estos conceptos de valor.

El modelo INVESTRAT inicia al calcular el capital de trabajo operativo restando al activo de corto plazo o activo circulante el pasivo sin costo, y al sumar este capital de trabajo operativo al activo de largo plazo se obtiene lo que se considera inversión permanente o estratégica; «el capital de trabajo es una cifra razonablemente constante y al sumársele los activos a largo plazo, se conforma la inversión permanente» (Villegas, 1986), inversión financiada con capital de deuda o con capital de aportación (capital contable).

El segundo paso consiste en sumar a la utilidad en operación los gastos por depreciación y amortización para obtener el flujo de efectivo operativo. A este flujo

de efectivo operativo se resta el interés neto para calcular el sobrante de flujo de efectivo, cifra a la que se le resta el costo de capital de aportación, calculado arbitrariamente con base en el riesgo país y la tasa de interés interbancaria, en el caso de México la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIE) de 91 días y considerando el mercado mundial, la tasa Libor en años anteriores o la tasas SOFR en años recientes, para obtener el flujo de efectivo neto. Este flujo de efectivo neto se divide entre la inversión estratégica promedio (de dos años) y se obtiene el INVESTRAT.

Una aportación adicional de este modelo es que considera el pago por la utilización del capital de aportación, el costo de oportunidad que debe pagar la empresa por la utilización del capital. Con esto se cubre un tema muy importante que no se presenta en los estados financieros de las empresas, el costo que debería pagar por la inversión que realizan los accionistas o propietarios.

Con base en este marco teórico, iniciamos el estudio de casos de empresas mexicanas emulando el trabajo de Chandler.

ENTORNO SOCIOECONÓMICO

La importancia de conocer la situación económica del país en todo momento lo da el impacto que tiene en la vida de las personas y en las finanzas de las empresas no importando su tamaño; por tanto, es fundamental para todo directivo y personal de mandos medios conocer, entender e interpretar las principales variables económicas, pues el comportamiento de éstas va a afectar tanto a la empresa como a sus trabajadores y a los terceros interesados en ésta. Se debe tener una visión de futuro para lograr uno de los principales objetivos de todo director general: *lograr la sobrevivencia de sus empresas u organizaciones, adelantándose a las situaciones, esto es, aprovechando la información de que dispone, cubriendo los riesgos o, en su caso, aprovechando los momentos económicos, especulando en beneficio de su organización sobre cuál va a ser el comportamiento de ciertas variables socioeconómicas y cómo va a afectar este comportamiento a la macroeconomía y específicamente a su sector económico y a su empresa para lograr mejores beneficios, no sólo financieros, sino tomando en cuenta todos los efectos sociales que esto puede acarrear.* Esta visión del futuro sólo puede lograrse al combinar los conocimientos financieros y administrativos con los conocimientos socioeconómicos dentro de un entorno que requiere tomar en cuenta el desarrollo sostenible con sus tres principios básicos: 1) Equilibrio ecológico, 2) Crecimiento económico, y 3) Desarrollo social.

A estos conceptos, que se les conoce como la triple línea basada en la sostenibilidad y las empresas que se consideren socialmente responsables, deben ser administradas considerando estas tres restricciones, que cobraron fuerza en el periodo de la terrible pandemia del Covid-19.

En este tiempo, las empresas no pueden dejar de lado considerar estas restricciones y en su evaluación debe tomarse en cuenta lo que están haciendo al respecto.

México ha estado inmerso en un largo periodo de crisis económica que inicia al abandonarse el patrón oro-dólar americano, sembrando un alto grado de incertidumbre en el mundo. Los gobiernos populistas tomaron decisiones que representaron un alto costo para sus poblaciones. Dentro de estos gobiernos estaba el de México, con Luis Echeverría Álvarez como presidente. En este periodo se sembró la gran crisis permanente que hemos padecido los mexicanos a partir de estos años setenta. Gasto gubernamental elevado con fuerte déficit fiscal que ocasionó la gran devaluación del 1 de septiembre de 1976 en que el dólar americano (USD) incrementó su precio de \$12.50, que se había mantenido desde 1954 hasta \$ 20.50, una revaluación de esta moneda de 64% o una devaluación de la moneda mexicana de 39.02% al bajar el tipo de cambio de USD 0.08 por peso mexicano (MXN) a USD 0.0488 por peso mexicano. Para actualizar la importancia de este evento, debemos actualizar el precio del dólar recordando que se llevó a cabo una reforma monetaria quitando ceros a la moneda, y esto equivale a decir que los \$12.50 se convirtieron e N\$0.01250, lo que implica que el Nuevo Peso, como se denominó temporalmente, tendría un precio USD 80. Esto nos da una idea de lo que se ha devaluado o depreciado el peso, de ese precio a los USD 0.05 que tiene como precio hoy día. Es una fuerte depreciación. Si observamos el cuadro 1, observamos que en el año 1981 el USD tenía un precio promedio de MXN 0.02449 y en el transcurso del tiempo alcanzó en el año 2022 un precio promedio de MXN 20.12046; el precio del dólar americano se multiplicó 821.58 veces.

En este cuadro observamos una constante apreciación del dólar americano.

Cuadro 1. *Tipo de Cambio Promedio Anual Peso Mexicano por Dólar Americano*

Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe
1981	\$0.02449	1991	\$3.01574	2001	\$ 9.33600	2011	\$ 12.43006	2021	\$ 20.28222
1982	\$0.05801	1992	\$3.09536	2002	\$ 9.67140	2012	\$ 13.16895	2022	\$ 20.12046
1983	\$0.15031	1993	\$3.11515	2003	\$ 10.79135	2013	\$ 12.76957	2023	
1984	\$0.18494	1994	\$3.38899	2004	\$ 11.28706	2014	\$ 13.30318	2024	
1985	\$0.31028	1995	\$6.42684	2005	\$ 10.88950	2015	\$ 15.88100	2025	
1986	\$0.63534	1996	\$7.59921	2006	\$ 10.90337	2016	\$ 18.68862	2026	
1987	\$1.39798	1997	\$7.91670	2007	\$ 10.92744	2017	\$ 18.90659	2027	
1988	\$2.28707	1998	\$9.15371	2008	\$ 11.14381	2018	\$ 19.23727	2028	
1989	\$2.48163	1999	\$9.55321	2009	\$ 13.49831	2019	\$ 19.25739	2029	
1990	\$2.83847	2000	\$9.45682	2010	\$ 12.62869	2020	\$ 21.49766	2030	

Fuente: Calculado con base en Banco de México, Sistema de Información Económica, Tipos de cambio diarios <<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF102&locale=es>>.

En el cuadro 2 observamos una fuerte caída en el precio del Peso (MXN) de USD 40.83560 por MXN en el año 1981 a USD 0.04970 por MXN. Una depreciación que cayó a representar el 0.1217% de su precio inicial.

En este cuadro observamos una constante apreciación del dólar americano, pero en ambos cuadros lo que es una constante es la volatilidad que ha persistido a través de los años, pero que ha sido menor desde el año 2018 y hasta el año 2022.

Cuadro 2. Tipo de Cambio Promedio Anual Dólar americano por peso mexicano

Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe
1981	40.83560	1991	0.33159	2001	0.10711	2011	0.08045	2021	0.04930
1982	17.23833	1992	0.32306	2002	0.10340	2012	0.07594	2022	0.04970
1983	6.65284	1993	0.32101	2003	0.09267	2013	0.07831	2023	
1984	5.40727	1994	0.29507	2004	0.08860	2014	0.07517	2024	
1985	3.22287	1995	0.15560	2005	0.09183	2015	0.06297	2025	
1986	1.57397	1996	0.13159	2006	0.09171	2016	0.05351	2026	
1987	0.71532	1997	0.12632	2007	0.09151	2017	0.05289	2027	
1988	0.43724	1998	0.10925	2008	0.08974	2018	0.05198	2028	
1989	0.40296	1999	0.10468	2009	0.07408	2019	0.05193	2029	
1990	0.35230	2000	0.10574	2010	0.07918	2020	0.04652	2030	

Fuente: Calculado con base en Banco de México, Sistema de Información Económica, Tipos de cambio diarios <<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF102&locale=es>>.

Este movimiento de la divisa mexicana ha estado acompañado del comportamiento de otra variable económica de gran importancia, la inflación o alza generalizada de los precios.

Cuadro 3. Inflación Promedio Anual en México

Año	Importe								
1981	27.93%	1991	22.66%	2001	6.37%	2011	3.41%	2021	5.69%
1982	58.91%	1992	15.51%	2002	5.03%	2012	4.11%	2022	7.90%
1983	101.87%	1993	9.75%	2003	4.55%	2013	3.81%	2023	
1984	65.45%	1994	6.97%	2004	4.69%	2014	4.02%	2024	
1985	57.75%	1995	35.00%	2005	3.99%	2015	2.72%	2025	
1986	86.23%	1996	34.38%	2006	3.63%	2016	2.82%	2026	
1987	131.83%	1997	20.63%	2007	3.97%	2017	6.04%	2027	
1988	114.16%	1998	15.93%	2008	5.12%	2018	4.90%	2028	
1989	20.01%	1999	16.59%	2009	5.30%	2019	3.64%	2029	
1990	26.65%	2000	9.49%	2010	4.16%	2020	3.40%	2030	

Fuente: Calculado con base en Índices de Precios al Consumidor (inegi.org.mx).

En el cuadro 3 observamos cifras de inflación que deben espantar a cualquier ciudadano del mundo, así como deben ser muestra de admiración por el esfuerzo que ha llevado a cabo el gobierno mexicano a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con su política fiscal y el Banco de México con su política monetaria. Por supuesto, esto ha ocasionado dolor a la población al no existir un gasto público o una inversión pública orientada al crecimiento económico. Sin embargo, puede decirse que, con su alzas y bajas, los resultados en el control inflacionario han sido relativamente buenos al reducirse el nivel inflacionario, lucha que fue afectada por la pandemia y la guerra en Ucrania. La menor tasa inflacionaria se logró en el año 2020 en que fue de 3.40%; la cifra más elevada ocurrió en el año 1987 cuando inició una gran fuga de reservas equivalente al 52% entre el cierre de ese año y el año 1988.

La depreciación de la moneda o de la divisa tiene mucho que ver con que las relaciones de México con el exterior son con Estados Unidos y en este país el comportamiento inflacionario en ese mismo periodo fue mucho mejor, como se observa en el cuadro 4.

Cuadro 4. *Inflación Promedio Anual en los Estados Unidos de América*

Año	Importe								
1981	10.33%	1991	4.23%	2001	2.83%	2011	3.16%	2021	4.70%
1982	6.13%	1992	3.03%	2002	1.59%	2012	2.07%	2022	8.00%
1983	3.21%	1993	2.95%	2003	2.27%	2013	1.46%	2023	
1984	4.30%	1994	2.61%	2004	2.68%	2014	1.61%	2024	
1985	3.55%	1995	2.81%	2005	3.39%	2015	0.13%	2025	
1986	1.90%	1996	2.93%	2006	3.23%	2016	1.26%	2026	
1987	3.66%	1997	2.34%	2007	2.85%	2017	2.13%	2027	
1988	4.08%	1998	1.55%	2008	3.84%	2018	2.44%	2028	
1989	4.83%	1999	2.19%	2009	-0.36%	2019	1.81%	2029	
1990	5.40%	2000	3.38%	2010	1.64%	2020	1.23%	2030	

Fuente: Calculado con base en U.S. Bureau of Labor Statistics, Consumer Price Index

Debe resaltarse que únicamente se observa el año 1981 con una inflación de dos dígitos, 10.33%, y que las cifras inflacionarias son infinitamente menores que las que se sufrieron en México. La volatilidad fue menor y al igual que en México y el mundo se incrementó en los años 2021 y 2022 por la pandemia y la guerra en Ucrania.

En el cuadro 5 se observan los diferenciales de inflación que ocurren entre los dos países.

Cuadro 5. *Veces Inflación en México vs. Inflación en Estados Unidos de América*

Año	Importe								
1981	2.70	1991	5.36	2001	2.25	2011	1.08	2021	1.21
1982	9.61	1992	5.12	2002	3.16	2012	1.99	2022	0.99
1983	31.74	1993	3.31	2003	2.00	2013	2.61	2023	
1984	15.22	1994	2.67	2004	1.75	2014	2.50	2024	
1985	16.27	1995	12.46	2005	1.18	2015	20.92	2025	
1986	45.38	1996	11.73	2006	1.12	2016	2.24	2026	
1987	36.02	1997	8.82	2007	1.39	2017	2.84	2027	
1988	27.98	1998	10.28	2008	1.33	2018	2.01	2028	
1989	4.14	1999	7.58	2009	-14.72	2019	2.01	2029	
1990	4.94	2000	2.81	2010	2.54	2020	2.76	2030	

Fuente: Calculado con base en la inflación promedio anual en México y en Estados Unidos

Producto de los diferenciales, se observan cifras sumamente elevadas, como en los años 1983, en que la inflación en México fue 31.74 veces la de Estados; 1986, en que fue 45.38 veces y 1987, en que fue 36.02 veces. Esta comparación ayuda a entender la magnitud del problema y uno de los motivos por el cual hubo el nivel de depreciación del peso mexicano señalado.

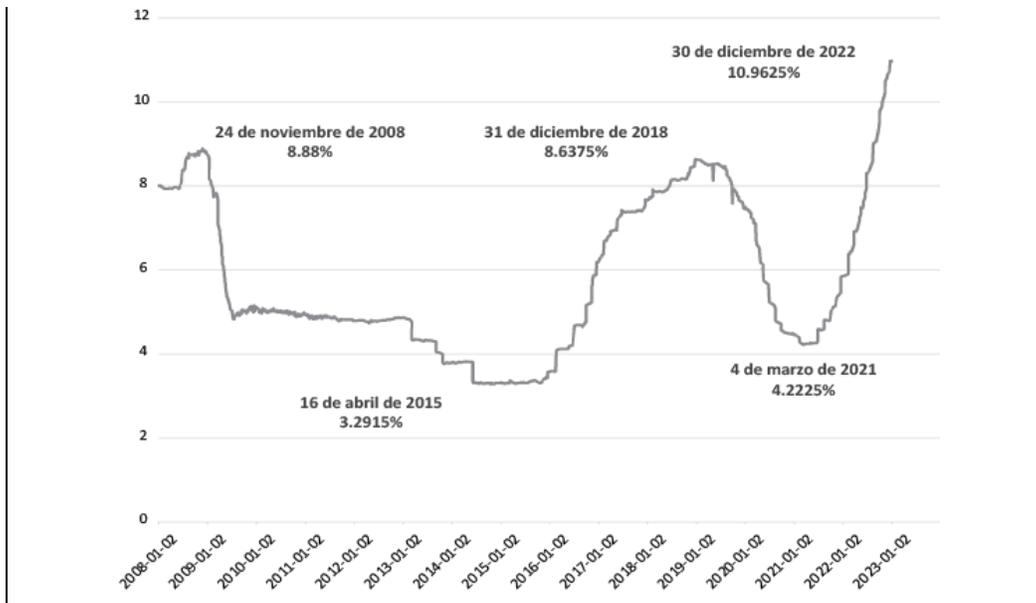
Este diferencial lo podemos resumir si conocemos que, en promedio, los precios en México entre 1981 y 2024 crecieron 1 670.68 veces al pasar el Índice Nacional de Precios al Consumidor de un nivel de 0.073328 a un nivel de 122.5075. En ese mismo periodo, el Índice de Precios al Consumidor en EE. UU. creció 3.22 veces al pasar de un nivel de 90.93 en 1981 a un nivel de 292.65.

La inflación en México entre 1981 y 2022 creció 519.10 veces la inflación de Estados Unidos.

Una de las herramientas en la política monetaria para controlar la inflación está constituida por las tasas de interés y de manera representativa del comportamiento de estas presentamos la gráfica I.

Gráfica I. *TIE 91 días 2008-2022*





Fuente: Tasas de interés en el Mercado de Dinero Estructura de información (SIE, Banco de México) (banxico.org.mx)

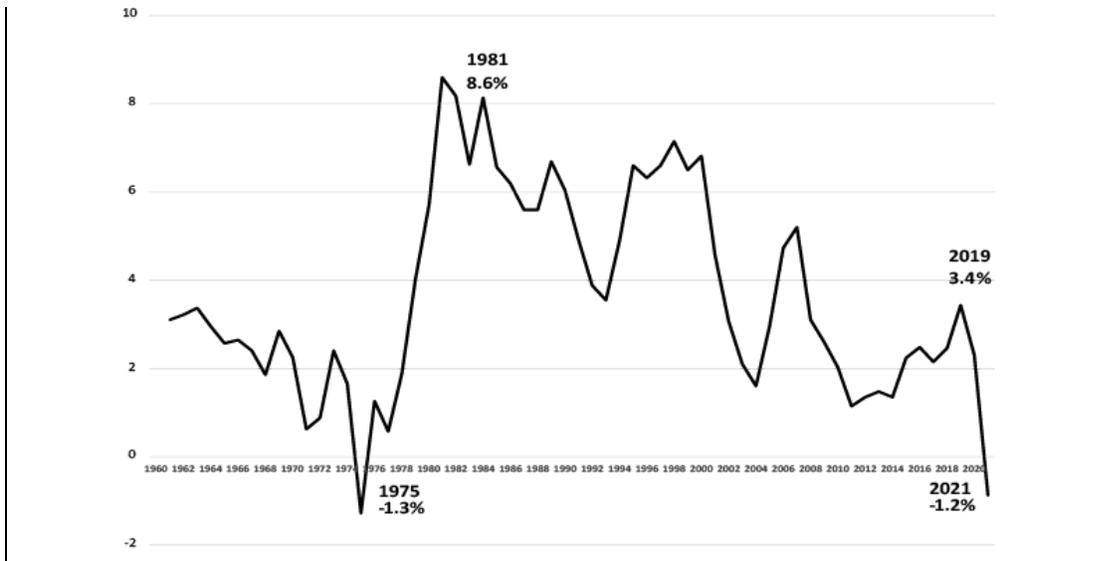
Seleccionamos este periodo, pues nos muestra gráficamente cómo en periodos de crisis, como lo fue en el año 2008 la crisis internacional por los créditos chatarra que fueron mal calificados por las empresas calificadoras y que redundaron en un problema internacional, o el año 2018, de gran incertidumbre por la alternancia de partido político en el gobierno de México al ascender a la Presidencia de la República Andrés Manuel López Obrador y, lo más grave, la elevación de la tasa de interés en los años 2020, 2021 y 2022, para tratar de frenar la inflación internacional debido más que nada a la guerra de Ucrania.

Esta volatilidad de tasas de interés no es únicamente nacional, sino internacional, y debemos recordar que la tasa de interés está formada por dos componentes, el inflacionario y el real. Cuando hay problemas inflacionarios, se eleva el nivel de la tasa real, la que excede la inflación, y si se trata de reanimar la economía para incrementar la actividad económica se reduce la tasa real.

El problema que enfrenta la humanidad a partir de la pandemia, agravado por la invasión de Rusia en Ucrania, es que existen los problemas inflacionarios que deben atacarse, pero persiste el problema social de la baja en el nivel de actividad económica, la baja de crecimiento de la economía mundial, debido en gran parte al cierre de la economía en China. Entonces, es difícil para los gobernantes mundiales decidir qué hacer. Como muestra de esta dificultad, presentamos el comportamiento de las tasas de interés reales en Estados Unidos y en México.

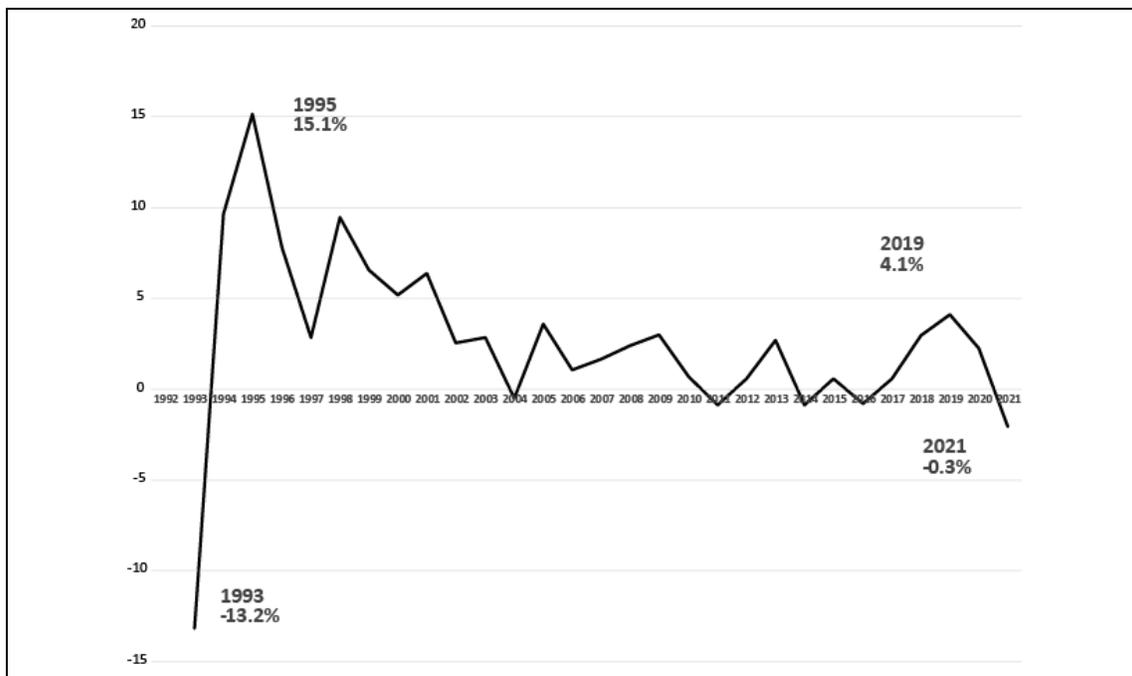
Gráfica 2. Tasa de interés real en los Estados Unidos de América





Fuente: Banco Mundial <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=US>

Gráfica 3. Tasa de interés real en México



Fuente: Banco Mundial. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=MX>>

Por último, escogimos observar el comportamiento de las reservas internacionales, reservas invertidas en dólares americanos y que coadyuvan en la evaluación y respaldo del buen comportamiento de la economía de un país.

En el caso de México, presentamos el cuadro 6, en el que encontramos que en el periodo 1982-1987 el nivel de reservas creció de USD 1832 millones a USD 13 715 millones.

Este nivel se redujo 52% durante el año 1988 y el nivel de reservas inició otro periodo de crecimiento hasta el año 1993 en que alcanzó un nivel de USD 24 538 millones para que durante el año 1994 se redujeran 75% para caer a USD 6148.

Cuadro 6. *Reservas Internacionales (millones de dólares americanos)*

Año	Importe								
		1991	18 096	2001	40,880	2011	142 476	2021	202 399
1982	1,832	1992	19 257	2002	47 984	2012	163 515	2022	199 094
1983	4,933	1993	24 538	2003	57 435	2013	176 522	2023	
1984	8,134	1994	6148	2004	61 496	2014	193 239	2024	
1985	5,806	1995	15 741	2005	68 669	2015	176 735	2025	
1986	6,791	1996	17 509	2006	67 680	2016	176 542	2026	
1987	13,715	1997	28 003	2007	77 991	2017	172 802	2027	
1988	6,588	1998	30 140	2008	85 441	2018	174 793	2028	
1989	6,860	1999	30 733	2009	90 838	2019	180 877	2029	
1990	10,274	2000	33 555	2010	113 597	2020	195 667	2030	

Fuente: Banco de México, Activos Internacionales, crédito interno y base monetaria
<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=4&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF139&locale=es>

A partir de ese año, el nivel de reservas creció exponencialmente hasta el año 2014 en que el importe de reservas llegó a USD 193 239 millones reduciéndose 8.54% durante 2015. Éstas tomaron nuevamente su curso ascendente y cerraron el año 2022 en USD 199 094.

Este nivel de reservas y el comportamiento de la inflación son dos variables que contribuyeron a la estabilidad del tipo de cambio y a mantener el bajo crecimiento que ha padecido la economía mexicana en su lucha por estabilizar el nivel inflacionario y la volatilidad del tipo de cambio.

El crecimiento en la economía se mide a través del crecimiento en el Producto Interno Bruto (PIB), lo que se produce en el periodo de un año en un país y el comportamiento de esta importante variable económica en México no ha sido bueno como observamos en la tabla 7 en la que sobresalen tres periodos críticos:

- 1995, en que la actividad económica cayó, medida por PIB, 6.29%
- 2009, en que se reflejó el problema de los créditos mal otorgados que denominaron en inglés *subprime* y que tuvo un efecto global, cayendo el PIB en México 5.08%.
- 2020, en que padecimos la crisis sanitaria de la pandemia pro Covid-19 y teniendo una caída la actividad económica de 8.18%.

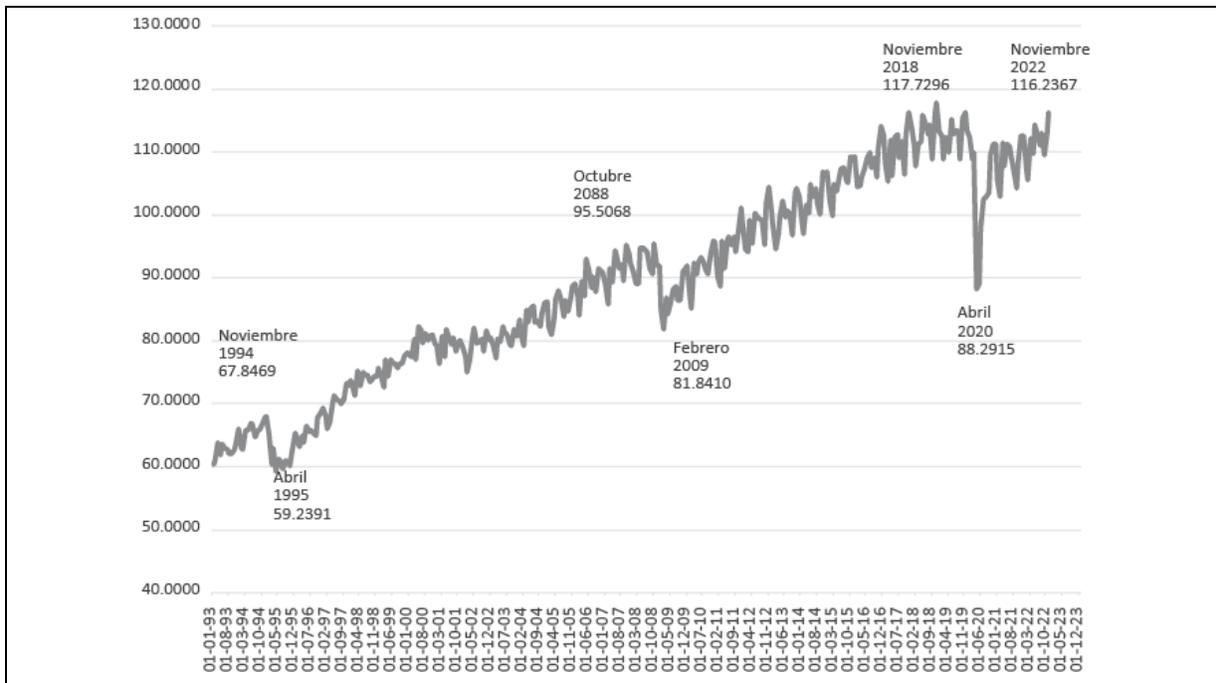
Cuadro 7. Crecimiento del Producto Interno Bruto en México

Año	Importe	Año	Importe	Año	Importe
1994	4.93%	2004	3.70%	2014	2.86%
1995	-6.29%	2005	2.51%	2015	3.31%
1996	6.53%	2006	4.50%	2016	2.40%
1997	7.07%	2007	2.28%	2017	2.34%
1998	5.19%	2008	0.93%	2018	2.18%
1999	2.74%	2009	-5.08%	2019	-0.19%
2000	4.70%	2010	5.13%	2020	-8.18%
2001	-0.20%	2011	3.67%	2021	4.94%
2002	-0.05%	2012	3.43%	2022e	3.00%
2003	1.47%	2013	1.58%	2023	

Fuente: Calculado con base en:
Estructura de información (SIE, Banco de México) (banxico.org.mx)

Este comportamiento se muestra también en la gráfica 4, pero también observamos en esta gráfica que ante cada caída de la actividad económica la economía mexicana se recupera en relativamente corto plazo.

Gráfica 4. Indicador Global de la Actividad Económica



Una última variable económica de la que observaremos su comportamiento por la importancia que tiene en la confianza empresarial es el nivel de reservas

internacionales que el Banco de México (Cámara de Diputados, 2014) define como:

Artículo 18. El Banco de México contará con una reserva de activos internacionales, que tendrá por objeto coadyuvar a la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional mediante la compensación de desequilibrios entre los ingresos y egresos de divisas del país.

Artículo 19. La reserva a que se refiere el artículo inmediato anterior se constituirá con:

- i. Las divisas y el oro, propiedad del Banco Central, que se hallen libres de todo gravamen y cuya disponibilidad no esté sujeta a restricción alguna;
- ii. La diferencia entre la participación de México en el Fondo Monetario Internacional y el saldo del pasivo a cargo del Banco por el mencionado concepto, cuando dicho saldo sea inferior a la citada participación, y
- iii. Las divisas provenientes de financiamientos obtenidos con propósitos de regulación cambiaria, de las personas señaladas en la fracción VI del artículo 30.

Para determinar el monto de la reserva, no se considerarán las divisas pendientes de recibir por operaciones de compraventa contra moneda nacional, y se restarán los pasivos de la Institución en divisas y oro, excepto los que sean a plazo mayor de seis meses y los correspondientes a los financiamientos mencionados en la fracción III de este artículo.

El comportamiento del nivel de reservas en México fue muy volátil hasta antes del año 1994, como se muestra en el cuadro 8.

Cuadro 8. *Reservas Internacionales (millones de dólares americanos)*

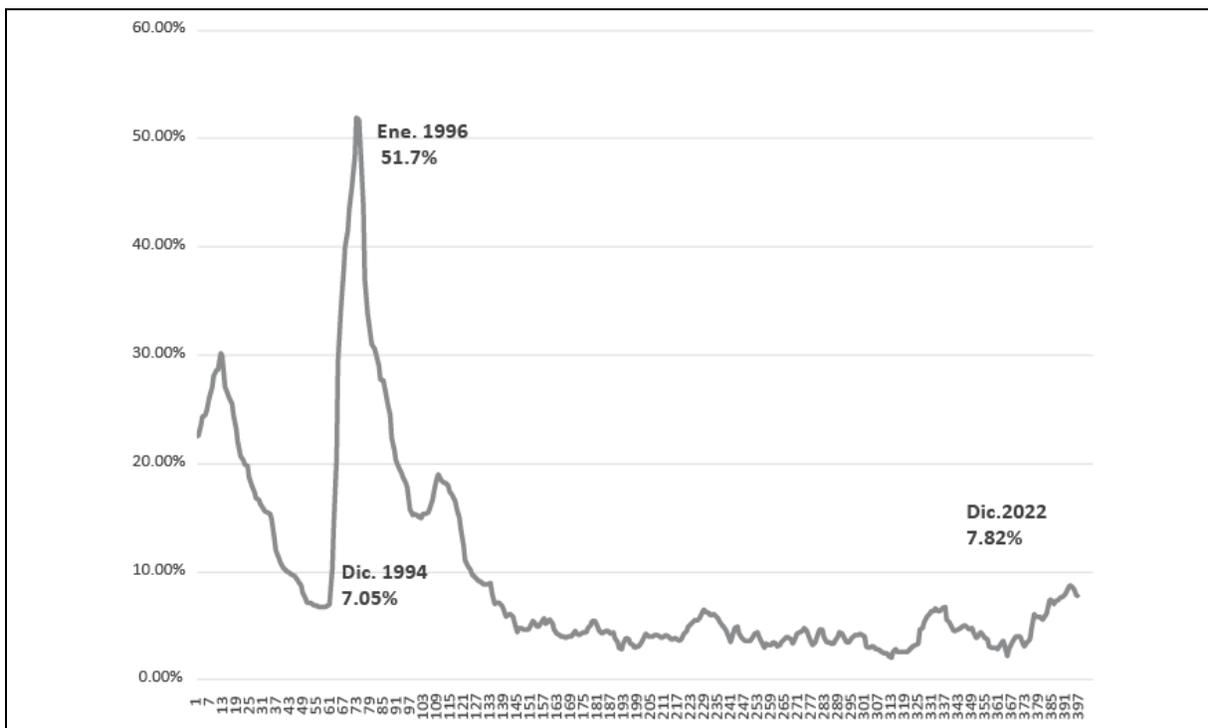
Año	Importe								
		1991	18 096	2001	40 880	2011	142 476	2021	202 399
1982	1832	1992	19 257	2002	47 984	2012	163 515	2022	199 094
1983	4933	1993	24 538	2003	57 435	2013	176 522	2023	
1984	8134	1994	6148	2004	61 496	2014	193 239	2024	
1985	5806	1995	15 741	2005	68 669	2015	176 735	2025	
1986	6791	1996	17 509	2006	67 680	2016	176 542	2026	
1987	13 715	1997	28 003	2007	77 991	2017	172 802	2027	
1988	6588	1998	30 140	2008	85 441	2018	174 793	2028	
1989	6860	1999	30 733	2009	90 838	2019	180 877	2029	
1990	10 274	2000	33 555	2010	113 597	2020	195 667	2030	

Fuente: Banco de México, Activos Internacionales, crédito interno y base monetaria
<https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=4&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF139&locale=es>

Es importante reconocer que la *Ley del Banco de México* se publicó el 23 de diciembre de 1993 y en su artículo primero se señala que será persona de derecho público con carácter autónomo, y esto ha permitido que el Banco de México, en ejercicio de esa autonomía, cumplir con su finalidad, que como se señala en el artículo segundo es «proveer a la economía del país de moneda nacional. En la consecución de esta

finalidad tendrá como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda». Para lograr lo anterior, con el uso de la política monetaria ha logrado «controlar» el nivel de inflación como se observa en las gráficas 5 y 6.

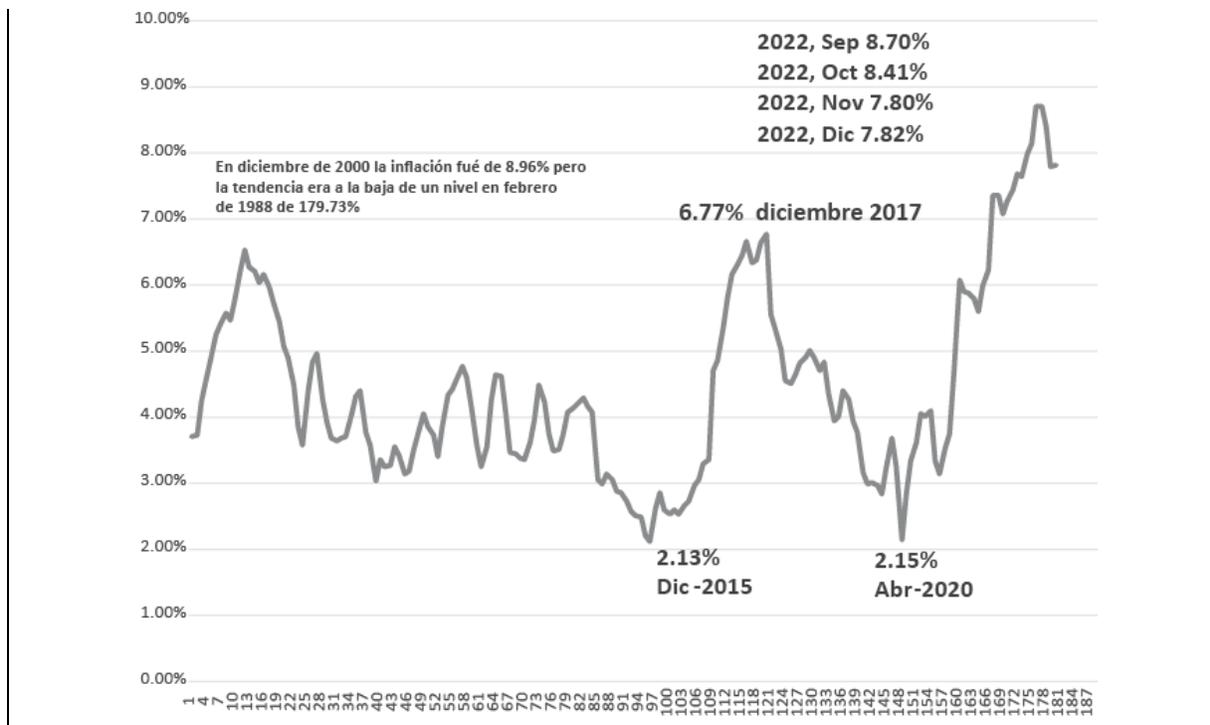
Gráfica 5. Tasa de Inflación 1990-2022



Fuente: Elaborado con base en <<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/>>

Gráfica 6. Inflación en México 2008-2022





Fuente: Elaborado con base en <<http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/>>

Con este relativo, aun y cuando importante, control de la inflación y con el creciente nivel de reservas que se ha logrado acumular a partir del año 1994, se ha generado la confianza que la economía mexicana requiere.

EL PUERTO DE LIVERPOOL, S. A. B. DE C. V.³

Inmersas en este mundo convulsionado las empresas, generadoras de actividad económica, riqueza, trabajo y con base en los principios de la sostenibilidad deben sobrevivir, aprovechando las oportunidades que les ofrece el mercado y enfrentando las dificultades y desafíos del entorno para resultar ser exitosas. Con base en estas premisas, y por ser una empresa que nos parece muy interesante, seleccionamos desarrollar el caso de Liverpool.

Un resumen de la empresa nos lo presenta el Grupo BMV, específicamente la Bolsa Mexicana de Valores, S. A. B. de C. V. (BMV) que nos dice:

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. y sus compañías subsidiarias, operan una cadena de tiendas departamentales, fundada en 1847, que vende una amplia variedad de productos como ropa y accesorios para caballero, damas y niños, artículos para el hogar, muebles, cosméticos y otros productos de consumo. La Compañía se encuentra inscrita en la Bolsa Mexicana de Valores y tiene una importante presencia en Ciudad de México y en 30 estados de la República Mexicana. La Compañía opera un total de 122 tiendas departamentales con el nombre de Liverpool, 172 tiendas con el nombre de Suburbia y 115 boutiques especializadas. Adicionalmente, la Compañía administra, es socia, accionista o copropietaria en centros

comerciales y mantiene participación en 28 de ellos con el nombre «Galerías». (Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., 2022).

Como evento relevante, el 15 de septiembre Liverpool corrigió la información y confirmó que son 122 tiendas con el nombre Liverpool y 170 unidades Suburbia en 87 ciudades de la República Mexicana, además de ser el tercer emisor más importante de tarjetas de crédito en México con más de 6.2 millones de cuentas (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2022).

Debe destacarse que, para respaldar las decisiones estratégicas, que identificamos como desarrollo de mercado, Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2022) cuenta con:

- Operadora Liverpool, S. A. de C. V. (100% de tenencia accionaria), que es empresa subtenedora de las acciones de Distribuidora Liverpool, S. A. de C. V., y de las acciones de las otras empresas que operan los almacenes departamentales.
- Bodegas Liverpool, S. A. de C. V. (99.99% de tenencia accionaria), que se dedica al almacenamiento y distribución de mercancías.
- Servicios Liverpool, S. A. de C. V. (99.99% de tenencia accionaria), cuyo objetivo es prestar servicios de asesoría y administración a las compañías subsidiarias del grupo.
- Banlieue, S. A. de C. V. (99.99% de tenencia accionaria), empresa Tenedora de Suburbia, S. de R. L. de C.V. y otras empresas prestadoras de servicios e inmobiliarias.
- Compañías inmobiliarias, que se dedican al desarrollo de los proyectos inmobiliarios del grupo, específicamente el desarrollo de centros comerciales.

En su página web (El Puerto de Liverpool S. A. B. de C. V., 2022) encontramos que Liverpool tiene como misión servir al cliente en todo lugar todos los días y toda la vida, al mismo tiempo que su visión es ser la opción más atractiva en servicio, surtido y valor, todo esto basado en valores de productividad, trabajo en equipo, innovación e integridad.

Las raíces de Liverpool (EL Puerto de Liverpool S. A. B. de C. V., 2022) se remontan al año 1847, año en que Juan Bautista Ebrard fundó con lo que se conocía como un cajón de ropa lo que ahora se conoce como El Puerto de Liverpool. El origen de la denominación Liverpool se debe a que este comerciante importaba de Europa en naves que salían del Puerto de Liverpool. El cajón se ubicaba en San Bernardo No. 2, continuación de Capuchinas, ahora Venustiano Carranza, en el centro de la Ciudad de México. El crecimiento de la ciudad y la modernización de sus avenidas llevaron a que se ampliara la calle 20 de Noviembre y se cortara el edificio de Liverpool, frenando con esto la ampliación de la empresa. Durante este desarrollo, Liverpool realizaba ventas al mayoreo y con eso contribuyó al crecimiento de pequeños

comerciantes, orientándolos en la forma de vender y en las mercancías que deberían vender.⁴ En 1944 se constituyó como sociedad anónima y en los años sesenta del siglo XX reinició su crecimiento con la apertura de Liverpool Insurgentes en 1963 y Liverpool Polanco poco tiempo después.

En 1972 se abrió Liverpool Satélite (en Plaza Satélite), en 1974 la Bodega Tacubaya y en 1980 se inauguró el centro comercial Perisur, con lo cual la empresa inició su proceso de modernidad.

En este primer momento, podemos observar que a Liverpool le llevó años lograr la penetración de mercado que finalmente llegó con la apertura de Perisur. La empresa tenía con sus tiendas departamentales un mercado clase media que creció de manera importante en la posguerra. Una característica importante en la estructura de Liverpool es que dejó de ser sociedad anónima de capital variable (S. A. de C. V.), empresa comercial con las sucursales señaladas para convertirse en el Puerto de Liverpool, S. A. de C. V., empresa controladora, empresa poseedora de acciones de otras empresas u otras subcontroladoras, logrando con esto una estructura más flexible. México enfrentaba, a partir del año 1971, crisis constantes debido al abandono por parte de Estados Unidos del patrón oro-dólar, decisión que causó gran incertidumbre en el mundo, ya no se tenía un tipo de cambio fijo final entre el dólar americano (USD) y el oro, que hasta ese entonces se había mantenido en USD 35 por onza troy de oro. En México, con el gobierno de Luis Echevarría Álvarez, se inició la gran crisis mexicana, pues fueron años de creciente déficit fiscal, causante de la gran inflación que afectó a México de manera creciente hasta inicios del año 1983 para iniciar en este año un fuerte proceso con medidas antinflacionarias principalmente ortodoxas y contrarias al crecimiento económico y al bienestar social.

Con esta inestabilidad naciente, que llevaba a la flotación de las monedas y las tasas de interés, las empresas en el mundo y especialmente en México debieron tomar decisiones importantes. Liverpool creció de manera importante gracias a la visión de los miembros de su Consejo de Administración y a la solidez financiera de la empresa, pero esta visión estratégica no era suficiente; debieron tomar, además, decisiones administrativas y operativas que le permitieran crecer a pesar de la crisis. Una decisión muy importante fue aceptar tarjetas de crédito bancarias como forma de pago de parte de su clientela.

Liverpool contaba con su tarjeta de servicio Liverpool (se pensaba como tarjeta de crédito), tarjeta que no era de uso común y a la cual sólo ciertos clientes tenían acceso. Con esta tarjeta Liverpool enfrentaba dos situaciones.

1. Financiar a los clientes y correr el riesgo de cartera, es decir, de no cobrar a sus clientes.
2. El poco crecimiento de sus ventas por los límites de utilización de su tarjeta de servicio.

Anticipando, o dando respuesta a la situación crítica que podía enfrentar, Liverpool comenzó a aceptar como medio de pago las tarjetas bancarias obteniendo con esto algunos beneficios:

1. A pesar del costo de la comisión a la institución bancaria por el pago con la tarjeta de crédito, podía considerar esto como una comisión sobre ventas, pues con esto aumentó la población que tendría acceso al Puerto de Liverpool como tienda departamental; ya no era la tienda tan elitista y más personas pudieron comprar en Liverpool.
2. En plena crisis, teniendo un incremento en ventas por los nuevos clientes que compraban con este medio de pago, transfirió el riesgo de no cobro a la institución bancaria emisora del plástico.

Con la apertura del centro comercial Perisur, se dio una transferencia de clientes, no un fuerte crecimiento. Probablemente, lo que aconteció fue que algunos clientes que compraban en Liverpool Insurgentes se mudaron en sus hábitos de compra a Perisur y algunos otros que compraban los fines de semana en Liverpool Satélite optaron por comprar en Perisur. Se había logrado, si no de manera total, sí de manera importante, la penetración de mercado. Liverpool debía tomar una nueva decisión de crecimiento.

Aspecto muy importante fue modificar su estructura social constituyéndose en una empresa controladora de tiendas de departamento, de empresas dedicadas al arrendamiento y a la enajenación de bienes inmuebles, separando los aspectos comerciales de los administrativos, operacionales y de almacenamiento.

El año 1980 fue decisivo al cambiarse la estrategia de crecimiento con la apertura de su unidad Perisur, que demostró la penetración del mercado de las clases media, media alta y alta en el Valle de México, buscando desde entonces una integración horizontal abriendo tiendas en diferentes puntos del país. Para lograr esto, se conformó en tenedora de acciones, una empresa controladora con una organización de mercado.

Además, acompañando a esta decisión de estrategia organizacional, se tuvo que reevaluar el activo (básicamente edificios), ya que, en sus estados financieros, debido al periodo inflacionario que se vivía en México y en parte del mundo, la información financiera con valores históricos estaba muy lejos de representar el valor de los activos de las empresas. Liverpool, como muchas otras empresas, tuvo una revaluación de sus activos, cifra que se reflejó en el capital contable como superávit por revaluación y entonces la Asamblea de Accionistas tomó la decisión de convertir ese superávit por revaluación en capital social, pagando un dividendo en acciones de dos acciones nuevas por cada acción anterior. Si en el mes de abril el precio de la acción en el mercado de valores tenía un precio de \$1050.00, al recibir el accionista

dos acciones nuevas por cada acción que tuviera, el precio se ajustaría a \$350.00. El importe de su inversión tenía la misma valoración, pero algunas personas vieron un gran atractivo en este dividendo y optaron por comprar sin tener ganancia de capital, simplemente tener más acciones de la misma empresa, cuyo valor ya había descontado el mercado.

En el año 1982 se inauguró Liverpool Villahermosa, apertura que en nuestra opinión en aquellos años representaba una mala decisión; ¿quién, en un ambiente tropical iba a querer comprar productos que se vendían en el Distrito Federal, ahora Ciudad de México?

En el año 1983 se inauguró Liverpool Monterrey, Plaza Galerías, otra decisión que en su momento consideramos muy riesgosa, ya que en general se tenía la idea de que la Ciudad de Monterrey era para los *regios*, como se comentaba y, en realidad, como experiencia se tenía el caso de una cafetería Vips que, para abrir en esa plaza, tuvo que ser concesionada a gente del estado de Nuevo León, o ese era el rumor de aquellos años. Otra opinión popular era que la gente de Monterrey prefería ir a realizar sus compras importantes a Estados Unidos, a Laredo. Esta apertura en Monterrey demostró que esto no era totalmente cierto e implicó una nueva marca: Galerías.

En 1985 se inauguró Liverpool Tampico. Hasta este año, el crecimiento había sido interno, creando empresas a su imagen y semejanza.

El año 1988 es el año en que Liverpool desarrolla otra estrategia de crecimiento más rápido con la adquisición de Las Fábricas de Francia, S. A. de C. V., empresa similar a Liverpool, cuyos almacenes eran de menor tamaño, pero con presencia en Guadalajara, Tepic, Mazatlán, León, Morelia y Aguascalientes y con 120 años de experiencia. Un crecimiento acelerado, aprovechando la imagen nacional que tenía la marca Liverpool.

En 1990, Liverpool creó una empresa de recepción y distribución, con un segundo centro en 1992, año en el que, además, instaló el Centro de Desarrollo de Sistemas.

También en 1992 abrió Galerías Coapa, se moderniza Liverpool Insurgentes, convirtiéndolo en Galerías Insurgentes, y en 1993 se inauguró Liverpool Santa Fe, el centro comercial con la primera escalera eléctrica elíptica en México. También en esa última década del siglo xx se instaló en Polanco, en la Ciudad de México, el Centro de Desarrollo de Informática que con el satélite Solidaridad y la red telefónica conmutada agiliza las operaciones de venta con tarjeta de crédito.

En 1996 se instala un nuevo Puerto de Liverpool en León, Guanajuato, y en 1997 aumenta su superficie de ventas con la Cadena de Las Galas y la apertura de Liverpool Puebla y Veracruz y Las Fábricas de Francia en Tuxtla Gutiérrez, Puebla, Poza Rica, Córdoba, Jalapa, Coahuila y Villahermosa. También en 1997 se inició Liverpool en la utilización de internet para la realización de sus ventas virtuales, 365 días del año, 24 horas al día.

En 1998 se inauguraron dos nuevos Liverpool, en Cancún y en Metepec.

En abril de 1999, producto de la adquisición de Salinas y Rocha por parte de Electra, Liverpool adquiere 11 grandes almacenes, que habían sido tiendas Salinas y Rocha. Además, abrió en Tapachula un almacén de Las Fábricas de Francia.

En 2000 únicamente inauguró 3 almacenes de Las Fábricas de Francia, uno en Perinorte, Estado de México, otro en Chihuahua y uno más en Ciudad Juárez.

En 2001 se inauguraron otros 4 nuevos almacenes: Liverpool Chihuahua, Liverpool Querétaro, Liverpool Torreón y Fábricas de Francia San Luis Potosí.

En el año 2002 se inauguraron 2 almacenes Fábricas de Francia, una en la ciudad de Oaxaca y la otra Ciudad Obregón.

En 2003 abrieron 6 almacenes Liverpool en Hermosillo, Culiacán, Irapuato, Guadalajara, Pachuca y Monterrey; además, el almacén Fábricas de Francia Monterrey Centro cambió su formato a Liverpool.

En 2004 construyeron otro centro de distribución en Huehuetoca, Estado de México, para distribuir a nivel nacional enseres menores, y Liverpool Chetumal abrió sus puertas.

Durante 2005 se inauguraron 3 almacenes Liverpool, 2 en la Ciudad de México y otro en el Centro Comercial Galerías Cuernavaca.

En 2006 se abrieron 5 almacenes Liverpool en Lindavista, Ciudad de México, Jalapa, Coahuila, Colima y Tehuacán. Se modificó la denominación social de El Puerto de Liverpool, Sociedad Anónima de Capital Variable, a la de El Puerto de Liverpool, Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable (S. A. B. de C. V.), conforme a lo señalado en la nueva *Ley de Mercado de Valores* del 28 de junio de 2006.

Durante 2007 inauguraron 7 tiendas Liverpool en Plaza Oriente, Ciudad de México, Aguascalientes, Durango, Tepic, Puerto Vallarta, Chilpancingo y San Miguel de Allende. Además, dos centros comerciales en Mérida y en Puerto Vallarta, dos almacenes libres de impuestos Duty Free en Playa del Carmen y Cabo San Lucas y se instalaron las nuevas oficinas administrativas en Santa Fe, en la Ciudad de México.

En 2008 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2009) se invirtieron \$3846 millones y se abrieron seis almacenes con formato Liverpool en Atizapán, Estado de México; Saltillo, Coahuila; Los Mochis, Sinaloa; Celaya, Guanajuato; Zapopan, Jalisco; Acapulco, Guerrero, y Tijuana, Baja California, Duty Free (almacén libre de impuestos).

Durante 2009 se presentó durante el mes de mayo la pandemia de influenza H1N1 que afectó la vida en México al deteriorarse la confianza y haber tenido que cerrar los almacenes comerciales, motivos por los cuales las inversiones de Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2010) no fueron tan importantes siendo por \$1081 millones únicamente. Sin embargo, inauguraron un almacén Liverpool en Ciudad Juárez, ampliaron el almacén de Morelia cambiando su formato de Fábricas de Francia a Liverpool, se inauguraron centros comerciales Galerías en Atizapán, Chilpancingo y Saltillo. Para mantener su buena imagen, se remodelaron los

almacenes Liverpool de Polanco, Coapa y Cancún. A partir de este año, sus clientes pueden utilizar la tarjeta de crédito LPC en cualquier establecimiento afiliado a VISA.

En el año 2010 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2011) las inversiones de Liverpool volvieron a crecer hasta un importe de \$5149.6 millones. Adquirieron el 50% de participación en Regal Forest (RFH), empresa con operaciones en Centro América y el Caribe, comercializadora de aparatos electrodomésticos y muebles, además de crédito al consumo. Por otra parte, inauguraron almacenes con formato Liverpool en Cancún, Quintana Roo; Monterrey, Nuevo León; Morelia, Michoacán; Ciudad Victoria, Tamaulipas; Orizaba, Veracruz, y Zacatecas, Zacatecas.

Vale la pena anotar que en este año de 2010, en su informe anual, Liverpool destacaba que habían desarrollado una «plataforma de negocios sustentada en tres pilares: valores, desarrollo de conocimiento e infraestructura» para lo cual entre el año 2000 y el año 2010, la Universidad Liverpool había logrado tener 4462 egresados. Esta universidad busca desarrollar «programas que promueven el talento y la dotan de valiosas herramientas en temas estratégicos como servicio al cliente, manejo de mercancías y habilidades específicas para apoyar el crecimiento de ventas y servicios»; lo que en realidad hacen es capacitación en el trabajo con la utilización de la tecnología, lo cual permite ser una empresa más eficiente y el crecimiento profesional y desarrollo personal de sus colaboradores. Todavía no se mencionan los conceptos de sostenibilidad.

Durante el año 2011 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2012) lanzaron la tarjeta de crédito Galería Fashion Card e iniciaron la migración del sistema de tecnología de información dedicado a utilizarse en la cadena de abastecimiento para hacer más eficiente la recepción y entrega de mercancía, hasta este año en tres bodegas. Liverpool adquirió en Ecuador la cadena Artefacta y mantuvo además su agresiva estrategia de crecimiento en México con la apertura de almacenes en La Paz, Baja California Sur; Tlaquepaque, Jalisco; San Luis Potosí, San Luis Potosí; Interlomas, Estado de México, y Playa del Carmen, Quintana Roo (Duty Free).

En organización, en la empresa se distinguen dos divisiones que fortalecen su estrategia de crecimiento a través de desarrollo de mercado:

1. División Comercial, que cuenta con 12 empresas operadoras y cuyo principal accionista es Operadora Liverpool, S. A. de C. V. y que enfoca sus ventas a los segmentos medio, medio alto y alto del mercado de tiendas departamentales. Los proveedores de esta división son alrededor de 4500, realiza sus ventas a través de los departamentos de Muebles y Multimedia, Hogar, Damas, Caballeros, Infantiles y Cosméticos. Para financiar las compras de sus clientes, utilizan Tarjeta de Crédito Liverpool, la tarjeta LPC y la tarjeta Galería Fashion Card. El 49% de las ventas las realiza Liverpool a través de sus tarjetas de crédito.
2. División Inmobiliaria, encargada de la infraestructura inmobiliaria de la empresa al diseñar y realizar las obras de ampliación y remodelación de

almacenes, centros comerciales y otras instalaciones, además de arrendar alrededor de 2000 espacios comerciales en 16 centros comerciales de los cuales Liverpool es propietaria o copropietaria de más de 325 000 metros cuadrados.

Aspecto importante es que por primera vez en la historia de Liverpool se trata el tema de sostenibilidad, que denominan como sustentabilidad,⁵ como «acciones que abarcan calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad y cuidado del medio ambiente» relacionándolo con el programa prevenIMSS (prevención y detección de enfermedades), el *Programa Ciudad Salud* con estudios médicos, el reconocimiento *Great Place to Work*[®], que considera la promoción de la calidad de vida y la Universidad Virtual Liverpool.

La inversión durante el año 2012 (El Puerto de Liverpool, S. A. de C. V., 2013) fue por \$8365 millones, la mayor hasta ese año y permitiendo la inauguración de 9 almacenes con formato Liverpool en Villahermosa, Tabasco; Guadalajara, Jalisco; San Juan del Río, Querétaro; Veracruz, Veracruz; Playa del Carmen, Quintana Roo; León, Guanajuato; Ciudad Jardín, Estado de México; Campeche, Campeche, e Istmo, Oaxaca.

Además de tres centros comerciales: Galerías Acapulco, Zacatecas y Celaya, con lo que llegaron a 19.

En el año 2013 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2014) las inversiones fueron por \$5667 millones y únicamente se inauguraron cuatro almacenes Liverpool: Ciudad del Carmen, Campeche; Mazatlán, Sinaloa; Tuxpan, Veracruz, y Mexicali, Baja California.

Además de dos centros comerciales: Galerías Campeche en Campeche y Galerías Mazatlán Marina, en Sinaloa, Liverpool participó minoritariamente en otro centro comercial Galerías en San Juan del Río, Querétaro.

Continuaron con sus programas de sostenibilidad con

[...] programas de ahorro de consumo energético y de agua, entre los que destacan: iluminación de tipo LED, disminución en gasto de aire acondicionado derivado de la impermeabilización con materiales de alta reflectancia, plantas de tratamiento y reutilización de agua, sistemas constructivos de concretos permeables y el uso de combustibles vegetales.

En 2014 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2015) presentó un menor crecimiento en el número de almacenes, ya que únicamente se inauguraron tres almacenes Liverpool: Querétaro Antea, Querétaro; Puebla, Puebla, y Toluca, Estado de México.

Con estas aperturas, Liverpool alcanzó los 100 almacenes. Decisión que resalta fue que la empresa retomó el formato Fábricas de Francia, formato que fue muy importante al utilizarlo en almacenes que no cumplían con las características del formato Liverpool, pero que permitía participar en el mercado con almacenes de menor tamaño. Además, se inauguraron los centros comerciales Galerías Serdán en

la Ciudad de Puebla, Puebla y Galerías Toluca en la Ciudad de Toluca, Estado de México.

Durante 2015 (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2016) se redujo el crecimiento de los almacenes Liverpool, pero creció en número de almacenes Fabricas de Francia: Coacalco, Estado de México (formato Liverpool); Tlanepantla, Estado de México (formato Liverpool); Cuautla, Estado de Morelos (formato Fábricas de Francia); Chimalhuacán, Estado de México (formato Fábricas de Francia); Zumpango, Estado de México (formato Fábricas de Francia); Texcoco, Estado de México (formato Fábricas de Francia), y Salamanca, Estado de Guanajuato (formato Fábricas de Francia).

Además de la apertura de estos almacenes en los formatos tradicionales de las marcas Liverpool y Fábricas de Francia, se abrieron las *boutiques* con la marca Pottery Barn en el mercado de muebles, accesorios y decoración, West Elm en el mercado de muebles, recámaras, salas y decoración y Williams Sonoma en el mercado de artículos para cocina, incluidos productos gourmet. También adquirieron la Marca Radio Schack para Centroamérica, Sudamérica y el Caribe, así como la cadena Electro Fácil en Paraguay.

Detalle curioso fue que durante el mes de noviembre de 2015 se llevó a cabo, por primera vez, el desfile navideño de Bolo en la avenida Reforma de la Ciudad de México al que acudieron 500 mil personas.

Destaca la capacitación en la universidad virtual y

[...] la campaña contra el Cáncer de Mama, atendimos a las colaboradoras de 24 centros de trabajo en 9 estados del país que incluyeron almacenes, bodegas y centros comerciales, en donde se llevaron a cabo 2125 mastografías y 2680 ultrasonidos.

En el año 2016, Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2017), con una inversión de \$7958 millones, inauguró 10 almacenes: Monterrey La Fe, Nuevo León (formato Liverpool); Zamora, Michoacán (formato Liverpool); Tampico Altamira, Tamaulipas (formato Liverpool); Hermosillo, Sonora (formato Liverpool); Los Mochis, Sinaloa (formato Fábricas de Francia); Tecámac, Estado de México (formato Fábricas de Francia); Nicolás Romero, Estado de México (formato Fábricas de Francia); Uriangato, Guanajuato (formato Fábricas de Francia); Tijuana, Baja California (formato Fábricas de Francia), y Tuxtepec, Oaxaca (formato Fábricas de Francia).

Resalta la puesta en marcha del Centro de Atención Telefónica CAT Morelia y la propuesta para participar en el capital de Ripley Corp., S. A., cadena de tiendas departamentales en Chile y Perú.

En el año 2017 Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. de C. V., 2018) llevó a cabo una de sus adquisiciones más importantes: la compra de 122 almacenes Suburbia, tal vez la mayor tienda departamental especializada en ropa en México con 8500

colaboradores por un importe de \$18 200 millones (dieciocho mil doscientos millones de pesos) abriendo dos nuevos almacenes Suburbia este mismo año. Además, se inauguró un centro comercial Galerías en San Sebastián Atlahapa, Tlaxcala, y 11 almacenes, cuatro con formato Liverpool y 7 con formato Fábricas de Francia.

Pero, además, dándose cuenta de la importancia de las ventas con la utilización de dispositivos móviles, lanzaron un app para realizar compras vía telefónica, además de otro app interno, concluyéndose además el centro nacional de atención telefónica en Morelia, Michoacán. La inversión realizada este año fue por \$26 300 (veintiséis mil trescientos millones de pesos): Hermosillo, Sonora (formato Liverpool) y Los Mochis, Sinaloa (formato Fábricas de Francia).

Durante 2018 Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2019) optó por concentrar sus esfuerzos en dos marcas, Liverpool y Suburbia, para lo cual los almacenes de Las Fábricas de Francia se convertirían en uno de estos dos formatos. De manera complementaria a esta importante decisión, llevó a cabo en México la apertura de cinco nuevos almacenes: Parque Antenas, Ciudad de México; Fresnillo, Zacatecas; Paseo Querétaro, Querétaro; Atlixco, Puebla, y Mérida Cabo Norte, Yucatán.

Además, llevaron a cabo el lanzamiento de las tarjetas de crédito Suburbia Departamental o Suburbia y Suburbia Visa que acompañaron con la apertura de siete tiendas con el formato Suburbia: Patio Tlalpan, Ciudad de México; Parque Antenas, Ciudad de México; Ámbar, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Sentura, Zamora, Michoacán; Plaza Atlacomulco, Estado de México; Galerías San Juan del Río, Querétaro, y Parque Puebla, en la ciudad de Puebla.

El año 2019 Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2020) invirtió en proyectos de capital \$8730 millones, siendo la mayor inversión en el desarrollo omnicanal (el cliente puede comprar a través de diferentes canales) y en la plataforma logística.

Adoptaron una cultura omnicanal en la cual todos los colaboradores (compras, logística, operaciones y hasta planeación comercial) piensan en el cliente sin tomar en cuenta el canal por el cual contacte a Liverpool.

Para migrar al ambiente omnicanal, debieron invertir en logística y así iniciaron la obra de la plataforma logística en Arco Norte, cuya primera entrega se dio hasta el año 2021.

Para cumplir esta prioridad estratégica mantienen:

La transformación digital con modelos de colaboración, Liverpool Pocket, Marketplace, Click & Collect y App Vendedor.

La infraestructura logística con su red de sucursales, sus centros de distribución, su bodega central y sus bodegas regionales.

Cambiaron las tiendas del formato Fábricas de Francia a los formatos Liverpool o Suburbia, cambiando en esta última sus sistemas y convirtiendo la página de internet de ser informativa a ser transaccional.

Destaca la introducción de sistemas y procesos con inteligencia artificial en sus modelos de otorgamiento y mantenimiento de crédito. Así, aprovechan los datos de sus clientes para brindarles una atención más personalizada.

De los 41 almacenes Fábricas de Francia, 24 emigraron a formato Liverpool y 14 a formato Suburbia.⁶ Se tomó la decisión de cerrar tres de estos almacenes.

Además de lo anterior, se llevó a cabo la apertura de 4 almacenes en formato Liverpool en Monclova, Coahuila; Guanajuato, Guanajuato; Santa Anita, Jalisco, y Monterrey Sfera, Nuevo León.

Bajo el formato Suburbia abrieron almacenes en Cuautla, Morelos; Monterrey Paseo Juárez, Nuevo León; Guanajuato, Guanajuato; Pachuca, Hidalgo; Monclova, Coahuila; Mérida, Yucatán; Azcapotzalco, Ciudad de México; Toluca Multiplaza, Estado de México; La Paz, Baja California Sur; Huehuetoca, Estado de México; Patio Tulancingo, Hidalgo; Santa Anita, Jalisco; Paseo Querétaro, Querétaro; Gómez Palacio, Durango; Amalucan, Puebla; Tijuana 2000, Baja California, y Uptown Juriquilla, Querétaro.

Reabrió el almacén Suburbia Coapa en la Ciudad de México, almacén que había cerrado sus puertas tras el sismo del 19 de septiembre de 2017. Además, llevaron a cabo la apertura de Galerías Santa Anita en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco.

Y debemos destacar el aspecto de responsabilidad social, pues buscan que sus colaboradores trabajen en el mejor clima organizacional sintiendo que se promueve el desarrollo interno y el respeto, la diversidad, el respeto personal, el fomento al ahorro y la innovación, partiendo de la base de la educación. Además, certifican a los proveedores en temas relacionados con el cumplimiento de las obligaciones legales, seguridad en el trabajo y que no empleen a menores de edad.

Adicional a lo anterior, con base en alianzas educativas, impulsan el desarrollo de la niñez en aquellos lugares en que Liverpool tiene presencia, con programas de educación básica y herramientas para el desarrollo personal.

En cuanto a la sostenibilidad, esperaban que para el año 2020 al menos el 80% de la energía eléctrica que consume el grupo sería energía limpia, e instalaron cuatro biodigestores para reducir los contaminantes orgánicos. En dos ejes ambientales basan su estrategia: que el abasto sea de fuentes renovables y el uso de tecnologías de eficiencia energética. Buscan contribuir a reducir los gases de efecto invernadero.

El año 2020, el triste año de la pandemia por Covid-19, representó para Liverpool (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2021) poner a prueba su infraestructura digital y logística, pues a partir del primer trimestre sus almacenes tuvieron que cerrar sus puertas. Fue difícil y doloroso tomar la decisión de no abrir nuevas sucursales con el formato Liverpool; sin embargo, bajo el formato Suburbia, sí realizaron aperturas: Tlalnepantla, Ciudad de México; Guadalajara, Jalisco; Tláhuac, Ciudad de México; Pabellón Rosarito, Tijuana, Baja California; Explanada Culiacán, Sinaloa; Plaza Tizara, Hidalgo; Plaza Los Soles, Michoacán; Centro San Miguel, Estado de México, y Patio Saltillo, Coahuila.

Este triste año representó para Liverpool, al haber cerrado los almacenes, poner a prueba su fortaleza omnicanal y aprovechar su estructura logística para atender a su clientela con envíos a domicilio utilizando la plataforma digital brindando la oportunidad a su clientela de consultar saldos y realizar compras a distancia. Con la reapertura de los almacenes tomó importancia su opción de ventas *Click & Collect* que permitió a su clientela realizar las compras a distancia y que pasaran a recoger la mercancía sin ingresar a los almacenes.

Mas allá de estas respuestas operativas, resalta la labor social que se llevó a cabo en la empresa.

Se asesoraron de un equipo médico para dar respuesta a la emergencia sanitaria y crearon el concepto de «espacio seguro», o en Suburbia «tienda segura», con medidas para detectar síntomas del Covid-19 en colaboradores o clientes para aislar a la persona que los presentara y así evitar brotes de contagio.

Durante los meses en que se cerraron los almacenes otorgaron un apoyo por contingencia a 31 047 personas por un importe de \$124 millones.

Ingresaron 10 000 colaboradores de la empresa a un seguro Respaldo Hospitalario que brinda apoyo por hospitalización a las personas que no cuentan con seguro de gastos médicos mayores.

Se impartieron pláticas a más de 5000 colaboradores de la empresa con las temáticas Covid-19, manejo del duelo y enfermedades respiratorias, impartándose además a 36 000 colaboradores 36 pláticas de bienestar y 30 clases deportivas.

En capacitación reentrenaron a los colaboradores en procesos de ventas y atención a clientes a distancia y a los asesores de crédito y experiencia digital. De manera resumida, reforzaron la capacitación digital para todo el personal en temas de liderazgo, transformación digital y manejo del cambio.

El personal, de manera responsable, participó con iniciativas de mejora continua como la renovación del servicio *Click & Collect* y el desarrollo del código QR de acceso a los centros de trabajo (iniciativa gubernamental para la reapertura de los negocios sin que se dispararan los contagios de Covid-19).

Considerando el aspecto sostenibilidad, que cabe recordar que en este concepto se considera lo social, lo ambiental y lo económico, Liverpool apoyó a poblaciones vulnerables, incluyendo a personas de edad avanzada (adultos mayores y médicos) con la donación de alimentos y equipos informáticos con una aportación mínima de \$1.2 millones a organizaciones de la sociedad civil. Además, a través de la «Universidad» Virtual Liverpool, por primera vez abrió cursos a personas ajenas al personal que labora en el grupo. Esto es muy importante, pues han demostrado su eficiencia en la preparación de su personal y gran parte de la población mexicana, incluyendo estudiantes y profesionales, no tiene las habilidades de negociación que esta universidad ha imbuido en la familia Liverpool.

Recordamos los viejos años en que a los niños se les vestía elegantemente para ir de compras a Liverpool y los trabajadores también eran personas muy diferenciadas

físicamente del resto de la población (tal vez ni siquiera podían usar barba). Ahora Liverpool promueve la cultura de la diversidad y lo lleva a cabo en la contratación y oportunidades de desarrollo de su personal conformado 60% por mujeres que ocupan el 42% de los mandos medios y superiores.

En el aspecto ambiental, Liverpool ofrece dos respuestas: 1) la reducción de consumo de energía al substituir sus luminarias por LED, y 2) el abastecimiento con energía renovable.

Se incrementan estas medidas de sostenibilidad al llevar a cabo el programa de «compras responsables» que incluye que sus proveedores operen de acuerdo con los valores Liverpool a través de la cadena de valor, incluyendo hasta una auditoría que confirme su nivel de cumplimiento que se basa en los principios de Ethical Trade Initiative, si lo pensamos en castellano, sería algo similar a la iniciativa del comercio ético, que toma en cuenta las condiciones laborales y la prevención del trabajo infantil. Complemento de esto es la publicación del Código de Conducta, documento que rige los comportamientos del Grupo hacia sus grupos de interés, tanto internos como externos (Steakbrokers).

El año 2021, año de inicio de la recuperación de la crisis por el Covid-19, inició de manera muy agresiva con el cierre de almacenes, tiendas y centros comerciales en algunas zonas de México, especialmente del centro del país. Ante este entorno, no podría considerarse adecuada la apertura de unidades comerciales. Sin embargo, en Liverpool llevaron a cabo inversiones por \$5975 millones de los cuales 32% se destinaron a proyectos logísticos, 19% a informática y 23% invertidos en aperturas, inaugurando La Perla en Guadalajara, Jalisco, que reemplazó a Liverpool Plaza del Sol y abrió siete tiendas Suburbia en Ciudad Juárez, Chihuahua; Villahermosa, Tabasco; Los Reyes Tepozán, Estado de México; Puerta Aragón, Ciudad de México; Ecatepec, Estado de México; Naucalpan de Juárez, Estado de México, y Tenaria, Ciudad de México.

Tema muy importante para Liverpool, para México y para el mundo, es que ahondaron en su interés por la sostenibilidad; tan es así que en el año 2021 empezó a sesionar la «Mesa de la Huella de Liverpool», como señalan en su informe (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2022):

[...] un grupo del más alto nivel que aborda el avance de la estrategia de sostenibilidad y se reúne trimestralmente. Este grupo presidido por el Director General demuestra el fuerte compromiso del Grupo con la adopción de los factores ASG en la toma de decisiones a los diferentes niveles.

Es tan importante el compromiso en cuanto a sostenibilidad que dedican a este tema en su informe anual del año 2021, 32 páginas, de un total de 128.

La Plataforma Logística Arco Norte (PLAN) es la primera ubicación de El Puerto de Liverpool diseñada con un compromiso de sostenibilidad que, además de estar apegada a los criterios de certificación LEED, operará con neutralidad en el consumo de agua, emisiones de CO₂ y gestión de residuos.

Además de esta plataforma, en cuanto al tratamiento de agua y su uso eficiente, Liverpool adquiere y adquirirá equipos tecnológicamente avanzados, capta y captará agua pluvial y reforzará el monitoreo para atender desviaciones en el consumo del líquido. Ya cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales en 24 ubicaciones y reutiliza el agua para usos sanitarios y riego.

En su programa social se ha fortalecido la Universidad Virtual Liverpool, hoy abierta a la sociedad, y estructura programas para padres en cuanto a la crianza de los hijos y en cuanto a programas de bienestar personal. Mejoró en cuanto al programa de posibles escuelas apadrinadas, y en su programa abierto tiene el bachillerato, además de integrar la academia con el ámbito de trabajo al fortalecer la formación técnica que incluye a bachilleratos tecnológicos que conecten con la necesidad de talento humano en el grupo.

Mantiene un programa de recolección de juguetes para niños en condición de vulnerabilidad y se han acercado a instituciones académicas vulnerables para recuperar espacios deportivos, además de haber reforestado en 2021 con 300 árboles en el municipio de Huixquilucan.

Durante el año 2022 se llevaron a cabo diferentes eventos relevantes:

El 11 de mayo, Liverpool informó que celebró un acuerdo de intención con Corporación Actinver, S. A. B. de C. V. para definir las condiciones de una alianza con el objetivo de ofrecer productos y soluciones bancarias de ahorro e inversión a sus clientes (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2022).

El 13 de julio de 2022, Liverpool informó que por primera vez las acciones representativas de su capital social (livepol C-1) pasaron a ser integrantes de la muestra del Índice S&P/BMV México ESG, lo que denominaríamos el índice sostenible y de responsabilidad social de la BMV. Que forme parte de este índice es resultante del compromiso de la empresa en los temas de gobierno corporativo y sostenibilidad (ambiental, social y financiera).

El 15 de septiembre de 2022, Liverpool anunció que ya presentó ante la Comisión de Mercado de Valores de Estados Unidos de América (SEC, por sus siglas en inglés) un formato 13G en donde se estipula la inversión como inversionista pasivo de \$5900 millones de pesos en acciones de la empresa departamental norteamericana Nordstrom, Inc. Dicho monto representa el 9.90% del total de las acciones en circulación; «El total del monto invertido se fondeó con excedentes de efectivo.».

Nordstrom (NYSE: JWN) es una empresa líder en el sector departamental, cuyos orígenes datan de 1901, cuando empezó como una tienda de calzado en Seattle, Washington. Desde entonces, servir a sus clientes de la mejor manera ha estado en el centro de todas sus decisiones. Esta herencia de servicio es el cimiento sobre el cual se construyen las capacidades para proveer tanto conveniencia como una conexión profunda con sus clientes. Su plataforma primordialmente digital le permite servir a sus clientes cuándo, dónde y cómo ellos decidan, ya sea en sus más de 350 almacenes

Nordstrom y Nordstrom Rack o de forma digital, tanto en Estados Unidos como en Canadá (El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V., 2022).

En el año 2022 se inauguraron seis almacenes Suburbia durante el primer semestre y nueve en el segundo semestre, además de 23 almacenes Liverpool.

En el cuadro 9 se resume en números la historia de Liverpool del año 2011 al año 2022.

Cuadro 9. *El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V. Cifras*

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**
Número de almacenes	90	93	96	101	108	118	131	136	123*	122	122	122
Número de Tiendas Suburbia							124	131	157	165	164	170
Número de centros comerciales	16	19	22	24	25	25	27	27	28	28	28	28
Tarjetas de crédito marca propia	2,903,472	3,118,995	3,485,210	3,767,900	3,954,716	4,364,874	4,703,386	5,055,293	5,570,058	5,692,357	6,052,762	6.2 MM
Precio en Pesos	89.77	122.28	136.29	135.18	192.90	137.96	115.42	118.09	88.78	66.06	86.49	87.82
Precios constantes	145.95	191.95	205.78	196.09	273.99	189.58	148.54	144.98	106.00	76.47	93.25	89.17
Precios en USD	6.44	9.43	10.42	9.17	11.18	6.69	5.87	6.01	4.71	3.32	4.23	4.37
Ganancia en Pesos	19.4%	36.2%	11.5%	-0.8%	42.7%	-28.5%	-16.3%	2.3%	-24.8%	-25.6%	30.9%	1.5%
Ganancia Constantes	15.0%	31.5%	7.2%	-4.7%	39.7%	-30.8%	-21.6%	-2.4%	-26.9%	-27.9%	21.9%	-4.4%
Ganancia USD	5.7%	46.4%	10.5%	-12.0%	21.9%	-40.2%	-12.3%	2.4%	-21.6%	-29.5%	27.4%	3.3%

* Incluye la transformación de Fábricas de Francia a Suburbia.

** Cifras en presentación del 2o. Semestre de 2022

Fuente: Elaborado con base en datos obtenidos de los Informes Anuales de El Puerto de Liverpool. S. A. B. de C. V.

La triple línea de la sostenibilidad del informe Bruntland son el equilibrio ecológico, el desarrollo social y el crecimiento económico, y las empresas operan dentro de este triángulo. Ya hemos visto cómo Liverpool considera primordial el tema de la sostenibilidad y hemos encontrado la preocupación de sus directivos en los temas relacionados con lo ecológico y lo social, pero no hemos evaluado el aspecto financiero o el crecimiento económico en ésta. El punto de partida que utilizamos es

el modelo INVESTRAT, partiendo del supuesto de que el objetivo financiero o microeconómico de cualquier empresa es maximizar su valor, medido a través del precio de sus acciones. En el cuadro 10 presentamos los cálculos y el valor obtenido con este modelo.

Cuadro 10. *El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V. INVESTRAT*

Cifras en USD	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	30-sep-22
Activo de Corto Plazo	2 195 570	2 586 548	2 838 509	2 766 762	2 776 037	3 383 330	3 345 544	3 338 314	4 086 177	4 064 557	4 511 884	4 065 296
Pasivo sin Costo	783 096	907 648	993 206	988 685	1 007 746	1 040 010	1 287 619	1 350 709	1 367 790	1 471 443	1 644 957	1 517 930
Capital de Trabajo Operativo	1 412 474	1 678 900	1 845 303	1 778 077	1 768 291	2 343 320	2 057 925	1 987 605	2 718 387	2 593 114	2 866 927	2 547 366
Activo de Largo Plazo	3 039 959	3 977 633	4 417 279	4 256 188	3 940 347	3 793 770	5 212 000	5 547 799	6 545 701	6 224 582	6 333 306	6 804 197
Inversión Estratégica	4 452 433	5 656 533	6 262 582	6 034 265	5 708 638	6 137 090	7 269 925	7 535 404	9 264 088	8 817 696	9 200 233	9 351 563
Capital de Deuda	1 350 896	1 836 505	2 072 267	1 783 215	1 551 384	2 192 480	2 688 587	2 411 020	3 481 996	3 401 971	3 342 690	3 110 633
Capital de Aportación	3 101 537	3 820 028	4 190 315	4 251 050	4 157 254	3 944 610	4 581 338	5 124 384	5 782 092	5 415 725	5 857 543	6 240 930
Capital de Deuda %	30.34%	32.47%	33.09%	29.55%	27.18%	35.73%	36.98%	32.00%	37.59%	38.58%	36.33%	33.26%
Capital de Aportación %	69.66%	67.53%	66.91%	70.45%	72.82%	64.27%	63.02%	68.00%	62.41%	61.42%	63.67%	66.74%
Utilidad en Operación	661 606	794 866	828 174	753 884	733 696	650 183	774 641	861 289	1 016 274	1 191 479	915 287	1 197 077
Gtos. Depreciación y Amort.	91 969	112 828	129 945	129 587	128 420	128 254	158 613	168 502	249 437	260 902	252 862	257 828
Flujo de Efectivo Operativo	753 575	907 694	958 119	883 471	862 116	778 437	933 254	1 029 791	1 265 711	452 381	1 168 149	1 454 905
Interés Pagado	\$ 59 760	\$ 75 340	\$ 80 109	\$ 78 459	\$ 55 924	\$ 64 902	\$ 140 911	\$ 137 188	\$ 194 997	\$ 211 490	\$ 227 186	\$ 197 599
Tasa de Provisiones	26.51%	27.65%	25.94%	26.48%	26.16%	26.86%	23.22%	25.64%	27.07%	-102.94%	21.42%	23.88%
Interés Neto	\$ 43 916	\$ 54 510	\$ 59 328	\$ 57 679	\$ 41 297	\$ 47 467	\$ 108 196	\$ 102 013	\$ 142 211	\$ 429 204	\$ 178 526	\$ 150 408
Sobrante de Flujo de \$	\$ 709 659	\$ 853 184	\$ 898 791	\$ 825 792	\$ 820 819	\$ 730 970	\$ 825 058	\$ 927 778	\$ 1 123 500	\$ 23 177	\$ 989 623	\$ 1 304 497
Costo de Capital de Aportación (TIE + T.Riesgo País)	\$ 103 841	\$ 91 432	\$ 98 602	\$ 117 278	\$ 179 926	\$ 183 254	\$ 208 770	\$ 336 672	\$ 261 351	\$ 199 299	\$ 206 186	\$ 487 417
Flujo de Efectivo Neto	\$ 605 818	\$ 761 751	\$ 800 189	\$ 708 514	\$ 640 893	\$ 547 717	\$ 616 288	\$ 591 106	\$ 862 149	-\$ 176 122	\$ 783 438	\$ 817 080
INVESTRAT		15.07%	13.43%	11.52%	10.92%	9.25%	9.19%	7.99%	10.26%	-1.95%	8.70%	8.81%

Fuente: Elaborado con base en cifras obtenidas de Economática

Debemos recordar que la contabilidad, a través de la ecuación contable, es una magnífica herramienta de control y que los estados financieros principales (balance general o estado de posición financiera, estado de resultados y estado de flujo de fondos) son un modelo que representa a una empresa, pero son sólo eso, sino un magnífico modelo, no una herramienta de valuación. Modelos como el EVA, Rion, Geo y Valore y el INVESTRAT tienen sus fundamentos en las cifras contables; luego entonces, tienen cierto sesgo contable. No son la realidad, son un modelo, un buen modelo.

Con base en el cuadro 9, encontramos que el precio de la acción de Liverpool entre el 31 de diciembre de 2011 y el 30 de septiembre de 2022 habría tenido una pérdida promedio anual de 0.20% en pesos corrientes, 4.48% en pesos constantes o 3.54% en

términos de dólares americanos; el Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. no habría cumplido en este lapso con su cometido económico o financiero. En el cuadro II observamos que del año 2011 al año 2015 sí hubiera cumplido con el objetivo de maximizar su valor, pero a partir de 2016, y hasta el año 2020, la pérdida fue continua en la ganancia en pesos, en pesos Constantes y en dólares americanos, acompañado esto de una reducción en los valores de INVESTRAT.

Cuadro II. *El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V. Rendimiento en Precio de la acción y con INVESTRAT*

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022**
Ganancia en Pesos	19.4%	36.2%	11.5%	-0.8%	42.7%	-28.5%	-16.3%	2.3%	-24.8%	-25.6%	30.9%	1.5%
Ganancia Constantes	15.0%	31.5%	7.2%	-4.7%	39.7%	-30.8%	-21.6%	-2.4%	-26.9%	-27.9%	21.9%	-4.4%
Ganancia USD	5.7%	46.4%	10.5%	-12.0%	21.9%	-40.2%	-12.3%	2.4%	-21.6%	-29.5%	27.4%	3.3%
INVESTRAT		15.1%	13.4%	11.5%	10.9%	9.2%	9.2%	8.0%	10.3%	-1.9%	8.7%	8.8%

* Incluye la transformación de Fábricas de Francia a Suburbia ** Cifras en presentación del 2o. Semestre de 2022

Fuente: elaborado con base en datos obtenidos de los Informes Anuales de El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V.

CONCLUSIONES

Como consecuencia de la planeación estratégica en la empresa, en 1980 El Puerto de Liverpool, S. A. de C. V., se convirtió en empresa controladora de Liverpool México, S. A. de C. V., empresa operadora de las tiendas del Valle de México; de Servicios Liverpool, S. A. de C. V., empresa que prestaba servicios de administración e informática al grupo; de Bodegas Liverpool, S. A. de C. V., empresa operadora del equipo de transporte y de la bodega, y de otras empresas subsidiarias, esencialmente inmobiliarias para desarrollar y administrar centros comerciales en el interior de la República Mexicana.

Estos cambios tuvieron como causa probable que Liverpool había penetrado la zona metropolitana del Valle de México y tenía que buscar una estrategia de crecimiento diferente, ya que no era lo mejor continuar invirtiendo en esta región.

Lograda la penetración de mercado, debieron buscar la expansión, ya fuera con el desarrollo de mercado o del desarrollo de producto. Optaron por el desarrollo de mercado, que implicó crecer horizontalmente, es decir, con más instalaciones de lo mismo, pero en diferentes ubicaciones geográficas.

Los directivos de Liverpool iniciaron el proceso construyendo nuevos almacenes y centros comerciales hechos a la medida de Liverpool y con periodos de maduración relativamente largos. Posteriormente, optaron por un crecimiento rápido con la adquisición de Las Fábricas de Francia en la región del Bajío y tiendas Salinas y

Rocha en algunos estados de la república. Esta forma de crecimiento mediante compra tiene la desventaja de no ser hecha a la medida, ni mucho menos con la imagen de Liverpool. Optaron por esta forma de crecimiento, ya que les ofrecía ventajas mercadotécnicas por su nombre, fortalezas administrativas por la experiencia de sus sistemas y de sus ejecutivos, posicionamiento ante la competencia potencial y mayor control de sus proveedores al realizar mayores volúmenes de compras.

La más importante de estas decisiones de compra se dio en el año 2017 con la adquisición de la principal tienda departamental especializada en ropa, Suburbia.

Posterior a esta adquisición, y enfrentando la pandemia, Liverpool optó por desarrollar su estrategia de sostenibilidad y su estrategia omnicanal, atender al cliente ya sea por ventas digitales, que al primer semestre de 2022 representaron el 24.7% de sus ventas, los 28 centros comerciales en 21 estados de la república, las ventas a través de sus 122 tiendas Liverpool o sus 170 tiendas Suburbia, complementado por sus 113 *boutiques* en 21 estados de la República Mexicana.

Aparentemente en todas sus decisiones, llevaron a cabo un análisis FODOA y el último gran cambio, el de sus ventas digitales la basan en su fortaleza en informática.

En la tabla 10 podemos observar que, tomando en cuenta las cifras contables, el costo de oportunidad (costo de capital, calculado arbitrariamente con base en la TIE más la tasa riesgo país), las inversiones realizadas no le están generando el suficiente valor a partir del año 2015, aun cuando la competencia con ventas digitales es mucho más intensa.

Resumiendo lo señalado en el hecho de que las ganancias en pesos, en pesos constantes y en USD, se redujo lo mismo que los valores de INVESTRAT a partir del año 2016.

REFERENCIAS

Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy, an Analytic Approach to Business Policy for growth and Expansion*. McGraw-Hill Inc.

Bolsa Mexicana de Valores, S. A. B. de C. V. (10 de 12 de 2022). Grupo BMV:

<<https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/LIVEPOL-5536>>.

Cámara de Diputados (10 de enero de 2014). Leyes federales vigentes. *Ley del Banco de México*. <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lbm.htm>>.

Chandler, A. D. (1962-2003). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology, reprinted by Beard Books.

EL Puerto de Liverpool S. A. B. de C. V. (12 de diciembre de 2022). *Historia*. Historia:

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/historia.html>>.

El Puerto de Liverpool S. A. B. de C. V. (15 de diciembre de 2022). *Perfil, Misión, Visión y Valores*. Perfil, Misión, Visión y Valores.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/perfil.html>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. de C. V. (15 de marzo de 2018). *Puerto de Liverpool. Informe Anual 2017*. Puerto de Liverpool, Informe Anual 2017.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/ia2017/index.html>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (7 de marzo de 2022). *El Puerto de Liverpool Informe Anual 2021*. El Puerto de Liverpool Informe anual 2021.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2021.pdf>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (1980-2021). *Informe Anual*. El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. <https://www.elpuertodeliverpool.mx/historia.html>

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (9 de marzo de 2009). *Liverpool. Informe Anual 2008*. Liverpool Informe Anual 2008.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2008.pdf>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (11 de marzo de 2010). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2009*. El Puerto de Liverpool. informe Anual 2009.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2009.pdf>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (10 de marzo de 2011). *El Puerto de Liverpool. Informe 2010*. El Puerto de Liverpool. Informe 2010.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2010.pdf>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (8 de marzo de 2012). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2011*. El Puerto de Liverpool Informe Anual 2011.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2011.pdf>>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (14 de marzo de 2014). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2013*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2013.

<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/ia2013/letter_chairman.html>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (5 de marzo de 2015). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2014*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2014.

<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/ia2014/pdf/Liverpool_AR14_spa.pdf>.

El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (3 de marzo de 2016). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2015*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2015. El Puerto de Liverpool. Informe anual 2015.

<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/Liverpool-informe-anual-2015.pdf>>.

- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (2 de marzo de 2017). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2016*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2016.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/Liverpool-informe-anual-2016.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (7 de marzo de 2019). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2018*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2018.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/IA-Liverpool-2018-ESP.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (11 de marzo de 2020). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2019*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2019.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/Liverpool-informe-anual-2019.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (15 de marzo de 2021). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2020*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2020.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/IA-LIVERPOOL-2020-ESP.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (11 de mayo de 2022). *Alianza estratégica Actinver-Liverpool*. Alianza estratégica Actinver-Liverpool.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/eventos-relevantes/2022/EVENTO-RELEVANTE-2022-05-11-Liverpool-Actinver.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (7 de marzo de 2022). *El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2021*. El Puerto de Liverpool. Informe Anual 2021.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/ia2021/>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (15 de septiembre de 2022). *Evento Relevante Liverpool*. Evento Relevante Liverpool.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/eventos-relevantes/2022/EVENTO-RELEVANTE-2022-09-15-Liverpool-Nordstrom.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (15 de septiembre de 2022). *Liverpool-Evento Relevante*. Liverpool-Evento Relevante.
<<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/eventos-relevantes/2022/EVENTO-RELEVANTE-2022-07-13-Ingreso-al-indice-ESG.pdf>>.
- El Puerto de Liverpool, S. A. B. de C. V. (13 de marzo de 2013). *Informe del Consejo de Administración*. Informe del Consejo de Administración.
<https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/ia2012/carta_presidente.html>.
- Ochoa, M. Q. (1998). *Rion, Geo y Valore, Tres instrumentos para generar valor*. IPADE.
- ONU, D. y (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Naciones Unidas.
- Ortega Ochoa, R. M. (1997). *Administración de inversiones*. McGraw-Hill Interamericana. Editores, S. A. de C. V.

- Porter, M. E. (1989). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1989). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value. The New Standard for business Performance*. The Free Press.
- Real Academia Española (20 de diciembre de 2022). *Diccionario de la Lengua Española*. Diccionario de la Lengua Española. <<https://dle.rae.es>>.
- Stewart, B. (1991). *The Quest for Value*. Harper Collins Publishers.
- Villegas Hernández, E. (2007). *Las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo como intermediarios de la banca popular en México. Estudio de tres casos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Villegas, H. E. (1986). *La Información financiera en la administración*. PAC.

¹ Fortalezas y Debilidades como aspecto interno y Oportunidades y Amenazas como aspecto externo. Evitamos el término FODA, pues hemos encontrado en la vida profesional, y aún en programas televisivos, que se confunde lo interno con lo externo al utilizar FODA. A manera de ejemplo, en alguna institución buscan las fortalezas y debilidades externas, confundiendo con lo que sería oportunidades y amenazas.

² En muchas ocasiones, debido a traducciones literales utilizan el término *retorno*, ya sea del activo (ROA) o del capital contable (ROE).

³ En el desarrollo del trabajo se consultaron las fuentes que se citan, pero se incluyen notas y se narran experiencias que vivimos desde 1979 en que Rosa María Ortega Ochoa realizaba su tesis de licenciatura con el tema bursátil, y Eduardo Villegas Hernández fungía como responsable del área de análisis bursátil en Capital, Casa de Bolsa, S. A., y posteriormente como director de análisis en Servicios de Análisis de Mercado, S. A. de C. V., siendo una de sus primeras experiencias el análisis de El Puerto de Liverpool.

⁴ Esta información la obtuvimos de manera verbal de uno de los comerciantes que gracias a haber pagado una deuda que tenía con Liverpool, de la cual Liverpool había perdido su historial, recibió este tipo de asesoría y con esto logró este comerciante salir adelante en su negocio de manera exitosa y tener tal reconocimiento entre las personas de su gremio, como para convertirse en sus últimos años laborales en representante de éstos ante la CANACO (Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México).

⁵ En consulta expresa a la Academia Mexicana de la Lengua, nos contestaron que en México es permisible el término *sustentable*. La Real Academia Española define sustentable y sostenible como «1. adj. Que se puede sustentar o defender con razones. 2. adj. sostenible (|| que se puede mantener sin agotar los recursos). <<https://dle.rae.es/sustentable>>. 22 de diciembre de 2022.

⁶ División comercial líder en ropa, enfocada al mercado medio-bajo.

Capítulo 6

LECTURA ESTRUCTURAL: UNA APROXIMACIÓN AL PENSAMIENTO SISTÉMICO ESTRATÉGICO

Eneida Márquez Serrano
Profesora-Investigadora del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
eneidauami@gmail.com

*El que sabe pensar, pero no sabe expresar lo que piensa,
está en el mismo nivel del que no saber pensar.*
Pericles. 495-429 a.C. Atenas, Grecia

INTRODUCCIÓN¹

Las complejidades que plantea la avasallante revolución tecnológica, el cambio climático y sucesivas pandemias, flanqueados por aceleradas transformaciones económicas, laborales y socioculturales, en vertiginosa metamorfosis, obligan a reflexionar sobre la coherencia de las habilidades de aprendizaje dominantes entre la población del Nivel Superior de Estudios (NSE) y el entorno laboral en que ejercerán profesionalmente. A partir de la asesoría a estudiantes del primer año, inscritos en cualquiera de las carreras de las UAM-I (1977-1985), comienzan a observarse las dificultades para el estudio y el aprendizaje de esta población. Uno de los resultados es el «concepto del pensamiento estratégico relacionado con los procesos de aprendizaje» (Márquez, 1990, pp. 9, 59). Asimismo, se va construyendo el concepto del pensamiento sistémico-estratégico, vinculado a la conducta de la población escolar, mediante las siguientes experiencias: la participación en el «Área de Investigación de Planeación Estratégica», desde 1987 a la fecha. La permanente investigación-acción en la muy diversificada práctica docente (19 disímiles materias impartidas entre 1986 a 2010, sobre los diversos comportamientos humanos en las organizaciones, incluidas las familiares). La «Especialidad en Terapias Breves» (con enfoque sistémico-estratégico) en el Instituto Mexicano de Terapias Breves, afiliado al Mental Research Institute de Palo Alto, California (1992). El Diplomado de «Coachig de Equipos en Educación.

Desde la Teoría Sistémica y la Programación Neurolingüística», impartido por el Instituto Politécnico Nacional (IPN, 2006). La participación en el Bloque de Orientación Profesional de Dirección Estratégica, del actual Plan de Estudio (de 2011 a la fecha), al que pertenecen las materias de Liderazgo y Habilidades Directivas. El Curso, diseñado para los miembros del Área de Investigación de Planeación Estratégica, denominado «De la Planeación Estratégica al Proceso Estratégico: reflexiones en torno al carácter complejo de la estrategia» (2021-2022).

Dada la problemática de estudio aprendizaje del estudiantado, la principal reflexión fue: si comprender la estática información de un texto resulta difícil para algunos(as), leer la multifacética sinergia de un sistema organizacional, en interacción con su tornadizo entorno, resultará mucho más difícil o imposible de ser realizada. Por tanto, estos futuros profesionales, en proceso de formación para aspirar a una Dirección Estratégica, deberán evolucionar su tradicional, limitado y lineal estilo de razonamiento hacia una compleja y dinámica lectura de los sistemas organizacionales y aprender a estimular su creatividad para innovar efectivas estrategias dirigidas a intervenir en el sistema organizacional con el propósito de lograr su sobrevivencia en un mundo en turbulenta mutación.

Consecuentemente, se consideró útil que pudieran aprender a leer la complejidad de un sistema organizacional, en interacción con su volátil entorno, por medio de aprender a leerse a sí mismos(a) para vivenciar los indivisibles lazos cognitivos y emocionales que interactúan en el desarrollo del pensamiento sistémico estratégico, aunado a la creación de eficaces estrategias de cambio personal. La Lectura Estructural (LE) es un tipo de lectura que sirve para vincular información, aparentemente inconexa, con el entorno de convivencia; se considera que este tipo de lectura contribuye a lograr una aproximación al pensamiento sistémico-estratégico (Márquez, 1990, pp. 57-58). Otros recursos utilizados para coadyuvar a la superación de la detectada problemática escolar han sido: diversas dinámicas de grupo, la mayéutica socrática, las lecturas comentadas y el *coaching* de equipos en el aula.

Objetivos de este enfoque docente han sido: compartir con los estudiantes, inscritos en las materias de Liderazgo y Habilidades Directivas, este documento como un recurso para evidenciar que se

encuentran en un proceso de formación profesional destinado a su incorporación a un difícil y mutante mercado laboral; incentivar la lectura de comprensión; impulsar el aprendizaje autodidacta y lograr una aproximación al pensamiento sistémico estratégico (PSE).

DIAGNÓSTICO

La investigación con población del primer año, en la UAM-I (Márquez, 1990, pp. 110-112), favoreció la observación del deficitario comportamiento escolar a lo largo de la Licenciatura. Los rasgos más significativos han sido: deficiencias en lectoescritura, débil concentración (o atención dispersa), timidez interpersonal, sensación de aislamiento, ansiedad escolar y extraescolar, baja autoestima, alteración del ritmo del sueño, propósitos indefinidos, poca habilidad para jerarquizar objetivos, insuficiente reconocimiento de debilidades y fortalezas, deficiente administración del tiempo, tareas inconclusas y procrastinación de actividades. Rasgos que, 30 años después, persisten en estudiantes que cursan el 8/12 trimestre y hacia adelante hasta el 12/12 trimestre de la UAM-I.

Durante el tiempo transcurrido, ¿qué pasó en los sistemas preuniversitario y universitario que no pudieron subsanar las deficiencias entre las y los universitarios observados? En los entornos escolares, a menudo, la causa de la timidez se debe a una inadecuada comprensión de la información, lo que provoca temor al ridículo y al rechazo social. Temores que obstruyen aclarar dudas, compartir ideas, aprender de los errores, dominar el desenvolvimiento interpersonal y la posibilidad de desarrollar el liderazgo (Márquez, 2010). A su vez, en el entorno laboral, la baja autoestima dificulta el crecimiento profesional, asumir mayores responsabilidades o ser un(a) emprendedor(a) (Braden, 1999), dificultándose crear procesos estratégicos y, en un extremo, por una baja autoestima, considerar que no se merece ser feliz y estar incapacitado para prosperar.

Al proseguir con las indagaciones sobre las limitaciones cognitivas en el NSE, se localizan las investigaciones de Ricardo Arriaga, en la UNAM.² Sus resultados destacan que estudiantes de la Facultad de Economía presentan serias limitaciones respecto a sus habilidades lingüísticas

(ortográficas, sintácticas, estilísticas) que obstruyen un efectivo aprendizaje que, de no corregirse, asevera Arriaga, derivarán en una vida profesional muy limitada.

Es una constante que los estudiantes ingresan al nivel superior con graves carencias en su capital cultural y [...] en las habilidades intelectuales básicas de síntesis y detección de información esencial, la asociación de ideas, la abstracción y generalización, [...] en las habilidades de lectura y escritura apropiadas para el nivel universitario, en la que la palabra es la materia prima para la elaboración de sus trabajos y el procesamiento de sus investigaciones.... [...] es un hecho incontrovertible que la asimilación de conocimientos específicos requiere de una plataforma léxica y de competencias necesarias para decodificar y codificar textos, sin las cuales los estudiantes recorren los objetivos de los planes curriculares con déficit acumulativos hasta el final de sus estudios y ello les resta elementos para insertarse, eficazmente y de acuerdo con sus preferencias, en la vida profesional (Arriaga, 2010, p. 3).

Posteriormente, ANUIES³ (González, 2014) publica una amplísima investigación sobre las precarias habilidades lingüísticas (en lectoescritura y razonamiento verbal) de los estudiantes, en el primer año de estudios, en 7 connotadas instituciones universitarias, públicas y privadas, entre ellas, la UNAM y la UAM. En la actualidad, la invariable opinión de docentes universitario(as) de instituciones públicas y privadas reafirman la pobre comprensión de la lectura y el precario análisis de la información por parte del estudiantado.

En 2006, mediante un cuestionario autodescriptivo, se explora el comportamiento familiar de los futuros profesionales de la Licenciatura de Administración UAM-I. Las características dominantes de liderazgo, seguimiento en el entorno familiar, tienden a ser de tipo autocrático sumiso. Siendo que el perfil de la salud familiar de esta población es significativamente sensible a la diabetes entre las madres, el alcoholismo entre los padres y el estrés entre los hijos e hijas (Márquez, 2008, pp. 145-146; Márquez, 2010, pp. 148-151).

Mediante reiteradas entrevistas se conoce que una de las quejas más comunes entre la población estudiantil es la procrastinación. Se trata de una alteración de la conducta volitiva que evidencia la desvinculación entre el control del tiempo, las emociones y la conducta; obstruyéndose la creatividad escolar, laboral y social, lo que amenaza la productividad y la calidad de vida en general. Las causales pueden ser generalizados estados de ansiedad, timidez interpersonal y social, depresión o miedos ante esa

específica actividad frecuentemente aplazada. En el ámbito escolar se asocia este comportamiento a deficiencias en la lectura, la ortografía, la redacción y a un inadecuado procesamiento de la información.

En la actualidad, y según reportes estudiantiles, algunas de las causantes de sus dificultades de aprendizaje se encuentran en la profusión de clases expositivas y el escaso comentario de las lecturas recomendadas. Prácticas educativas que perpetúan las fallas en la lectura e impiden el aprendizaje colaborativo; fomentan la pasividad cognitiva, emocional y conductual del auditorio; refuerzan la memorización acrítica y el rápido olvido de la fragmentada información; incentivan la inseguridad personal y la timidez interpersonal. Conjunto de debilidades cognitivas y socioemocionales de un significativo número de escolares universitarios que desentonan con las habilidades requeridas para desarrollar liderazgos estratégicos en los ambientes globalizados, muy complicados y en exponencial transformación tecnológica y ambiental de este incipiente siglo XXI.

La reiterada ratificación de que en el NSE se presentan manifiestas carencias, cognitivas y emocionales, constituyen una voz de alarma que exige ser atendida por la institución universitaria, por cada docente y el mismo estudiantado, asumiendo su corresponsabilidad en la detección, reconocimiento y solución de esta problemática que agravia el rendimiento escolar y las condiciones ético-sociales, políticas y económicas, derivadas de incompetentes ejercicios profesionales. Otra evidencia de lo afirmado se obtiene al ayudar en la práctica privada a profesionales titulados de esta y otras universidades, agobiados por un ejercicio profesional estancado debido a sus dificultades para adquirir y utilizar la indispensable información.

Simultáneamente, es obligado reconocer que en la Licenciatura de Administración y en las diversas licenciaturas de la UAM-I existen estudiantes con notables habilidades de aprendizaje y liderazgo que auguran excelentes perspectivas en su desenvolvimiento personal, laboral y social. Pero es vital crear una significativa masa crítica de estudiantes y profesionales que contribuya al desarrollo conjunto de la comunidad escolar y de la sociedad en general.

LOS RETOS DEL SIGLO XXI

Las complicadas circunstancias actuales exigen de la preparación de profesionales mucho más formados(as), cultural, profesional y tecnológicamente; los avances en las tecnologías, la Inteligencia Artificial (IA) y la robótica, aunados a los correspondientes cambios socioculturales, están revolucionando las formas de estudiar, aprender y trabajar (Oppenheimer, 2018, pp. 21, 22, 23). Por su parte, el mexicano Julio Frenk, presidente de la Universidad de Miami, dice: Los acelerados cambios en el mercado de trabajo obligan a descartar la idea de que la educación universitaria sirve para adquirir un diploma en un periodo específico de la vida (Oppenheimer, 2018, pp. 236-240). En un mundo en el que la mayoría de las personas serán profesionales independientes, creadores de sus propias fuentes de trabajo, la labor de la educación se enfocará a impulsar las inteligencias social, cognitiva y emocional para habilitar el trabajo en equipo, la actualización tecnológica, la automotivación y la innovación para resolver problemas y descubrir o crear nuevas oportunidades de desarrollo (Oppenheimer, 2018, pp. 21 y 318). Así, los(as) docentes universitarios(as) deberán prepararse para una permanente actualización y para la educación de personas de todas las edades, enriquecidas por multivariadas experiencias laborales, deseosas de renovar y optimizar sus habilidades autodidactas, psicoculturales y emocionales durante toda su vida.

Randall Bass, director del *Programa sobre el Futuro de la Educación*, de la Universidad de Georgetown, dice que en el porvenir habrá cinco tipos de profesores universitarios: 1. Educadores que apoyen al funcionamiento e innovación de diversas tecnologías digitales. 2. Ingenieros que programen y actualicen robots inteligentes vinculados a la educación. 3. Más psicólogos. 4. Más coach y 5. Más motivadores personales. Equipo de educadores destinados a incrementar las habilidades cognitivas y digitales de aprendizaje y desarrollar destrezas para la automotivación y el manejo del estrés (Oppenheimer, 2018, pp. 238, 239, 240).⁴

Las ciencias (humanísticas, sociales, biológicas, de la salud, las ingenierías, las astronáuticas, etc.) están experimentando radicales y vertiginosas innovaciones en los conocimientos que las han singularizado.

La simple información mediante la cátedra, en sus muy variados estilos, se ha convertido en sinónimo de obsolescencia. Las TIC y, sobre todo la naciente IA, transfieren muy abundante y actualizada información para satisfacer las urgentes necesidades del usuario y del mutante entorno, siendo que, cada vez más, se populariza el pensamiento transdisciplinario (Arrábida, 1994).⁵ El enfoque transdisciplinario amalgama varias disciplinas comprometidas en observar y plantear problemas, investigar y proporcionar soluciones sobre un mismo objeto de estudio. Ejemplo de investigación transdisciplinaria es el cambio climático: sus orígenes y secuelas económicas, sociales, culturales, biológicas, geográficas y psicológicas.

Pero ¿cómo ayudar a la población a trascender sus limitaciones y alcanzar un pensamiento sistémico estratégico para incorporarse a un entorno en plena mutación civilizatoria?

MI RESPUESTA

La encuentro al usar como recurso didáctico la Lectura Estructural (LE), resultado de la evaluación del «Curso para Mejorar la Actividad Escolar» (CMAE). Este curso se diseñó con 24 horas de duración, repartidas en 12 sesiones temáticas, a ser analizadas mediante 20 aseveraciones en cada tema. El concepto de LE es un producto teórico que emana del análisis de los 5 factores interdependientes que conforman el diseño del CMAE: 1. Aprendizaje centrado en los estudiantes y no en la docente, quien, con mínimas intervenciones, ayuda a que las personas asuman su responsabilidad de autodiagnóstico y aportación de soluciones para su mejoramiento escolar. 2. Cada participante debe escoger algunas de las 20 aseveraciones en cada uno de los 12 temas y analizarlas en primera persona. 3. Aleatoriamente, el grupo va identificándose con las aseveraciones que describen mejor su situación escolar, las analizan y van aportando sus propias soluciones. 4. En el grupo se va generando un aprendizaje colaborativo que aumenta la autoconfianza para identificar problemas y plantear soluciones. 5. La comparación de sus respuestas con los cuestionarios de evaluación pre y pos del CMAE reafirman el proceso de cambio asumido.

El resultado de la vinculación descrita se denominó LE. Concepto que fue definido como «lectura compleja que permite una aproximación al pensamiento estratégico y a la comprensión del sistema en que nos encontramos» (Márquez, 1990, pp. 57-58).⁶ Mi interés de continuar investigando el potencial de la LE como recurso didáctico se fincó en los resultados logrados con el CMAE: el estudiantado mejoró sus relaciones interpersonales en casa, escuela y trabajo. Logró mayor autoconfianza y organización personal. Definió objetivos, jerarquizó actividades y aumentó la esperanza de logro. Prosperó en el control del tiempo y aumentó su iniciativa. Se incrementó la comprensión y concentración en la lectura y se amplió la memoria reflexiva. Se asoció el placer al estudio aprendizaje, se estudió como proceso y se aprendió como objetivo (Márquez, 1990, pp. 88 y 101).

Pero ¿cómo transformar las ideas provenientes del CMAE en un útil recurso didáctico para conducir UEA en la Licenciatura de Administración? La respuesta conllevó heterogéneos retos. Primero, las incertidumbres cognitivas y desconciertos personales involucrados en la diversidad de contenidos de las 19 materias impartidas, distribuidas en tres sucesivos Planes de Estudio, bajo las temáticas generales de reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos, comportamiento en las organizaciones, desarrollo organizacional, dinámica conductual en las organizaciones familiares y creación de nuevas empresas. Sumándose la perturbación de los escolares ante lo novedoso de la LE. En tercer lugar, se atraviesan las disímiles características de los grupos a ser conducidos: unos 2000 discípulos, repartidos en grupos que oscilan entre 5 a 40 participantes, entre los trimestres 7/12 al 12/12, (SDIP).⁷ Resultados de este periplo fueron: a) se diversificó la experiencia docente; b) se logró un mejor conocimiento del estilo de pensamiento del alumnado del 8/12 al 12/12 trimestre de la licenciatura; c) se enfatizó la necesidad de estimular significativamente la calidad de la lectura; d) se confirmó la insuficiente formación educativa frente a una muy abundante y desarticulada información; e) se subrayó la importancia de estimular las inteligencias cognitiva y emocional y, a la vez, fomentar las relaciones interpersonales para intercambiar, analizar las ideas y acrecentar la riqueza conceptual.⁸

Al ingresar al Bloque de Orientación Profesional de Dirección Estratégica se logra la estabilidad académica propicia para perfeccionar la praxis educativa acumulada, siendo las UEA de Liderazgo y Habilidades Directivas el entorno en el que se logra usar la LE con mejores resultados. Al continuar con el propósito de conseguir una aproximación al pensamiento sistémico estratégico (PSE), los elementos derivados del CMAE se van amoldando a la nueva experiencia docente; entre ellos, los siguientes: eliminación de la cátedra magistral, centrándose el aprendizaje en las intervenciones del estudiantado y utilizando la mayéutica socrática con preguntas como: Al leer, ¿qué fue lo que más llamó la atención?; ¿qué dudas surgieron?; ¿se enlazaron los nuevos conocimientos con conocimientos previos?; ¿cómo se vinculó la información con el entorno?, etcétera.

DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS

1. *Lectura Estructural (LE)*. Actualmente, la LE consta de siete habilidades a ser desarrolladas: 1. Lectura y comprensión de los textos sugeridos. 2. Lectura del contexto y del entorno. 3. Lectura del sí misma(o) o autoanálisis. 4. Lectura de la relación interpersonal. 5. Integración de las cuatro lecturas anteriores. 6. Conclusión basada en los cinco pasos precedentes. 7. Elaboración de un Proyecto Estratégico de Mejoramiento Personal (PSEMP).⁹

Los primeros 6 pasos de la LE exigen una lectura de comprensión y el comentario de las mismas, lo que favorece un aprendizaje colaborativo al intercambiar y analizar las ideas colectivamente, aunado a un aprendizaje pragmático al elaborar el PSEMP. En este punto, para arribar al autodiagnóstico utilizando el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es valiosa la información obtenida a través de la LE de los textos sugeridos y respectivos comentarios. Se espera que esta dinámica de grupo contribuya a la formación de algunas de las habilidades requeridas para el despliegue de un liderazgo estratégico.

2. *Pensamiento Estratégico (PE) o Discernimiento Estratégico*. Actualmente, la opinión más generalizada sobre lo que es pensar involucra: generar ideas

y representaciones de la realidad para vincular la información entre sí; analizar, sintetizar y estudiar hasta llegar a comprender el tema para emitir un juicio u opinión; resolver el problema y tomar una decisión generadora de ideas o conductas. Definición que describe lo que se está intentando dominar con la robótica y la inteligencia artificial. Sin embargo, en el ámbito humano, el cerebral hemisferio izquierdo es el dominante para exteriorizar la inteligencia cognitiva o Cociente Intelectual (CI); es el encargado del razonamiento numérico, verbal y simbólico y definir qué se quiere hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué. Siendo el hemisferio cerebral derecho el que domina la inteligencia emocional, el que aporta los estímulos emocionales que contribuyen a activar y perseverar en las conductas. Esta esquemática descripción del funcionamiento cerebral no debe pasar por alto la natural neuroplasticidad cerebral. Así, para llevar a cabo el complejo discernimiento estratégico se requiere de la conjunción de las habilidades cognitivas asociadas a las habilidades emocionales; el resultado es una predisposición a la experimentación, curiosidad, intuición y astucia enlazados con los valores ético-morales llevados a una praxis oportuna e invariablemente reflexionada y evaluada. Es la sistémica integración de lo cognitivo con lo emocional lo que concede el despliegue del PSE para crear ideas y conductas estratégicas (Tovstiga, 2012, pp. 10, 11).

3. *Inteligencia emocional e Inteligencia cognitiva.* Las emociones matizan todo el comportamiento humano, al punto en que Goleman afirma que la Inteligencia Emocional (IE) es más importante que el cociente intelectual (Goleman, 2022). Ejemplos de algunas emociones son placer, interés, odio, tristeza, amor, envidia (Choliz, 2005). Neurológicamente es el hemisferio cerebral derecho el que domina las emociones, estimulando la energía vital para soñar cuando se duerme, fantasear, curiosear y desear algo con pasión e inagotable persistencia, a pesar de los obstáculos y el tiempo que transcurra para lograrlos. A veces, lo cognitivo es la fuente activadora y, en otras, es la emoción la disparadora de la acción, pero siempre existe el vínculo cognitivo emocional y la subsecuente conducta. De fallar la integración de este binomio se entorpecen las conductas en la vida escolar, interpersonal, laboral, el liderazgo, etc. (Goleman, 2013).

Puede ocurrir que la persona ni siquiera se dé cuenta de la debilidad que padece o que, reconociéndola, ignore cómo corregirla o se resigne a continuar con ella por ignorar las consecuencias negativas de su debilidad. A veces, la flojera puede pesar más que el deseo de corregir las falencias detectadas, sobre todo, si el entorno es indiferente ante los evidentes errores. Un error muy extendido es considerar que las conductas cognitivas son mucho más importantes que las conductas emocionales. Este equívoco puede llegar al punto de que se considere que lo emocional es un estorbo para crear o innovar soluciones en lo social, tecnológico o empresarial.

4. *Sistemas*. El autor de la Teoría General de Sistemas (TGS) fue el biólogo L. von Bertalanffy, por la década de 1940 (Bertalanffy, 1987). Los sistemas y sus subsistemas comparten, con un objetivo común, las mismas características que los integran y singularizan, en estrecha interacción e interdependencia con su entorno. Como consecuencia del cambio climático y el surgimiento de la Inteligencia Artificial (IA), entre los actuales fenómenos de transmutación, muchos estudiosos(as) de la metateoría GS requieren de enfoques multidisciplinarios para poder apreciar cómo funcionan los vínculos y sinergias que entrelazan a las ciencias humanísticas, artísticas, físicas, sociales y biológicas, mismas que interactúan acordes con el singular funcionamiento de cada sistema. La temática multidisciplinaria para respaldar la indagación es delimitada por el explícito sistema a ser investigado e intervenido. Según Bertalanffy, es la interacción e interdependencia de cada sistema con los incontrolables cambios de su entorno lo que determina la sobrevivencia, la extinción o aparición de innovadores sistemas; esto es conocido como la selectividad del entorno: a menor reacción o adaptación del sistema a su entorno, aumentan las amenazas para su sobrevivencia y eventual desaparición. De igual manera, las demandas del entorno desencadenan la aparición de innovadores sistemas que, a su vez, modifican los comportamientos individuales, organizacionales y sociales.

Hay que tomar en cuenta que, si los entornos y las organizaciones experimentan cambios, el liderazgo, el seguimiento y las habilidades directivas, también deberán cambiar. De lo contrario, comportamientos

obsoletos pueden amenazar la sobrevivencia laboral y organizacional y, a la inversa, con una oportuna reformulación de los comportamientos se puede sobrevivir organizacional y laboralmente y, a la vez, contribuir al bienestar de la sociedad.

5. *Estrategia*. Es la intervención que se realiza para estimular cambios en la singular y compleja dinámica de los sistemas humanos, en inalterable interacción con su entorno. Implica decidir sobre qué, por qué, dónde y cómo intervenir. Es un procedimiento que incluye aspectos cognitivos y lógico analíticos del hemisferio cerebral izquierdo, interconectado con factores intuitivos, conocimientos tácitos y la muy singular condición humana, dominada por el emocional hemisferio cerebral derecho, en inseparable interdependencia situacional con las múltiples contingencias del entorno. La estrategia consiste en tomar las decisiones más apropiadas con información incompleta y con claridad de pensamiento hacer algo diferente; requiere aprender a pensar sistémicamente, realizar las preguntas más útiles y activar la creatividad para asumir los riesgos al elaborar y ejecutar las estrategias, sistemáticamente evaluadas (Tovstiga, 2012, pp. 12, 17-35).

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Ante el panorama conceptual descrito y la arrolladora revolución tecnológica, a finales del siglo xx y principios del XXI, surgen transformadores enfoque sobre la importancia del aprendizaje organizacional. En términos generales, los propósitos de estos novedosos enfoques es proteger la supervivencia organizacional de frente a las impredecibles y profusas transformaciones del entorno salvaguardando su competitividad internacional; dinamizar la inteligencia organizacional para dar específicas respuestas a las concretas necesidades de la organización en estrecha vinculación con su entorno, trascender de manera mucho más veloz y pragmática las usuales limitaciones de los sistemas educativos universitarios.

Algunos modelos creados para agilizar el aprendizaje organizacional son: En Estados Unidos, desde 1990, P. Senge, en el Instituto Tecnológico

de Massachusetts, (MIT, por sus siglas en inglés) plantea la necesidad de que en las organizaciones se propicie el desarrollo de 5 disciplinas de aprendizaje: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento sistémico (Senge, 2019, pp. 6 y 7). En obra posterior, Senge extrapola las ideas de la Quinta Disciplina al mundo escolarizado (Senge, 2002). Por su parte, D. Goleman, desde Harvard, en el año 2000, orienta sus investigaciones sobre la IE hacia el desarrollo de los liderazgos empresariales (Goleman, 2021).

En Japón, Nonaka y Takeuchi han utilizado sus procedimientos de aprendizaje organizacional para la integración de conocimientos tácitos (más emocionales que cognitivos) y explícitos (más cognitivos que emocionales) con el propósito de crear nuevos conocimientos, innovar tecnología e incursionar en un mundo en creciente globalización (Nonaka, 1995, pp. 249-273).

Desde Canadá, se plantea utilizar un enfoque estratégico que vincule información y entorno para la toma de decisiones, creación de conocimientos y la innovación organizacional, acciones siempre matizadas por la ambigüedad y la incertidumbre (Choo, 1999, pp. 319-322). Según este autor, la inteligencia de la organización combina sentimientos, conocimientos y acción, tanto de los individuos como los de la colectividad, activando recursos mentales, materiales y sociales (incluidos el lenguaje, las herramientas y los roles), (Choo, 1999, pp. 265).

En el Reino Unido, Tovstiga, destaca que al crear y tomar decisiones estratégicas se pone en juego el factor cognitivo emocional dominante en la organización, debido a que la intuición, el presentimiento o la corazonada son factores emocionales subconscientes a la hora de discernir e integrar la información para crear nuevos conocimientos, percibir y vincular la dinámica de los entornos internos y externos e identificar el estilo de aprendizaje dominante en la organización. No obstante, enfatiza Tovstiga, la intuición puede ser engañosa y, eventualmente, fatal para la persona y la organización, fracaso que depende de si el liderazgo se adhiere ciegamente a una lógica obsoleta y se resiste a retar sus intuiciones; emoción que sólo es útil si día a día es desafiada y contrastada con la realidad siempre cambiante de personas, organizaciones y entorno. Advierte que incluso la suerte juega y, si es

oportunamente percibida, puede ser brillantemente aprovechada (Tovstiga, 2012, pp. 63-64).

Por último, la confluencia de las numerosas crisis, globales y locales, está presionando hacia un modelo de pensamiento de mayor complejidad e integración que los utilizados hasta el momento. Así, emerge el «complejo pensamiento transdisciplinario», formulado por el filósofo y sociólogo francés Edgar Morin, un ser humano trashumante, totalmente multicultural y disciplinado investigador, quien asevera que el complicado entorno del siglo XXI obliga a realizar un cambio radical en la tradicional forma de pensar y crear estrategias (Morin, 2007, pp. 3, 123). Este autor propone un estilo de pensamiento que impulse la idea de otorgar identidad de ciudadanía mundial al conjunto de la especie humana como integrante de una indivisa sociedad planetaria. Ciudadanización que facilitaría borrar fronteras físicas, políticas y económicas para trabajar, en democrática colaboración, en la creación y conducción de apropiadas soluciones de frente a la ingente problemática que plantea la sistémica y multifacética globalización terrestre, nave interestelar en la que todos viajamos, en un desconocido entorno cósmico, casi infinito.¹⁰ Este enfoque sistémico forzosamente requiere de una educación en el NSE encaminada al desarrollo del pensamiento transdisciplinario para penetrar las habituales fronteras de las múltiples disciplinas científicas creadas hasta ahora. El tipo de pensamiento que propone Morin implica lidiar con lo aleatorio y lo programado y con la incertidumbre que conllevan todas las propuestas estratégicas; decisiones enfocadas hacia un incierto futuro organizacional en indisoluble vinculación con un siempre volátil entorno. Tarea que demanda ordenar, organizar e integrar multifacéticos conocimientos, trascendiendo el caos cognitivo provocado por la abundancia de información, en muchas ocasiones falsa, creada para manipular las incautas decisiones de inexpertos funcionarios, desconocedores de la manera en que el incontrolable entorno determina la cotidianidad humana. Entorno terráqueo, ahora, caracterizado por un amenazante cambio climático y colaterales consecuencias, provocado por la inconciencia de seres humanos poderosamente dominantes, arrogantes negadores del funcionamiento sistémico de la interacción e interdependencia entre el

clima, la geografía y el comportamiento biológico del planeta, incluida la conducta de la especie humana.

Morin enfatiza que la investigación transdisciplinaria debe traspasar las rígidas fronteras del conocimiento especializado para crear holísticos y vinculantes enfoques que ayuden a flexibilizar y conquistar innovadores procesos de discernimiento muchos más complejos y diversos que los tradicionalmente practicados; evolución cognitiva capaz de incluir la intuición, acompañada de suficiente e irrefutable información, para lograr significativos objetivos a corto y a largo plazo, lo suficientemente flexibles como para reaccionar a la incontrolable velocidad con que se suscitan los cambios en el entorno, siempre determinante de las evoluciones al interior de las organizaciones.

En video y de viva voz, E. Morin notifica que, en la Universidad de Sonora, en la ciudad de Hermosillo, México, ya se trabaja con este novedoso enfoque educativo y se imparten cursos y asesorías para diferentes países de América Latina (Morin, 2018).

Las ideas trazadas describen a la universidad como un centro estratégico de educación dialógica, destinada a la autorrenovación de la sociedad. Por tanto, sus UEA, estratégicamente enfocadas, deben lograr la integración transdisciplinaria del conocimiento para crear innovadoras ofertas de soluciones (Rojas, 2006). Por tanto, cada uno de los modelos seleccionados para ejemplificar la diversidad del aprendizaje organizacional representan importantes retos para el NSE y para las organizaciones públicas y privadas de México, incluidos, los incipientes emprendimientos.

LA PROPUESTA EDUCATIVA

Tomando en cuenta los resultados de las investigaciones citadas, los diagnósticos efectuados sobre la población universitaria estudiada, la experiencia docente acumulada y revisados algunos ejemplos y conceptos a nivel mundial, de educación organizacional y universitaria, al momento, la LE ha evolucionado hacia siete habilidades a ser desarrolladas de manera vinculante:

1. Lectura y comprensión del texto. 2. Lectura del contexto y del entorno. 3. Lectura de sí misma(o) o autoanálisis. 4. Lectura de la relación interpersonal. 5. Acción vinculante de las cuatro lecturas anteriores. 6. Conclusión, basada en los cinco pasos precedentes, y 7. Elaboración de un Proyecto Sistémico Estratégico de Mejoramiento Personal (PSEMP).

Los objetivos de esta propuesta son:

1. Incrementar la comprensión lectora mediante la LE.
2. Promover un diálogo permanente y el desarrollo de las habilidades de escucha y empatía.
3. Favorecer un progresivo mejoramiento de la autoestima con el apoyo de la IE.
4. Fomentar el constante uso de las TIC para ampliar y diversificar la información.
5. Facilitar un aprendizaje con enfoque sistémico.
6. Procurar una aproximación al PSE.
7. Crear en el aula un escenario afín al de una organización que aprende.

El método utilizado para trazar estos objetivos ha sido el de una investigación acción exploratoria mediante la observación del comportamiento en las aulas universitarias. Es necesario tomar en cuenta que cada grupo despliega su particular identidad y sinergia a partir del número de integrantes y el singular comportamiento de cada participante.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

- 1) Al cambiar la conducción de las clases de «cátedra tradicional» a «grupo colaborativo de aprendizaje» se fomenta la LE, se gana mayor desenvolvimiento interpersonal y se promueve el discernimiento de la información.
- 2) Al vincular la IC con la IE se logra una mayor integración del comportamiento favoreciéndose la aproximación al PSE.

- 3) Al aplicar la LE durante las clases se facilita un estilo de pensamiento con mayor integración cognitivo-emocional, propicio para aproximarse al concepto del PSE.
- 4) Si se rubrica la experiencia en el aula con la realización del PSEMP,¹¹ aumenta la probabilidad de conceptualizar mejor lo que significa un liderazgo flexible y un seguimiento proactivo.

DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO DE LE

A continuación, se describe en qué consiste cada una de las facetas de la LE; en cada una se propone una serie de preguntas con el propósito de incentivar la comprensión de la información y motivar la práctica de las habilidades propuestas; las interrogantes son ejemplos que la persona puede desechar o cambiar según su personal experiencia cognitiva y emocional. Para un aprendizaje más efectivo, la LE siempre debe transitar por la carretera conceptual que va delineando las pertinentes reflexiones vinculadas a la temática de estudio y las lecturas sugeridas.

I. Lectura y comprensión del texto

Leer es comprender el significado de las palabras y conceptos dentro del contexto¹² del párrafo, capítulo y libro utilizados. Es forzoso diferenciar entre una palabra sencilla como silla, cabalgar, mirar, día y un concepto complejo mencionado por una sola palabra. Por ejemplo: pensamiento, sistema, estrategia, administración. Si no se comprende una palabra, es conveniente buscar su significado para entender el tema que se intenta estudiar. Al principio, las palabras, a ser investigadas, serán un tanto numerosas, pero paulatinamente su número irá disminuyendo, conducta que contribuye a aumentar la velocidad de la lectura, comprensión y recuerdo significativo de la información; de igual manera, se facilitará enlazar, a la nueva información, otras ideas o conceptos ya conocidos para discernir si se aceptan o se rechazan.

Si se quiere lograr una mejor formación profesional y mayor competitividad en el mercado laboral es necesario trascender el «leer por leer» y eliminar la práctica cotidiana de «pasar páginas sin comprender lo

que se lee»; se tiene que combatir denodadamente el «analfabetismo funcional»,¹³ debilidad que padece un significativo número de universitarios observados por la que suscribe; responsabilidad educativa que tienen que asumir los mismos estudiantes si quieren progresar en su desenvolvimiento laboral. Afín al «analfabetismo funcional» se encuentra la procrastinación de las actividades escolares, comportamiento comúnmente descrito por la población escolar y fuente de pérdida de tiempo y esfuerzos, de frustración y estrés. Al no entender lo que se lee, lo único que resta es procrastinar una actividad que no tiene significado ni destino. Para contrarrestar esta invalidante situación, se sugiere conocer los procesos cognitivos básicos y superiores que intervienen al leer.¹⁴

Para solucionar la problemática descrita, es ineludible que la población escolar acepte sus fallas en el discernimiento de las ideas e incompetencia para analizar y sintetizar la información. El 50% de la solución de un problema radica en identificar la problemática, el otro 50% se encuentra en el proceso de solucionarlo. Tarea que requiere de la persistente labor de todos los participantes en el aula: docentes y estudiantado, principalmente de estos últimos. Es obligado tomar en cuenta que posteriores avances en el conocimiento contribuyen al rechazo o a la duda de lo aceptado. También, suele suceder que nuevas investigaciones favorezcan la aceptación de lo descartado. La celeridad con que los conocimientos se multiplican en el siglo XXI provoca reformas conceptuales a velocidades cada vez mayores; de ahí la necesidad de una incesante actualización tanto autodidacta como asistida, durante toda la vida.

Comprender lo que se lee ofrece múltiples ganancias cognitivas, emocionales, sociales y profesionales: aumenta el vocabulario y la velocidad en la lectura, mejora la redacción, se incrementa el potencial creativo e innovador, se acrecienta la autoestima y el desenvolvimiento interpersonal, agregando placer al estudio y al aprendizaje.

Preguntas: ¿Considero que leer es un fastidio, por qué? ¿Leo las lecturas sugeridas o no, por qué? ¿Me considero un(a) analfabeta funcional? ¿Al ir puliendo mi comportamiento como estudiante, ha mejorado mi desenvolvimiento personal, laboral y social? ¿He podido experimentar el placer que provoca comprender lo estudiado y poder aplicarlo?, etcétera.

2. Lectura del contexto y del entorno

Frecuentemente, los términos contexto y entorno son empleados como sinónimos. Sin embargo, pueden tener significados diferentes. Ejemplo de cómo el contexto lingüístico modifica el significado de una palabra es el vocablo «unión». Ejemplos: unión matrimonial, unión de los grupos disidentes, unión de las máquinas de labranza, Unión Europea, etcétera. Por su parte, la palabra entorno, generalmente, es vinculada al medio ambiente o escenario social, político, geográfico o climático, etc., en el que suceden los acontecimientos (<https://bit.ly/3OemIbA>, 2022).

Los cambios en el entorno son incontrolables, inician inesperadamente y continúan de manera indefinida. Anteriormente, los cambios más importantes en el entorno se caracterizaron por una sucesión de acontecimientos, con amplios lapsos entre ellos. Hoy, las crisis se dan en racimo y en rápida sucesión temporal; por tanto, para acoplarse a esta veloz metamorfosis es necesaria una educación universitaria multicultural que conduzca a una formación profesional con un estilo de pensamiento sistémico estratégico y métodos de investigación transdisciplinarios.

Un ejemplo que ilustra cómo las rígidas fronteras disciplinarias no es lo de hoy se puede observar en el fenómeno del cambio climático. Día a día, las noticias reportan elevadas e inéditas temperatura en el suelo, la atmósfera y el mar, situación que acarrea cambios en las corrientes marinas y atmosféricas, trayendo como consecuencia incontrolables sequías, incendios, tornados, tormentas y huracanes cada vez más violentos y frecuentes; cambios químicos en las aguas marítimas y muerte de vegetales y animales marinos; deshielos en los polos, subida del nivel del mar, desaparición de poblados costeros; masivas migraciones humanas y de otros macro y microespecímenes vivientes; presiones políticas, económicas, financieras, laborales y organizacionales; alteraciones en la salud pública, la educación y la psicología humana; escasez de alimentos y de agua potable, etcétera. El cambio climático de ninguna manera es un problema local o regional, es global.

El pensamiento transdisciplinario permite rebasar las rígidas fronteras de las especialidades para realizar complejos análisis, diagnósticos y pronósticos sobre un mismo objeto de estudio, dando como resultado

complejas estrategias, acordes con la maraña del problema planteado. El requerimiento no es que las diferentes disciplinas aporten respuestas especializadas sobre diversas facetas del problema; la demanda es que trasciendan sus rígidas fronteras y, en conjunto, aporten creativas respuestas para una misma problemática.

Para allanar los vacíos de una educación incompleta, sirve la persistente práctica de comentar, desde diferentes enfoques, las lecturas sugeridas. En el aislamiento, en la incomunicación conceptual, muy difícilmente ocurre una creativa transformación del pensamiento tradicional hacia un pensamiento sistémico estratégico y transdisciplinario. Sin embargo, es transcendental que, el o la docente, esté consciente de los mecanismos de resistencia que se suscitan en el grupo para evadir una actividad en que el estudiantado se siente emocionalmente disminuido y atemorizado. La deficiente comprensión de la lectura y subsecuente timidez interpersonal debe ser asumido por la responsabilidad docente y el futuro y la futura profesional en formación. La irresponsable obediencia no tiene lugar ante este crítico problema que compromete el futuro profesional y la transformación social.

Recursos de autoayuda para adquirir una mejor comprensión del entorno y su impacto en los sistemas organizacionales son los siguientes: aprender, al menos, un segundo idioma, especialmente el inglés; es el idioma tecnológicamente dominante; lectura de periódicos, revistas, libros, etc.; utilización inteligente de medios de comunicación de excelente calidad: TV, radio, redes digitales; ser asiduo al cine de rango superior, a los museos, a las exposiciones; viajar y conocer la ciudad en que se habita, sus alrededores y la república en general; asistir a conferencias y sostener disímbolas conversaciones para perfeccionar el intercambio de ideas y experiencias complejas.

Tener muy presente que una estrategia pueda ser muy exitosa en un específico sistema organizacional y resultar un rotundo fracaso en otro sistema, aparentemente equivalente. Por ejemplo, en América Latina, la mayor parte de los países hablan español y comparten numerosas similitudes culturales; sin embargo, existen muy variadas particularidades que le otorgan a cada país su singular identidad. En un mismo país como México, los estados del norte, del centro y del sur, presentan diversas

condiciones idiosincráticas y medioambientales que particularizan sus respectivos comportamientos socioculturales.

Cada sistema organizacional va creando su propia y única idiosincrasia, dependiendo de su historia, experiencias, misión, visión y objetivos y específicas condiciones geográficas y climáticas en que interactúa con proveedores y clientes. Pero, sobre todo, se debe tomar muy en cuenta la riqueza o pobreza educativa y preparación técnica del recurso humano que participe en el específico sistema a ser intervenido. Por tanto, siempre que se pretenda aplicar resultados obtenidos en un exitoso sistema organizacional a otro, aparentemente equivalente, se deberá realizar un diagnóstico para conocer en profundidad las características distintivas de cada organización. A partir del diagnóstico se procederá a ejecutar la estratégica intervención decidida. Durante todo el transcurso de la experiencia, se deberá evaluar, permanentemente, todo el proceso.

Un libro digno de leerse por su asombrosa actualidad, escrito hace unos 2500 años en la milenaria China, es el *Arte de la guerra* de Sun Tzu. Su principal mensaje es sugerir cómo se puede aventajar al contendiente sin que la guerra sea declarada, ni la sangre derramada. Destaca la ineludible tarea de conocer el entorno en el que se desenvuelven los acontecimientos y los protagonistas: líderes y seguidores, aunado a la imperiosa obligación de conocerse a sí mismo (Tzu, 2020).

Preguntas: Sin conocer lo que ocurre en mi entorno, ¿podré crear una estrategia? ¿Una acción realizada exitosamente en Estados Unidos, Canadá o Guatemala, tendrá el mismo éxito en México? ¿Qué diferencia hay entre adaptar o adoptar una estrategia? ¿Qué impacto tienen la corrupción, violencia e impunidad en la administración de las organizaciones?, etcétera.

3. Lectura de sí mismo(a) o autoanálisis

El conocerse a sí mismo(a) permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, cuáles los retos y cuáles las amenazas que nos caracterizan. El autoconocimiento es una forma de autogobierno que facilita realizar un autocontrol de las conductas impulsivas y trascender conductas limitantes. Conocimiento que es indispensable para realizar un progresivo mejoramiento del comportamiento cotidiano, apuntalando logros personales, interpersonales, escolares y laborales.

Sin embargo, la sistemática conversación con el alumnado ha permitido confirmar la precariedad de sus habilidades para autoconocerse e identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, condición que les restringe ejecutar procesos autónomos de superación personal. La población escolar observada reporta que recurre a personas de su confianza para preguntar cómo valoran su comportamiento, actividad que tiene la desventaja de someter al que lo pide, al criterio subjetivo, positivo o negativo, de la persona que emite el juicio, práctica no recomendada porque impide adquirir las habilidades necesarias para ejecutar sucesivos ejercicios de autoobservación, autoevaluación y automejoramiento. No obstante, en específicas circunstancias, las encuestas de opinión, metódicamente diseñadas, suelen ser muy valiosas.

Así, para la lectura de sí misma(o) o autoanálisis, se recomienda reflexionar en función de la primera persona del singular: *Yo*. Esta deliberación facilita asumir el compromiso requerido para llevar a cabo los cambios ambicionados. Por tanto, no es conveniente conjugar el discurso personal con la segunda persona del singular: *Tú*, ni con la primera persona del plural: *Nosotros*. Tanto el *Tú* como el *Nosotros* sirven de camuflaje para evadir los indispensables compromisos personales requeridos para iniciar, conducir y controlar cambios autodirigidos. Es muy favorable que la persona aprenda a confiar en sus conocimientos y calidad de juicio para realizar periódicas introspecciones FODA o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades,). Este tipo de análisis contribuye a descubrir y jerarquizar diversos aspectos de redireccionamiento laboral o personal. Ciertamente, existen actividades de perfeccionamiento que pueden durar toda la vida, como la corrección del pensamiento sistémico estratégico transdisciplinario y el dominio de la inteligencia emocional.

Tampoco es ocioso tomar en cuenta que el simple transcurso del tiempo y los aprendizajes tácitos pueden propiciar sorprendentes cambios, positivos o negativos, en la conducta; o que los objetivos, previamente establecidos, se olviden; o que las metas previas pierdan su razón de ser por los constantes cambios del entorno. En todo caso, habrá que reconfirmar o descartar los objetivos planteados, tal y como ocurre con los objetivos de cualquier sistema organizacional, laboral o personal.

Otra de las responsabilidades del liderazgo en una dirección estratégica es percibir cuándo se deben realizar cambios e identificar los momentos oportunos para introducirlos en el sistema personal u organizacional. Entre las principales habilidades requeridas se encuentran: tener los conocimientos teóricos y tecnológicos apropiados para leer el sistema organizacional en vinculación con las demandas del entorno; poseer suficiente IE para identificar el momento oportuno para introducir la o las específicas estrategias de intervención; asumir los riesgos y el estrés que conlleva toda decisión y proceso de cambio; poseer tenaz persistencia para avanzar en lo planeado a pesar de los obstáculos personales, laborales o del entorno. Y, sobre todo, saber diferenciar, mediante los correspondientes procesos cognitivos, emocionales y tecnológicos, cuando la saludable persistencia se trastoca en necia terquedad. Al respecto, se recomienda leer el artículo «Identidad y los procesos de cambio...» (Márquez, 2001, pp. 119-142).

El liderazgo estratégico o transformador no es una receta para ser reproducida con facilidad; este tipo de liderazgo requiere de la conjunción de habilidades cognitivas vinculadas al autoconocimiento emocional para avanzar hacia la formación de actitudes y comportamientos que predispongan hacia aprendizajes que fructifiquen en la creación de nuevos conocimientos, novedosos comportamientos y la necesaria creatividad para precisar inéditas estrategias. Por tanto, en este proyecto de auto mejoramiento es forzoso identificar qué tareas son frecuentemente procrastinadas y realizar un diagnóstico de las posibles causas de esta dañina conducta que, de no solucionarse, tenderá a incrementarse con el tiempo.

Se espera que las siguientes sugerencias ayuden a superar la procrastinación: mejorar la lectura de comprensión, definir y jerarquizar los objetivos que se quieren lograr como profesionales en formación, subdividir las tareas grandes en tareas pequeñas, fechar el tiempo de ejecución y de entrega. Para lograr las tareas sugeridas, es muy recomendable el análisis FODA y un Graficado de Gantt.

Durante las clases de liderazgo se analizará la obra de D. Goleman y por qué este autor considera que la Inteligencia Emocional (IE) es más importante que el Cociente Intelectual (CI) (Goleman , 2022).¹⁵ Por su

parte, Gardner propone su «Teoría de las Inteligencias Múltiples», publicada en 1983. Este autor describe 8 tipos de inteligencias, desmitificando la creencia de que sólo existe una sola inteligencia: la cognitiva (IC), (Wikipedia Gardner, 1983-2009). En las clases de Habilidades Directivas el libro básico será el de *Estrategia en la práctica* de George Tovstiga.

Preguntas: ¿Tengo definido de dónde vengo?, ¿quién soy? y ¿hacia dónde voy? ¿Cuál es el estilo de liderazgo-seguimiento en mi familia? ¿Cómo reacciono emocionalmente cuando me piden hablar en primera persona del singular o participar ante el grupo? ¿He definido cuál es mi misión y mi visión como futuro(a) profesional?, etcétera.

4. Lectura de la relación interpersonal (RI)

Algunas personas suelen definir el liderazgo como «La persona que sabe mandar y es obedecida».¹⁶ Idea que denota una concepción autocrática del liderazgo, acompañado de un seguimiento sumiso. Rígido comportamiento de relación interpersonal que describe lo que sucede en múltiples ambientes escolares, organizacionales y en un elevado número de familias. Esta nefasta costumbre frena la creatividad innovadora del grupo y de la organización en general. Para ejercer el liderazgo se necesita la aceptación de los seguidores; cómo se lleva a cabo esta relación, depende de múltiples variables que singularizan a cada grupo.

Para llevar a cabo las relaciones interpersonales es esencial la comunicación; en el aislamiento, en el silencio no existe una relación interpersonal, no ocurre nada. No se desarrolla un liderazgo ni un seguimiento, cada ser queda incomunicado en su muy particular burbuja existencial, llena de miedo y analfabetismo funcional. Es una especie de autismo social (no neurológico) aprendido por la ausencia de una adecuada educación en casa y en la escuela. Si bien existen personas que desarrollan habilidades de liderazgo de manera casi intuitiva, la mayoría de las personas requiere de una adecuada capacitación. Una de las funciones del liderazgo es comprender que en la RI intervienen valores, actitudes y prejuicios, a menudo tácitos, y por tanto no asumidos conscientemente por ninguna de las partes. El liderazgo constituye una compleja labor que requiere del desarrollo de la IE, la IC, RI y una

enriquecida educación multicultural, tipo de educación propicia para percibir diversos estilos de RI, ideologías, actitudes y conductas que singularizan el diálogo en medio de la diversidad del comportamiento humano.

Espacios propicios para observar cómo se manifiestan las actitudes y conductas del liderazgo se encuentran en los ámbitos familiares, escolares y en las múltiples organizaciones de convivencia. En todo liderazgo, especialmente en el liderazgo estratégico, es muy importante identificar el tipo de sinergia emocional que se genera al optar por un específico estilo de comportamiento, acorde con el talante psicológico de los seguidores y su perfil educativo, los factores psico-socio-culturales predominantes, las tareas a ser realizadas y objetivos a ser logrados, aunado a las incontables circunstancias impuestas por el entorno, en especial cuando se trata de cambiar habituales conductas de aprendizaje y trabajo.

Es muy importante aprender a reconocer bajo qué circunstancia la persona se somete o tiende a someter a otros(as) o ante quién puede llevar a cabo un diálogo inteligente y ante quién no. Para desplegar este tipo de comprensión en las RI, es muy significativo desarrollar la empatía, misma que se aprende a desplegar mediante la práctica de la IE. Todo liderazgo efectivo requiere del desarrollo de la empatía para ser aceptado convincentemente por los seguidores. En el aula, la calidad de las interacciones verbales y no verbales otorgan singularidad a cada grupo; algunos grupos son muy entusiastas y participativos, logrando a mayor velocidad sus objetivos de aprendizaje. Otros grupos son muy rígidos y resistentes al cambio, tímidos y desconfiados, obstruyen sus propios procesos de aprendizaje. En ambos grupos, promover la LE y la participación ayuda a mejorar el aprendizaje significativo, la autoestima y las relaciones interpersonales, acrecentándose el comportamiento de liderazgo y la aproximación al pensamiento sistémico estratégico. Si se utiliza la IE (Goleman, 2021), en conjunción con las inteligencias múltiples de Gardner y las 5 disciplinas de P. Senge, se puede desembocar en innovadores comportamientos de aprendizaje colectivo.

Preguntas: ¿Prefiero ser seguidor(a) o líder? ¿Qué tipo de seguidor(a) tiendo a ser: sumiso(a), proactivo(a)? ¿Qué tipo de liderazgo prefiero ejercer: estratégico, autocrático, visionario, impulsivo, empático, transformador, etc.? ¿He podido diversificar mi estilo de liderazgo y seguimiento o me he encajonado en alguna preferencia?, etcétera.

5. Integración de las cuatro lecturas anteriores

Integrar consiste en unir dos o más factores para conformar una singular y sistémica unidad. Pero en los aprendizajes de tipo memorístico, frecuentemente se desaprovecha la oportunidad de descubrir las relaciones entre conceptos, circunstancias del entorno y comportamientos humanos, etc.; generalmente, se considera que estas variables que le dan singularidad a los grupos y contextualizan los conceptos, se encuentran desvinculados entre sí. Sobre todo, si es predominante una educación memorística y dogmática de la información; en ausencia de análisis y síntesis, habilidades cognitivas que facilitan el juicio crítico de la información, lo único que queda es memorizar sin comprender de qué se trata la información ni cómo trasladarla a otros entornos o circunstancias. Se dice que el imperecedero Leonardo da Vinci se caracterizó por su habilidad para descubrir e integrar las interconexiones entre las cosas y los hechos, «sagacidad que lo convirtió en un precursor del concepto sistémico» (Cubeiro, 2007, pp. 212-219).

En este caso, se trata de vincular los primeros cuatro factores de la LE: 1. Lectura de comprensión del texto. 2. Lectura del contexto y del entorno. 3. Lectura del sí misma(o) o autoanálisis, y 4. Lectura de la relación interpersonal. El propósito es descubrir cómo los disímiles escenarios en que se convive (familiares, escolares, laborales, sociales) van imponiendo nuestras conductas de liderazgo y seguimiento más usuales.

Se trata de descubrir, mediante la integración de una lectura sistémica cognitivo emocional, cómo se han perfilado las fortalezas y debilidades más distintivas del comportamiento personal y sus posibles causales. Se espera que la praxis de la LE contribuya a corregir la lectura de comprensión, se mejoren las relaciones interpersonales, la autoestima y se optimice la conversación al intercambiar las ideas y, consecuentemente, se fomente una reiterada práctica de autoanálisis. En cada clase se podrán aclarar las dudas y comentar los aspectos que les parezcan más interesantes y trascendentales.

Para ayudar a integrar la profusa información, se invita a ejecutar Mapas Conceptuales (MC) y Mapas Mentales (MM) (Márquez-Mancilla, 2016, pp. 13-34) aunados al análisis FODA o DAFO,¹⁷ Para el análisis FODA, se exhorta: a) Anotar todos los factores que surjan en cada uno de los

cuadrantes. b) Jerarquizar numéricamente todos los factores anotados. c) Identificar y escoger para ser trabajados los tres factores considerados como más importantes. d) Analizar cómo se relacionan entre sí los 12 factores más importantes (tres en cada uno de los cuadrantes del FODA).

Preguntas: ¿La LE ha mejorado mi comprensión de la lectura? ¿Ha sido útil el FODA para conocerme mejor? ¿He mejorado mi habilidad de observación y análisis interpersonal? ¿He creado la(s) estrategia(s) más adecuada(s) para reforzar o cambiar conducta(s) en mi sistema de comportamiento?, etcétera.

6. Conclusión

Una conclusión es llegar a una respuesta sobre lo que se debe entender, aceptar o rechazar del tema, investigación o situación que se analiza. La conclusión sirve para comprobar si hipótesis y objetivos fueron logrados o no y, en función de la respuesta, tomar las decisiones correspondientes: sean de tipo conceptual para reafirmar o desechar alguna opinión, para crear nuevos conocimientos, redireccionar antiguas conductas o ensayar inéditas habilidades. Para mayor información, se recomienda leer a Matías Riquelme *¿Cómo hacer la conclusión de un proyecto?* (Riquelme, 2021). En esta etapa se trata de llegar a un desenlace o conclusión cognitivo-emocional, mediante la integración y análisis de las 5 facetas anteriores, utilizando la LE, el FODA y un Graficado de Gantt.

Estar consciente de los factores cognitivos emocionales que conlleva cualquier decisión permite asumir los riesgos que involucra abandonar lo acostumbrado e ir hacia lo desconocido: enfrentar los retos, hacer frente a las debilidades para convertirlas en oportunidades y asumir las amenazas que representa lo desconocido; y, muy importante, reconocer y aceptar las fortalezas. Aprendizajes que acrecientan los deseos de adquirir más conocimientos y desarrollar más habilidades para ejercer proactivos seguimientos y flexibles liderazgos.

Preguntas: ¿He aclarado las dudas sobre la realización del PSEMP? ¿Tengo que cambiar algo de mi comportamiento interpersonal? ¿He identificado lo que está dificultando mi óptima formación profesional: ¿lo cognitivo, lo emocional, la procrastinación, información dispersa y fragmentada, objetivos indefinidos? Emocionalmente, ¿cómo estoy abordando mi PSEMP? ¿Puedo vincular mi proceso de cambio personal con el cambio organizacional?, etcétera.

7. Ejecución del Programa Sistémico Estratégico de Mejoramiento Personal

El PSEMP es una forma de llevar a la práctica muchos de los conocimientos y habilidades desarrolladas durante el trimestre. La praxis de integrar conocimientos, emociones y conductas contribuye a la formación de un PSEMP. Obstáculos que en esta etapa pudieran presentarse son: el «leer por leer», la procrastinación y la falta de control o disciplina para ejecutar las actividades programadas para llevar a cabo un cambio personal; fallas que, de no ser superadas, muy probablemente, también, ocurrirán en la vida laboral. Esencial será evaluar frecuentemente los objetivos planteados con el propósito darles puntual seguimiento hasta su consecución o redireccionamiento en función de inesperadas vicisitudes que pudieran presentarse. Seguir la secuencia de las ideas, analizarlas, sintetizarlas y reflexionar el planteamiento de las conclusiones facilita tomar las decisiones más favorables y controlar su adecuada ejecución.

Acotaciones finales. Para los estudiantes de las UEA de Liderazgo y Habilidades Directivas, sean de Administración o de otras licenciaturas, se elaboró un documento adicional para la realización del PSEMP. Se espera que las aportaciones de esta UEA sirvan de estímulo para vislumbrar muchas de las problemáticas que plantean sus diversas disciplinas en este vertiginoso y mutante siglo XXI.

RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACIÓN, ACCIÓN EXPLORATORIA

Por último, se presentan las conclusiones finales, los resultados obtenidos mediante una investigación acción exploratoria y si se confirman o no las hipótesis planteadas. Estas conclusiones postpandémicas integran la experiencia de cuatro cursos llevados a distancia y dos conducidos presencialmente e integrados por estudiantes de administración y de otras licenciaturas de la unidad.

Primera hipótesis: Si se cambia la conducción de las clases de cátedra tradicional a guía de un grupo colaborativo de aprendizaje se fomenta la LE, se logra mayor desenvoltura interpersonal y se mejora el discernimiento de la información.

Resultados: Al eliminarse la modalidad de cátedra, en cualquiera de sus manifestaciones, se centra la atención en el aprendizaje autodirigido del estudiantado y en la activa participación mediante las conversaciones sobre los temas leídos. De esta manera, se modifica el comportamiento entre la docente y el estudiantado y del estudiantado entre sí. Por tanto, la LE del material sugerido, el conveniente comentario en el grupo y oportuno despeje de dudas, resultan imprescindibles para incrementar los procesos asertivos de comprensión de la lectura, se aumenta la velocidad en el estudio, se mitiga la timidez interpersonal y se incrementa la comunicación en el grupo.

Otros logros manifestados por el estudiantado fueron: mayor concentración al leer y mejor comprensión de la lectura. Además, aprendieron a percibir al entorno como un elemento incontrolable en íntima interacción con los sistemas personales y organizacionales y se vinculó información especializada con algunas vicisitudes cotidianas de personas, grupos y sociedad en general: en lo local, lo regional e internacional. Este conjunto de logros contribuyó a una mayor desenvoltura discursiva, favorecedora del intercambio de ideas y la formulación de preguntas para aclarar dudas y ampliar las reflexiones suscitadas entre los condiscípulos(a) y la docencia. El alumnado diversificó y amplió la información sugerida, lográndose una visión más enriquecida de la temática de estudio. De esta manera se logra la confirmación de la primera hipótesis planteada.

Sin embargo, en los grupos presenciales surgieron abiertos rechazos para llevar a cabo las lecturas y fuertes exigencias para continuar con la cátedra tradicional. La deserción casi llegó a un 50% de un grupo de 30 participantes. En su mayoría, provenientes de otras licenciaturas.

Segunda hipótesis: Vincular la IC con la IE facilita el despliegue de un liderazgo flexible, un seguimiento proactivo y una aproximación al PSEMO.

Resultados: En un proceso educativo destinado a la formación de profesionales, tanto el liderazgo como las habilidades directivas, son comportamientos indispensables para aspirar a una Dirección Estratégica, nombre del Bloque de Orientación al que pertenecen las UEA de Liderazgo y Habilidades Directivas. Por tanto, más que temas exclusivamente teóricos, son conductas que necesitan ser desarrolladas mediante la comprensión pragmática de la teoría, poniendo en juego tanto la inteligencia cognitiva, al estudiar las lecturas sugeridas, como la inteligencia emocional, mediante la relación interpersonal al intercambiar ideas y comentarios en el grupo. Complejos comportamientos que se intensificaron visiblemente hacia la segunda mitad del trimestre cuando fue evidente la disminución de la timidez en las relaciones interpersonales y una mayor fluidez y asertividad en la comunicación. Por tanto, se ayudó a comprender cómo la interacción entre los procesos cognitivos y emocionales facilitan la aproximación al PSEMP. De esta manera, se da respuesta a las limitaciones del estudiantado respecto a su autodescalificación y timidez en las relaciones interpersonales, previamente diagnosticadas. Deficiencias que más que problemas transitorios representan una persistente problemática en el NSE. Con estos resultados se valida la segunda hipótesis planteada.

Tercera hipótesis: Si se aplica la LE durante las clases y se rubrica la experiencia con la realización del PSEMP se facilitará un pensamiento integrador, propicio para aproximarse al concepto del pensamiento sistémico estratégico.

Resultados: La comunicación que se genera en el aula permite observar la evolución de un pensamiento habitual entrecortado e impreciso hacia una gradual aproximación a un estilo cognitivo emocional mucho más fluido y complejo. El trabajo de fin de curso es la realización del PSEMP; el propósito es llevar a cabo un proyecto de análisis y síntesis escrito para el que se requiere un pensamiento más elaborado que la simple comunicación verbal. Para la realización de este trabajo final se ha redactado un detallado instructivo con la intención de apoyar la mejor realización de dicho instructivo, no es anexo a este documento. Con la evaluación de los trabajos escritos se permite confirmar la calidad del

aprendizaje desarrollado; con estos resultados se valida la tercera hipótesis planteada.

Sin embargo, la resistencia al cambio, como en todo grupo, se hizo patente, especialmente en el grupo de Habilidades Directivas en modalidad presencial, desertando el 50% del estudiantado, desusado acontecimiento en mi larga experiencia docente. En el grupo gravitó la convicción de que la cátedra es lo acertado y, por tanto, la educación debe centrarse en la docencia y no en el aprendiz. Este fue el segundo grupo presencial, en periodo postpandémico. Según verbalización de algunos estudiantes, las y los alumnos presentan mucho rechazo a leer, no sólo en mi experiencia, sino en la observación de los comercios dedicados a las fotocopias; al regresar a clases se observa una disminución en los comercios de fotocopias. En mi experiencia, el tercer grupo presencial de Liderazgo se reunió y solicitó disminución del 50% de las clases, lo que significó acudir a clases sólo los martes en un sistema trimestral. Además, comunicaron que querían que se les recomendara un programa de TV para llevar a cabo el análisis del comportamiento de liderazgo. Todas las propuestas, en este grupo, estaban encaminadas a evitar la lectura. Información, por parte de la docente, sobre las consecuencias profesionales de sus sugerencias cambió el comportamiento de rechazo a la lectura. Si se compara esta propuesta con lo que significa la educación de adultos, este grupo del 8/12 trimestre se caracteriza por su desubicación en el ámbito universitario y precaria formación como adultos jóvenes.

La andragogía, rama de la Pedagogía dedicada a la educación de adultos (Andragogía: Educación de Adultos, 2021) es definida, desde 1970, por Knowles, quien establece 6 supuestos relacionados con el aprendizaje de adultos:

1. Necesidad de saber. Los adultos necesitan conocer la razón por la que se aprende algo.
2. Autoconcepto del individuo. Los adultos necesitan ser responsables por sus decisiones en términos de educación e involucrarse en la planeación y evaluación de su instrucción.
3. Experiencia previa (incluyendo el error). Provee las bases para las actividades del aprendizaje.

4. Prontitud en aprender. Los adultos están más interesados en temas de aprendizaje que tienen relevancia inmediata con sus trabajos o con su vida personal.
5. Orientación para el aprendizaje. El aprendizaje de adultos está centrado en la problemática de la situación, más que en los contenidos.
6. Motivación para aprender. Los adultos responden mejor a motivadores internos que a motivadores externos.

Las decisiones estratégicas requieren de información al interior de la organización, vinculada a los sucesos del entorno. Tal escenario requiere de estar informado sobre los acontecimientos del entorno, pero la mayoría de la población escolar posee una muy precaria información al respecto. Como práctica postpandémica, se generalizó la lectura de libros y artículos en el celular, práctica que sirve más para un análisis superficial de la información, pero no para estudiar. Además, el uso intensivo del celular, debido a las radiaciones que emite, quema la retina y con el tiempo la persona puede quedar ciega.

Algunos estudiantes reportaron que desarrollaron habilidades que les facilitó lograr ascensos en sus trabajos. Otros comentaron que iniciaron sus emprendimientos y otros(as) más que mejoraron la administración de sus negocios. Sin faltar aquellas(os) que pudieron incrementar la comunicación familiar. También se notificó que la conversación que se lleva a cabo en el grupo permite conocer cómo piensan las personas en vinculación con sus disímiles licenciaturas de procedencia.

Comentarios finales. El método utilizado fue la sistemática observación e intercambio de experiencias mediante una investigación acción exploratoria. El siguiente paso es elaborar cuestionarios que cuantifiquen los resultados reportados.

A continuación, aparecen las analogías entre el PSEMP (Proyecto Sistemático Estratégico de Mejoramiento Personal) y el PSEMO (Proyecto Sistemático Estratégico de Mejoramiento Organizacional). Este cuadro fue enriquecido mediante conversaciones con el maestro Francisco Javier Mancilla Venegas y el Lic. Antonio Castro Márquez, y apoya la

transferencia del conocimiento desde una perspectiva personal hacia un escenario organizacional y viceversa; ilustra cómo se «espejean» las semejanzas entre el sistema personal y el sistema organizacional al momento de realizar un diagnóstico.

Cuadro de analogías entre el PSEMP y el PSEMO

Lectura Estructural (LE) (Para lo personal) PSEMP	Lectura Estructural (LE) (Para la Organización) PSEMO
Análisis del texto: ¿Por qué se eligió? ¿Qué me aporta el tema que estudio? ¿Cómo ponerlo en práctica? ¿Qué me dice de mí conducta cotidiana? ¿Qué me hace competitivo(a) en mi entorno?	Análisis del sistema organizacional: Por qué y para qué fue creado? ¿Qué lo singulariza? ¿Qué método emplear para su diagnóstico? ¿Qué lo hace competitivo en el nicho de influencia ubicado?
Lectura de sí misma(o), estilo y razón de ser personal: misión, visión y valores que animan el comportamiento cotidiano en lo familiar, escolar, laboral, social. Autoanálisis y autodiagnóstico FODA	Lectura del estilo y razón de ser de la Org.: misión, visión y valores que animan los aspectos operativos, el clima organizacional, la selección de clientes, colaboradores, socios, etc. Análisis FODA de los competidores y de la organización. Diagnóstico
Lectura del contexto o entorno socio-político-cultural, ecológico y de seguridad social de convivencia que apoyan u obstruyen los objetivos a ser logrados en la vida personal, familiar, escolar y laboral. Tendencias tecnológicas y económicas locales y globales favorables o desfavorables para alcanzar los objetivos deseados. Análisis FODA	Lectura del contexto o entorno socio-político-cultural, ecológico y de seguridad social de convivencia organizacional. Leyes de políticas públicas y normas laborales y medioambientales que apoyan o perjudican los objetivos a ser logrados. Análisis de los aliados y competidores locales, regionales y globales. Tendencias en la innovación, las TIC, el mercadeo y la economía, etc. Análisis FODA
Lectura de la relación interpersonal en lo familiar, escolar, social, laboral, trabajo en equipo y figuras consideradas de autoridad. Análisis FODA	Lectura del estilo del liderazgo-seguimiento y del trabajo en equipo. Diagnóstico del perfil del capital humano en relación con las áreas funcionales, los objetivos a ser logrados y condiciones del entorno. Análisis FODA
Integración de las 4 lecturas anteriores	Integración de las 4 lecturas anteriores
Conclusiones y decisiones	Conclusiones y decisiones

Autora: Eneida Márquez Serrano. PEMP: Programa Estratégico de Mejoramiento Personal. PSEMO: Programa Estratégico de Mejoramiento Organizacional.

REFERENCIAS

- Armstrong, T. (2017). *Inteligencias múltiples en el aula* (R. Diéguez, Trad.). Barcelona: Paidós.
- Arrábida, C. d. (10 de 1994). <https://www.filosofia.org/cod/ci994tra.htm>.
- Arriaga, R. (2010). Estrategias para el desarrollo de habilidades lingüísticas (ortográficas, sintácticas, estilísticas) para la comprensión y producción del discurso económico. México: UNAM.
- Bertalanffy, L. V. (1987). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blanco, R. (1982). *Docencia universitaria y desarrollo humano*. México: Alhambra.
- Braden, N. (1999). *Cómo mejorar su autoestima en el trabajo*. México: Paidós.
- Branden, N. (5 de 12 de 2018). <<http://clincasaludartecr.com/pdf/libros/nb-comomejorarautoestima.pdf>>. Obtenido de <<http://clincasaludartecr.com/pdf/libros/nb-comomejorarautoestima.pdf>>.
- Caraballo, R. (2007). La andragogía en la educación superior. *Investigación y Postgrado*, 22(2), 187-206. <<https://www.redalyc.org/pdf/65822208.pdf>>.
- Choliz, M. (2005). www.uv.es/=choliz. (D. d. Valencia, Ed.). <www.uv.es/=choliz>.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford.
- Cooper, R. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Cubeiro, J. C. (2007). *Leonardo Da Vinci y su Códice para el Liderazgo. Cómo el entorno propicia la genialidad*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- EcuRed. (15 de 08 de 2019). *EcuRed*. EcuRed. – https://www.ecured.cu/Niveles_de_comprensi%C3%B3n_lectora>.
- Glover, M. (1 de 08 de 2019). *Psicología online*. Psicología online. <<https://www.psicologia-online.com/procesos-cognitivos-basicos-y-superiores-ejemplos-y-tipos-4282.html>>.
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B.
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia Emocional en la empresa*. México: Penguin Random House.

- Goleman, D. (2021). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Penguin Random House Grupo.
- Goleman, D. (2021). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Penguin Random House.
- Goleman, D. (2022). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Penguin Random House.
- González, R. (2014). *Habilidades lingüísticas de los estudiantes de primer ingreso a las instituciones de educación superior*. Área Metropolitana de la Ciudad de México (comp). México: ANUIES.
- Gutierrez, G. (2013). www.ustadistancia.edu.co. (E. U. Colombia., ed.). <www.ustadistancia.edu.co>.
- Márquez - Mancilla. (octubre de 2016). La aplicación del aprendizaje meta-cognoscitivo y las tecnologías digitales en la educación universitaria. *Administración y Organizaciones*, 19(36), 13-34.
- Márquez, E. (1990). *Hábitos de estudio y personalidad. Curso para mejorar la actividad escolar*. México: Trillas.
- Márquez, E. (5 de 2001). La identidad y los procesos de cambio en trabajo, género, educación y familia. *Danarius*, 2, 119-142.
- Márquez, E. (2008). *La adaptabilidad activa en una población de hombres y mujeres en proceso de formación en la Licenciatura de Administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Psicología.
- Márquez, E. (2010). Formación profesional y creatividad sistémico estratégica. *Denarius*, 21, 145-178.
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. México: Gedisa.
- Morin, E. (5 de 12 de 2022). <<https://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.html>>.
- <<https://edgarmorinmultiversidad.org/index.php/que-es-transdisciplinariedad.html>>.
- Murrillo, F. J. (2006). Una Dirección escolar para el cambio del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. <<file:///C:/Users/pagol/AppData/Local/Temp/55140403.pdf>>.
- Nonaka (1995). *La organización creadora de conocimiento . Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

- Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda. El futuro del trabajo en la era de la automatización*. México: Debate.
- Portocarrero, J. P. (15 de 11 de 2018). *Athanor Perú*. Athanor Perú.
<<http://athanorperu.com/descargas/07Planeamiento%20estrategico.pdf>>
- Quintero, J. (3 de 05 de 2016). *El colombiano*. R El colombiano.
<<https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/la-lectura-del-entorno-BM4079663>>.
- Riquelme, M. (28 de 12 de 2021). *Web y empresas. ¿Cómo hacer la conclusión de un proyecto?* <<https://www.webyempresas.com/como-hacer-la-conclusion-de-un-proyecto/>>.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Norma.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2019). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Granica.
- T., E. & Gendlin. (2002). *Proceso y técnica del enfoque corporal*. Bilbao: Mensajero.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica. La guía profesional para el pensamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica. La guía profesional para el pensamiento estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Tzu, S. (2020). *El arte de la guerra*. México: Gandhi.
- Wikipedia. (10 de 2 de 2013). *Wikipedia*. Wikipedia:
<https://es.m.wikipedia.org/wiki/Comprensi%C3%B3n_lectora>.
- Wikipedia Gardner, H.
(s.f.). https://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner>.

¹Nota. Este documento es parte del material didáctico de las materias de Liderazgo y Habilidades Directivas. Bloque de Orientación de Dirección Estratégica. Plan de Estudio Vigente en la

Licenciatura de Administración.

- ² Universidad Nacional Autónoma de México.
- ³ Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Estudios Superiores.
- ⁴ Según reportes de la OMS, el estrés y la depresión, a nivel mundial, están presentando estadísticas consistentemente ascendentes, anomalías afectivas que superarán las muertes por enfermedades cardiovasculares o cáncer.
- ⁵ Muy recomendable la lectura de este documento.
- ⁶ Investigación realizada en la UAM-I con población escolar del primer año de estudios provenientes de cualquiera de las licenciaturas de las tres Divisiones existentes en la UAM-I.
- ⁷ Para confirmar estos datos, se requiere ingresar al SDIP, Sistema Divisional de Información y Planeación de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. UAM-I.
- ⁸ Al parecer, el estudiantado sostiene buenas relaciones sociales de tipo informal, pero cuando tiene que trabajar conceptualmente se torna muy tímido y cauteloso.
- ⁹ Más adelante, se describe en qué consiste cada una de estas facetas de LE y el PEMP.
- ¹⁰ Riquelme presenta algunas recomendaciones para llevar a cabo esta tarea y advierte. Al respecto, Morin afirma que la complejidad del pensamiento sistémico estratégico obliga a realizar un cambio muy profundo en las acostumbradas estructuras mentales (Morin, 2007, pp. 32 y 123). Según este autor, crear una estrategia requiere de conocimientos complejos y flexibles procesos de razonamiento. Creativo comportamiento cognitivo que necesita trabajar con y en contra de lo incierto, con lo aleatorio y lo programado, con el múltiple rejuego de dinámicas interacciones y las automatizaciones internas y del entorno. Para este multifacético razonamiento es necesario un entrenamiento que ayude a flexibilizar y conquistar procesos de raciocinio mucho más diversos que los usualmente empleados; tomar en cuenta la inefable participación de la intuición acompañada de suficiente información como para poner orden en medio del caos, considerar la ambigüedad y la incertidumbre de los acontecimientos y así lograr significativos objetivos a corto y largo plazo en el específico sistema de intervención.
- ¹¹ PSEMP: Proyecto Sistémico Estratégico de Mejoramiento Personal.
- ¹² Es un hecho elemental y bien conocido que el significado de un mensaje depende no sólo de su estructura gramatical, sintáctica o léxica; también y en alto grado obedece al contexto en que se encuentra inserto. Por tal razón, se recomienda leer esta liga para mejorar la calidad de la lectura. <<https://bit.ly/3Oem1bA>>.
- ¹³ El analfabetismo funcional es la dificultad que, aun sabiendo leer, experimentan algunas personas para entender el significado de los textos. Un analfabeto funcional es capaz de producir los sonidos que representan las letras y las palabras, pero no de extraer información clave de lo que está leyendo. Es importante enfatizar que en el NSE las lecturas aumentan en complejidad y extensión. Las y los estudiantes, a los que se refiere esta nota, es que pueden leer textos sencillos y breves, pero en la medida en que aumenta la extensión del documento y su complejidad conceptual, disminuye el procesamiento conceptual del o la lectora.
- ¹⁴ Es muy importante conocer los procesos cognitivos básicos y superiores para efectuar una útil lectura de comprensión. Entre los procesos cognitivos se encuentran: memoria, atención,

pensamiento, lenguaje verbal y corporal, aprendizaje, imaginación, creatividad, motivación.
<<https://bit.ly/3uHkL9f>>.

¹⁵ Esta obra es publicada por primera vez en 1994, dando fama mundial al autor por su revolucionario enfoque al proponer y demostrar que la IE es más importante que el Cociente Intelectual (CI).

¹⁶ Idea frecuentemente aludida por los y las estudiantes. Enfatizan que toman los Cursos de Liderazgo y Habilidades Directivas para aprender a mandar y ser obedecidos(as).

¹⁷ Se exhorta a ampliar la información sobre el FODA en internet.
<<https://www.webyempresas.com/como-hacer-la-conclusion-de-un-proyecto/>>.

Capítulo 7

LA TUTORÍA ACADÉMICA COMO ESTRATEGIA CLAVE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UAM-IZTAPALAPA

Ana Beatriz Castillo Herrera
Profesora-Investigadora del Departamento de Economía
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa
abeatrizcastilloh@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Este artículo se enmarca dentro de la escuela del Diseño y del Aprendizaje en términos de la planeación estratégica. Por un lado, se evidencia la influencia de la escuela del Diseño al seguir un enfoque estructurado y formal de la planificación estratégica, al analizar el entorno educativo y los recursos internos de la Institución para diseñar programas de tutorías que aborden problemas de deserción y bajo rendimiento académico. Por otro, la escuela del Aprendizaje se hace presente al reconocer la incertidumbre y la necesidad de adaptabilidad en el contexto de la educación superior, buscando la mejora continua y la capacidad de respuesta rápida a los cambios mediante la generación de confianza y la comunicación constante con los estudiantes.

La educación superior en nuestro país enfrenta problemas que son el producto acumulado de la experiencia educativa en los diferentes niveles del sistema educativo nacional. Una de las responsabilidades sociales de las Instituciones de Educación Superior (IES) es proporcionar los mejores servicios educativos a través de la comprensión de su problemática general y la implementación de programas que permitan la integración de las y los estudiantes a las IES de manera eficiente. Así, la necesidad de incrementar la calidad de los servicios educativos, mediante la ejecución de proyectos particulares en áreas estratégicas, exige a las IES el diseño de programas preventivos y correctivos, orientados al mejoramiento del rendimiento académico y a la disminución de la deserción,

principalmente. El proyecto, en este sentido, pretende beneficiar a la Institución en el conocimiento de una estrategia de intervención que prevenga posibles problemas de deserción y falta de aprovechamiento académico que alarguen la estancia de los estudiantes en la Universidad y les impidan su formación integral como licenciados en Administración.

El caso de la deserción escolar es muy preocupante por las cifras que se presentan para la educación superior; de un total de 3 943 544 estudiantes en el nivel superior en el periodo 2018-2019, 327 314 (8.3%) abandonan sus estudios universitarios, según datos presentados por la SEP (SEP, 2019).

De acuerdo con Rodríguez, la pérdida de opciones académicas, o el retraso en alcanzarlas, afecta a los propios estudiantes, a sus familias y a las instituciones educativas (Rodríguez Lagunas, 2009).

En el contexto global en que se encuentra la educación superior, se requiere que las instituciones educativas busquen mejorar la calidad de su docencia, y dentro de ésta como apoyo la tutoría, vista como una estrategia de intervención y acompañamiento a lo largo de la licenciatura, para lograr una formación integral del estudiante.

Por otro lado, concordando con Rodríguez Espinar, las universidades enfrentan el reto de ofrecer respuestas flexibles que atiendan las necesidades formativas que se les presentan, por lo que es necesario reflexionar y modificar las estructuras y modos de hacer tradicionales en la educación superior, centrandolo en ofrecer respuestas a las necesidades de aprendizaje integral del alumnado; una de estas respuestas se da a través de la tutoría (Rodríguez Espinar, 2018).

El presente trabajo establece una propuesta de mejora estratégica continua para las tutorías académicas de la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa.

El documento establece la importancia de la acción tutorial para la UAM-Iztapalapa, el contexto de la Universidad, la metodología a utilizar para su realización y la propuesta que se hace para la mejora continua de las tutorías de la licenciatura.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN TUTORIAL EN LA UAM-IZTAPALAPA

Tanto para las instituciones públicas como para las privadas, la tutoría académica debe tener una importancia estratégica primordial y su análisis debe llevar a convertir su simple *cuantificación*, en cuanto al número de estudiantes que debe atender cada docente por trimestre, a su *cualificación*, con el fin de conocer ampliamente los factores que determinan una verdadera intervención académica y de apoyo que contribuyan a mejorar el nivel académico de los estudiantes y futuros profesionales de la administración. Se deben establecer estrategias específicas que permitan mejorar la acción tutorial por las consecuencias que se generan en todos los niveles, tanto nacional como institucional y particularmente para los estudiantes y sus oportunidades laborales.

En el marco educativo contemporáneo, es importante promover proyectos que permitan comprender las necesidades de los estudiantes, de manera que se pueda apoyar su desarrollo académico y personal, además de facilitar su tránsito por la licenciatura. En este proceso, es necesario un acompañamiento que facilite la inserción al medio académico y desarrolle el conocimiento, a través de la generación de confianza y comunicación continua. Esta actividad es importante para la comprensión y desarrollo del plan de estudios de la Licenciatura en Administración.

La tutoría ha sido considerada una actividad complementaria al proceso de enseñanza-aprendizaje, y en muchas ocasiones –sobre todo en instituciones públicas– no llega a ser tomada en cuenta de manera considerable. La generación de conocimiento sobre este tema tiene la importancia de examinar y evaluar los efectos de la tutoría para conocer sus alcances en momentos específicos, sobre todo el impacto en el desarrollo y crecimiento tanto académico como personal de los estudiantes y en la reducción de los índices de deserción para las universidades.

La UAM, a partir del *Programa Nacional de Educación 2001-2006*, fijó entre sus objetivos apoyar a los estudiantes en situación económica adversa para continuar con sus estudios de licenciatura, contribuyendo así a la equidad educativa y a la ampliación de oportunidades de acceso y permanencia en programas educativos a través del *Programa Nacional de Becas para la Educación Superior* (PRONABES) que, en su momento, otorgó becas para reducir la deserción escolar y fomentar la retención de los

estudiantes desde su ingreso hasta el egreso, por un total de doce trimestres.

Según el PRONABES, hoy *Programa de Becas Elisa Acuña*, las instituciones educativas que tienen becarios deben designar un tutor para cada uno de ellos, asegurándose de que el tutor tenga un perfil adecuado y reconocido por el *Programa de Mejoramiento del Profesorado de Educación Superior* de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (PROMEP-SESIC) de la SEP, con el objetivo de ayudar al buen desempeño académico de los estudiantes. Asimismo, se debe contar con la operación de servicios que permitan la mejora educativa, con el compromiso y la corresponsabilidad entre estudiantes, profesores e Institución.

La UAM considera la tutoría como un proceso de acompañamiento individual o grupal durante la formación de sus estudiantes, pero sólo se ha limitado a cumplir con los requisitos de los *Programa de Becas*. Por ello es necesario el replanteamiento de las tutorías académicas y el establecimiento de propuestas que vayan más allá del mero acompañamiento. En el contexto en que se requiere una docencia de calidad, la tutoría es un elemento que otorga valor añadido a esta función sustantiva de la Universidad, pero no sólo a través del análisis de los estudiantes, sino de los profesores mismos y de la propia Institución.

De acuerdo con Álvarez (2014), la importancia de la acción tutorial para los estudiantes se convierte en una actividad que le va a proporcionar información, formación y orientación sobre su ciclo de desarrollo, en particular en la puesta en marcha de su proyecto de superación personal. Desde el profesorado, la acción tutorial le va a facilitar información para mejorar su práctica docente, además de proporcionar información privilegiada de todo lo que acontezca en el plan de estudios de la carrera (Grado). Y desde la propia Institución, la acción tutorial permite detectar necesidades, deficiencias, solapamientos que se puedan producir en el plan de estudios; las carencias que muestran los estudiantes en su desarrollo personal, social y profesional; la detección de los colectivos de riesgo de abandono, etc. (Álvarez González, 2014).

PROBLEMÁTICA EN TORNO A LA TUTORÍA

La educación superior presenta a nivel mundial cambios originados principalmente por los avances tecnológicos y científicos. Estos cambios han propiciado que organismos como la UNESCO generen propuestas genéricas, que las IES toman como marco para generar sus propias políticas educativas.

En el 2015, la UNESCO realizó el «Proyecto de informe preliminar relativo a la preparación de una convención mundial sobre el reconocimiento de las cualificaciones de la educación superior», surgido a partir de una serie de problemáticas tales como la masificación de la educación superior, la diversificación de la oferta, los cambios en el paradigma de aprendizaje, la empleabilidad, la calidad y su garantía, la internacionalización de la educación superior, de su investigación, la movilidad académica y su financiamiento (UNESCO, 2015). En el proyecto de informe se establecen las condiciones deseables para la educación superior determinadas por sus tendencias mundiales, en las que se habrá de tomar en cuenta que la masificación implica una diversificación de factores tales como la edad de los estudiantes y sus características demográficas y de aprendizaje; que la diversificación de la oferta educativa requiere una innovación en los modelos educativos tradicionales, que deben ir, en la medida de lo posible, hacia la educación virtual; que el paradigma actual debe estar centrado más en el aprendizaje que en la enseñanza, centrándose principalmente en el conocimiento, las competencias y las habilidades que deben adquirir los estudiantes. Estos factores determinan la necesidad de contar con programas de tutoría que orienten a los estudiantes en lograr sus metas profesionales.

En México, para la ANUIES (2001), la educación superior deberá tener como eje una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos incluyan el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje autodirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser), el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en las que el estudiante sea el actor central en el proceso formativo. (ANUIES, 2001).

Por ello, la ANUIES realiza una serie de propuestas específicas sobre la tutoría en el 2000, como apoyo a la mejora del desempeño de los

estudiantes. Esta metodología propuesta determina ver las tutorías como una estrategia de intervención donde se considera al estudiante como centro de la educación, ubicando la tutoría y su verdadero potencial en el contexto institucional para el conocimiento integral del estudiante (Romo López, 2011).

Para el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), es necesario establecer sus antecedentes. La UAM, como IES, nace en 1974, con un régimen descentralizado del Estado, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios (UAM, s.f.).

Compuesta por cinco Unidades académicas, atiende a la población ubicándose en puntos estratégicos de la Ciudad y el Estado de México: al norte, la Unidad Azcapotzalco; al sur, la Unidad Xochimilco y, al oriente, la Unidad Iztapalapa, como las unidades fundadoras y algunos años después la Unidad Cuajimalpa (2005) y la Unidad Lerma (2009).

La composición organizacional de la UAM está referida a un modelo departamental, de tipo matricial, propuesto como alternativo a los tradicionales sistemas de escuelas y facultades que hasta 1974 habían funcionado. Las características de este modelo hacen posible que las funciones sustantivas de la Universidad –docencia, investigación y difusión y preservación de la cultura– puedan llevarse a cabo de manera integral, complementaria y armónica. Asimismo, facilita la integración de grupos multidisciplinarios enfocados a líneas de investigación complejas, que incluso pueden realizarse de manera transversal. El funcionamiento de estos grupos favorece y multiplica las posibilidades de diversificación de los planes y programas de estudio, la interrelación con y entre los estudiantes y la flexibilidad para responder permanentemente a las necesidades cambiantes de la sociedad mexicana.

La UAM en general, pero la Unidad Iztapalapa en particular, a través de su modelo académico de Construcción Colaborativa del Aprendizaje (MACCA), intenta propiciar las condiciones de un modelo educativo, que pone énfasis en los procesos de formación y tiene como una de sus características esenciales estar centrado en el aprendizaje; para lograrlo, reúne varios elementos:

- Promueve en los estudiantes una formación integral, en aspectos científicos, tecnológicos y humanísticos.
- Promueve el cambio de actitudes y valores.
- Flexibiliza los procesos educativos, promoviendo su innovación.
- Da atención a la formación de manera continua y permanente.
- Promueve el aprendizaje autónomo.
- Busca que los egresados contribuyan al desarrollo sustentable de la nación.
- Forma a los estudiantes para su incorporación en un entorno internacional y multicultural (UAM, 2022).

Se espera que los estudiantes reciban una atención personalizada, en un modelo en el que el estudiante es el actor principal de su formación.

El esquema general de esta cuestión se introduce en el documento de Políticas Operativas de Docencia de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa (PODI), así como en las consideraciones de la ANUIES, surgidas en la XXX Sesión Ordinaria de la Asamblea General de la Asociación. En este marco se inscribe la tutoría en los programas académicos de educación superior, como parte de la estrategia destinada a proporcionar consejos y orientación académica individualizada a los estudiantes, con lo que se reducen las tasas de fracaso y abandono escolar.

En las PODI (aprobadas por el Consejo Académico en su sesión número 231, celebrada el 28 de enero de 2003) existen dos objetivos que consideran, primero, las estrategias de seguimiento del desempeño académico para disminuir la deserción escolar y el favorecimiento de la conclusión oportuna del plan de estudios, y segundo, la introducción de programas de inducción para los estudiantes que ingresan a la Universidad. A partir de esto, se presenta este proyecto que busca propiciar la corresponsabilidad en el alumnado de la licenciatura con el acercamiento a las actividades de tutoría primero con sus pares, a través de quienes se puede lograr más fácilmente el conocimiento e integración a nuestro sistema universitario, y el acercamiento a los tutores académicos.

Tomando como referente las PODI, se han establecido una serie de políticas de funcionamiento en el área docente, específicamente para las

tutorías, a través de lineamientos específicos en las tres divisiones de la Unidad Iztapalapa. Cada División los maneja de manera diferente, pero específicamente en la Licenciatura en Administración, de la División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSH), a través de la evidencia empírica, no han funcionado.

Es necesario que la acción tutorial se transforme para lograr una mejora continua a través de una evaluación, que sirva para conocer las fortalezas y debilidades tanto de la comunidad estudiantil como del personal docente de la Institución.

Para la UAM, las tutorías académicas son un instrumento importante para el logro de las políticas de docencia, a través de una orientación personalizada, en busca del desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes del estudiante; es decir, que pueda lograr su autonomía.

En las licenciaturas de la UAM, la deserción escolar del primer al segundo trimestre es generalizada. La deserción escolar en la Licenciatura en Administración es aproximadamente del 60%, según el Sistema Divisional de Información y Planeación interno de la DCSH (SDIP, s.f.), lo que se convierte en un problema a tratar para el logro de los objetivos institucionales de permanencia, cobertura y financiamiento.

Por lo anterior, se considera apremiante la necesidad de tratar este problema a través de *estrategias de intervención*, particularmente la de la tutoría, entendida como un acompañamiento a lo largo de todo el plan de estudios. Encontramos, a partir de conversaciones con académicos y autoridades, que el encuentro y comunicación entre tutores y tutorados es muy poca, por lo que el acompañamiento académico necesario en el trayecto de una licenciatura con una estructura curricular tan compleja, como la de la Licenciatura en Administración en la UAM-Iztapalapa, ha sido poco funcional.

Se toma en cuenta para la elaboración de este documento que los altos índices de deserción en el primer año en la UAM-Iztapalapa (60%) (SDIP, s.f.) y los bajos índices de eficiencia terminal han sido una constante en todas las universidades públicas. Los índices nacionales señalan en promedio como tasa de egreso 65% y como tasa de titulación 39.3%. La UAM-Iztapalapa ha mostrado una de las tasas más bajas de la Universidad, con una eficiencia de egreso del 23% (UAM, 2018).

Para contender con estos índices, se requiere de múltiples acciones colectivas donde las autoridades, los profesores y los estudiantes son actores fundamentales. Una de tales acciones es el desarrollo del papel de tutor como un acompañante del alumno. De acuerdo con el documento de las PODI, para apoyar la actividad tutorial y el desarrollo de los estudiantes, se requiere la interacción con otras entidades académicas y administrativas, como son las academias, las unidades de atención médica, pedagógica, psicológica, programas de educación continua y extensión universitaria, instancias de orientación vocacional y programas de apoyo económico.

La tutoría desde el primer trimestre debe permitir la capacidad de integración de los estudiantes al sistema, dado que lo contrario puede ocasionar problemas en su estado de ánimo y en su permanencia escolar. Debe decirse que parte de las características de los estudiantes que ingresan a la Unidad Iztapalapa provienen del oriente de la Ciudad de México, poseen bajos recursos económicos, de familias desintegradas y una autoestima baja, por lo que se requiere un acompañamiento que les permita disminuir la ansiedad y aumentar el conocimiento de sus habilidades para contender con el sistema al que ingresan desde una perspectiva amable.

El proyecto ha de realizarse en la Unidad Iztapalapa, en la División de Ciencias Sociales y Humanidades, específicamente en la Licenciatura en Administración.

El motivo principal de realizar la propuesta para la Licenciatura en Administración es que, de las once licenciaturas con que cuenta la División, es la de mayor matrícula, además de tener el plan de estudios más complejo curricularmente.

La deserción escolar y el rezago educativo en la Licenciatura en Administración son aspectos por tratar para el logro de los objetivos institucionales. Es apremiante la necesidad de establecer estrategias de intervención, particularmente la de la tutoría vista como acompañamiento a lo largo de todo el plan de estudios.

El problema específico determinado es que a las tutorías académicas en la Licenciatura en Administración de la DCSH les hace falta la implementación de un proceso de mejora continua para que funcionen de manera correcta y cumplan con el propósito de apoyar el desempeño de

los estudiantes, y con las políticas de docencia que se encuentran implementadas por la UAM-Iztapalapa. Por tanto, preguntamos: ¿cuáles son las necesidades de la tutoría académica y qué factores de ésta han impedido una mejora continua en la Licenciatura en Administración, de la DCSH de la UAM-I?

CONCEPTOS RETOMADOS DEL MARCO TEÓRICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

Tutoría

La tutoría es el proceso de acompañamiento de tipo personal y académico para mejorar el rendimiento escolar, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social. La misión primordial de la tutoría en las IES es la de proveer orientación sistemática al estudiante, desplegada a lo largo del proceso formativo; desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica educativa y estimular las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional (ANUIES, 2001).

Para López-Gómez (2017), ha existido un problemático desarrollo de la tutoría en la práctica educativa, al quedar relegada habitualmente a su dimensión académica obviando la dimensión profesional y muy especialmente la personal. Por lo que se hace necesario el desarrollo de un modelo integral de tutoría que aborde las múltiples necesidades de orientación y tutoría del alumnado, así como diferentes aproximaciones metodológicas (grupal, individual, virtual) y organizativas de la misma, desde los propios centros en coordinación con los demás servicios o unidades de orientación, de modo que se ofrezca una respuesta diseñada y coordinada a la necesidad de formación integral del alumnado universitario (López-Gómez, 2017). Hay una multiplicidad de definiciones y el fenómeno parece no estar organizado. Hay conceptos que son relacionados con tutoría, por ejemplo: dar clases privadas, supervisión, entrenamiento, consejería, etc., que, si bien tienen que ver con aspectos de la tutoría, por sí solos no le dan significado.

Desde el punto de vista de De la Cruz, Chehaybar y Abreu (2011), quienes retoman lo establecido por la ANUIES, la tutoría cobra gran importancia, pues las problemáticas como la reprobación, el rezago y la deserción, podrán disminuir a través del seguimiento y acompañamiento de los estudiantes a lo largo de su trayectoria escolar. Por otro lado, los autores mencionan que dichos retos exigen incorporar a los estudiantes a procesos vivos de gestión e innovación del conocimiento, así como el desarrollo de capacidades abiertas y de habilidades para el trabajo colaborativo y en redes. Así, el principal desafío es potenciar el desarrollo profesional de los estudiantes ubicados en escenarios reales y no limitarse a favorecer su éxito escolar.

Los autores mencionados ven en la tutoría una estrategia que promueve la socialización, entendida como el proceso por el que se adquieren valores, normas, identidad y formas de trabajo de un grupo o de una profesión, asociación u organización, facilitando el desarrollo profesional (De la Cruz, Chehaybar & Abreu, 2011).

Para Pilar Martínez Clares, Javier Pérez Cusó, Natalia González Morga, Cristina González Lorente y Miriam Martínez Juárez, la tutoría se define como un proceso que ayuda a los estudiantes a avanzar académicamente en un entorno complejo en el que los currículos universitarios se han diversificado exponencialmente (optativas, itinerarios, prácticas, trabajos finales, etc.), junto con un cambio fundamental en las metodologías de enseñanza, lo que requiere que los estudiantes utilicen estrategias de aprendizaje más complejas y un mayor nivel de participación en comparación con los niveles anteriores (Martínez Clares, 2020).

La definición anterior, y la que aporta (Narro Robles & Arredondo Galvan, 2013), son las que tomaremos como base, en cuanto a que la tutoría implica procesos de comunicación y de interacción de parte de los profesores; implica una atención personalizada a los estudiantes, en función del conocimiento de sus problemas, de sus necesidades y de sus intereses específicos. La tutoría como una intervención docente en el proceso educativo de carácter intencionado, que consiste en el acompañamiento cercano al estudiante, sistemático y permanente, para apoyarlo y facilitarle el proceso de construcción de aprendizajes de diverso tipo: cognitivos, afectivos, socioculturales y existenciales, lo que podríamos llamar la tutoría para una formación integral.

Mejora continua

La mejora continua, para la educación desde el punto de vista de la ANUIES, está basada en la necesidad de una nueva plataforma de políticas orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación superior en el corto plazo, mediante el diseño de un nuevo modelo de calidad centrado en los resultados del proceso de aprendizaje de los estudiantes, la creación del Sistema Nacional para la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior y el impulso a la internacionalización; por tanto, deberán desplegarse nuevas estrategias para universalizar la evaluación externa y la acreditación de los programas en las instituciones públicas y particulares, en el marco de su responsabilidad social (ANUIES, 2018).

De acuerdo con López Abreu, García Muñoz, Batte Monter y Cobas Vilches (2015), la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación de todas las personas (López Abreu, García Muñoz, Batte Monter & Cobas Vilches, 2015).

La mejora continua está íntimamente relacionada con la calidad. Para Bolívar (2002), vista como un proceso, permite la obtención de niveles más altos de calidad de los aprendizajes de los estudiantes y promueve la capacidad para resolver los problemas en nuestra actual coyuntura social y educativa (Bolívar Botía, 2002).

La Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020) define la mejora continua de la educación como un proceso progresivo, gradual, sistemático, diferenciado, contextualizado y participativo que tiene como objetivo garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación a todas las personas que habitan nuestro país. Esto implica la necesidad de avanzar de forma constante y paulatina hacia el horizonte de mejora; con cierto orden, ofreciendo mecanismos de retroalimentación para los involucrados. Si bien los procesos educativos presentan propiedades constantes, adquieren rasgos distintivos en los diferentes ámbitos de las instituciones educativas donde se llevan a cabo –las escuelas, las zonas y los sectores escolares, los sistemas educativos estatales, la federación en su conjunto–, según las características particulares de cada uno y las personas que participan en las experiencias

de mejora dentro de ellos. Es necesario contextualizar sus propósitos y cualidades específicas dependiendo del territorio, cultura, economía, política y factores sociales que caracterizan a México, involucrando a sus distintos actores y la colaboración entre ellos (Comisión Nacional para la Mejora Continua, 2022).

ELEMENTOS PARA TOMAR EN CUENTA EN LA PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS TUTORÍAS

La propuesta integra el *objetivo general* de diseñar una estrategia de mejora continua que contribuya a incrementar la eficiencia de la tutoría académica de la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa, de manera que se logren los objetivos planteados para la acción tutorial.

Por otro lado, *objetivos específicos* sobre: a) la determinación de las variables que influyen en el proceso de mejora continua de la organización e implementación de las tutorías académicas, mediante el diagnóstico a los tutorados; b) la identificación del grado de satisfacción en los procesos de organización e implementación del servicio de tutorías de los estudiantes y profesores de la Licenciatura en Administración, y c) la identificación del compromiso sobre la acción tutorial por parte de los tutores-tutorados.

Como hipótesis, suponemos que implementar una estrategia de mejora continua en la Licenciatura en Administración, de la DCSH de la UAM-I, que incluya la evaluación periódica de los programas de tutoría académica, la identificación y aplicación de metodologías eficientes de enseñanza y el seguimiento constante de los resultados, contribuirá a incrementar la eficiencia de las tutorías académicas y, en consecuencia, favorecerá el rendimiento académico de los estudiantes.

Incluir estos aspectos de mejora continua implica evaluaciones regulares de los programas de tutoría existentes, analizando su efectividad, identificando las áreas de mejora y la realización de los ajustes necesarios. Es muy importante identificar y aplicar metodologías de enseñanza eficientes y efectivas para mejorar el proceso de tutoría académica, incluyendo la utilización de técnicas de enseñanza activa, el uso de recursos educativos innovadores y la adaptación de las tutorías a

las necesidades específicas de los estudiantes. Por último, es fundamental realizar un seguimiento constante de los resultados de las tutorías académicas para evaluar el impacto de las mejoras implementadas y asegurar que se estén logrando los objetivos establecidos, lo que permitirá realizar ajustes adicionales si es necesario y mantener un enfoque continuo en la mejora de la eficiencia de las tutorías.

Contexto para el establecimiento de la propuesta

I. Escenario

Los datos que se presentan a continuación fueron extraídos del Informe del rector de la Unidad Iztapalapa 2020.

a) Alumnado

La Licenciatura en Administración, dentro de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Unidad Iztapalapa de la UAM, cuenta con una matrícula aproximada de 1163 estudiantes activos, en promedio. El tiempo promedio de titulación es de 14.71 trimestres, siendo la licenciatura de mayor egreso y titulación histórica de la Unidad Iztapalapa.

Los estudiantes provienen principalmente de las alcaldías de Iztapalapa e Iztacalco, y de los municipios del Estado de México, Nezahualcóyotl, Valle de Chalco, Chimalhuacán, Ixtapaluca, Texcoco, Chalco, La Paz, Chicoloapan, Tlalmanalco, Tecámac y Amecameca.

En general, la movilidad estudiantil de la Unidad va en aumento y es otro factor por el cual las tutorías son importantes.

Las becas a las que pueden acceder, entre otras, son: a) de manutención, b) de excelencia, c) para la continuación de estudios, d) para movilidad nacional e internacional, e) para estudios de lenguas extranjeras, f) para participar en eventos de difusión y de investigación en Ciencia y Tecnología, g) de servicio social, h) para integrantes de grupos en contextos y situación de vulnerabilidad, i) para realizar estudios de maestría y doctorado en la UAM, todas ellas con requisitos para obtenerlas y mantenerlas.

b) Profesorado

La Licenciatura en Administración se encuentra adscrita al Departamento de Economía, en donde hay 97 profesores-investigadores con contrato definitivo, de los cuales 60 pertenecen a la Licenciatura en Administración. El 65% de la planta académica del departamento son doctores, el 22% son maestros y el 13% son licenciados. En su mayoría (90%), son de tiempo completo y el 28.87% pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Pertenecen a diversos cuerpos académicos y la mayoría imparte clase, además de en la licenciatura, en dos posgrados del departamento (Departamento de Economía UAM-I, 2020, p. 9).

c) Plan de estudios

En el Plan de estudios se compone de Unidades de Enseñanza-Aprendizaje (UEA) típicas, y se suman otras del idioma inglés. También se incluyen UEA optativas, que pueden ser cursadas dentro de la División de CSH y UEA optativas a cursar fuera de la División. Incluso, a través de la movilidad, en otras instituciones tanto nacionales, como internacionales (UAM-I, s.f.).

En el último año se establecen UEA pertenecientes a áreas de orientación y a bloques temáticos en finanzas, Formación profesional de decisores, dirección estratégica, administración de personal, políticas públicas y marketing, entre los que los estudiantes deberán elegir dos bloques, o un bloque y cierto número de optativas divisionales. Esto hace que los requerimientos de flexibilidad del plan se contemplen, pero al mismo tiempo lo hacen el plan de estudios más complejo de la Unidad.

II. Marco metodológico

La investigación es descriptiva y aplicada en la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa; hipotético deductiva, generada a partir de una investigación de campo, utilizando una fuente de datos mixta, transversal, con un enfoque mixto, reforzado con aspectos recabados de los estudiantes de la licenciatura, a partir de instrumentos

cualitativos y de datos cuantitativos proporcionados por la Coordinación de Sistemas Escolares de la Unidad Iztapalapa, pretende ser una investigación con un alcance correlacional. Con esta información pretendemos comparar los datos al inicio y al final de la experiencia que nos permita detectar los cambios significativos dados a partir de las tutorías, determinando el análisis de caso con un carácter evaluativo.

Los tutores académicos deberán ser profesores de la Licenciatura en Administración y se elegirán a través de entrevistas, pues se pretende seleccionar a quienes tengan la intención de participar, con las características propicias para cumplir con éxito los objetivos del proyecto.

El diseño experimental está basado en el alcance correlacional donde se aplicará un pre-test al grupo experimental y al grupo de control, y posterior a la tutoría, se aplicará un post-test.

I. Sujetos (muestra)

Se pretende establecer un muestreo probabilístico de los estudiantes. Estableciendo que existe una población de 1163 aproximadamente cursando un trimestre. La muestra se tomará con los estudiantes de los trimestres 2 al 12. Se plantea un esquema de muestreo estratificado que consiste en estructurar en clases (estratos) a los elementos de una población, para dividirla en clases. Se respetarán de forma proporcional los tamaños relativos de la población, así como la variabilidad, de tal manera que se tomarán menos elementos de estratos donde la característica tenga menos dispersión, por lo que se conoce como asignación proporcional al tamaño de cada uno de los estratos. Para el cálculo del tamaño de muestra para estimar la proporción poblacional p , como es el caso del presente estudio, se fijará máxima varianza, lo cual se da para $p=q=0.5$, una confiabilidad del 95% y un límite para el error de estimación del 8%.

En el caso de los profesores, se pretende establecer un muestreo no probabilístico y por conveniencia, estableciendo que existe una población de 60 profesores de tiempo completo en la licenciatura.

2. Instrumentos por aplicar

Con base en el modelo integral propuesto por Álvarez (2014), se plantean las dimensiones de la tutoría:

Tabla I. *Modelo integral que describe las dimensiones para la tutoría académica*

Dimensiones	Temáticas
Desarrollo de la identidad personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Sus experiencias académicas y profesionales al inicio y durante los estudios • Sus concepciones sobre la Institución y los estudios elegidos • Sus habilidades y competencias (estilos de aprender y evaluar, habilidades de pensamiento, competencias emocionales, creatividad, etc.) • Su proyecto profesional
Desarrollo interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para comunicarse • Habilidades para comprender a los demás • Habilidades para trabajar en equipo
Desarrollo de los procesos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica personal: motivación, autoconcepto académico y valores para el estudio • Habilidades conductuales: planificación y gestión del tiempo, atención y concentración • Habilidades cognitivas: tratamiento de la información, memorización y evocación • Habilidades contextuales: Institución educativa, profesorado, familia, etc. • Metodología de trabajo en las diferentes asignaturas • Productos de evaluación • Formación investigadora
Orientación en los diferentes itinerarios educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las diferentes trayectorias educativas • Toma de decisiones
Desarrollo de los procesos de inserción sociolaboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la oferta formativa • Conocimiento del mercado laboral • Itinerarios de empleabilidad • Jornadas informativas • Trabajo por internet • Contactos profesionales (colegios profesionales, asociaciones profesionales, ONG, etc.)

Fuente: Álvarez González, M. (2014).

Estas dimensiones se retomarán a través de los siguientes instrumentos para determinar la información con la que se cuenta como diagnóstico de los factores de la tutoría académica:

Tabla 2. Instrumentación de las dimensiones de la tutoría académica

Temáticas	Instrumentos por aplicar	Datos por obtener
<i>Dimensión: desarrollo de la identidad personal y profesional</i>		
Experiencias académicas y profesionales	Encuestas, entrevistas o grupos de discusión,	Experiencias académicas y profesionales de los estudiantes de la Licenciatura en Administración
Concepciones sobre la Institución y los estudios elegidos	cuestionarios de autoevaluación	Concepción de los estudiantes sobre la Institución y los estudios de Administración, analizando sus percepciones, expectativas y valoraciones
Habilidades y competencias		Datos sobre las habilidades y competencias de los estudiantes, relacionadas con sus estilos de aprendizaje, habilidades de pensamiento crítico, competencias emocionales, creatividad, entre otros aspectos
Proyecto profesional	Entrevistas o cuestionarios	Proyecto profesional de los estudiantes de la Licenciatura en Administración, explorando sus metas, aspiraciones y planes a futuro
<i>Dimensión: Desarrollo interpersonal</i>		
Habilidades para comunicarse	Observación participante	Habilidades de comunicación
Habilidades para comprender a los demás	Dinámicas de grupo o cuestionarios	Evaluar la capacidad de los estudiantes para comprender las perspectivas y necesidades de sus compañeros, fomentando la empatía y la escucha activa
Habilidades para trabajar en equipo	Proyectos colaborativos	Habilidades de trabajo en equipo de los estudiantes, evaluando su capacidad para colaborar, tomar decisiones conjuntas y resolver conflictos
<i>Dimensión: Desarrollo de los procesos de aprendizaje</i>		
Dinámica personal	Cuestionarios o entrevistas	Datos sobre la motivación, el autoconcepto académico y los valores para el estudio, evaluando su nivel de compromiso y perseverancia
Habilidades conductuales		Habilidades de planificación y gestión del tiempo, la atención y la concentración de los estudiantes, analizando su capacidad para organizar sus tareas y mantener el enfoque en el estudio
Habilidades cognitivas	Pruebas, tareas o evaluaciones	Habilidades cognitivas de los estudiantes en relación con el tratamiento de la información, la memorización y la evocación, observando su capacidad para procesar y retener el conocimiento

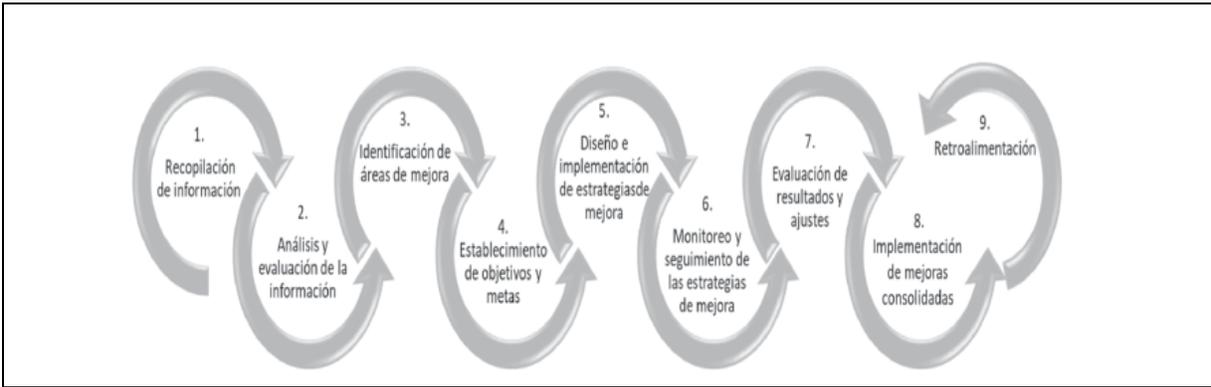
Temáticas	Instrumentos por aplicar	Datos por obtener
Habilidades contextuales	Cuestionarios, entrevistas o grupos de discusión	Datos sobre las percepciones de los estudiantes acerca de la Institución educativa, el profesorado y el entorno familiar, analizando cómo estos factores influyen en su proceso de aprendizaje
Metodología de trabajo y productos de evaluación	Observación participante	Datos sobre la calidad de la enseñanza y la eficacia de las estrategias de evaluación
Formación investigadora	Entrevistas o cuestionarios	Grado de formación investigadora, explorando su capacidad para desarrollar habilidades de investigación y pensamiento crítico
<i>Dimensión: Orientación en los diferentes itinerarios educativos</i>		
Información de las trayectorias educativas	Entrevistas, cuestionarios o documentos de sistemas escolares	Información proporcionada sobre las diferentes trayectorias educativas y las oportunidades asociadas a cada una
Toma de decisiones	Cuestionarios, entrevistas o grupos de discusión	Proceso de toma de decisiones de los estudiantes en relación con su trayectoria académica y profesional, analizando los factores que influyen en sus elecciones
<i>Dimensión: Desarrollo de los procesos de inserción sociolaboral</i>		
Conocimiento de la oferta formativa y del mercado laboral	Cuestionarios, entrevistas o análisis de fuentes	Conocimiento de los estudiantes en relación con la oferta formativa y las oportunidades laborales, analizando su nivel de información y comprensión
Itinerarios de empleabilidad	Entrevistas o cuestionarios	Itinerarios de empleabilidad de los estudiantes, explorando sus habilidades, intereses y metas laborales
Jornadas informativas, trabajo por internet y contactos profesionales	Observación participante	Nivel de involucramiento en la búsqueda de información y oportunidades laborales

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis.

A partir del siguiente diagrama se realiza el análisis.

Diagrama I. *Proceso de Mejora continua para las Tutorías Académicas*



Fuente: Elaboración propia.

Este diagrama representa el proceso cíclico de mejora continua requerido en la Licenciatura en Administración en la UAM-Iztapalapa. El proceso comienza con la recopilación de información relevante, incluyendo datos sobre la tutoría académica y otros aspectos relacionados con la calidad de la educación. A continuación, se realiza un análisis y evaluación de esta información para identificar áreas de mejora. Identificadas las áreas de mejora, se establecen objetivos y metas específicas que se desean alcanzar. Luego, se diseñan e implementan estrategias de mejora, las cuales pueden incluir cambios en los programas de tutoría, desarrollo de recursos educativos o capacitación del personal docente. Posteriormente, se monitorea y se realiza un seguimiento de las estrategias de mejora implementadas, con el fin de evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario. Se evalúan los resultados obtenidos y se lleva a cabo una revisión de los logros alcanzados. Finalmente, las mejoras consolidadas se implementan en la Licenciatura en Administración, y el ciclo de mejora continua se reinicia para seguir buscando la excelencia en la tutoría académica y la formación de los estudiantes.

Se aplicarán tres tipos de encuestas, una a las autoridades universitarias, otra a los profesores (tutores) y la tercera a los estudiantes de la Licenciatura en Administración.

Cada encuesta contendrá preguntas encaminadas a determinar el funcionamiento de las variables de las tutorías tales como las de organización para la asignación de tutores, su seguimiento y evaluación,

por un lado, y por otro a identificar el nivel de satisfacción en dichos procesos, así como el compromiso de los actores implicados.

Limitantes de la propuesta

La primera limitante son aspectos de la situación universitaria presente que afectan a la tutoría tales como que cada Unidad de la UAM y cada División determina sus propios lineamientos para el funcionamiento de las tutorías, así como la gestión de ésta, lo que ocasiona problemas en la asignación de estudiantes para cada tutor indiscriminadamente. Hasta este momento, la tutoría no tiene un carácter obligatorio.

Otra limitante es la visión actual tanto de profesores como de estudiantes del significado de las tutorías. Ello implica que el programa de tutorías carece de:

- La importancia que se merece, como una opción viable para apoyar el aprendizaje, y por tanto no exista la disposición para que se lleve a cabo eficientemente con una asignación de tutores, seguimiento y evaluación adecuados.
- Un diagnóstico previo de las necesidades de los estudiantes para la asignación de tutores, o cuando el tutor tiene contacto con sus tutorados.
- Cursos de capacitación a los tutores sobre esta función.
- Personal que faculte la observación, evaluación y gestión del programa, así como los servicios especializados.

Otra limitante es la falta de recursos para la aplicación y procesamiento de encuestas, además de la poca participación de profesores y estudiantes.

PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA PARA LAS TUTORÍAS

Realizado el diagnóstico, la propuesta va encaminada primero a definir la tutoría, que, de acuerdo con M. Álvarez y J. Álvarez (2015), debe considerarse como un modelo integral que busque:

- El desarrollo integral del estudiante a nivel personal, académico, social y profesional, partiendo de la adquisición y el desarrollo de competencias personales y profesionales para la construcción de su proyecto de vida.
- La orientación y la tutoría como una acción multidisciplinar e interdisciplinar basada en una mejora en el proceso de acompañamiento de los estudiantes, con espacios y tiempos compartidos para desarrollar su acción tutorial.
- Que la universidad se responsabilice de identificar los cambios necesarios para una educación integral del alumnado de modo que se determinen las adecuaciones al respecto en las políticas operativas de docencia y en los lineamientos respectivos, que regulen, gestionen y determinen los aspectos de seguimiento y evaluación de la acción tutorial como una tarea integrada en el modelo educativo de la Institución.
- Un modelo adaptado a las necesidades de los estudiantes y de la propia Institución, determinando un plan de formación y capacitación del profesorado (Álvarez González y Álvarez Justel, 2015).

La tutoría académica en la educación superior es un proceso continuo y colaborativo que busca maximizar el potencial académico y personal de los estudiantes mediante la orientación, el apoyo y el desarrollo de habilidades críticas necesarias para el éxito académico y profesional. El tutor académico actúa como mentor, guía y facilitador, ayudando a los estudiantes a definir y alcanzar sus objetivos, a comprender y aplicar el conocimiento, a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y a enfrentar desafíos académicos y de la vida universitaria con confianza y eficacia.

Se proponen los siguientes tipos de tutoría, de modo que, con los resultados del diagnóstico, se consideren los adecuados para las particularidades de la Licenciatura en Administración:

Tutoría individual: el tutor trabaja con un estudiante en particular para ayudarlo a alcanzar sus objetivos escolares e individuales. Puede incluir orientación sobre cómo estudiar, consejos para manejar el estrés

académico y apoyo para resolver problemas relacionados con la vida universitaria.

Tutoría grupal: el tutor trabaja con un grupo de estudiantes para ayudarles a alcanzar sus metas académicas. Puede incluir discusiones de lecturas y materiales de estudio y actividades de aprendizaje en grupo.

Tutoría en línea: el tutor y el estudiante interactúan a través de internet. Puede incluir comunicación por correo electrónico, videoconferencia o chats en línea, y puede ser útil para estudiantes que no pueden asistir a sesiones de tutoría en persona.

Tutoría de apoyo: el tutor trabaja con estudiantes que tienen necesidades específicas, como discapacidad o problemas de aprendizaje, para ayudarles a alcanzar sus metas académicas.

Tutoría de orientación: el tutor brinda orientación sobre cómo transitar en la universidad, incluyendo información sobre recursos y servicios universitarios, así como aspectos de apoyo a la movilidad estudiantil.

Tutoría de enriquecimiento: el tutor trabaja con estudiantes de alto rendimiento académico para desarrollar habilidades y destrezas adicionales y para ayudarles a prepararse para aprovechar oportunidades profesionales.

Estos tipos de tutoría no son mutuamente excluyentes y pueden combinarse de acuerdo con las necesidades que se determinen por la licenciatura.

Es importante establecer una concepción clara y compartida de lo que se entiende por «tutoría académica» en el contexto de la licenciatura. Esto implica trabajar con profesores y estudiantes para establecer un conjunto común de objetivos y expectativas para la tutoría, y un marco conceptual y metodológico para la misma, que no se contraponga con los lineamientos divisionales.

Lo siguiente es proporcionar a los profesores y estudiantes los recursos y herramientas necesarias para implementar el programa de tutorías, incluyendo la formación y capacitación para profesores y estudiantes, la creación de una plataforma o herramienta en línea para la gestión y evaluación, la disponibilidad de recursos educativos y materiales para apoyarlas, las herramientas de comunicación que las promuevan, la colaboración informativa con otras instancias de la Universidad, y las herramientas de monitoreo y seguimiento para medir su impacto y efectividad, y realizar ajustes y mejora continua.

Se deberá considerar el establecimiento de un espacio virtual, de manera que el encuentro entre estudiantes y profesores se realice como complemento a las citas presenciales, en una modalidad mixta, y el apoyo en los dos primeros trimestres, de una tutoría de pares donde los estudiantes del último año de la Licenciatura en Administración puedan acompañar en su transición y adaptación a la Universidad a los que ingresan.

CONCLUSIÓN

En este artículo se ha explorado, como una primera etapa de la investigación, la importancia de la tutoría académica en la Licenciatura en Administración de la UAM-Iztapalapa, en el contexto de la planeación estratégica. Se ha destacado la influencia de la Escuela de Diseño y Aprendizaje en el enfoque estructurado y adaptativo de la planeación estratégica.

Es evidente que la educación superior enfrenta retos importantes, como la deserción y el bajo rendimiento académico, que requieren de programas efectivos, donde la tutoría académica sea reconocida como una estrategia de intervención y apoyo para mejorar el rendimiento académico y reducir la deserción. Además, se enfatiza la importancia de entender las necesidades de los estudiantes, promover su desarrollo académico y personal, y facilitar su transición a través del plan de estudios de la licenciatura.

Aunque existen programas de tutoría en la UAM-Iztapalapa, es necesario replantear la tutoría académica y desarrollar propuestas que vayan más

allá del mero acompañamiento. Es fundamental que la tutoría se considere como una estrategia integral de apoyo a los estudiantes, no sólo cumpliendo con requisitos externos de los Programas de Becas, sino brindando información, capacitación y orientación a los estudiantes, profesores y a la Institución misma.

La problemática de la tutoría se enmarca en los cambios globales de la educación superior, como la masificación, la diversificación de la oferta educativa y los cambios en el paradigma de aprendizaje. En este contexto, se requieren programas de tutoría que orienten a los estudiantes hacia sus metas profesionales y promuevan el aprendizaje autodirigido.

La UAM-Iztapalapa, como Institución de educación superior, pretende mejorar la calidad de la docencia y promover la tutoría como un elemento que agrega valor a esta función sustantiva. Sin embargo, es necesario replantear la tutoría académica y establecer estrategias específicas que impulsen su efectividad y contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes.

REFERENCIAS

- Adelman, C. (1999). *Answers in the Tool Box: Academic Intensity, Attendance Patterns, and Bachelor's Degree Attainment*. Department of Education.
- Álvarez González, M. (2014). La orientación y la tutoría universitaria en la formación de los grados y postgrados. Las transiciones académicas. <https://ice.unizar.es/sites/ice.unizar.es/files/users/leteo/materiales/la_o._y_la_tutoria_en_la_formation_de_grados_y_postgrados.pdf>.
- Álvarez González, M. (2014). La orientación y la tutoría universitaria en la formación de los grados y postgrados. Las transiciones académicas. En P. Figuera. *Persistir con éxito en la Universidad: de la investigación a la acción*. Barcelona: Laertes. <https://ice.unizar.es/sites/ice.unizar.es/files/users/leteo/materiales/la_o._y_la_tutoria_en_la_formation_de_grados_y_postgrados.pdf>.
- Álvarez González, M. & Álvarez Justel, J. (2015). La tutoría universitaria: del modelo actual a un modelo integral. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(2), 125-143.

- ANUIES (2001). *Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. ANUIES.
- ANUIES (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México. Diseño y concertación de políticas públicas para impulsar el cambio institucional*. México: ANUIES.
<http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf>.
- Bolívar Botía, A. (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Síntesis.
- Cabrera, A., Nora, A., & Castañeda, M. (1992). The Role of Finances in the Persistence Process: A Structural Model. *Research in Higher Education*, 3(5).
- De la Cruz, G., Chehaybar, E. & Abreu, L. F. (ene-mar de 2011). Tutoría en educación superior: una revisión analítica de la literatura. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XL(I), 189-209.
- Departamento Economía UAM-I (2020). *Informe de la jefatura del departamento de Economía*.
<<http://dcsh.izt.uam.mx/departamentos/economia/wp-content/plugins/almori-pdf-viewer/dist/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fdcsh.izt.uam.mx%2Fdepartamentos%2Feconomia%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2FI0%2FInforme-2020-Final.pdf>>.
- Durán, D. & Blanch, S. (2007). Read on. Un programa de mejora de la lectura a través de la tutoría entre alumnos y el apoyo familiar. *Cultura y Educación*, 9(1), 31-45.
- INEGI (Marzo de 2015). *Encuesta Intercensal 2015*.
<<https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>>.
- López Abreu, O. L., García Muñoz, J. J., Batte Monter, I. & Cobas Vilches, M. E. (2015). *La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior*. Edumecentro.
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742015000400014&lng=es&tlng=es>.
- López-Gómez, E. (2017). El Concepto y las finalidades de la Tutoría Universitaria: una consulta a expertos. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(2), 61-78.
<<https://www.redalyc.org/pdf/3382/338253221004.pdf>>.

- Martínez Clares, P. P. (2020). La tutoría universitaria vista por sus alumnos: propuestas de mejora. *Revista de la Educación Superior*, 43(195), 55-72. <[doi:https://doi.org/10.36857/resu.2020.195.1251](https://doi.org/10.36857/resu.2020.195.1251)>.
- Montes, H. (2002). *La transición de la educación media a la educación superior, retención y movilidad estudiantil en la educación superior: calidad en la educación*. Consejo Superior de Educación.
- Narro Robles, J. & Arredondo Galvan, M. (2013). La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles Educativos*, 35(141), 132-151. <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So185-26982013000300009&lng=es&tlng=es>.
- Rodríguez Espinar, S. (2018). La universidad: una visión desde «fuera» orientada al futuro. *Revista de Investigación Educativa*. <<https://doi.org/10.6018/rie.36.1.309041>>.
- Rodríguez Lagunas, J. (2009). *La deserción escolar en la UAM-I. Problemas por resolver para avanzar*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Romo López, A. (2011). *La tutoría. Una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes*. ANUIES. <<http://publicaciones.anui.es.mx/pdfs/libros/Libro225.pdf>>.
- Ruiz-Ramírez, R., García-Cué, J. L. & Pérez-Olvera, M. A. (julio-diciembre de 2014). Causas y consecuencias de la deserción escolar en el bachillerato: caso Universidad Autónoma de Sinaloa. *Ra Ximha*, 10(5), 51-74.
- SDIP (s.f.). *Sistema Divisional de Información y Planeación de DCSH*. <<http://csh.izt.uam.mx/sistemadivisional/SDIP/>>.
- SEP (2019). *Principales cifras del sistema educativo nacional*. CDMX: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019_bolsillo.pdf?forcedefault=true>.
- Tinto, V. (1982). Limits of Theory and Practice of Student Attrition. *Journal of Higher Education*, 3(6), 687-700.
- Tinto, V. (1989). Definir la deserción: una cuestión de perspectiva. (ANUIES, Ed.). *Revista de Educación Superior* (71).
- UAM (2018). Archivo General de Alumnos UAM.
- UAM (2022). Modelo académico de la UAM-Iztapalapa (MACCA). CDMX: UAM. <<http://www.izt.uam.mx/index.php/modelo-academico-de-la-uam->

[iztapalapa/](#)>.

UAM (s.f.). *UAM: presente y pasado*. <<https://www.uam.mx/sah/prepa/tema01/indice-toi.html>>.

UAM-I (s.f.). Plan de Estudios de la Licenciatura en administración.

<http://www.csh-iztapalapa.uam.mx/licenciaturas/administracion/propuesta/Plan_P.pdf>

.

UNESCO (2015). Proyecto de informe preliminar relativo a la preparación de una convención mundial sobre el reconocimiento de las cualificaciones de la educación superior. París.

<<https://es.unesco.org/themes/educacion-superior/reconocimiento-cualificaciones/convenio-mundial>>.

Administración y Organización Estratégicas

se terminó de imprimir en septiembre de 2023

en la Ciudad de México

por Ediciones del Lirio, S.A. de C.V.

Azucenas 10. Colonia San Juan Xalpa,

09850, alcaldía Iztapalapa

Tel. 5613 4257

www.edicionesdellirio.com.mx