

USO SOCIAL DE LA INFORMACIÓN Y SU EFECTO EN PROCESOS ESTRATÉGICOS: ESTUDIO EXPLORATORIO EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

JULIO CÉSAR LÓPEZ DÍAZ/ ANA MARÍA DE GUADALUPE ARRAS VOTA2/ AÍDA RODRÍGUEZ ANDUJO3
Universidad Autónoma de Chihuahua

RESUMEN: La información es indispensable para la toma de decisiones en instituciones de educación superior. Esta investigación, de naturaleza experimental y exploratoria, tuvo como objetivo evaluar el uso y efecto de la información en procesos generativos de estrategias en una unidad académica de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Cuatro grupos experimentales, integrados por profesores de tiempo completo, ejecutaron procesos estratégicos controlados. Tres grupos recibieron información explícita: cuantitativa, cualitativa o combinada (cuantitativa + cualitativa); el cuarto grupo no recibió información explícita y sólo utilizó la información propia de sus integrantes (implícita). Las conversaciones de los

grupos fueron grabadas, transcritas y analizadas por medio del software HyperRESEARCH versión 3.0.2. Los resultados sugieren que el uso de tipos de información diferentes afecta el comportamiento y características del proceso estratégico.

PALABRAS CLAVE: información, conversación, estrategia, educación superior, procesos estratégicos.

Introducción

En la actualidad, la información es considerada como un recurso indispensable para la toma de decisiones y la generación de estrategias en las organizaciones. En México, las instituciones de educación superior (IES) desarrollan procesos participativos de planeación estratégica proporcionando información en formas distintas y de fuentes diversas, tanto externas como internas. ¿Cómo es utilizada la información por los participantes y cómo afecta los procesos de generación de estrategias?

Este estudio justifica su realización por dos razones fundamentales:

a) Siendo la información un insumo importante, la investigación sobre su uso y efecto en las decisiones estratégicas en las IES ha sido prácticamente nula.

b) Potencialmente, los resultados de esta investigación contribuirían a que las IES mejoren sus prácticas de gestión estratégica y optimicen los recursos institucionales.

Problema y pregunta de investigación

El uso de múltiples paradigmas y tipologías para estudiar el proceso de formación estratégica ha provocado confusión y traslape de modelos conceptuales (Ansoff, 1965; Hillman y Hitt, 1999; Bourgeois y Brodwin, 1984; Chaffee, 1985). Por otra parte, los estudios empíricos sobre la *estrategia* han medido un rango tan amplio de consideraciones que se ha obtenido y acumulado poco conocimiento (Wooldridge y Floyd, 1990).

En la literatura el proceso estratégico presenta un vacío de conocimiento, que constituye el problema de investigación: *¿Cómo se forman las estrategias en las organizaciones?* A partir de este problema surge la pregunta de investigación: *¿El tipo de información utilizada (explícita-implícita, cuantitativa-cualitativa-combinada) influye en los procesos de generación estratégica?*

Objetivo de la investigación

Evaluar el uso e influencia de la información en el proceso generativo de estrategias en una institución de educación superior en México.

Hipótesis

La literatura en el campo de la gestión estratégica considera que la disponibilidad, tipo, cantidad y calidad de la información -antes y durante el proceso de formulación de estrategias- son factores de gran importancia para la toma de decisiones, lo cual permite establecer como hipótesis que el tipo de información utilizada influye en el proceso de generación de estrategias.

Metodología

La investigación es de naturaleza experimental, exploratoria y descriptiva. Los métodos utilizados fueron el analítico-sintético y el teórico-deductivo. En la investigación se controlaron dos aspectos: 1) el tiempo de ejecución de los procesos, limitados a una hora y 2) el tipo de información proporcionada a los grupos experimentales.

Muestra y procedimiento del estudio

Cuatro grupos fueron integrados, cada uno por cinco profesores de tiempo completo (PTC) pertenecientes a una unidad académica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, seleccionados mediante dos estrategias de muestreo: *con propósito* (para seleccionar PTC) y *aleatorio simple* (para su asignación a los grupos). Los datos fueron recogidos por: a) observación, b) grabaciones, y c) entrega de resultados (estrategias).

El tipo de información fue asignado de manera aleatoria simple a los grupos, y estos se denominaron de acuerdo a la información recibida: Cuantitativo (G1), Cualitativo (G2), Combinada (G3) y Sin Información (G4). Los grupos G1, G2 y G3 recibieron información real sobre la unidad académica de manera visual-oral (PowerPoint) y por escrito, conteniendo temas e indicadores de desempeño sobre políticas educativas, programas académicos, población estudiantil, procesos educativos, personal académico, infraestructura y equipamiento, e investigación. El grupo G4 no recibió información explícita, y sólo utilizó la información propia de sus integrantes (implícita).

Las conversaciones fueron grabadas y transcritas con el software HyperTRANSCRIBE versión 1.5.3 y los datos analizados con el software HyperRESEARCH versión 3.0.2 alimentado las transcripciones y los códigos desarrollados a partir de la literatura especializada. Las unidades de análisis fueron frases, párrafos u oraciones. Las categorías y códigos utilizados en esta investigación así como su definición operacional se presentan en tabla 1.

Resultados y discusión

Los resultados más relevantes son presentados en función de las categorías y códigos utilizados. Al final de este escrito, la tabla 2 presenta un resumen de resultados.

a) Referencia: la información explícita influyó en los procesos. En los grupos G1, G2 y G3 predominó el intercambio de información de tipo *Explícita T1* (referencia directa hacia tópicos proporcionados), mostrando procesos convergentes en los cuales se hizo la selección rápida de tópicos para conformar la agenda y generar estrategias. Estos resultados sugieren que la información explícita funcionó como un marco estratégico inicial que limitó y dirigió las conversaciones hacia tópicos proporcionados, lo cual concuerda con Choo (2007) al expresar que los grupos tienden a concentrar su discusión sobre aquella información que es común al grupo y con Gigone y Hastie (1993) quienes comentan que “la influencia de un tópico particular de información está directa y positivamente relacionada con el número de miembros que tienen conocimiento de ese tópico antes de la discusión y juicio del grupo” (p. 960). Así, la información explícita influye en los tópicos conversados de manera que quien proporciona la información define el telos (la finalidad, propósito o intención).

Los grupos G1, G2 y G3 conversaron también sobre tópicos no proporcionados, lo cual sugiere que la información explícita no constituye una agenda estratégica única y total sino que durante el proceso también se discuten temas propios de los participantes, que enriquecen el proceso. La agenda final de estos grupos se conformó por tópicos explícitos (organizacionales) e implícitos (particulares) y sus estrategias fueron correspondientes, lo que concuerda con Walsh y Fahay (apud Huff, 2002, 198) quienes comentan que las estrategias son el producto de un orden negociado y consecuencia de la reconciliación de cogniciones contradictorias de los diferentes actores y grupos de interesados en la organización (Forbes y Milliken; Hodgkinson y Johnson; apud Huff, 2002).

En el grupo G4 predominó el intercambio de información de tipo *Implícita T2* (referencia indirecta hacia tópicos no proporcionados) y los tópicos fueron abordados parcialmente. En este grupo se observó un proceso divergente, en el cual se exploraron tópicos por tiempo largo lo que impidió la construcción rápida de la agenda, etapa previa y necesaria para elaborar estrategias. Estas observaciones sugieren que, en contraposición al efecto de la información explícita, la información implícita de los participantes no constituye un marco inicial que promueva la conformación rápida de la agenda y la generación pronta de estrategias.

La velocidad para integrar la agenda afecta la eficiencia del proceso, relacionada ésta última con la habilidad para lograr acuerdos o resolver desacuerdos. Los grupos G1,

G2 y G3 lograron mayor velocidad que el G4, sugiriendo que la información explícita induce acuerdos rápidos y la implícita los obstaculiza o retrasa. Mintzberg (1978) menciona que el conflicto y el desacuerdo crean interrupciones en el proceso, y por tanto, el ritmo del proceso y de la toma de decisiones se vuelve lento.

b) Tipo de información: el tipo de información influyó en las formas en que se usa o intercambia durante el proceso. Hacer buen uso de la información puede mejorar la toma de decisiones (Davenport y Harris, 2007; Ittner y Larker, 2006). El grupo G1 presentó mayor balance en los tipos de información conversados (cuantitativa, cualitativa y combinada) en comparación a los grupos G2, G3 y G4, lo cual sugiere que la información cuantitativa promovió una conversación más balanceada en comparación a la cualitativa o combinada, o que cuando se utiliza sólo la información implícita de los participantes, lo que coincide con Spence (2001) quien expresa que la toma de decisiones puede ser inmensamente incrementada cuando los datos se presentan gráficamente y se permite al usuario interactuar con esos datos y reacomodar su presentación.

En todos los grupos predominó el intercambio de información cualitativa lo cual sugiere que, sin importar el tipo de información que es proporcionada, ésta se interpreta, traduce, adquiere significado y comparte en forma cualitativa. Así, es posible decir que es más fácil interpretar y verbalizar información cuantitativa en forma cualitativa que a la inversa.

c) Procedencia: todos los grupos conversaron sobre tópicos externos e internos, con mayor enfoque hacia tópicos internos. Los resultados sugieren que la estrategia podría tener una concepción diferente o específica en el contexto de las IES, argumento basado en la baja consideración sobre tópicos externos mostrada por los grupos y que permite suponer que la estrategia tiene un enfoque más orientado hacia la mejora o solución de problemas internos que hacia la interconexión y/o adaptación con el entorno.

d) Procesamiento: el tipo de información influyó en la manera en que ésta se procesa cognitivamente. Huff y Jenkins (2002) mencionan que las personas utilizan dos estrategias de procesamiento: *heurístico* y *elaborativo*. La información explícita promovió el procesamiento *Elaborativo* en los grupos G1, G2 y G3 que mostraron un análisis detallado y consciente de la información, permitiendo que los grupos elaboraran o construyeran sobre las ideas compartidas. La información cuantitativa promovió más el procesamiento *Elaborativo* al compararse con la cualitativa o combinada, sugiriendo que la cuantitativa

podría tener un efecto positivo que refuerza el procesamiento elaborativo mediante la profundización y construcción iterativa de las ideas compartidas.

Aunque el grupo G3 presentó ambos tipos de procesamiento predominó el heurístico al igual que el grupo G4, donde no se observó el elaborativo. Huff y Jenkins (2002) comentan que las personas pueden agobiarse con la gran cantidad de información que tendrían que procesar, debido a la sobrecarga de aquella (Arras-Vota, 2010) y a las limitaciones cognitivas humanas que hacen imposible procesar toda la información disponible (Steensen y Sanchez, 2008). Es posible que el exceso o ausencia de información impidan el análisis detallado de la información y provoquen de igual forma el procesamiento heurístico, como se observó en los grupos G3 y G4.

e) Conversación Estratégica: los cuatro grupos integraron propósitos y tópicos estratégicos en sus conversaciones. La conversación estratégica se caracteriza por involucrar *propósitos* y *tópicos* estratégicos (Johnson, 2005). Los primeros se refieren a objetivos o metas que la organización pretende alcanzar para mejorar su desempeño, mientras que los segundos se refieren a factores del entorno (ejemplo: económicos, políticos, tecnológicos, demográficos, sociales) y/o recursos internos que la organización posee y utiliza para lograr sus propósitos.

Los grupos G1 y G2 mostraron conversaciones más balanceadas y con mayor calidad estratégica que los grupos G3 y G4. Tal vez el procesamiento heurístico de la información que presentaron estos últimos grupos haya influido en la calidad estratégica de su conversación.

El grupo G4 presentó una conversación con predominio hacia tópicos internos lo cual sugiere un enfoque operativo, argumento apoyado en Krogh y Roos (1995) y Johnson (2005) quienes expresan que la conversación operacional se enfoca hacia los requerimientos cotidianos de la organización, está limitada en contenido y tiene enfoque interno. Así, quien dirige el proceso estratégico habría de incluir información conteniendo tópicos externos, impulsar conversaciones orientadas hacia propósitos institucionales y asegurar que los participantes consideren a la organización como un sistema abierto, inserto e interconectado en un ambiente que lo define y moldea (Arras-Vota, 2009).

f) Componentes de la estrategia: el tipo de información influyó en los elementos que componen la estrategia. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) definen *estrategia* como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p. 7). Las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo; las políticas expresan los límites dentro de los que deben ocurrir las acciones y los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar las metas.

Los grupos G1 y G2 involucraron *metas, políticas y programas*, el G3 incluyó sólo *metas y políticas*, mientras que el grupo G4 incluyó únicamente *metas y programas*. El hecho de que los grupos G1 y G2 involucraran los tres componentes y que los grupos G3 y G4 incluyeran sólo dos sugiere una relación entre la calidad estratégica de la conversación y los elementos constitutivos de la estrategia, de manera que los conceptos de *conversación estratégica* y *estrategia* propuestos por Johnson (2005) y Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) respectivamente, podrían estar igualmente relacionados.

La carencia de componentes en las conversaciones de los grupos G3 y G4 permite comentar que, considerando la definición de *estrategia* presentada anteriormente, estos grupos no elaboraron estrategias reales pues no integraron los tres componentes requeridos.

Conclusiones

El tipo de información utilizada (explícita-implícita o cuantitativa-cualitativa-combinada) en los procesos estratégicos influye en su comportamiento, eficiencia y calidad. La eficiencia está directamente relacionada con la velocidad para: a) identificar tópicos comunes, b) seleccionar aquellos de relevancia organizacional y c) conformar la agenda estratégica. La calidad de los procesos está relacionada con la forma de procesamiento cognitivo de la información.

El uso de información explícita promueve procesos convergentes y eficientes, la implícita provoca procesos divergentes e ineficientes (uso del tiempo).

El procesamiento elaborativo promueve procesos de mayor calidad estratégica que el heurístico. En ausencia de información explícita el procesamiento elaborativo se dificulta o puede no manifestarse, como fue observado en el grupo G4.

La forma predominante de información intercambiada durante los procesos es cualitativa, sin importar el tipo de información que sea proporcionada.

Esta investigación contribuye al campo de la estrategia aportando:

Conocimiento sobre el uso y efecto de la información en los procesos estratégicos ejecutados en el contexto de una institución de educación superior.

Una metodología experimental con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), que proporciona una perspectiva teórico-práctica diferente y novedosa para estudiar el proceso de formulación de estrategias en contextos organizacionales de educación superior.

Tablas

Categoría	Códigos	Definición operacional: “Expresión verbal que hace referencia...”
Referencia	Explícita Tipo 1	directa a información proporcionada.
	Explícita Tipo 2	indirecta a información proporcionada.
	Implícita Tipo 1	directa a información no proporcionada.
	Implícita Tipo 2	indirecta a información no proporcionada.
Tipo de información	Cuantitativa	directa a información cuantitativa.
	Cualitativa	directa a información cualitativa.
	Combinada	directa a información combinada (cuantitativa y cualitativa).
Procedencia	Externa	directa al entorno de la institución.
	Interna	directa hacia aspectos internos (institución).
Procesamiento cognitivo	Tipo I ó Heurístico	y utiliza el procesamiento heurístico para generar estrategias.
	Tipo II ó Elaborativo	y utiliza el procesamiento elaborativo para generar estrategias.
Conversación estratégica	Propósito	directa a la creación o apoyo de metas, o a un impacto potencial estratégico.
	Tópico	directa a un tema estratégico de la institución.
Componentes de la estrategia	Políticas	directa a políticas institucionales que enmarcan las decisiones y acciones estratégicas.
	Programas	directa a programas o iniciativas que operativizan las estrategias.
	Metas	directa a una meta institucional.

Tabla 1. Categorías y códigos de investigación.

Categoría	Descripción	Grupos			
		Cuantitativo	Cualitativo	Combinada	Sin Información
Referencia	Información Explícita (Tipo 1)	Alta	Alta	Alta	No Aplica
Tipo de Información	Balance en tópicos (cuantitativos, cualitativos o combinados)	Mayor Balance	Menor Balance	Menor Balance	Menor Balance
	Información predominante	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa
Procedencia	Tópicos conversados	Externos e Internos	Externos e Internos	Externos e Internos	Externos e Internos
	Tópicos predominantes	Internos	Internos	Internos	Internos
Procesamiento	Tipo predominante	Elaborativo	Elaborativo	Heurístico	Heurístico
Conversación Estratégica	Balance hacia propósitos y tópicos	Mayor Balance	Mayor Balance	Menor Balance	Menor Balance
	Calidad estratégica de conversación	Alta	Alta	Baja	Baja
Componentes de la Estrategia	Componentes	Metas, políticas y programas	Metas, políticas y programas	Metas y políticas	Metas y programas

Tabla 2. Resumen de resultados por grupos y categorías.

Bibliografía

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for*

- growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Arras-Vota, A. M. G. (2009). *La acción comunicativa estrategia de poder y agente de cambio en las prácticas organizacionales*. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Arras-Vota, A. M. G. (2010). *Comunicación organizacional* (3ª Edición). Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Bourgeois, L. J., Brodwin, D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Choo, C. W. (2007). The social use of information in organizational groups. En: A. Huizing y E.J. de Vries (Eds.), *Information Management: Setting the Scene* (Vol. 1). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Davenport, T. H. y Harris, J.G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gigone, D. y Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 959-974.
- Hillman, A. J. y Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24, 825-842.
- Huff, A. S. y Jenkins, M. (2002). *Mapping strategic knowledge*. London: SAGE.
- Ittner, C. D. y Larker, D. F. (2006). Moving from strategic measurement to strategic data analysis. En: Chapman, C. S. (Ed.). *Controlling Strategy*. Boston, MA: Oxford University Press.
- Johnson, I. (2005). *Strategic conversation: Defining, measuring and applying the construct in organisations*. (Tesis Doctorado, Griffith University, 2005).
- Krogh, G. von y Roos, J. (1995). Conversation management. *European Management Journal*, 13(4), 390-394.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (Eds.). (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos* (Ed. Breve). México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Spence, R. (2001). *Information visualisation*. UK: Addison Wesley.
- 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*, 4, 131-172.
- Wooldridge, B., Floyd, S. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.