

Percepción de la dirección estratégica de los coordinadores de área en una Escuela de Negocios Mexicana

Perception of the strategic address of the coordinators of area in a Mexican School of Businesses

Autor: Ernesto Geovani Figueroa González

Institución: Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA), México

Correo electrónico: geovanifigueroa@yahoo.es

Resumen

Para las Instituciones de Educación Superior (IES) mexicanas la dirección estratégica es un requisito obligatorio para la mejora continua y para la obtención de recursos económicos por parte del estado, de ahí la importancia pragmática de este estudio descriptivo y transversal, que se realizó en el segundo semestre del año 2014 en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), en México. El objetivo es analizar la percepción de los coordinadores de área (CA) y con esto identificar fortalezas y debilidades en el proceso de dirección estratégica. Se utilizó el cuestionario elaborado por la Cátedra de la UNESCO en Dirección Universitaria, el cual se adaptó a la realidad local. El cuestionario consta de 37 ítems, clasificados en cuatro ejes: 1. Formulación de la estrategia, 2. Despliegue y alineamiento, 3. Seguimiento y retroalimentación y 4. Aprendizaje; que sirvió como guía orientadora para realizar una entrevista semi-estructurada, que se aplicó a los responsables de la planificación institucional. Los principales factores que inciden negativamente en la implantación de la estrategia son el compromiso, seguimiento escaso y la comunicación deficiente. La visión estratégica compartida, el despliegue y la integración son los principales elementos que inciden positivamente en la implantación de la Estrategia.

Palabras clave: Dirección estratégica, diagnóstico, universidad.

Abstract

Strategic management is a mandatory requirement for continual improvement and for obtaining financial resources from the State in the Mexican Higher Education Institutions, hence the pragmatic importance of this descriptive study, conducted during the second semester of 2014 at the School of Economics, Accounting and Business Administration (FECA) at the University of Juárez of Durango State (UJED) Mexico, the objective is to analyze the perception of the coordinators area (CA) and thereby identify strengths and weaknesses in the process of strategic management, The questionnaire was developed by the UNESCO Chair in Higher Education Management, and was adapted to local conditions. The questionnaire consists of 37 items, grouped into four areas: 1. Development of Strategy, 2. Deployment and alignment, 3. Monitoring and feedback, 4. Learning, it served as an orientation guide for a semi-structured interview, which was applied to those responsible for institutional planning. The main factors that negatively affect on the implementation of the strategy are commitment, weak monitoring and poor communication. The shared strategic vision, deployment and integration are key elements positively affecting the implementation of the Strategy.

Keywords: Strategic management, diagnosis, Higher Education Institutions.

Introducción

La Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) está afiliada a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en México, por lo tanto cumple con una serie de requisitos establecidos por sus estatutos los cuales señalan, entre otros, que deberán realizar un ejercicio de autoevaluación a partir de los indicadores, cualitativos y cuantitativos en diez grandes apartados entre los que destacan la Naturaleza y la Misión de la Institución, la Normatividad Institucional y el de la Planificación (Los diez apartados son: la naturaleza y la misión de la institución, Normatividad institucional, Planificación, Infraestructura académica, Planes de estudio, Evaluación, Profesores, Estudiantes, Recursos Financieros, Difusión Cultural).

Además, la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) tiene participación dentro del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), estrategia de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para apoyar a las Instituciones de Educación Superior (IES) a lograr mejores niveles de calidad en sus programas educativos y servicios que ofrecen. A través de este programa, las instituciones reciben recursos en respuesta a las prioridades derivadas de un ejercicio de planificación estratégica participativa.

Lo anterior nos muestra la importancia práctica de la Dirección Estratégica en las Instituciones de Educación Superior y en particular para la FECA de la UJED ya que es un vía para el crecimiento y consolidación de las universidades, además relacionada con la obtención de calidad y no menos importante recursos económicos extraordinarios del Gobierno Federal para su crecimiento y consolidación, entre muchas otras cuestiones nos interesa saber ¿Cuál es la percepción del proceso de dirección estratégica de la facultad, de los coordinadores de área? Responder esta interrogante es el objetivo de este artículo.

El artículo está organizado de la siguiente manera. En la sección de desarrollo se presenta una breve revisión literaria sobre dirección estratégica, los fundamentos teórico- metodológicos del tema, los procedimientos utilizados y los principales hallazgos, su análisis e interpretación, después se presentan las conclusiones.

Desarrollo

Dirección estratégica

Dentro de las teorías que han transitado en la historia del pensamiento administrativo, se insertan determinados enfoques de planificación surgidos del medio empresarial, y luego introducidos y desarrollados por académicos e investigadores en el contexto universitario (Almuiñas & Galarza, 2013, pág. 45), a continuación, se presentan algunos.

David (2013), define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Asimismo, para Thompson y Strickland

(2003), la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando las metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Para García et al. (2007), el proceso de planificación estratégica implica la realización de actividades formalizadas y por escrito por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, a analizar el ambiente externo y los recursos internos para identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar fortalezas y debilidades de la organización, lo que permitirá a la empresa formular estrategias adecuadas a sus objetivos en función de su situación interna y externa. Otra definición importante es la de Hax y Majluf (1984:72), afirman que: «La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos, y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa».

Para Hofer et al. (1984), el campo de la dirección estratégica está relacionado con dos grandes áreas. La primera estudia los procesos estratégicos de las organizaciones, tales como la formulación de objetivos, la formulación de estrategias y el diseño de estructuras y sistemas administrativos. La segunda implica el estudio de las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo que incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas realizadas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos y el ser portavoz de la organización.

Teece (1990) define la dirección estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios. Para este autor, la cuestión clave consiste en saber cómo posicionar y dirigir la empresa de manera que genere, aumente y proteja las rentas económicas.

Frente a otros autores que destacan la importancia del entorno, Teece (1990:46) considera que «Es importante reconocer [...] que las rentas se derivan fundamentalmente de algún activo único o idiosincrásico poseído o controlado por la empresa». De igual manera, Summer et al. (1990) centran el objetivo de la dirección estratégica en garantizarla supervivencia y el crecimiento de aquellas organizaciones que, en comparación con sus competidoras, alcanzan competencias distintivas en la obtención de outputs de utilidad para la sociedad.

En el ámbito de las IES destacamos a Almuiñas y Galarza (2013) que define la dirección estratégica, como enfoque de gestión estructurado en tres componentes o funciones básicas: la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico.

Destacando el primer componente, planificación estratégica en una IES, definido como un proceso continuo, técnico-político, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. Su estructura metodológica está integrada por varios momentos, que vinculan el pasado, el presente y el futuro. Se apoya en flujos de informaciones externas e internas pertinentes, y busca alcanzar determinados objetivos institucionales, utilizando adecuadamente los recursos disponibles, y considerando la cultura organizacional, entre otros elementos (Almuiñas & Galarza, 2013, pág. 49).

Después de revisar algunas definiciones adoptamos las de Almuiñas y Galarza (2013), por estar desarrolladas y adecuadas a las IES.

Metodología

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, observacional y transversal, en el segundo semestre del año 2014 en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA) de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), en México, el objetivo es analizar la percepción de los coordinadores de área (CA) y con esto identificar fortalezas y debilidades en el proceso de dirección estratégica, aplicándose un cuestionario, elaborado por la Cátedra de la UNESCO en Dirección Universitaria (ver anexo), adaptado a la realidad local en el tema de educación superior. El cuestionario consta de 37 ítems, clasificados

en 4 ejes: datos generales, despliegue y alineamiento, seguimiento, retroalimentación y aprendizaje, el cual servirá como guía orientadora para realizar una entrevista semi-estructurada, que se aplicará en forma presencial.

Para poder procesar la información se solicitó marcar la respuesta que considere conveniente con una X teniendo cinco posibles niveles de acuerdo o desacuerdo para cada ítem:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

Resultados

A partir de la información obtenida de la encuesta (bajo la Escala de Likert), los elementos se organizan y analizan por separado y, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos en el ámbito de la estadística descriptiva, a continuación, se presenta un resumen de los resultados:

1. El 68% está integrado por mujeres en edad entre 33 y 44 años y con una antigüedad laboral entre 2 y 15 años; con actividades de docencia (al menos una clase al día), esto nos indica la combinación de actividades administrativas y académicas.

2. El 79% considera que el grado de formalización de la estrategia deriva de algunas ideas y líneas generales y que la estrategia es explícita, desarrollada periódicamente, y sólo un 64% considera que la estrategia es fruto de un proceso formal. Esto es un punto importante a tratar ya que los encuestados son los responsables de la planificación estratégica institucional.

3. y 4. En estos puntos, referentes al análisis de forma sistemática y en base a recursos económicos, entorno, competidores y resultados de planificaciones anteriores y la pregunta de que si «se tiene en cuenta en la estrategia, y se integran de forma estructurada y explícita» respectivamente, es del conocimiento solo de un 56% de los encuestados para el primer punto; para el segundo, la

escala de elementos clave de la planificación estratégica fue la siguiente: Misión y Visión con un 94%, Valores 88% y Ejes/Objetivos estratégicos en un 81%; cabe señalar que los Cuadros de Mando quedaron considerados por los encuestados en un 63%; es necesario que el CD trabaje en este último punto que es de importancia como los primeros puntos clave de la planificación estratégica.

7. Es interesante el resultado obtenido, ya que una tercera parte expresa estar «Muy en desacuerdo» o «En desacuerdo» acerca de la participación de una consultoría externa, otra tercera parte, menciona estar «Ni de acuerdo ni en desacuerdo», y la última parte señala estar « De acuerdo» y «Muy de acuerdo»; es recomendable sensibilizar a esas dos terceras partes en caso de ser necesaria la participación de externa de la consultoría en el proceso de formulación de la Estrategia.

2 En cuanto a las metodologías y modelos que se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica se considera como prioridad según las encuestas a los Planes por Acción, Análisis FODA y Mapas Estratégicos que son los modelos que se han venido trabajando desde el inicio de esta administración.

3 En la opinión sobre el liderazgo en el proceso de elaboración del Plan Estratégico se concentró en el Director con un 94%, pero resulta sugestivo reconocer que solo un 69% de las encuestas consideran al Consejo Técnico Consultivo en la participación de este proceso, siendo una de las partes importantes a nivel Facultad a nivel jerárquico.

4. En lo que a la operatividad de la estrategia se refiere, destaca lo siguiente: El nivel de despliegue estratégico en el proceso de formulación y planificación estratégica se hace a nivel de las coordinaciones. Falta formalidad en la operatividad de este proceso; pero cabe señalar que reconocen esta formalidad en el interior de las coordinaciones. Es necesario que la Dirección o el Cuerpo Directivo haga saber las funciones y responsabilidades de las personas incluidas en el CA ya que se manifiesta la duplicidad de ciertas funciones, por lo que también se recomienda establecer una estrategia de comunicación y difusión eficaz de doble vía que garantice la transmisión de la estrategia, así como de los elementos alineados a la misma.

7. Respecto al seguimiento y operación estratégica el 75% señala que hay una dinámica de seguimiento de la implantación de la estrategia definida, pero falta trabajar en el consenso y planificación para el seguimiento y evaluación antes de que el proceso inicie y reforzar la comparación del progreso de la Facultad con el seguimiento del proyecto anual, así como los sistemas de indicadores diseñados para el seguimiento de éste.

8. Refiriéndonos a la Retroalimentación y Aprendizaje en este proceso es importante destacar que a pesar de que existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y resultados dentro de sus coordinaciones, es necesario reforzar esta misma haciendo mayor hincapié en el fruto del seguimiento para mayor aprovechamiento de las oportunidades de mejora y de adaptación.

Conclusiones

Las instituciones de educación superior suelen incluir en sus planes estratégicos un listado de objetivos y acciones que se derivan de las oportunidades y amenazas detectadas durante el proceso de evaluación del entorno externo y del conjunto de fortalezas y debilidades encontradas en la fase de diagnóstico institucional.

No obstante, sí es cierto que las universidades establecen estas directrices futuras recurriendo a diferentes niveles de detalle y concreción que, en última instancia, les permiten una implementación más eficaz de las acciones formuladas.

Para unificar los conceptos empleados, podemos afirmar que, con carácter general, son tres los niveles de formulación con más frecuencia utilizados: (1) objetivos generales, o aquellos objetivos de naturaleza más bien cualitativa y bajo nivel de concreción; (2) objetivos específicos, o conjunto de objetivos más concretos derivados de los anteriores y cuya orientación es más cuantitativa; y (3) acciones estratégicas, o aquellas actividades que permiten poner en práctica, o implementar, los objetivos específicos.

Estos tres niveles de objetivos y estrategias afectan a los niveles institucionales, de departamentos, escuelas y facultades, siendo estos dos últimos los que, en

última instancia, logran que el esfuerzo de elaboración de un plan estratégico acometido por la institución alcance una implementación.

Los principales factores que inciden negativamente en la implantación de la estrategia son el compromiso, seguimiento escaso y la comunicación deficiente. La visión estratégica compartida, el despliegue y la integración son los principales elementos que inciden positivamente en la implantación de la Estrategia.

Para las Instituciones de Educación Superior (IES) mexicanas la dirección estratégica es un requisito obligatorio para la mejora continua y para la obtención de recursos económicos por parte del estado.

Referencias Bibliográficas

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2013). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación. En J. L. Almuiñas Rivero, *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*. Montevideo: Universidad de la República.

David F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación de México. García Pérez de Lerma (Director); Marín, S.; Martínez, P.; Ballina, F.; Antón, M.; Aragón,

A.; Arrieta, D.; Bustamante, A.; Calvo-Flores, A.; Gómez-Guillamón, A.; Figueroa, E.G.; Gómez, J.G.; González, M.B.; Gurrola, C.; Martínez, F.J.; Rubio, A.; Sánchez, G.; Somohano, F.; Moreno, H.; Veloz, J.L.; Villarreal, F.M.; Villarreal, M.D. (2007).

«Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa del Estado de Durango». Universidad Juárez del Estado de Durango. Durango, México.

Hax, A.C. Y Majluf, N.S. (1984). *Strategic Management: An integrative perspective*. Prentice-Hall, Inc.

Hofer, C.W.; Murray, E.A.; Charan, R. y Pitts, R.A. (1984). *Strategic management: A case book in policy and planning*. West Publishing Co.

Summer, C.E.; Betiis, Ra.; Duhaime, I.H.; Grant, J.H.; Hambrick, D.C.; Snow, C.C. Y Zeithaml, C.P. (1990). «*Doctoral education in the field of business policy and strategy*» *Journal of management*. Vol. 16 No. 2

Teece, D.J. (1990). «Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management», en FREDRICKSON, J.W. (ed.). *Perspectives on strategic management*. Harper Business.

Thompson Jr., A.A. & Strickland III, A. (2003), «Administración estratégica, textos y casos». McGraw Hill.