

# GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS: POSIBILIDADES TEÓRICAS, CONCEPTUALES Y DE INVESTIGACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS

---

JULIO CÉSAR LÓPEZ DÍAZ / ANA MARÍA ARRAS VOTA

Facultad de Ciencias Agrotecnológicas, Universidad Autónoma de Chihuahua

**RESUMEN:** Las universidades son esenciales para enfrentar los retos que exhibe la nueva realidad en que vivimos. Conocerlas más y mejor es una necesidad que va más allá de toda duda. Las críticas apuntan que estas instituciones no han mejorado convenientemente sus procesos de gestión. ¿Cómo se generan las estrategias en las universidades? Esta ponencia plantea elementos básicos del campo de la estrategia para ofrecer una aportación teórica que ayude a entender este proceso generativo

en universidades, enfatizando a la información y conversación estratégicas como dos aspectos fundamentales para llevar a cabo tal proceso. También se aportan elementos para el diseño de una metodología que estudie el rol e influencia de la información y la conversación en la generación de estrategias en una institución de educación superior.

**PALABRAS CLAVE:** Información, conversación, planeación, pensamiento estratégico.

## Introducción

Por su carácter estratégico, las universidades son esenciales para enfrentar los retos que exhibe la nueva realidad en que vivimos. Conocerlas más y mejor en sus actividades sustantivas y administrativas, así como en sus formas de organización y funcionamiento, es una necesidad más allá de toda duda. La gestión organizacional ha evolucionado, abriendo nuevas posibilidades para reconstruir los modelos mentales y percepciones que se tienen en y sobre las organizaciones contemporáneas, y de los fenómenos que en estas se presentan. Creemos que no hay mejor tiempo que el ahora para explorar intencionalmente ideas alternativas que promuevan mejores desempeños en las instituciones educativas.

La mayoría de las teorías y conceptos estratégicos han sido transferidos a las universidades desde el ámbito empresarial, con resultados cuestionables. Las críticas apuntan que

las universidades no han mejorado sus procesos de gestión, particularmente en materia de generación de estrategias. Al parecer, vistas desde el proceso de *cambio*, las instituciones educativas son una “anomalía” pues no se comportan como la mayoría de las organizaciones (Bidwell, 2001; Ingersoll, 2003; Clegg, Hardy, Lawrence y Nord, 2006; citados por Flores y De la Torre, 2010). Si tal comportamiento es recurrente en el proceso de generación de estrategias, se justifica la idea de investigar en qué aspectos, cómo y cuánto son diferentes.

En las universidades, la planeación estratégica es reconocida como una herramienta útil pero no ha sido suficiente, como proceso es todavía deficiente. ¿Cómo se generan las estrategias en las universidades? Esta ponencia plantea elementos básicos del campo de la estrategia con el objetivo de hacer una aportación teórica que ayude a entender este proceso generativo en las universidades. Se enfatiza la importancia de la información y la conversación estratégicas como dos aspectos íntimamente relacionados y fundamentales para llevar a cabo tal proceso. ¿Cómo podemos investigar sobre este tema? Esta ponencia aporta también elementos teóricos para el diseño de una metodología que estudie el rol e influencia de la información y la conversación en la generación de estrategias en una institución de educación superior.

## El Concepto de Estrategia

La estrategia y su proceso de formación han sido temas abordados ampliamente en la literatura (Mintzberg, 1994) con múltiples paradigmas, definiciones y posiciones sobre estos y la forma de actuar estratégicamente (Labarca, 2008). Además, la formación de estrategias es un proceso poco claro, situación que ha causado gran confusión y traslape de modelos conceptuales (Barbutto, 2002). La palabra *estrategia* proviene del griego y significa el “arte de dirigir ejércitos o las operaciones militares” (Diccionario de la Lengua Española, 2001). Wall y Wall (1995) proponen que su significado militar no es aplicable a las organizaciones modernas. En 1948, Von Neumann y Morgenstern introdujeron la idea de *estrategia* en la literatura empresarial (Mintzberg, 1997; Zinkhan & Pereira, 1994). En su adaptación al contexto organizacional, ha sido definida como un “medio” o “curso de acción”, un “hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos/mercados” (Ansoff, 1965), o “el plan competitivo” (Johnson, 2005). Implica el análisis de recursos y capacidades de la organización (Linkow, 1999) y el desarrollo de la estrategia a partir de

la inteligencia competitiva que proviene de datos del mercado y la memoria organizacional (Osborne, 1998; Weick y Quinn, 1999; Sabherwal y Becerra-Fernández, 2003).

Según Mintzberg (1978), la *estrategia* ha sido definida como un conjunto consciente y deliberado de directrices que determinan las decisiones hacia el futuro. Afirma que en las teorías de juegos, militar y gerencial, la estrategia es vista como: a) *explícita*, b) desarrollada *conscientemente y con propósito*, c) elaborada *antes* de las decisiones específicas a las cuales aplica, y d) que en la terminología común, se concibe como un *plan*. En desacuerdo, la redefine como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (Mintzberg y Waters, 1985, p. 257) que involucra un proceso de *formación* estratégica a través de la acción (Mintzberg, 1995). De esta manera, si una organización exhibiera consistencia en una secuencia de acciones habría *formado* una estrategia, aún cuando no hiciera planes.

Los modelos prescriptivos para formular estrategias han sido fuertemente criticados, argumentando que presentan una visión idealista (Mintzberg y Waters, 1985) muy lejana del lado práctico y realista de la formación estratégica en las organizaciones, incompleta u obsoleta (Barbutto, 2002). Mintzberg (1985) opina que la estrategia *realizada* por una organización es la suma de dos estrategias, la *intencionada* o *deliberada* y la *no intencionada* o *emergente*, esta última incorpora procesos sociales que van más allá de la toma deliberada y explícita de decisiones (Steensen y Sanchez, 1998). Por tanto, *formulación* y *formación* son conceptos relacionados pero diferentes. *Formulación* refiere a las decisiones tomadas *a priori* de su implementación, provienen del proceso formal de planeación y son expresadas en un plan (estrategia *intencionada*). *Formación* es un proceso más amplio y totalizador, incluye a la formulación pero también integra las decisiones o acciones tomadas a través del tiempo, durante la operación cotidiana de la organización en su relación con el entorno (estrategia *emergente*).

SEP-ANUIES (1989) menciona que el resultado tangible de un proceso de planeación efectivo se refleja en la calidad del plan estratégico. Pero ¿qué determina la calidad del proceso de planeación? Sin duda, la calidad de la información que lo alimenta, y el nivel de pensamiento y conversación estratégica que lo acompañan (Johnson, 2005).

### Información Estratégica

En la literatura, la información se ha visto como recurso, necesidad, proceso y producto (Kari, 2001). Una organización procesa información para dar sentido a su entorno, crear

nuevo conocimiento y tomar decisiones (Choo, 1998). Goodman (1993) refiere que existe correlación positiva entre una administración exitosa y la evaluación efectiva de las necesidades de información, su recopilación y su uso. Barr *et al.* (1993) proponen que la renovación organizacional depende del *aprendizaje*, lo cual significa hacer adiciones o cambios en los modelos mentales de los directivos, mismos que no podrían ser realizados sin información, ya sea externa o interna (Huff *et al.*, 2002). Kari (2007) conceptualiza la información como un constructo y menciona que ella produce dos tipos de resultados principales: el *uso* y el *efecto*. El “uso” es el resultado activo, el “efecto” es el cambio en la persona o su situación, causado por recibir una pieza de información.

La investigación sugiere que la información es intrínsecamente útil (Dervin, 1999) y que la consecuencia de recibir un mensaje es siempre positiva (Rich, 1997). Kari (2001) menciona que es posible que la información tenga consecuencias negativas y que “saber” no siempre es ventajoso, ya que puede confundir los pensamientos de un individuo acerca de algo en lugar de confirmarlos, o abrumarlo si la información es excesiva (Huff *et al.*, 2002). Por tal razón, el uso de la información y su efecto en individuos y organizaciones deben ser estudiados, mediante un análisis tanto conceptual como empírico (Rich, 1997).

### Conversación Estratégica

La conversación estratégica es una forma particular de conversación organizacional de interés creciente en las últimas dos décadas (Johnson, 2005) por su contribución al cambio y el desempeño organizacional (Ford y Ford, 1995; Norreklit, 2000). Ha sido promovida como una habilidad clave para los equipos de trabajo (Bates y Dillard, 1993) y la organización (Manning, 2002), con un rol esencial en el proceso de renovación estratégica y la promoción, acomodo y uso de nuevo conocimiento para lograr la mejora de competencias clave (Floyd y Lane, 2000). Algunos autores en el tema de *gestión* implican (Oktemgil y Greenley, 1997) o mencionan (Gnyawali, 1998) la necesidad de contar con habilidades de *conversación con propósito*. Johnson (2005) afirma que la conversación es estratégica cuando involucra propósitos y tópicos estratégicos, cuando observa “hacia afuera” para avanzar a la organización en su entorno, la conceptualizó como un constructo y desarrolló un instrumento para su medición. En contraparte, la conversación operacional o administrativa tiene un enfoque interno y no avanza la organización en su entorno. Existe evidencia de una fuerte relación entre la conversación estratégica y los resultados deseados (Stout, 1998), y posiblemente un alto nivel de conversación estratégica está relacionado

con organizaciones que funcionan a un nivel estratégico superior (Johnson, 2005). La conversación estratégica ha sido mencionada explícitamente (Ford y Ford, 1995; Haas y Algera, 2002; Von Krogh y Ros, 1995) e implícitamente (Ajmal, 1985; Chesley y Wenger, 1999) como ser un conducto entre una variable independiente (ej. algo que causa que la conversación ocurra) y la variable dependiente (ej. desempeño). Miller *et al.* (2004) sugieren que este tipo de conversación puede ayudar a explicar las variadas y pobres relaciones entre la planeación estratégica y los resultados organizacionales así como a entender la relación entre el comportamiento estratégico y el desempeño. La importancia de tener una mejor comprensión de estas relaciones ha sido discutida (Burgelman, 1983), descrita (Grundy y Wensley, 1999) y demostrada (Kogut, 1988). Sin embargo, la literatura tiende a ignorar estas relaciones o las toma por hecho (Thomas, Pollock y Gorman, 1999).

### ¿Cómo podemos investigar sobre este tema?

La literatura permite elaborar una posible metodología para estudiar la influencia de la información y la conversación en la generación de estrategias. La metodología es *experimental* (controlando tiempo, lugar e información) con diseño *Post-prueba con Grupo de Control*, el cual es simple, de bajo costo y eficiente en la recolección de datos dado que la *post-prueba* se aplica en el momento de la intervención (en este caso, en las sesiones de trabajo de los grupos experimentales). También, elimina la posible “contaminación de resultados” evitar que los participantes conozcan el tipo de datos a recolectar. No se considera apropiada la aplicación de una *pre-prueba* pues afectaría los resultados finales (Swanson *et al.*, 2005).

Los procesos de planeación estratégica son usualmente colectivos o grupales en las universidades. Por ello, la metodología plantea la formación de cuatro grupos experimentales integrados por 5 profesores cada uno, idealmente de tiempo completo (PTC) y con actividades académicas similares. Los profesores serían seleccionados mediante dos tipos de muestreo: *con propósito* (PTC) y *aleatorio simple* (para su asignación al grupo). Los grupos corresponden al tipo de información proporcionada: G1 = cuantitativa; G2 = cualitativa; G3 = cuantitativa + cualitativa; G4 = sin información, este último se considera “grupo de control”, serviría para analizar el proceso cuando se carece de información *explícita* previa, es decir, cuando los PTC solo utilizan la información *implícita* o *tácita*.

Para validar la metodología se realizaría una prueba piloto. En la fase experimental, cada grupo realizaría un proceso de planeación estratégica controlando el tiempo y la información. El estudio asume que la información es necesaria para tomar decisiones, sea ésta explícita o implícita. Para elaborar la información explícita (G1, G2 y G3), se desarrollaría un caso básico con la situación externa e interna de la unidad de análisis estratégico (programa, unidad académica, etc.). A partir del caso básico se derivarían los diferentes tipos de información. Cada grupo recibiría la información de dos formas: visual-oral (Power-Point) y por escrito.

Los datos serían recolectados por: 1) observación, 2) entrega de resultados (estrategias), 3) encuestas individuales (constructos) y 4) videograbaciones. Las encuestas se aplicarían al final de cada sesión, conteniendo una sección descriptiva de los PTC y dos constructos: *información estratégica*, desarrollado con base al modelo de Kari (2007) y la revisión de literatura, y *conversación estratégica*, desarrollado por Johnson (2005). Estos datos serían analizados con métodos estadísticos. Las sesiones serían videograbadas y analizadas por medio de “Etno-metodología y Análisis de Conversación” (Heath, 2010). Las conversaciones de la videograbaciones serían transcritas a texto y analizadas, utilizando el “sistema de transcripción de conversación” propuesto por Jefferson (1984).

## Referencias

- Ajimal, K. (1985). Force field analysis: A framework for strategic thinking. *Long Range Planning*, 18(5), 55-60.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Barbuto, J. E. (2002). How is Strategy Formed in Organizations? A Multi-Disciplinary Taxonomy of Strategy-Making Approaches. *The Journal of Behavioral and Applied Management* – Summer/Fall 2002 – Vol. 3(1), 64-73.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. and Huff, A. S. (1993). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13 (special issue: summer), 15-36.
- Bates, D., y Dillard, J. (1993). Generating strategic thinking through multi-level teams. *Long Range Planning*, 26, 5, 103-110.
- Bidwell, C. E. (2001). Analyzing schools as organizations: long-term permanence and short-term change. *Sociology of Education*, 74 (núm. extraordinario), 100-114.
- Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.

- Chesley, J., y Wenger, M. (1999). Transforming an organisation: Using models to foster a strategic conversation. *California Management, Spring*.
- Choo, C. W. (1998). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. y Nord, W. R. (eds.) (2006). *The SAGE handbook of organization studies*, 2a. ed., Londres: SAGE.
- Dervin, B. (1999). On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. *Information Processing and Management*, 35(6), 727-750.
- Diccionario de la Lengua Española (22<sup>a</sup> ed.). (2001). Real Academia Española. <http://buscon.rae.es/>.
- Flores-Kastanis, E., y De la Torre, G. M. (2010). La problemática de investigación sobre cambio educativo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 15, Núm. 47, octubre-diciembre, 1017-1023.
- Floyd, S., y Lane, P. (2000). Strategizing through the organization: Management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Ford, J., y Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541.
- Gnyawali, D. (1998). Creation and utilization of organizational knowledge: An empirical study of the effects of organizational learning on strategic decision making. *Humanities and Social Sciences*, 59(4), 1259.
- Goodman, S. K. (1993). Information needs for management decision making. *Records Management Quarterly*, October, 21-22.
- Grundy, T., y Wensley, R. (1999). Strategic behaviour: The driving force of strategic management. *European Management Journal*, 17(3), 326-334.
- Haas, M., y Algera, J. (2002). Demonstrating the effect of strategic dialogue: participation in designing the management control system. *Management Accounting Research*, 13, 41-69.
- Heath, C., Hindmarsh, J., y Luff, P. (2010). *Video in qualitative research, analysing social interaction in everyday life*. London: SAGE Publications.
- Huff, A.S., y Jenkins, M. 2002. *Mapping strategic knowledge*. London: SAGE.
- Ingersoll, R. M. (2003). *Who controls teachers' work? Power and accountability in America's schools*, Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press.
- Jefferson, G. (1984). Transcript notation. In J.M. Atkinson and J.C. Heritage (eds.). *The structures of social action: studies in conversation analysis* (pp. ix-xvi). Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, I. (2005). Strategic Conversation: Defining, measuring and applying the construct in organisations. Doctoral Thesis, Griffith University. Australia.

- Kari, J. (2001). Information seeking and interest in the paranormal: towards a process model of information action. (Acta Universitatis Tamperensis 826; also Acta Electronica Universitatis Tamperensis 118, retrieved 15 December, 2010 from <http://acta.uta.fi/teos.phtml?5557>). Doctoral dissertation, University of Tampere, Finland.
- Kari, J. (2007). Conceptualizing the personal outcomes of information. *Information Research*, 12(2) paper 292 [Disponible en <http://InformationR.net/ir/12-2/paper292.html>].
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 319- 332.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, enero-abril, año/vol. 24, número 055. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, 47-68.
- Linkow, P. (1999). What gifted strategic thinkers do. *Training & Development*, 53(7), 34.
- Manning, T. (2002). Strategic conversation as a tool for change. *Strategy & Leadership*, 30(5), 35-37.
- Miller, D., Wilson, D., y Hickson, D. (2004). Beyond planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 37(3), 201-218.
- Mintzberg, H. (1978). "Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 934-948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* (6), 257-272.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 72 (1): 107-114.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *The strategy process*. USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos (edición en español). Primera Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, 113.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Oktemgil, M., y Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466.
- Osborne, C. (1998). Systems for sustainable organisations: emergent strategies, interactive controls and semiformal information. *Journal of Management Studies*, 35(4), 481.
- Rich, R.F. 1997. Measuring knowledge utilization: processes and outcomes. *Knowledge and Policy*, 10(3), 11-24.
- Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225.

- SEP-ANUIES. (1989). *Manual de planeación de la educación superior: introducción al proceso de planeación*. México: Editorial FOCET Universal, 41.
- Steensen, E. y Sanchez, R. (2008). Forces in Strategy Formation. *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development Research in Competence-Based Management*, Vol. 4, 131-172.
- Stout, D. (1998). Use and abuse of scenarios. *Business Strategy Review*, 9(2), 27(10).
- Swanson, R. A. (1996). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler, 20.
- Swanson, R. A., Elwood F. Holton III. (2005). *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thomas, H., Pollock, T., y Gorman, P. (1999). Global strategic analysis: Frameworks and approaches. *Academy of Management Executive*, 13(1), 70-82.
- Von Krogh, G., y Ros, J. (1995). Conversation management. *European Management Journal*, 13(4), 390-394.
- Wall, S. J. y Wall, S. R. (1995). *The New Strategist: Creating Leaders at All Levels*. USA: Free Press, 5:6.
- Weick, K., y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 361.
- Zinkhan, G. M. y Pereira, A. (1994). Review: An overview of marketing strategy and planning. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 11, Issue 3, 185-218.