

KLIKSBERG, Bernardo (Compilador) La agenda ética pendiente de América Latina [Internet]. Fondo de cultura económica de Argentina, S. A. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en www.iadb.org/etica.

LLÁCER, Pilar (1999) Elementos para una tele-ética. El reconocimiento del otro en el ciberespacio. En URL:
<http://www.uned.es/ntedu/espanol/master/segundo/modulos/valores-y-etica/teletica.htm>. Pp: 32-56.

MORIN, Edgar (1998). Una nueva civilización para el tercer milenio. *Tendencia Siglo XXI*, n° 9. Enero. 1998. Pp. 36-85.

_____ (2000) El Sujeto Humano la Acción y la Ética. Tercera parte. Consultada en línea en: <http://www.edgarmorin.org/Portals/0/etica.pdf>. Pp. 135-215.

_____ (1999) Introduction à une politique de l'homme. Nueva edición. Le Suil Points. Pp. 119-226.

RAYA DÍEZ, Esther (2002). Brecha digital: viejos problemas sociales, nuevos retos políticos. Comunicación del 1er Congreso Online del Observatorio para la Ciber Sociedad, URL: <http://cibersociedad.rediris.es/congreso/comms/g12raya.htm>. Pp. 85-105.

ROSANVALLON, Pierre (1995) La nueva cuestión social. Repensar el Estado Providencia. Traducción Horacio Pons. Ediciones Manantial. Buenos Aires, Argentina. 1995. Pp. 96-116.

SAVATER, Fernando (1997) El valor de educar. Ariel, Barcelona. Pp. 75-89.

SEN, Amartya (2001). ¿Qué impacto puede tener la ética? [Internet]. Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo. Disponible en www.iadb.org/etica. Pp. 1-35.

STALSETF, Sturla I. (2005). Vulnerabilidad, dignidad y justicia: valores éticos fundamentales en un mundo globalizado. Pp. 255-310.

_____ (2002) Sårbarhet og sikkerhet - sett fra Latin-Amerika, . *Pacem* 5 (2). Pp. 147-158.

VACAS HERMIDA, Asunción (2003) Valores, ética y nuevas tecnologías. En: <http://www.uv.es/~reguera/etica/eticaynntt.pdf>. [Consultada en línea el 28.06.07;]. Páginas: 100-115.

VALCÁRCEL, Amelia (2002) Ética para un mundo global. Ed. Temas de Hoy, Madrid. Pp. 19-36.

El proceso estratégico en las facultades de administración de la ciudad de Bogotá D. C.*

The strategic process in the management schools of Bogotá D. C., Colombia

Ronald Stalin Pabón Suárez

Resumen: En el artículo se describen y analizan los procesos estratégicos de catorce (14) facultades de Administración ubicadas en la ciudad de Bogotá. Su descripción y análisis teórico permitió efectuar una profunda reflexión para emitir un juicio en relación con la manera en que se llevan a cabo estos procesos estratégicos, sacar algunas conclusiones y hacer las recomendaciones pertinentes, con el propósito de que al ser tenidas en cuenta contribuyan a solucionar los problemas que en ellos se presentan.

Palabras Clave: Estrategia, gestión estratégica, planeación estratégica, proceso estratégico, plan de desarrollo.

Abstract: This article analyzes the strategic process of fourteen Business Schools Bogotá, Colombia. Their description and theoretical analysis allowed a deep reflection that ended in a judgment about the way in which they carry out their strategic process, as well as some conclusions and recommendations which, if taken into account, could contribute to solve the problems they are having.

Key words: Strategy, strategic management, strategic planning, strategic process, development plan.

Introducción

Este artículo es el resultado de una investigación realizada por el autor sobre los procesos estratégicos de 14 facultades de administración localizadas en la ciudad de Bogotá. Del universo conformado por 587 programas de pregrado en administración que se ofrecen a nivel nacional, y de 118 que se ofrecen en la capital del país, se seleccionó una muestra no probabilística conformada por catorce (14) escuelas de administración ubicadas en la ciudad de Bogotá y que se caracterizan por figurar en la lista de las más renombradas, tales como las pertenecientes a las siguientes universidades: Autónoma de Colombia, Central, Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Cooperativa de Colombia, Escuela de Administración de Negocios (EAN), Escuela Superior de Administración pública (ESAP), Externado de Colombia, Javeriana, Jorge Tadeo Lozano, De La Salle, Nacional de Colombia, Piloto de Colombia, Del Rosario, y por último Universidad de la Sabana.

Para disponer de elementos de juicio válidos se obtuvo información de diversas fuentes tales como: textos, revistas y artículos relacionados tanto con la estrategia como con la educación superior y que aparecen referenciados en la bibliografía; los informes de autoevaluación para la acreditación de programas de administración consultados en el Consejo Nacional de Acreditación (CNA); los planes de desarrollo de varias universidades; consultas en la página web de la Universidad; por último, la información de mayor trascendencia por constituir la base empírica de la investigación se obtuvo mediante un formulario conformado por 77 preguntas que fue diligenciado por funcionarios de las distintas escuelas de administración. Los datos solicitados a las distintas unidades académicas hacen referencia al periodo enero-diciembre de 2004.

Como antecedentes de trascendencia a este estudio, vale la pena citar el realizado en 1988 por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración Ascolfa, y que fue publicado bajo el título “La Planeación en las Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia”, allí se efectuó un diagnóstico de los procesos de planeación llevados a cabo por catorce (14) facultades de administración ubicadas en distintos lugares del país. En el estudio se censuró, entre otros aspectos, el hecho de que solo tres instituciones académicas tenían un plan de desarrollo explícito y escrito, por lo tanto, se hizo un llamado de atención sobre las facultades de administración para que estas prediquen con el ejemplo. Sin embargo, la no formalización de la estrategia no constituye un problema per se, ello debido a que una organización puede no tener elaborado un plan de desarrollo estratégico, pero su estrategia que no ha sido hecha explícita en un documento guía, ha resultado ser efectiva, tanto desde el punto de vista de su formulación como de su ejecución. Un clásico ejemplo de cómo este fenómeno puede ocurrir, es el que presenta Richard T Pascale en un artículo titulado “El Efecto Honda”, que forma parte del libro “El Proceso Estratégico” de Henry Mintzberg y James Brian Quinn¹. Allí expone la manera cómo los japoneses triunfaron en el mercado estadounidense de motocicletas en la década del sesenta sin contar con un plan estratégico de desarrollo. No obstante, lo que sí constituye un problema son las limitaciones, fallas u obstáculos que se puedan

encontrar en el proceso estratégico y que impiden mejorar la idoneidad de la organización como un todo.

De la anterior situación nace la inquietud y pregunta central de esta investigación: ¿Están llevando a cabo las Facultades de Administración sus procesos estratégicos de manera conveniente o, por el contrario, estamos ante el típico predicador que predica pero que no aplica, al que le cabe como anillo al dedo el refrán popular “en caza de herrero azadón de palo”? Este interrogante está muy relacionado con el objetivo general del estudio que consistió en “describir y analizar los procesos estratégicos de las facultades de administración”. Su descripción y análisis permitió efectuar una reflexión profunda y emitir un juicio relacionado con la pregunta central planteada.

Los resultados que aquí se exponen no tienen por objeto lanzar ramos de flores a algunas escuelas de administración y a otras, por el contrario, arrojarles baldados de agua fría. Pretenden eso sí contribuir a mejorar los procesos estratégicos de las distintas unidades académicas. En consecuencia, hacen énfasis en los aspectos negativos que presentan dichos procesos para de esta manera formular algunas recomendaciones que al ser tenidas en cuenta permitan solucionar los problemas que en ellos se presentan.

Vale la pena hacer una aclaración con respecto al título del presente trabajo, el cual incorpora la expresión “proceso estratégico” que le otorga una connotación bastante general. Sin embargo, resulta muy apropiada, pues permite enmarcar dentro de ella cualquier tipo de conceptualización que se tenga por parte de las facultades de administración de su proceso estratégico, independientemente de que en las instituciones objeto de estudio se prefiera hablar de administración estratégica, gerencia estratégica, dirección estratégica, gestión estratégica, planeación estratégica, administración por políticas, administración por objetivos o administración por resultados.

La Conceptualización del Proceso Estratégico Predominante

La bibliografía relacionada con el estudio de la estrategia nos expone dos tipos de procesos estratégicos: un primer proceso denominado Strategic planning o planeación estratégica, y un segundo proceso denominado Strategic management. Sin embargo, la expresión management ha sido traducida de diversas formas tales como dirección, administración, gestión y gerencia, lo cual conlleva a que los textos incorporen en sus títulos las expresiones dirección estratégica, gerencia estratégica, gestión estratégica y administración estratégica para referirse a la misma cosa. La conceptualización que predomina en las escuelas de administración que formaron parte de la muestra de la presente investigación es la de “planeación estratégica”. En efecto, siete (7) de las 14 escuelas utilizan esta denominación para referirse a sus procesos estratégicos. Por otra parte, un total de seis instituciones relacionaron el ejercicio que realizan con el strategic management; tres denominan a sus procesos estratégicos dirección estratégica; dos utilizan la expresión gestión estratégica, y una lo denominó administración

estratégica. En este asunto llama la atención la Escuela de Administración de la Universidad Externado que se aparta de las denominaciones tradicionales para conceptualizar de manera más general el ejercicio de formular, implementar y evaluar estrategias como proceso estratégico.

Existen algunas inconsistencias entre la conceptualización que hacen de los procesos estratégicos las escuelas de administración y la manera en que estos se llevan a cabo en la práctica. Esta inconsistencia se puede observar al contrastar lo que dice la literatura sobre el tema con los procesos estratégicos de las distintas unidades académicas. Por ejemplo, mientras que la teoría prescriptiva nos dice que de acuerdo con el enfoque de la planeación estratégica, la formulación de la estrategia es realizada por el nivel directivo, en la práctica encontramos dos programas académicos de administración (Universidad Javeriana y de la Sabana) que adoptan el enfoque de planeación estratégica, pero que le dan participación a todos los niveles de la organización en la elaboración de la estrategia. Caso contrario sucede con los que adoptan el enfoque del strategic management, que exige la participación de los miembros de todos los niveles de la organización, lo cual no se da en la práctica en los procesos estratégicos de las escuelas de administración, puesto que la mitad de las que adoptan este enfoque excluyen al nivel inferior de la elaboración de estrategias.

Formulación de la Estrategia

Misión. La gran mayoría de las misiones se encuentran formalizadas, 13 escuelas de administración poseen misiones que reposan por escrito en un documento, incluso, en nueve casos se pudo localizar la misión en la página de Internet del programa académico. Se constató un solo programa académico en el que la misión es de carácter implícito, es decir, los miembros de la organización saben cuál es la razón de ser de la unidad académica y para qué existe la institución, sin embargo esa razón de ser no se ha escrito, simplemente existe de manera implícita en la mente de sus miembros, esta es la situación que se encontró en la Escuela de Administración de la Universidad Central.

Así como hay programas académicos de administración de empresas que tienen una misión específica por ejemplo el de la Jorge Tadeo Lozano o el de la Piloto, hay otros que adoptan la misión de la universidad como ocurre en la EAN o en la ESAP. En estas circunstancias cabe preguntarse ¿Se ha llegado a generar algún tipo de problema asociado a la falta de especificidad de la misión? En la EAN, respondieron sencillamente que no, esta universidad tiene como misión formar empresarios de alto nivel y este lema cobija a todas las facultades de dicha institución ya sean de ingeniería o de administración de empresas. Además, todas las facultades funcionan de manera articulada para la consecución de la misión, de allí que se pueda adoptar la misma misión para todos los programas académicos, la especificidad se logra a través de los objetivos que se trace cada programa².

La Esap presenta la misma característica que la EAN, el programa de ciencias políticas y administrativas que conduce al título de administrador público,

adopta la misión de la universidad que cobija a todos los programas de pregrado y postgrado de la institución. Esto es posible gracias a cierta homogeneidad en el propósito fundamental de cada programa y que apunta a la formación de ciudadanos en los conocimientos y capacidades propios del saber administrativo público para participar en la transformación del Estado y de la sociedad.

No obstante, cuando una misión es compartida por toda una facultad que integra a varios programas académicos, se pueden presentar problemas asociados a la falta de especificidad. La misión de una facultad conformada por varios programas académicos suele ser más amplia y generalista, es una misión que no se alcanza a través de un solo programa académico sino de la participación y del desempeño conjunto de todos. Podría ocurrir que dentro de la facultad exista un programa líder en cuyo caso la misión puede presentar un cierto sesgo hacia las características y grupos de interés que rodean al programa líder, esta situación puede conllevar a que los programas en conjunto logren avanzar en la consecución de la misión de la facultad, descuidando aspectos inherentes a la razón de ser del programa académico en particular, esta es una situación hipotética que no se constató en el trabajo de campo realizado pero que podría ocurrir. Por otra parte, una misión específica para una escuela de administración y redactada de manera concisa, clara y verosímil, facilita el monitoreo sobre la misma para saber si la organización está llevando a cabo de manera exitosa la realización de su misión³.

Al hacer el análisis gramatical de las misiones de las escuelas de administración⁴, se encuentra que en su redacción todas responden de manera explícita a tres de los cinco interrogantes fundamentales a los cuales hay que dar respuesta para la óptima redacción de una misión: ¿Qué función desempeña la organización? ¿Para qué desempeña esta función? ¿Cómo se da cumplimiento a esta función? La respuesta a la primera pregunta tiene que ver con la formación de administradores idóneos e integrales; la segunda se relaciona con la contribución al desarrollo de las organizaciones y al progreso económico y social del país y la tercera con la formación de ciudadanos éticos, creativos y competentes. Las respuestas a los otros dos interrogantes ¿Para quién desempeña esta función? y ¿Por qué existe la organización? Suelen encontrarse de manera más implícita, aunque no en todos los casos, por ejemplo, en las misiones de las escuelas de administración de las universidades Jorge Tadeo Lozano y Externado, se puede ubicar fácilmente la respuesta al interrogante ¿Para quién desempeña la función?.

Otra lectura realizada sobre las misiones permite identificar misiones que presentan cierta especificidad, tal es el caso de la escuela de administración del CESA que presenta un cierto sesgo hacia la formación de cuadros directivos o en la EAN, donde se puede observar la orientación hacia la formación de empresarios.

En contraposición a lo anterior, existen aquellas misiones que son más generalistas, caso típico la del programa de administración de la Universidad Nacional, aquí el estudiante con base en unas áreas de profundización que le permiten tomar asignaturas en cualquier programa académico de la universidad,

se forma un perfil acorde con sus deseos y expectativas profesionales. Su misión no tiene una orientación específica hacia el mercado entendido en el sentido amplio que abarca tanto a un grupo objetivo y de usuarios como a un grupo de posibles compradores. Su orientación está definida en función de la sociedad, las organizaciones con esta característica buscan entender y definir el propósito básico que deben perseguir en la sociedad y comprometerse a alcanzarlo lo mejor que puedan. El propósito básico guarda relación con el desarrollo económico y el mejoramiento social, la institución desarrolla un sentido de corresponsabilidad cívica para propender por el logro de las metas nacionales definiendo sus objetivos y servicios con fundamento en este principio. Este tipo de instituciones son muy dadas a plantear problemas significativos y a nadar contra la corriente si es necesario, cuando hay que atender a un fin social significativo.

Kubr Milan⁵, afirma que estas instituciones se comportan como estrategias y empresarias al tiempo, si bien su motivación no es el lucro ni el poder, sino la utilidad social. Son una especie de empresario social y el riesgo implícito no es ante todo financiero (puede serlo), sino que se refiere a la reputación profesional, la carrera, un sentido de logro propio y aun una buena conciencia. El compromiso es con toda la sociedad y no con un segmento específico.

En términos generales podemos decir que las misiones de las escuelas de administración son cortas, sencillas y verosímiles, reflejan la preocupación central por el avance de la disciplina administrativa, la formación de ciudadanos con rigor científico y pedagógico que más allá de reproducir las condiciones existentes sean generadores de cambio positivo y la preparación de administradores capaces de comprender y conducir las organizaciones no de un segmento específico sino de toda la sociedad.

Visión. La mayoría de las visiones se encuentra redactadas en un documento. Nueve (9) escuelas de administración han formalizado sus visiones, mientras que cinco (5) aún las mantienen sin hacerlas explícitas. El problema de no contar con una visión clara es muy simple, sencillamente el que no sabe para dónde va no encontrará camino que lo lleve. Las visiones de las distintas escuelas expresan un deseo colosal por ganar prestigio y reconocimiento por parte del mercado y de la sociedad. En ese sentido, la obtención del sello de acreditación de alta calidad es un instrumento valiosísimo para lograr tal fin y posicionar una marca competitiva y reconocida en el mercado. De allí que conseguir la acreditación es una aspiración que se encuentra en varias de estas visiones como en el caso de la Tadeo Lozano cuya escuela de administración se propuso estar acreditada en el 2005, en la Universidad del Rosario el programa de administración aspira a estar acreditado internacionalmente en el 2008, la Universidad de la Salle es otro caso en el cual su escuela de administración pretende acreditarse como un espacio académico de gran calidad. También tenemos visiones más ambiciosas que tratan de ubicar a la institución como la mejor escuela de formación en administración en el país, tres ejemplos claros los constituyen las unidades académicas en administración del CESA, de la Universidad Autónoma y de la EAN que pretende ser el programa líder en formación de empresarios.

En todas las escuelas tanto las misiones como las visiones formuladas fueron aceptadas por los miembros que hacen parte de la organización, incluyendo aquellos casos en los que estos elementos de la plataforma estratégica fueron elaborados de manera poco participativa y democrática por parte de las directivas, lo cual nos permite inferir que ante estos dos elementos existe más indiferencia o son poco susceptibles de generar resistencias como si las generan en cambio algunas estrategias mal percibidas, no se protesta por una misión o una visión, pero en cambio si es frecuente que se generen resistencias ante estrategias que persiguen la consecución de esa misión o visión.

En todos los casos estudiados se afirmó que la misión y la visión fueron dadas a conocer a la mayoría de los individuos que conforman la organización. Sin embargo, al preguntarles a algunas personas que respondieron el cuestionario de preguntas en el trabajo de campo cuales eran la misión y visión de la escuela de administración se encontró (aunque hubo excepciones), cierta dificultad para dar cuenta de estos elementos así fuese de manera sucinta. No hay que saberse la misión y la visión de memoria pero, en cambio, es muy fácil resumirla en dos o tres frases⁶. Esto puede estar reflejando una cultura que le da poca importancia a la memorización, y al respecto creo que en más de una ocasión se ha podido escuchar a un profesor afirmar que la aprehensión de los conocimientos de memoria no es importante ni necesario, lo cual constituye un craso error, sin memoria no hay conocimiento, y son los elementos almacenados en el cerebro los que posibilitan el acto creador.

Según Omar Aktouf⁷, el sistema asociativo que posee nuestro sistema nervioso central no asocia sino aquello que existe en la memoria de nosotros, así que entre más numerosos y variados sean estos elementos mayor será nuestra capacidad de invención y creatividad. Esto es algo que han entendido muy bien los japoneses, por ello, niños desde la edad de 8 años realizan exámenes los domingos en la mañana basados exclusivamente en la memorización. La ley combinatoria nos enseña cómo las capacidades de asociaciones aumentan vertiginosamente cuando se aumenta siquiera levemente el número de elementos por combinar. Esta es la función que cumple la memoria y la base de los comportamientos más creativos e inteligentes. De acuerdo con la función factorial $f(n)=n!$ al pasar de 5 elementos ($5!$) a 10 ($10!$), se llega a un número de combinaciones muy superior, así mientras $5! = 120$ al combinar 10 elementos se obtiene que $10! = 3628000$. Lo anterior nos da una idea de la importancia que tienen la cantidad y variedad de elementos en la generación de una mayor capacidad creativa, y da base para cuestionar la poca importancia que se le da a la memorización de los elementos fundamentales del proceso estratégico como la misión, visión y objetivos, si estos aspectos no están claros en la mente podrán limitar la elección de las estrategias más idóneas.

Principios y Valores. En general los programas académicos de administración se rigen en términos axiológicos por los principios y valores de la universidad. Los principios, al constituir leyes universales por sí mismas, irrefutables y externas al individuo, pueden ser acogidos por todas las facultades y dependencias

de una institución universitaria. No sucede lo mismo con los valores, estos deben ser específicos para cada programa académico en particular o, por lo menos, para facultades que integren carreras afines como en el caso de las ciencias económicas y administrativas que integran programas de Economía, Administración de Empresas y Contaduría Pública. La Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Nacional, presenta esta característica, la Facultad de Ciencias Económicas a la cual pertenece se rige por unos valores que son compartidos con los programas de Economía y Contaduría. En la Sabana el programa de administración posee sus propios valores en el marco de los más generales que cobijan a toda la universidad, en el Externado se considera que los principios y valores están implícitos en la Misión de la Facultad.

Existen circunstancias en las que es posible adoptar los mismos pilares axiológicos para todos los programas académicos de una universidad. La gestión de una escuela de administración, por ejemplo, puede soportarse dentro de un esquema de valores entre los cuales figure “el empresarismo”, y por medio del cual se buscaría forjar en el estudiante un espíritu empresarial que conduzca a la creación de empresas o al autoempleo. Este es un valor adoptado en la Escuela de Administración de Negocios –EAN-, y cobija tanto a su escuela de administración de empresas como a todos los demás programas de ingeniería.

En la ESAP, su programa de administración pública también se acoge sin ningún problema a los valores que rigen para toda la universidad dado que se presenta cierta homogeneidad en todos sus programas de pregrado y postgrado en cuanto a su propósito que es el de formar a ciudadanos en los conocimientos y capacidades propios del saber administrativo público. Pero en una universidad de mayor complejidad como la Nacional, este caso no aplica, puesto que inculcar un valor como el empresarismo de la EAN, en los programas de sociología, filosofía, o antropología sería totalmente incongruente. De allí la necesidad de que cada programa de acuerdo con su propia lógica y complejidad adopte para sí sus propios valores.

En general en todas las escuelas de administración se considera que sus principios y valores son congruentes con la misión, con la visión, con los objetivos, con las estrategias de la organización y con la época actual. Estas sin embargo, no son más que apreciaciones subjetivas susceptibles de ser refutadas, ante los valores de la Universidad Nacional, algún tecnócrata podría decir que el valor de la cultura del bien común y del interés colectivo como fundamento de la formación académica, es inconsistente con la época actual donde predomina la economía del Laissez Faire y, por lo tanto, se debe promover en su lugar el individualismo ya que este conllevaría a través del principio de la mano invisible de Adam Smith al bienestar colectivo⁸.

Algunas escuelas de administración le otorgan mucha importancia a la difusión de sus principios y valores organizacionales. En este grupo podemos ubicar a la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario cuyo plan de estudios posee un área denominada de formación Rosarista, que contiene los cursos

de ética y cátedra Rosarista mediante los cuales se dan a conocer los pilares axiológicos para la formación del administrador Rosarista. También podemos ubicar al programa de Administración de la Universidad de la Salle que difunde sus principios y valores a través de la cátedra de integración y formación Lasallista; en la Universidad Javeriana el plan de estudios de su programa de administración de empresas contiene tres cursos de ciencias religiosas en los semestres V, VI y IX. La ESAP, al tener la misión de formar a los futuros servidores públicos del país, también le otorga mucha importancia a la socialización de sus principios y valores, y por medio del grupo promotor del proyecto de valores éticos convocó a la construcción del decálogo de conducta ética de la institución. Los valores identificados en orden de importancia fueron honestidad, responsabilidad, calidad, respeto, prudencia y justicia.

En la Universidad Nacional, no solo en su escuela de administración de empresas sino en todos los programas académicos del Alma Mater, se le da una gran importancia a la difusión de valores que, más allá de difundirlos, se busca inculcarlos. Todo profesor en cualquier asignatura tiene la obligación de realizar esta importante labor ya que en la evaluación que se les efectúa a los docentes se evalúa si efectivamente estos estimulan en los estudiantes el desarrollo del sentido de pertenencia con la universidad y el país, por citar un ejemplo. Además en todos los foros, seminarios, conferencias, y en el desarrollo cotidiano de las clases se trata de desarrollar el valor de asumir posturas crítico constructivas ante la realidad nacional e internacional que se presenta.

La importancia de difundir e inculcar principios y valores benignos en las escuelas de administración, radica en que en ausencia de estos elementos el administrador podría convertirse fácilmente en un tecnócrata, un bípodo amputado del alma y del corazón, que habla y escribe de manera circunspecta, indiferente a la realidad social, preocupado única y exclusivamente por la rentabilidad financiera de la empresa que dirige o en la que trabaja, insensible frente a los compromisos éticos, el medio ambiente y la responsabilidad frente a terceros. Para Mintzberg⁹, un tecnócrata es una persona que adopta un enfoque económico o técnico estrictamente racional sin consideración por los valores humanos.

Es inminente la necesidad de que las escuelas de administración adopten e impartan entre los miembros de la organización, especialmente entre profesores y estudiantes todo un marco ético y moral que pueda contribuir a regir su quehacer cotidiano. En lo posible los valores impartidos deben alejarse de lo que Omar Aktouf, trayendo a colación a Aristóteles, denomina como la "crematística", concepto dentro del cual se enmarcan los valores de las escuelas de negocios norteamericanas (MBA) y que tanto mal le ha hecho a este planeta. El término crematística proviene del griego khrematos (dinero, riqueza, búsqueda de la producción y del acaparamiento de riquezas por ellas mismas), se trata de la búsqueda individualista y egoísta de acumulación de riquezas monetarias indefinidas. Según Aktouf, generaciones de agentes activos y militantes de la crematística aplicada mezclando íntimamente individualismo, egoísmo, maximalismo, etc, erigidos al nivel de valores altamente teorizados y

matematizados han salido de las escuelas de administración para emplearse en casi todos los lugares de planificación y decisión que moldean la vida de cientos de millones de personas en todo el planeta. En consecuencia ha proliferado la moda sospechosa de las preocupaciones por la llamada ética de los negocios para tratar de reparar los efectos nocivos de más de dos siglos de práctica de crematística desenfrenada¹⁰.

Objetivos. Todos los programas académicos tienen sus objetivos formalmente formulados siendo este uno de los aspectos más difundidos entre los clientes internos y externos de la organización, puesto que además de circular en folletos y de figurar en los planes de desarrollo son dados a conocer a través de sus páginas de Internet. Los objetivos no presentaron ningún problema relacionado con su formulación y fueron aceptados por los miembros de la institución.

La herramienta más utilizada para la realización del análisis estratégico es la matriz DOFA. Este instrumento metodológico fue empleado por 10 de las 14 escuelas de administración. Su uso preferencial radica en que es un instrumento muy conocido, relativamente fácil de dominar y por las utilidades que brinda pues permite hacer un doble análisis situacional de la organización: tanto interno como externo.

Análisis estratégico. En el análisis estratégico de las facultades de administración podemos encontrar elementos comunes a resaltar. Por ejemplo, en referencia a las debilidades se mantiene una década después de haberse realizado el estudio de la Misión Nacional de Ciencia y Tecnología sobre programas académicos en administración, un bajo número de profesores de planta, aunque no se mencionó el tema del nivel de formación de los docentes, que en este mismo estudio fue objeto de duros señalamientos¹¹.

En cuanto a las oportunidades reconocidas existe la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, de establecer convenios con otras instituciones o de estrechar los vínculos entre empresa y universidad para facilitar la integración de estos dos elementos de la sociedad. No obstante, esta es una oportunidad frecuentemente desaprovechada, la Universidad de la Salle, por ejemplo, está vinculada junto con otras 84 instituciones Lasallistas de educación superior en la Asociación Internacional de Instituciones Universitarias Lasallistas, a través de la cual se podrían crear redes organizacionales de escuelas de negocios para compartir información, conocimiento, experiencias internacionales, establecer convenios y alianzas estratégicas, esta oportunidad, sin embargo, permanece aún sin explotar.

La mayoría de estas escuelas de administración están bien posicionadas en el mercado, son tenidas en cuenta por las revistas de carácter nacional que elaboran el ranking de las mejores escuelas de negocios en Colombia y se disputan en ellas los lugares de preferencia. Gozan por lo tanto de un buen Good Will que constituye una fortaleza que han sabido aprovechar a través de diversas estrategias publicitarias.

La amenaza de las escuelas de administración está relacionada con la fuerte competencia existente en este sector de la educación superior. Las únicas que quedan eximidas de esta amenaza son las pertenecientes a las de las universidades Nacional y ESAP, la primera que por ser una institución de carácter oficial con un alto prestigio nacional e internacional tiene una alta preferencia entre los estudiantes de distintos lugares del país, que encuentran en esta institución la oportunidad de formarse como un administrador de empresas bien cualificado a un costo muy por debajo del resto de instituciones privadas. La segunda, ofrece un programa académico conducente al título de administrador público que es el único ofrecido en el país de allí que no presente ningún inconveniente relacionado con la competencia.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, resulta muy útil para analizar la manera en que la competencia se comporta como una amenaza para las unidades académicas en administración. En ese sentido, ***El grado de rivalidad*** entre las escuelas de administración es muy alto, pues existe una gran variedad de universidades en la ciudad de Bogotá que ofrecen este programa académico¹². El tamaño y prestigio de estas universidades es muy variado y dado que el grado de concentración es alto, exige a los actuales actores del mercado la realización de tentadoras ofertas para poder competir.

El riesgo de ingreso de potenciales competidores al sector también es alto puesto que las barreras a la entrada son relativamente bajas debido a que la infraestructura e inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento de estos programas es muy baja, por lo menos, comparada con los requerimientos necesarios para poner a funcionar un programa de ingeniería o medicina. Estos requerimientos (tiza, tablero, lengua, salones, mesas y sillas de estudio), constituyen una barrera de entrada pequeña para quienes desean ingresar en el negocio de la educación superior, igualmente representan una barrera de salida fácil de sortear puesto que estos activos podrían ser vendidos una vez se desee abandonar el sector. De esta manera la inversión realizada en un programa de administración presenta un riesgo menor si se compara con la de un programa de odontología, por ejemplo.

En el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio que se adelantan entre Colombia y los Estados Unidos, el riesgo de ingreso de nuevos competidores es aún más elevado. Estas negociaciones incluyen al sector de la educación que como todo servicio se puede prestar de cuatro modos: suministro transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y desplazamiento de personas.

El suministro transfronterizo y la presencia comercial serían los que incrementarían la competencia de forma más directa. En la medida en que se eliminen las restricciones para la prestación de servicios transfronterizos tendremos mayor presencia en Bogotá de universidades virtuales, educación a distancia e-learning y de cursos on-line. Los servicios educativos en el área de administración por las características antes mencionadas son más susceptibles de

ser ofrecidos bajo esta modalidad en la cual el conocimiento está empacado para viajar y su desplazamiento se ve favorecido por la revolución de la informática y las telecomunicaciones. Dependiendo de los resultados de la negociación sobre el tema, la presencia comercial, incrementaría aún más la competencia, pues permitiría la presencia de entidades que ofrecen servicios de educación superior con una clara orientación hacia el mercado y el lucro, es aquí donde aparecerían en el escenario las llamadas multinacionales de la educación y las franquicias. No obstante, si bien estos dos modos de prestación de servicios aunque constituyen una amenaza al elevar el número de oferentes en el mercado, también abren oportunidades, pero no es el propósito analizarlas en este momento.

Un incremento de las escuelas de administración principalmente por la vía de incremento de la oferta por instituciones extranjeras, puede conllevar a un incremento en **El poder negociador de los compradores** quienes ante una marca extranjera que ofrece matrículas a un costo equivalente o inferior al de la institución colombiana, tendrían mayor capacidad de elección y por ende de negociación. Dado que en el sector existe una gran variedad de proveedores y facilidad para sustituirlos **el poder negociador de los proveedores** no constituye una amenaza.

Por último en cuanto a los **productos sustitutos** estos sí que constituyen una amenaza. Los programas de administración se enfrentan a esta amenaza ya que existe una gran variedad de programas académicos que incorporan el nombre administración y que le compiten a los de administración de empresas. Ello sin contar que algunos de los programas de ingeniería (Ingeniería industrial, Ingeniería financiera) también se comportan como productos sustitutos de los de administración de empresas¹³.

Orientación de la Estrategia. Las unidades académicas en administración tienen diversas estrategias que atacan múltiples frentes, el administrativo, el académico, la articulación con el entorno etc, pero todas esas estrategias en últimas tienen una orientación definida. Así por ejemplo, en Colombia en el cuatrienio 1990-1994, se diseñaron estrategias para todos los sectores económicos y sociales pero en términos generales todas apuntaban a profundizar el proceso de internacionalización del país, a eso nos referimos cuando hablamos de orientación de la estrategia.

La estrategia de la mayor parte de las escuelas de administración (9 en total) tiene una orientación hacia la consecución de la acreditación de alta calidad que otorga el Ministerio de Educación Nacional. La acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa académico o de una universidad con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación. La acreditación no es obligatoria, es de carácter voluntario; sin embargo, en la medida en que algunas escuelas de administración logren obtener este reconocimiento obligan a las demás a propugnar por su obtención y a armonizarse con los nuevos atributos que van adquiriendo en el mercado los

oferentes de servicios educativos en administración y que no dudan en explotar a través de sus estrategias publicitarias, pues lo normal es que todo programa que esté acreditado lo diga por la radio, la prensa, el Internet y demás medios masivos de comunicación.

Plan de Desarrollo. En lo relacionado con el plan de desarrollo esto sí que resultó ser una gran sorpresa, pues se manejaba la hipótesis de que buena parte de los programas académicos de administración no contaban con planes de desarrollo. Incluso en las etapas previas de esta investigación, cuando apenas se trabajaba en la elaboración del proyecto saltó a la vista la preocupación de que la falta de existencia de planes de desarrollo en las unidades académicas dejaría sin un fundamento sólido el estudio. No obstante, este temor fue superado debido a que se constató con base en la literatura existente, que el proceso estratégico puede llevarse a cabo de manera informal e incluso de forma exitosa sin la existencia de planes de desarrollo formalmente escritos. Pero vaya sorpresa, encontramos que la casi totalidad de los programas en administración estudiados contaban con el instrumento de planificación formal para orientar su quehacer cotidiano y futuro.

Estos planes de desarrollo se caracterizan por su falta de especificidad en la mayoría de los casos, en seis de las escuelas estudiadas, los planes cobijan a toda una facultad que integra a varios programas académicos. Esta situación se presenta en las Universidades Cesa, Cooperativa, Javeriana, Nacional, Rosario y Sabana. Cinco programas de administración han elaborado planes de desarrollo específicos para su programa académico en particular, esta circunstancia se presenta en la EAN, en La Tadeo Lozano, en La Piloto, en el Externado y en la Autónoma en la cual tanto la facultad a la cual pertenece la escuela de administración como la escuela misma poseen un plan de desarrollo. En la Salle y en la ESAP, su rumbo estratégico está definido por el plan de desarrollo de la universidad al cual se acogen los programas de administración. En la Universidad Central se realizó el proceso de autoevaluación del programa de administración de empresas y se espera continuar con la elaboración de los proyectos académicos de cada uno de los programas que integran la facultad de ciencias económicas administrativas y contables para integrarlos y de esta manera formular el plan de desarrollo de la facultad ya que hasta el momento no se había sentido la necesidad de contar con él. Cualquier problema que se pueda presentar asociado a la falta de especificidad del plan de desarrollo, es disipado por el hecho de que todas estas instituciones tienen planes de acción, aunque en dos casos como en la Nacional y el CESA no estén formalizados o redactados de manera explícita en un documento guía. La Tabla No. 1 resume las características de estos planes de desarrollo.

En cuanto al diseño de los planes de desarrollo no todos incorporan los elementos básicos que debe poseer un documento de esta naturaleza, el elemento más ausente en los planes de desarrollo son las áreas de direccionamiento estratégico ADE, las cuales estuvieron ausentes en los planes de desarrollo de las escuelas de administración de la Autónoma, Cooperativa, Cesa, y Sabana.

Tabla 1.
Características del Plan de Desarrollo

Escuela de Admon	Especificidad	Horizonte Cronológico
Autónoma	Específico para el Programa de Admon	2004-2007
Central	En proceso de elaboración	
Cesa	Cobjija toda la facultad	2003-2006
Cooperativa	Cobjija toda la facultad	2003-2006
EAN	Específico para el Programa de Admon	2005-2009
Esap	Se rige por el de la Universidad	2004-2007
Externado	Específico para el Programa de Admon	2004-2008
Javeriana	Cobjija toda la facultad	2002-2006
Jorge Tadeo Lozano	Específico para el Programa de Admon	2001-2005
La Salle	Se rige por el de la Universidad	2003-2010
Nacional	Cobjija toda la facultad	2004-2006
Piloto	Específico para el Programa de Admon	2004-2006
Rosario	Cobjija toda la facultad	2004-2008
Sabana	Cobjija toda la facultad	2003-2007

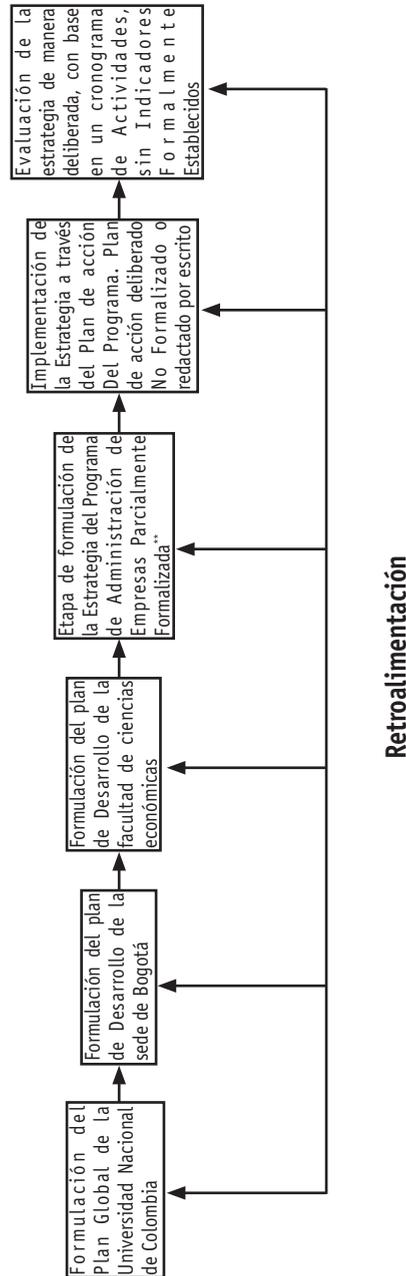
Fuente: El autor con base en entrevistas realizadas.

En todos los casos los planes de desarrollo se han socializado y han sido dados a conocer a los miembros de la organización. Por lo general las personas entrevistadas no pudieron dar cuenta de cuantos planes de desarrollo se han elaborado en los últimos 10 años, aunque se pudieron rescatar algunos casos. Por ejemplo en el CESA y la Autónoma es la primera vez que se formula un plan de desarrollo, por lo tanto la formalización de su proceso estratégico es muy reciente. En el Externado se viene trabajando en la elaboración de planes desde 1995, en la Sabana en la última década se han elaborado 3 planes estratégicos, en la Javeriana aproximadamente 3, en la Tadeo 2 y en la Nacional también 2, lo que les ha permitido a estas instituciones ganar experiencia y sembrar una cultura de planeación en ellas. La formalización del proceso estratégico a nivel de universidad exige la elaboración de planes de desarrollo o de acción según el modelo de proceso estratégico adoptado por la institución (Figura 1). Cuando este proceso se ha llevado a cabo en más de una ocasión se termina generando una cultura de planeación, de esta manera lo que en primera instancia era un mandato institucional termina redundando en la generación de la cultura de la planeación.

Sin embargo, la principal razón por la cual las facultades de administración han optado por formalizar sus procesos estratégicos y elaborar planes de desarrollo, se explica por la orientación estratégica que tienen hacia la consecución de la acreditación de la alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional. Como se sabe esto implica llevar a cabo actividades de identificación de

—|Figura 1.

Modelo de Proceso Estratégico de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Colombia



* Fuente: El autor

** Se dice parcialmente formalizada porque el programa de administración no posee plan de desarrollo propio habiéndose formalizado solo algunas etapas del proceso estratégico.

fortalezas, debilidades y elaboración de planes de mejoramiento que de una u otra forma han estimulado a las unidades académicas en administración a elaborar planes de desarrollo. Otro motivo para elaborar estos documentos está relacionado con la necesidad de convocar la participación de los distintos estamentos lo cual demanda entre otros aspectos la divulgación de planes, políticas, metas y objetivos coherentes.

En algunos casos las escuelas de administración aceptan de manera automática el horizonte cronológico de planeación que les entrega un organismo superior (la universidad). En consecuencia el plan de desarrollo de la escuela se diseña para cobijar el mismo periodo que el plan de desarrollo de la universidad. Esta situación se presenta en las universidades Autónoma, Cesa, EAN, Javeriana, Nacional y Sabana. En la ESAP y La Salle, el programa académico elabora un plan de acción en el marco del plan de desarrollo de la universidad, por lo tanto, también se puede afirmar que aceptan el horizonte de planeación de la universidad¹⁴. Sintetizando podemos darnos cuenta de que prevalece la característica según la cual el horizonte de planeación de la universidad concuerda con el del programa académico: ocho escuelas de administración establecen su horizonte en uniformidad con el de la universidad.

Para hacer la descripción del horizonte de planeación predominante se establecen las siguientes categorías: planes de corto plazo un año; planes de largo plazo cinco años en adelante; planes de mediano plazo entre dos y cuatro años. De esta manera se encontró que los planes están elaborados en su mayoría para un periodo de cuatro años, existiendo seis programas de la muestra que escogieron este horizonte. Cuatro unidades académicas prefirieron los tres años y otras dos planificaron para dos años, en síntesis el horizonte de planeación preferido por las escuelas de administración es el mediano plazo, al totalizar encontramos que 12 unidades académicas utilizan este horizonte. El largo plazo sólo es adoptado por el programa de administración de empresas de La Salle, que se rige por el plan de la universidad para un intervalo de tiempo 2003-2010¹⁵.

Los procesos estratégicos formalizados o lo que es lo mismo llevados a cabo a través de los planes de desarrollo, han sido en ocasiones objeto de severas críticas cuando estos se tornan inflexibles y generan situaciones de rigidez o cuando el entorno es tan turbulento que la planeación no es capaz de prever lo que acontecerá ni siquiera en el mediano plazo y por lo tanto, no resulta prudente gastar mucho tiempo y dinero en formular y redactar un documento de esta naturaleza. En otras circunstancias los planes podrían ser utilizados como criterios legítimos en una discusión o debate para validar argumentos, convirtiéndolo en una especie de dogma intocable, al cual hay que apegarse totalmente así este resulte ser en un momento dado un documento obsoleto, porque sencillamente se han presentado situaciones imprevistas que no se pudieron prever en el momento en que se formuló el plan. Estas objeciones no se presentaron en las escuelas de administración y por el contrario, en todas ellas, el plan de desarrollo ha tenido un impacto muy positivo dado que ha permitido generar cultura de planeación, ha mostrado el rumbo o camino a

seguir de manera coherente y sistemática, ha contribuido a la construcción del futuro de la organización y ha permitido convocar a la comunidad académica alrededor de propósitos claros y compartidos. El hecho de que las estrategias que finalmente se implementaron fueran mayoritariamente de carácter deliberado y no emergente es otro reflejo de que la planeación es un ejercicio que ha valido la pena realizar, puesto que en definitiva las que se implementaron fueron aquellas estrategias que efectivamente se planificaron.

Enfoques en la Formulación de la Estrategia. Con la elaboración de los planes de desarrollo culmina la etapa de la formulación de la estrategia, la cual es llevada a cabo a través de diferentes enfoques por las unidades académicas estudiadas. El enfoque predominante en la formulación de la estrategia en las escuelas de administración corresponde al enfoque interactivo que permite la elaboración de la estrategia previa consulta entre los miembros de los distintos niveles de la organización. En doce de las 14 escuelas de administración se formula la estrategia por medio de este enfoque. Sin embargo, la interacción no se presenta de manera ideal en todos los programas académicos, lo que implicaría otorgarle participación tanto al nivel superior como al medio e inferior. En seis unidades académicas dicha interacción solo se presenta de manera parcial entre los niveles superior y medio de la institución. Contrariamente, se encontraron seis casos con un enfoque interactivo que le da participación a todos los niveles de la estructura organizacional en las escuelas de administración de las Universidades Cesa, Externado, Javeriana, Nacional, Rosario y Sabana.

Algunos programas académicos de administración prefieren adoptar el enfoque descendente en la formulación de la estrategia, tal es el caso de los pertenecientes a las universidades La Salle y Piloto. Ambas se caracterizan por el carácter centralizado de la toma de decisiones y de la autoridad, forma de gestión preferida por quienes valoran la uniformidad de las políticas, la coordinación y coherencia sobre todas las cosas. En la Salle, influye además el hecho de ser una institución de educación superior con un enfoque católico, orientada y dirigida por los Hermanos de las Escuelas Cristianas. No obstante, en el nivel directivo de estas dos escuelas se encuentran entre otros los jefes de área, quienes interactúan con los docentes que tienen a su cargo y deliberan sobre aspectos concernientes a un área determinada del plan de estudios, de esta manera se presenta alguna interacción entre el nivel superior y medio, por lo tanto, no podemos hablar de un enfoque descendente en el sentido estricto de la palabra.

Una situación similar la podemos encontrar en la escuela de administración de empresas de la Universidad Nacional, decir que posee un enfoque enteramente interactivo resultaría ser una descripción simplista¹⁶. La reforma académica que se propuso durante el periodo objeto de estudio en esta universidad y dentro de la cual figura la estrategia de reducir el pregrado de cinco a cuatro años es una expresión de un enfoque descendente, puesto que esta estrategia fue diseñada e inducida desde los niveles superiores de la universidad a todos los programas académicos que hacen parte de ella. Es posteriormente en el marco de esa estrategia que se empieza a trabajar en la escuela de administración

de empresas con un enfoque interactivo para hacer efectiva la reducción del pregrado a cuatro años.

Al igual que el vendedor de una empresa que está en permanente contacto con el cliente y que puede en un momento dado tener en sus manos la estrategia más poderosa para la organización, en una unidad académica de administración, la secretaria o la recepcionista que está en permanente contacto con los estudiantes que transitan por los pasillos de la universidad y que escucha sus conversaciones a diario, podría en un momento dado realizar aportes y sugerencias que un decano o director de programa por su permanencia en la oficina no podría realizar al no llegar a percatarse de esos ínfimos detalles que la secretaria o la recepcionista lograron percibir. Igual podría suceder con la persona que atiende la solicitud de libros de estudiantes y que se encuentra en permanente contacto con ellos, de seguro que tendrá mucho que decirle a la directora de la biblioteca y esta al director de programa, decano o consejo de facultad, permitiéndose de esta manera el flujo de propuestas estratégicas desde los niveles inferiores hacia los superiores. Y ni qué decir de los estudiantes, son ellos los que en últimas reciben el servicio ofrecido por la institución, de allí que no tener en cuenta sus apreciaciones y propuestas, equivaldría por hacer una analogía a aquella empresa que produce y produce sin tener en cuenta las percepciones que los consumidores van adquiriendo del producto en la medida que lo compran y lo consumen.

Por lo tanto, el enfoque que más le convendría adoptar a las escuelas de administración para la formulación de su estrategia corresponde al enfoque interactivo que les ofrece la posibilidad a los miembros de todos los niveles de la organización de participar en su elaboración. Como los diversos actores de una organización presentan particularidades en los roles que desempeñan, es importante definir sobre qué asuntos y bajo qué criterios se pronunciarán. En la medida en que se involucren más actores, que estos adquieran mayor sentido de pertenencia y se sientan más comprometidos expresarán mayor lealtad con las metas y estrategias institucionales.

Desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, la necesidad de la interacción entre los actores de distintos niveles y estamentos de la organización adquiere una mayor relevancia. Son los miembros de la institución quienes definen sus propósitos y la transforman mediante intervenciones, interpretaciones y modelizaciones, en las cuales influye tanto su ubicación en la estructura jerárquica como su formación académica. Pero simultáneamente los actores terminan siendo definidos y transformados por una acción recursiva capaz de desarrollar o destruir a las organizaciones, en consecuencia deberán rendir cuenta de sus acciones y de los objetivos definidos por ellos mismos. Las decisiones que se tomen sobre cualquier tema implican modificaciones y consecuencias que generan nuevas condiciones y escenarios para la existencia de la unidad académica. En ese sentido, son “irreversibles en el tiempo”, en la medida en que las cosas no volverán a ser como antes. Las estrategias adoptadas para emprender procesos de modernización administrativa, reestructuraciones,

reformas académicas transforman las condiciones en que se desenvuelve la organización, ya sea porque despiertan nuevas actitudes o porque formalizan nuevos roles y nuevas relaciones entre los diversos actores. Estas consideraciones permiten comprender la enorme importancia que tiene la participación de miembros de todos los niveles de la organización en la formulación de la estrategia, pues son ellos los encargados de destruirla o construirla.

En aquellas instituciones en las que se excluye de la elaboración de estrategias a trabajadores operarios y empleados que desempeñan labores administrativas, sus miembros consideran que al tratarse de organizaciones de carácter académico son las directivas o los individuos con una idónea formación académica los llamados a participar activamente en la formulación de la estrategia. Sin embargo, limitar la participación en la elaboración de la estrategia a un solo estamento (docentes), bajo el pretexto de que se trata de una institución del sector educativo, constituye un error frecuente, puesto que una escuela de administración se compone tanto de una dimensión académica como de una administrativa y la una no puede ser analizada prescindiendo de la otra. Por lo tanto, ¿Por qué no incluir entonces a personas que desempeñen funciones exclusivamente administrativas en la elaboración de la estrategia? ¿Por qué no consultar a operarios para la toma de decisiones en lugar de propender por una gestión al estilo Taylorista que infantiliza al trabajador y separa la labor de pensar de la de actuar?

Implementación de la Estrategia

Después de haber estudiado la forma en que los programas académicos de administración formulan sus estrategias, pasamos a realizar el examen de cómo las unidades académicas pasan de la planeación a la acción, es decir de cómo implementan sus estrategias.

Despliegue e Implementación de las Políticas. Las políticas de todas las escuelas de administración se encuentran redactadas en documentos escritos, las podemos encontrar ya sea en los planes de desarrollo, en los estatutos de la universidad o en las diferentes resoluciones que se van expidiendo a nivel de universidad o de facultad.

El proceso de definición de estas políticas se lleva a cabo mediante la realización de consejos de facultad, talleres, participación transversal (directivos, docentes, estudiantes, empleados administrativos y jefes de oficina) y deliberaciones en comités y plenarias. Estos procedimientos utilizados para la definición de las políticas por sus características se asimilan mucho a la herramienta metodológica conocida como “el juego de la pelota” por medio de la cual los participantes en el diseño de políticas inician un proceso de negociación basado en hechos y datos hasta llegar a acuerdos que permitan adoptar finalmente las políticas que se consideren más convenientes para la institución. En este tipo de reuniones deliberadas también se define quiénes y cómo se ejecutarán las directrices o políticas finalmente convenidas.

En la escuela de administración de la Universidad Externado, las políticas están conformadas de manera explícita por los “Qué” más los “Cómo” y son llevadas

a los planes de acción. Además de la metodología del juego de la pelota se siguió el proceso de la administración por políticas o Hoshin kanri¹⁷. Para Akashi Fukuhara, la administración por políticas consta de ocho pasos básicos, lo cual no quiere decir que cualquier aplicación de ella necesita estrictamente de estos ocho (8) pasos. Estos son: 1. Especifique la misión; 2. Establezca metas a mediano y largo plazo; 3. Recolecte hechos y datos y conduzca el análisis necesario para generar la política anual; 4. Formule la política anual (tanto metas como procesos); 5. Especifique las medidas de evaluación; 6. Despliegue la política anual (darla a conocer); 7. Ejecute la política anual; 8. Lleve a cabo evaluaciones periódicas¹⁸.

El proceso de socialización o de despliegue de las políticas se lleva a cabo mediante jornadas de inducción, mediante la entrega de documentos al personal de la organización tales como estatutos y reglamentos, a través de la publicación en carteleras de las resoluciones emanadas del concejo de facultad o de la universidad, mediante la socialización y publicación de los planes de desarrollo y documentos estatutarios en las páginas de internet de la universidad¹⁹.

Asignación de recursos. Puede decirse que la disponibilidad de los recursos financieros, humanos, locativos y tecnológicos para la implementación de las estrategias fueron satisfactorios. Solo se encontraron cuatro casos en los que los recursos no fueron suficientes para la ejecución de la estrategia: Universidad Autónoma, que no contó de manera idónea con ninguno de los cuatro tipos de recursos anteriores, la Cooperativa que necesitó de mayores recursos financieros y tecnológicos, La Nacional y La Piloto que demandaron mayores recursos financieros. La ausencia de este último tipo de recurso se constituyó en el común denominador de las tres escuelas de administración anteriormente citadas. En el momento en que se identificaron las opciones estratégicas y se hizo la evaluación ex-ante, estas escuelas también se vieron en la necesidad de rechazar estrategias que requerían ser elegidas por la imposibilidad de llevarlas a cabo con los recursos disponibles y por no cumplir con el criterio de factibilidad.

La flexibilidad de los recursos, capacidades y la percepción qué se tiene del entorno: Un paradigma no del todo válido

El interrogante número 53 del formulario de preguntas que se aplicó a los funcionarios de las escuelas de administración, hace referencia al hecho de si los recursos y capacidades de la organización fueron lo suficientemente flexibles como garantizar su rápida adecuación a las discontinuidades del entorno. Esta flexibilidad y constante adaptación de recursos y capacidades a las nuevas, constantes y turbulentas exigencias del entorno es una de las principales características del “strategic management” y una de las razones por las cuales esta perspectiva de proceso estratégico es superior a la de la planeación estratégica.

En todas las unidades académicas, sin excepción predomina el paradigma de que el entorno es estable. ¿Pero qué tan válida es esta creencia que se tiene sobre el entorno de las escuelas de administración?. Colombia es un país azotado por

la violencia y en el que constantemente se libran batallas entre el ejército y los grupos armados al margen de la ley, y también entre guerrilleros y paramilitares, pero esta guerra se libra principalmente en el campo y aunque se ha extendido a las ciudades no ha llegado a afectar de manera significativa el entorno de las facultades de administración. Las reglas de juego establecidas por el Estado en materia de educación superior son claras y poco volátiles, las nuevas leyes y decretos se promulgan de tal forma que se les da tiempo suficiente a estas instituciones para que puedan acogerse a ellas, lo cual nos permite inferir que su entorno social y político es estable. Por otra parte, estos programas académicos gozan de una demanda preferencial, la cual se mantiene aún en épocas de dificultades económicas donde los consumidores tienden a buscar los estudios de educación superior menos costosos y que a la vez les permitan desarrollar alguna actividad laboral. Además se adoptan y desarrollan estrategias publicitarias que en épocas de dificultades económicas exponen que hay que generar empresas y que por lo tanto administración de empresas es una buena opción²⁰. Dadas estas características el entorno económico también resulta ser estable.

No obstante, cuando se analiza el impacto que tuvo la más reciente recesión económica ocurrida en 1999 sobre la educación superior colombiana, y entre mayor cantidad de variables se correlacionen para profundizar en el concepto de sistema abierto en aras de aplicarlo a nuestro objeto de análisis, menos posibilidades quedan de aceptar como válido el paradigma de que el entorno es estable.

Debido a la globalización nuestras organizaciones quedan cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital. El dos de julio de 1997, el Bath (moneda tailandesa) sufrió una brusca devaluación inicialmente del 11% para posteriormente ubicarse en niveles del 80%²¹, en consecuencia todos los bancos y empresas de este país endeudados en el exterior así como aquellas empresas altamente importadoras quebraron, dando inicio a una de las recesiones económicas mundiales más fuertes de todos los tiempos y que llegó a ser comparada con la de 1929. La crisis tailandesa se extendió a través de las vías comerciales y financieras (efecto dominó) a Indonesia, Malasia, Filipinas, Corea del Sur, Hong Kong, Japón, Rusia, Brasil, Venezuela, Ecuador y Argentina. En Colombia la recesión se inicia en 1998, por la contracción de la demanda mundial y la caída en los precios de los principales productos de exportación que conllevó a una menor disponibilidad de divisas en la economía nacional, situación que fue aprovechada por los especuladores para sacar dólares del país y aumentar su precio de venta. Para frenar la especulación el Banco de la República elevó las tasas de interés, la DTF de colocación se ubicó en el 50% en el segundo semestre de 1998²². Las elevadas tasas de interés hicieron colapsar el sistema de financiación de vivienda UPAC y por ende el sector de la construcción, los bancos incrementan su cartera vencida, las empresas y bancos endeudados en el exterior se ven en apuros para pagar su deuda por la devaluación, algunos bancos y empresas quiebran, otros se fusionan, aumenta el desempleo y se produce la recesión en Colombia. En noviembre de 1998, se declara la nación en estado de emergencia económica el

desempleo llega al 20% en septiembre de 1999²³, dejando a muchos padres de familia sin la posibilidad de financiar el estudio de sus hijos, en consecuencia 70000 estudiantes desertaron de la universidad en Colombia²⁴. De acuerdo con las estadísticas del ICFES sobre población estudiantil matriculada en los programas de educación superior en Colombia, el total de alumnos matriculados disminuyó de 889324 estudiantes en el segundo periodo académico de 1998 a 877944 en el primer periodo académico de 1999. Para esta época la deserción estudiantil de las universidades colombianas ocupó los titulares de los noticieros nacionales que se transmiten por televisión. Algunas de las escuelas de administración que hicieron parte de la muestra de esta investigación no escaparon a los efectos negativos de la recesión económica, en consecuencia vieron reducir el número total de estudiantes matriculados. Por ejemplo, en la Universidad Central el total de matriculados en Administración de Empresas pasó a ser de 419 estudiantes en el segundo semestre de 1998 a 372 en el primer semestre de 1999; en la Esap mientras en 1998 se matricularon 737 en 1999 solo lo hicieron 324 alumnos; en la Nacional se observa cómo el número de estudiantes se reduce de 594 a 546; en la Piloto de 381 a 104 y en el Rosario de 352 a 320 estudiantes (Tabla No. 2). Como hemos podido observar, dado que los acontecimientos que suceden en los lugares más remotos del planeta pueden influir en nuestras organizaciones y vidas, y debido a que las escuelas de administración son sistemas sociales abiertos no es válido percibir el entorno como estable, antes por el contrario se debe tener la capacidad de identificar con anterioridad las señales de alarma que se derivan de él.

Existe otro motivo por el cual las facultades de administración no pueden ni deben considerar que su entorno es estable. Dadas las características actuales de la globalización e independientemente del sector en el cual se desempeñan, las organizaciones están obligadas a ajustarse a cambios rápidos y continuos. Por lo tanto, las escuelas de administración también deben adaptar permanentemente sus recursos y capacidades con el objeto de poder formar los profesionales idóneos para conducir las organizaciones de una sociedad en la que los cambios se producen cada vez con mayor celeridad.

Adecuación de la estructura a la estrategia. La estructura de la organización resultó adecuada a las estrategias que finalmente se implementaron en once (11) de los catorce programas de administración. Esto se pudo constatar al revisar algunos de los informes de autoevaluación con fines de acreditación que reposan en el Consejo Nacional de Acreditación. En la evaluación del factor “administración, organización y gestión”, la estructura de la organización se describe como una fortaleza por permitir cumplir con el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión. En la Nacional la estructura resultó inadecuada debido a que el proceso de reorganización académico-administrativa de la facultad de Ciencias Económicas que se inició en noviembre de 2001, integró los programas de Contaduría Pública y Administración de Empresas en la Escuela de Administración y Contaduría Pública, situación que no favorece la identidad y desarrollo académico, autónomo e independiente de la disciplina de la administración. Por otra parte, debido a la reforma administrativa realizada

Tabla No 2

Total alumnos matriculados en las escuelas de administración en jornada diurna

Escuela de Administración	Periodo Académico 1998		Periodo Académico 1999	
	Primer período	Segundo período	Primer período	Segundo período
Autónoma	55	68	82	82
Central	441	419	372	372
Cesa	482	482	740	714
Cooperativa [*]			381	381
EAN	637	645	644	592
Esap	324	737	324	737
Externado	769	769	823	823
Javeriana	912	943	999	1009
Jorge Tadeo Lozano	461	461	520	520
La Salle	695	761	779	781
Nacional	595	594	546	628
Piloto	381	381	104	104
Rosario	416	352	320	373
Sabana ^{**}				

Fuente: Estadísticas ICFES

* Para 1998 no aparecen los datos de la jornada diurna

** En el documento no se describen las cifras del programa de administración de empresas

en el 2001, el coordinador curricular no tiene asiento en el consejo directivo de la facultad, ni tiene autoridad formal sobre los docentes, simplemente actúa como coordinador del programa curricular, la situación se complica cuando el director de la Escuela de Administración y Contaduría Pública es un contador como ocurre en la actualidad y el decano de la facultad es un economista. El otro programa que presentó una estructura inadecuada a la estrategia, es el de la universidad Cooperativa en donde se tuvo que ampliar la estructura creando nuevos cargos. En la ESAP se requiere crear el cargo de director de programa con funciones de coordinador curricular, antes de interactuar con un decano de pregrado se requiere hacerlo con alguien más cercano al programa, como se hacía anteriormente antes de que se eliminara el cargo de coordinador curricular.

La secuencia estrategia-estructura no es el único aspecto en el que se pueden encontrar problemas en lo relacionado con la organización de la escuela de administración. La ubicación del programa académico en la estructura orgánica de la universidad también puede conllevar a algunas anomalías. Como las estructuras de las universidades son muy disímiles y algunas son más descriptivas

que otras, para facilitar el análisis cualitativo que es el que en últimas interesa, se simplificaron los niveles de la siguiente manera: Consejo directivo o superior, rectoría, Vicerrectorías, consejos de facultad, decano y director de programa²⁵. De esta manera una facultad de administración que posee su propio consejo de facultad y decano se ubica en el cuarto nivel, mientras que un programa académico de administración adscrito a una facultad se ubica en el quinto nivel. Puesto que nueve (9) unidades académicas son programas académicos adscritos a una facultad, la mayoría de las escuelas termina ubicándose en el quinto nivel de la estructura orgánica de la universidad.

Los problemas que se derivan de la ubicación de la escuela de administración en la estructura de la universidad y que se presentan en seis (6) de los catorce (14) casos estudiados, tienen que ver con la falta de autonomía en la toma de decisiones y del manejo del presupuesto. Por ejemplo, en la ESAP instancias superiores eliminaron el cargo de coordinador curricular a pesar de ser imprescindible para el programa de administración pública. En la Nacional el decano de la Facultad de Ciencias Económicas por disposición estatutaria de la Universidad es delegado como ordenador del gasto por parte del rector hasta cierto monto, a partir del cual el rector es el único ordenador del gasto. Por otra parte, en los últimos 20 años que se recuerde todos los decanos de la facultad de ciencias económicas de la Nacional, han sido economistas y se nota cierto sesgo por favorecer al programa líder, los programas y proyectos que se formulan son a nivel de facultad y no de programa lo que impide una mayor especificidad de los mismos. En referencia a la elaboración de los presupuestos, las unidades académicas elaboran una propuesta pero esta tiene que ser aprobada por niveles superiores, cuando la respuesta es negativa puede quedar muchas inversiones sin realizarse.

Manejo del cambio cultural. La definición de un nuevo rumbo estratégico, junto con la asimilación e implementación de las nuevas estrategias suelen exigir modificaciones en las creencias, en las costumbres, en los hábitos y en las formas de obrar y pensar de los miembros de una organización, esto es, cambios en la cultura. El principal medio del que se valen las escuelas de administración para modificar y adaptar la cultura a los nuevos requerimientos demandados por un cambio radical o parcial en el proceso estratégico es el adoctrinamiento y capacitación. Ocho (8) escuelas de administración se valen de este mecanismo para llevar a cabo el manejo del cambio cultural. Tratándose de organizaciones que operan en el sector educativo y que dentro de su portafolio de servicios ofrecidos figura como el principal la capacitación, es normal que este haya resultado ser el mecanismo prevaleciente. Por otra parte, la mayor parte de los miembros de este tipo de organizaciones son estudiantes que normalmente permanecen cinco años en la organización y que además entran a ella semestralmente, por lo tanto, cualquier cambio cultural requerido demanda un “adoctrinamiento” constante.

La otra forma predominante por medio de la cual se gesta el cambio cultural y ubicada en segundo lugar, corresponde a la forma “natural”. Sencillamente estudiantes y docentes acuden a las escuelas de administración de su preferencia

identificados con los valores dominantes, objetivos perseguidos y los cambios anunciados. La forma menos utilizada de promover el cambio cultural son los aumentos salariales. Este es un mecanismo casi inexistente dado que la mayor parte de estas instituciones son de naturaleza privada y la política de remuneración tiene que sujetarse a disposiciones estatutarias.

Manejo de la resistencia al cambio. Siete escuelas de administración experimentaron resistencia al cambio presentándose de manera moderada en seis de ellas y de forma fuerte solo en una. En contraste, en los otros siete programas la resistencia fue nula, por ejemplo en el CESA los aspectos como la infraestructura física, las dotación de computadores, la calidad de los espacios, la sanidad biológica, el apoyo para mantener una estabilidad psicológica son elementos sobre los que se trabaja todos los días para mantener un clima organizacional apropiado siendo este un aspecto al que se le otorga mucha importancia en esta institución; igualmente se hace mucho uso de lo que podríamos llamar “caricias personales”, del tratar con efusividad a las personas y del saludo jovial. Estas podríamos decir son la clave de la nula resistencia al cambio al interior de esta institución.

No obstante, la nula resistencia al cambio que se presenta en una institución privada como el CESA, contrasta con la fuerte resistencia al cambio que se presenta en la escuela de administración de empresas de la Universidad Autónoma de Colombia. Durante la etapa de recolección de la información en instituciones privadas que no experimentaron resistencia al cambio ante la implantación de nuevas estrategias, se tuvo la oportunidad de interrogar al Decano o al profesor que se entrevistaba acerca de por qué no existía resistencia al cambio. La respuesta que dieron fue muy simple y quizás hasta obvia: Esta es una institución privada y por lo tanto las decisiones que tomen las directivas deben acatarse y al que no le gusta sencillamente puede renunciar, esta fue la respuesta dada en las Universidades Jorge Tadeo Lozano y Piloto de Colombia.

Esta creencia no es más que un falso paradigma. Considerar que en una escuela de administración no se presenta resistencia al cambio por el simple hecho de ser una institución privada queda totalmente refutado cuando se estudia el proceso estratégico de una unidad académica como la de la Universidad Autónoma de Colombia. Allí la resistencia al cambio es fuerte y se manifiesta en forma de paros, la elaboración de pasquines que luego circulan por la facultad y por la universidad, las agresiones verbales también han sido utilizadas para manifestar la resistencia al cambio e incluso se han dado casos de amenazas dirigidas a algunos de los miembros del programa académico. ¿Paros, pasquines, agresiones verbales, amenazas? ¿No es esto caso típico de las universidades públicas? Ante este interrogante los tres profesores (entre ellos el director de carrera) que asistieron al trabajo de campo realizado en esta institución, respondieron que la Autónoma era una institución privada pero que parecía pública. Me vino a la mente un análisis hecho en alguna ocasión por el teórico de la administración Omar Aktouf, quien en una conferencia al hacer una crítica contundente al hecho de aplicar los fundamentos de la gestión privada a las organizaciones

públicas, esgrimió que era un error epistemológico aplicar los principios de la empresa privada a las organizaciones estatales²⁶. En el caso de la Autónoma vale la pena hacer la reflexión al contrario ¿No sería un error epistemológico aplicar los fundamentos de la gestión de una universidad pública a una universidad privada? No es el objeto de este artículo responder a dicho interrogante pero creo que la reflexión es pertinente.

Las causas de esta resistencia fueron en la Autónoma las modificaciones al plan de estudio, aspectos laborales e ideologías diferentes; en la Central la implementación del nuevo modelo del plan de estudios que exige cambios en las prácticas pedagógicas; en la ESAP discrepancias sobre el nuevo enfoque curricular²⁷; en la Cooperativa y la Javeriana se presentaron problemas en la primera por la ausencia de una cultura de planeación y en la segunda por algo similar, debido a que los miembros de la unidad académica mostraron reticencia para marchar al ritmo exigido por el plan de acción. En la Nacional las causas más visibles de la resistencia al cambio fueron la reforma académica que busca reducir los programas de pregrado a cuatro años y el estilo de dirección autoritario, centralizado y poco participativo del ex rector Marco Palacios²⁸, que entre otras cosas desconoció un estilo de dirección y una cultura muy participativa que existía en la universidad antes de su posesión como rector. También se le crítica el querer hacer reformas en un periodo en el que la universidad pasaba por un buen momento como lo muestran los resultados de las pruebas de Estado ECAES. De acuerdo con el profesor Mario Bernardo Figueroa, Palacios quiso destruir para hacer evidente la obra suya, al estilo de las culturas que llegaban a dominar a otras y solo podían edificar sus templos convirtiendo en ruinas los de otras religiones y construyéndolos encima de estos²⁹.

Las formas de manifestarse la resistencia al cambio varían desde las tradicionales de la universidad pública donde se realizan paros, se elaboran panfletos, se organizan marchas, asambleas, foros, hasta aquellas inconformidades que no llegan a manifestarse porque las características de la institución no lo permiten como en el caso de la Universidad de la Salle, donde prevalece una cultura de disciplina y obediencia hacia las decisiones que tomen las directivas de la universidad. Otra forma de manifestarse la resistencia al cambio encontrada en la Universidad Central y Cooperativa consiste en la falta de pertenencia y apropiación con las nuevas estrategias y por ende cierta renuencia a implementarlas.

Una manera interesante de manejar la resistencia al cambio en algunas facultades consistió en exponer la manera en que el cambio puede beneficiar a los miembros de la organización. En efecto, cinco de las siete escuelas de administración que experimentaron resistencia utilizaron este mecanismo, lo cual nos permite inferir que la resistencia se manejó de modo no autoritario.

Evaluación de la estrategia

Todas las escuelas de administración que se estudiaron elaboran indicadores para monitorear el cumplimiento de actividades y analizar el comportamiento de factores y características de la organización tal como ocurre en los informes

de autoevaluación de los programas académicos. Los indicadores se encuentran en los planes de desarrollo, en los planes de acción, en los informes de autoevaluación y son tan numerosos que resulta difícil establecer un paralelo entre los más comúnmente utilizados. Hay casos en los que un indicador está directamente asociado con la misión de la escuela y permite evaluar su cumplimiento, por ejemplo, en la EAN el número de empresas creadas por los estudiantes permite hacer un monitoreo directo sobre la misión de la facultad de administración de empresas. En el Cesa, el número de cargos directivos ocupados por los estudiantes es un indicador que también permite monitorear su misión. Cuando las misiones son más generales es más difícil encontrar indicadores de esta naturaleza.

Para evaluar el desempeño de las escuelas de administración frente a las otras se hace uso de la información que brindan los estudiantes en el momento de la entrevista que se les práctica para ingresar al programa, de las referencias hechas por los docentes que conocen el medio o de las reuniones de ASCOLFA. Pero el principal método utilizado es el benchmarking, con un marcado énfasis en los planes de estudio, de esta manera se estudian los currículos, perfiles y algunos componentes del proceso estratégico como misión, visión y objetivos, de escuelas de administración del ámbito nacional e internacional que gozan del reconocimiento de estar entre las mejores. Incluso el programa de administración pública de la ESAP, también lo ha realizado dado que sus estudiantes compiten directamente en los ECAES con los de los programas de administración de empresas. El benchmarking llevado a cabo por estas unidades académicas refleja en cierta forma que se tiene un compromiso con el cambio y que se desea mejorar.

Eficacia en la implementación de la estrategia. Teóricamente, para analizar la eficacia de la estrategia se tienen en cuenta dos aspectos: el primero, se refiere al hecho de si la estrategia ha permitido conseguir los objetivos propuestos; el segundo, tiene que ver con cual ha sido el comportamiento de la implementación de la estrategia frente al DOFA de la unidad académica.

Frente a la consecución de los objetivos trazados para el año 2004 se encontró una respuesta satisfactoria en todas las unidades académicas de administración. En cuanto al comportamiento de la estrategia frente al DOFA, de lo que se trata es de mirar si la implementación de la estrategia les ha permitido aprovechar sus fortalezas, sus oportunidades y corregir sus amenazas y debilidades. Algunas contestaron que sí a cada uno de estos puntos, otras que no como en la Central en donde todavía no se ha comenzado a implementar el nuevo diseño curricular, por el contrario, otras combinaron respuestas positivas con negativas, sin embargo, podemos decir que para todos los casos, la respuesta más precisa es parcialmente. No obstante, aunque la implementación de la estrategia no les haya permitido corregir las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades de manera absoluta, esta situación se mantiene en un punto que todavía es funcional, es decir que no resulta crítico y no amenaza la supervivencia de la institución.

Por ejemplo es una debilidad todavía existente diez años después de haberse realizado el estudio para la Misión Nacional de Ciencia y Tecnología sobre Facultades de Administración en Colombia, el reducido número de profesores de planta en las instituciones de carácter privado³⁰. Extendiendo un poco el periodo de análisis para los años 2001-2005, al revisar los informes de autoevaluación en el Consejo Nacional de Acreditación, el programa de administración de la Unisabana solo contaba con un 21% de sus docentes con vinculación de planta de un ideal de 40% en 2001, el del Cesa en el 2002 de un total de 92 docentes 82 eran de cátedra, el de la EAN de 168 profesores 146 eran catedráticos (año 2003), el de la Salle de 78 docentes solo 7 son de tiempo completo año (2004). No obstante, esta debilidad presenta un carácter relativo, por ejemplo en el Cesa, cuya misión es formar directivos les interesa más tener docentes de cátedra vinculados al sector productivo. Sin embargo, es muy difícil pretender ofrecer una buena formación sin el acompañamiento de la investigación generalmente hecha por docentes de planta.

Si bien la competencia es una amenaza para las escuelas de administración, ésta no llega a ser disfuncional, pero en el caso de la ESAP sus estudiantes de administración pública tienen que competir en las pruebas de Estado ECAES con los estudiantes de las facultades de administración de empresas, ello debido a que no se ha reconocido el carácter disciplinar de la administración pública sino que se interpreta como una rama de estudio de la administración de empresas. Como se aprecia los estudiantes de la Esap, están compitiendo en desventaja con los de los programas de administración de empresas, este es un ejemplo de una amenaza que puede llegar a un punto crítico, es decir volverse disfuncional.

Problemas, dificultades, fallas o inconvenientes encontrados en los procesos estratégicos. La descripción y análisis de los procesos estratégicos estudiados permitió identificar algunos de los problemas que en ellos se presentan. Dificultades, fallas, problemas o inconvenientes son palabras utilizadas para ser más gráficas y que se toman como sinónimos para referirse a situaciones no deseadas que impiden llevar a cabo de una manera más idónea los procesos estratégicos de las distintas unidades académicas estudiadas. A continuación en el cuadro No 1 se presentan las distintas falencias que experimentan dichos procesos en cada una de sus etapas.

En referencia a la fase del proceso estratégico en la cual se encontraron mayores inconvenientes, los resultados encontrados se apartan un poco de lo que convencionalmente se expone en la literatura sobre estrategia y según la cual la etapa del proceso estratégico donde más dificultades se suelen presentar es en la implementación de la estrategia. En el caso de la muestra estudiada se encuentra un empate entre el número de unidades académicas que encontraron los mayores inconvenientes en la fase de implementación y aquellas que los tuvieron en la fase de evaluación. Cinco escuelas de administración afirmaron tener los problemas de más envergadura en la implementación de la estrategia, cinco en la evaluación y solo tres en la formulación.

Cuadro No 1

Problemas presentados en las diferentes etapas de los procesos estratégicos

Universidad	Formulación de la Estrategia	Implementación de la Estrategia	Evaluación de la Estrategia
Autónoma de Colombia	Inexistencia de análisis estratégico; falta de recursos	Fuerte resistencia al cambio; falta de recursos; rigidez laboral	Falta de disposición para medir resultados
Central	Ausencia de un plan de desarrollo; falta de cultura de planeación y de compromiso para asistir a reuniones	Falta de apropiación de la estrategia	Falta de disposición para medir resultados
CESA	No hubo problemas	No hubo problemas	Se requiere más tiempo para hacer evaluaciones semestrales
Cooperativa de Colombia	Endeble cultura de planeación	Recursos financieros insuficientes	No hubo problemas
EAN	No hubo problemas	No hubo problemas	No hubo problemas
ESAP	Se requirió mayor consenso sobre el enfoque disciplinar de la carrera	No hubo problemas	Débil cultura de evaluación
Externado de Colombia	La débil relación universidad-empresa dificulta la identificación de estrategias pertinentes	Falta de fidelidad a la estrategia seleccionada	No hubo problemas
Javeriana	Se requirió mayor compromiso para la elaboración de los planes de acción	Se requirió mayor eficiencia en la implementación	Débil cultura de evaluación
Jorge Tadeo Lozano	No hubo problemas	No se encontraron problemas	No se le ha venido haciendo el seguimiento al plan de desarrollo
La Salle	La cultura de disciplina y obediencia cohibe la formulación de estrategias por temor a ser consideradas irreverentes	Se requirió mayor eficiencia en la implementación	No hubo problemas

Nacional de Colombia	Faltaron más propuestas en dirección abajo-arriba; el plan de desarrollo no contiene todos los elementos; falta de recursos para seleccionar mejores estrategias	Exceso de trámites; falta de recursos financieros; poca identificación con el estilo de dirección del rector	Subestimación de esta etapa, no se hace de manera formal con documentos
Piloto	Centralización de decisiones; falta de recursos y de mayor rigor en el análisis financiero	Falta de recursos financieros; se requiere descentralizar la presupuestación	No se encontraron problemas
Rosario	Exceso de tramites y formalismos	Exceso de tramites y formalismos	Exceso de tramites y formalismos
Sabana	Faltó mayor participación de docentes; tiempo y espacios físicos	Dificultades para descender a la parte operativa	Dado que hay problemas para la implementación la evaluación sufre retrasos

Conclusiones

- Hemos visto que el entorno de las facultades de administración no debe concebirse como estable. Esto debido a que puede llegar a demandar en cualquier momento una mayor flexibilidad en los recursos y capacidades de la organización, además de que puede tornarse inestable y turbulento en cualquier instante. En ese sentido el tipo de proceso estratégico más conveniente para las escuelas de administración es el correspondiente al “strategic management”, que orienta el futuro de la organización a través de un enfoque interactivo en la formulación de la estrategia consultando a miembros de todos los niveles de la institución y permite superar las contingencias que impone un entorno cada vez más inestable y turbulento.
- El “strategic management”, no debe concebirse como una manera privilegiada de llevar a cabo el proceso estratégico por organizaciones grandes y maduras. Tampoco se debe concebir como un conjunto de reglas rígidas, es más bien un enfoque de desarrollo estratégico que puede aplicarse en instituciones de cualquier tamaño si sus miembros están dispuestos y preparados para abordar temas relacionados con la finalidad, objetivos, orientación, competencia, recursos y eficacia. Después de que exista la voluntad siempre se encontrará la posibilidad de hacer el ejercicio aún en instituciones jóvenes y pequeñas.
- El diseño del proceso estratégico de una escuela de administración, es cognitivamente un proceso complejo, que demanda la participación de múltiples actores y coordinación de actividades, principalmente a través de la coordinación de saberes profesionales y disciplinares diferentes. Su proceso estratégico es de carácter multidimensional y abarca aspectos de carácter administrativo, económico, financiero, académico, político, legal, social, cultural y jurídico. De allí deriva la imperiosa necesidad de que los diversos

actores que participan en el proceso sean de un carácter interdisciplinario y multiestamentario (docentes, empleados, estudiantes).

- Cada unidad académica de administración de acuerdo con sus características particulares debe adoptar el modelo de proceso estratégico que considere más conveniente. Sin embargo, un plan de desarrollo específico para el programa de administración ofrece muchas más ventajas. No es aceptable la excusa de que la elaboración de un plan demanda mucho tiempo, un plan de desarrollo puede tener ocho o diez páginas e incorporar en otras dos el plan de acción, un diseño como este sencillo y concreto se pudo observar en el programa académico de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Las escuelas de administración deberán en lo posible propender por organizarse como facultades independientes, esto les permitirá contar con un decano y con la participación directa de éste en instancias superiores de la universidad, tener un sistema de presupuestación propio y ganar más autonomía.
- Es necesario fortalecer la cultura de la planeación en algunas instituciones de tal forma que se puedan superar situaciones que impiden mejorar la idoneidad de sus procesos estratégicos. Por ejemplo, en La Esap y la Javeriana, se requiere mejorar la actitud de las personas frente a los procesos de evaluación ante los cuales en ocasiones muestran reticencias. En la Salle y la Piloto, sería conveniente propender por una cultura más participativa, en el Externado la fidelidad hacia la estrategia formulada mejoraría el proceso de planeación, y en la Central es indispensable valorar más la importancia y utilidad derivada de formalizar su proceso estratégico.
- Así se haga uso de los instrumentos formales y más racionales la implementación de nuevas estrategias suele generar resistencia al cambio. Por una parte, la práctica administrativa es una combinación de arte y ciencia, en consecuencia en todo proceso estratégico emergen aspectos racionales pero también intereses individuales y de grupo que inducen a que las estrategias que se adopten puedan basarse tanto en cálculos y análisis exactos como en sentimientos y emociones. Por la otra, en la organización influyen dos lógicas diferentes (orden y desorden), ella es el resultado de la acción de sus actores, de sus contradicciones, de la confrontación cotidiana de intereses individuales y colectivos. De allí que la conciliación y la negociación sean el mejor camino para abolir la resistencia al cambio e implementar una estrategia de manera democrática.
- Toda organización pública o privada, del sector solidario, industrial, agrario o de servicios, está en la obligación de propender por llevar a cabo de manera idónea su proceso estratégico, pues éste redundará en la calidad de sus productos, en la imagen de la organización, en la percepción favorable o desfavorable que se formen los clientes tanto internos como externos. Sin embargo, cuando se trata de escuelas de administración la situación se torna más delicada, puesto que tanto el desarrollo administrativo y estratégico como la capacitación en estos temas forman parte de su verdadera razón de ser. De allí la imperiosa necesidad de que estas instituciones prediquen con el ejemplo.

- El proceso estratégico de las facultades de administración debe redundar en: 1. La formación de profesionales competentes con aptitudes crítico analíticas, capacidad investigativa, con responsabilidad social, hábiles para el trabajo en equipo, con mentalidad emprendedora y deseos de proyección. 2. La infraestructura adecuada para el desarrollo de las labores de formación, investigación y extensión 3. La realización de actividades de investigación, que permitan asimilar, adaptar, y generar tecnologías en gestión que beneficien a las organizaciones colombianas permitiéndoles ser más competitivas en una economía cada vez más globalizada. No obstante, la investigación no se logra con una dedicación marginal de fines de semana, ni con profesores de cátedra, algo de lo cual se ufanan las escuelas de administración por considerar que sus profesores tienen vínculos con el sector productivo y no están dedicados exclusivamente a la academia. 4. La generación de los recursos suficientes para la implementación de las estrategias elegidas. 5. El desarrollo de actividades de consultoría por medio de las cuales se estrechen vínculos con el sector público y privado. 6. La apertura de nuevos programas de postgrado que sirvan de apoyo al pregrado.

- Llegamos a nuestra última y más importante conclusión relacionada directamente con el problema formulado ¿Están las escuelas de administración predicando con el ejemplo, están desarrollando sus procesos estratégicos de manera conveniente o por el contrario todavía se puede decir que estamos en casa de herrero con azadón de palo? Hemos visto que los procesos estratégicos de estas unidades académicas presentan problemas y que distan todavía de ubicarse en una situación ideal. Sin embargo, como se pudo constatar en el trabajo de campo, el 100% de los programas académicos de administración manifestaron que han podido conseguir los objetivos que se han venido proponiendo alcanzar y sus estrategias han hecho que el comportamiento del DOFA se mantenga de manera funcional y permita garantizar la supervivencia de la organización³¹. Esto es lo que en últimas hace que un proceso estratégico pueda considerarse como idóneo, tal como lo expone Richard T. Pascale en el libro “El Proceso Estratégico”³².

Independientemente de que se tengan o no planes estratégicos lo importante de la estrategia es que permita alcanzar las metas y los objetivos que se han trazado³³. No obstante, este es un aspecto en el cual también se ha avanzado significativamente, en 1988 cuando ASCOLFA publicó “La Planeación en Las Instituciones de Desarrollo Administrativo En Colombia”, donde se realizó un diagnóstico sobre la planeación en las facultades de administración, de 14 solo tres tenían planes de desarrollo. Hoy la situación ha cambiado de 14 facultades ubicadas en la ciudad de Bogotá, once están cobijadas por un plan estratégico ya sea de la facultad o del programa específicamente, como podemos observar se ha avanzado mucho en cuanto a formalización del proceso estratégico. En vista de lo anterior, en esta conclusión final “ya no se puede decir que estamos en casa de herrero con azadón de palo, el predicador ha empezado a poner en práctica aquello que predica y enseña”.

Notas

- (1) Al respecto se puede consultar a Pascale, Richard (1984) "El Efecto Honda". En: Mintzberg, Henry y Quinn, Brian (1993). "El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos", Página 131. En este artículo el autor hace una exposición de la manera como la empresa japonesa Honda, desarrolló una estrategia para penetrar el mercado estadounidense en 1959. A partir de 1960 las ventas de la compañía se dispararon, en 1964 casi una de dos motocicletas vendidas era una Honda. El autor destaca que el éxito se pudo conseguir por medio de la experimentación, la adaptación, y el aprendizaje continuo, sin la figura rígida de un plan de desarrollo elaborado por unos cuantos cerebros en los niveles superiores.
- (2) Incluso en esta universidad se ofrece un programa de lenguas modernas cobijado por la misma misión, de acuerdo con la información que sobre este programa aparece en la página web, sus estudiantes deben interactuar con los de otros programas para generar empresas ofreciendo sus conocimientos en idiomas extranjeros.
- (3) Si este problema asociado a la falta de especificidad de la misión podría presentarse en el caso de las facultades que integran programas de economía, administración y contaduría, es de esperarse que el riesgo sea más inminente cuando la misión de la universidad es adoptada por todos los programas académicos que la conforman, principalmente cuando se trata de carreras profesionales muy disímiles en sus objetivos de formación.
- (4) Se tuvo la oportunidad de analizar las misiones de las escuelas de administración de las Universidades Autónoma, CESA, EAN, ESAP, Externado, Jorge Tadeo Lozano, La Salle, Nacional, Piloto, Rosario, Sabana.
- (5) Kubr, Milan (1984). "La Administración de Una Institución de Desarrollo Administrativo". Página 17.
- (6) Por eso se recomienda que estos elementos sean claros y concisos. Por ejemplo las misiones del CESA (formar directivos) y de la EAN (Formar empresarios) son muy fáciles de recordar. De acuerdo con los informes de autoevaluación consultados en el CNA, el 100% de los docentes, directivos, y estudiantes del programa de administración de empresas de la EAN, pueden explicar el sentido de la misión del programa.
- (7) Aktouf, Omar (2001). "Administración Entre La Tradición y Renovación". Página 109 y 110.
- (8) Principio según el cual el hombre actúa de manera egoísta para satisfacer sus propios intereses, sin embargo es conducido por una mano invisible que permite alcanzar el interés colectivo o social.
- (9) Mintzberg, Henry En: Karlof, Bengt (1991). "Estrategia Empresarial Pautas Claves y modelos Para Pensar la Organización Inteligente".
- (10) Aktouf, Omar (2000). "Administración y Pedagogía" Página 31-49.
- (11) Ver por ejemplo, Rodríguez Becerra, Manuel et al (1992). "Gerencia Privada Gerencia Pública Educación en Crisis".

- (12) De acuerdo con el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior (SINIES), en 2004 se ofrecieron en la ciudad de Bogotá 118 programas académicos de administración a nivel profesional.
- (13) En el momento de redactar estas líneas no habían salido a la luz pública los resultados finales de las negociaciones del TLC entre Colombia Y los Estados Unidos en materia de educación superior
- (14) De acuerdo con el informe de autoevaluación del programa de administración de empresas de la Universidad de La Salle (octubre de 2004), consultado en el CNA, este programa ha definido planes de acción para el corto plazo 2004-2005, mediano plazo 2006-2007, y largo plazo 2008-2010. El plan de desarrollo de la universidad abarca el periodo 2003-2010.
- (15) En la Universidad Autónoma se denomina al plan de desarrollo como plan cuatrienal por cubrir el periodo 2004-2007. Aquí se definió el horizonte de planeación de la siguiente manera 2004-2005 primer año, 2005-2006 segundo año, 2006-2007 tercer año. Como vemos esta manera de establecer un horizonte de planeación es más real, pues cuenta los años que efectivamente cubre el plan estratégico, en consecuencia el plan de la Autónoma para efectos de esta investigación no es cuatrienal sino trienal.
- (16) En consecuencia se analiza la parte (escuela de administración de empresas) en interacción con el todo (universidad), tal como lo recomienda el paradigma de la complejidad para evitar análisis simplistas.
- (17) La expresión administración de políticas proviene de la frase japonesa hoshin Kanri, Ho equivale a dirección y shin representa aguja, ho y shin en conjunto se interpreta como la aguja de una brújula que apunta en la dirección que se debe tomar, es decir la política que se debe adoptar. Kanri significa administración, gerencia o despliegue. No obstante, en esta institución la conceptualización que se adopta de su proceso estratégico no es administración por políticas sino “proceso estratégico”.
- (18) Fukuara, Akashi. En: Eureka, William y Ryan, Nancy (1994). “Despliegue de las Políticas y Estrategias de la Empresa”. Página 31.
- (19) La Universidad Nacional por ejemplo posee una gaceta universitaria a través de la cual se dan a conocer todas las normas que expide el consejo superior, rector general, directores de sede, vicerrectores, consejo académico, consejo de facultad, centro o instituto.
- (20) Una hipótesis que no se pudo probar debido a la forma en que se presentan las estadísticas sobre la educación superior, consiste en que la expansión de las escuelas de administración se ha dado de manera indiferente al comportamiento del PIB. De esta manera cuando la economía crece se estimula la demanda de administradores y por lo tanto la oferta de programas académicos de administración. Pero cuando el PIB se contrae se les dice a los potenciales estudiantes de administración de empresas que estudien esta carrera para que generen empresas y se autoempleen. En el juego de la moneda cara gana el oferente, sello también.

- (21) Departamento de Economía Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín). "Ensayos de Economía". Octubre de 1998, Página 28.
- (22) Banco de la República. "Informe de la Junta Directiva del Emisor al Congreso de la República". Marzo de 1999.
- (23) Departamento de Economía Universidad de Antioquia. "Lecturas de Economía". Julio diciembre de 1999, página 56.
- (24) Zapata, Edgar (2000). "Mercadeo Educativo: Estrategias Para Promover Instituciones y Programas". Página 15.
- (25) Sin hacer esta simplificación la escuela de administración de empresas de la Universidad Nacional, quedaría ubicada en el décimo nivel, lo cual no altera para nada los resultados del análisis.
- (26) Aktouf, Omar "Seminario Administración y Nueva Economía Los Retos De La Globalización Siglo XXI". Centro de Convenciones Hotel Santa Mar. Santa Marta, Abril 7 de 2001.
- (27) La discusión gira en torno a si se debe adoptar un enfoque discursivo, práctico o mixto.
- (28) Marco Palacios estuvo al frente de la rectoría de la Universidad Nacional durante dos años y renunció a ella el 5 de abril de 2005.
- (29) Mario Bernardo Figueroa profesor asociado de la Universidad Nacional. "En Un País de Ciegos El Tuerto Es Rector". En Revista semana, Edición 1197.
- (30) Según este estudio el 70% de los docentes del área de administración era de cátedra.
- (31) El cumplimiento de los objetivos puede generar escepticismo en más de un lector, lo cual es absolutamente válido. Sin embargo, comprobar la veracidad de las respuestas dadas en el trabajo de campo sobre este punto, implicaría realizar una investigación como la que se hizo para la Misión de Ciencia y Tecnología sobre facultades de administración, algo que está totalmente por fuera de nuestro alcance.
- (32) Pascale, Richard (1984). "El Efecto Honda". En: Mintzberg, Henry y Brian Quinn, James (1993). "El Proceso Estratégico". Páginas 131-141.
- (33) En el mismo artículo Pascale destaca que el éxito de la Honda en el mercado de motocicletas estadounidense en la década del 60, se dio sin la existencia de un plan de desarrollo escrito y estuvo acompañado de errores de cálculo, del acierto por medio del azar y del aprendizaje organizacional continuo, contrapunteados todos con la versión formalizada y de escritorio de la estrategia.

Bibliografía

ECHEVERRI ROMERO, Rubén Darío, et al (1988). La Planeación en las Instituciones de Desarrollo Administrativo en Colombia. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración Ascolfa.

EUREKA, William y RYAN, Nancy (1994). *Despliegue de las Políticas y Estrategias de la Empresa*. México: Panorama Editorial.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. *Búsquedas y Logros desde la Academia. 50 años de la Facultad de Ciencias Económicas 1952-2002*.

GARRIDO BUJ, Santiago (2003). *Dirección estratégica*. Primera edición, España: McGraw Hill.

GERRY, Jonson y KEVAN, Scholes (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. España: Prentice Hall.

HILL, Charles y JONES, Gareth (2001). *Strategic Management*. Houghton Mifflin.

KUBR, Milan, et al (1984). *La Administración de una Institución de Desarrollo Administrativo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

KRUGMAN, Paul (1999). *The Return of Depression Economics*. New York: W.W Norton & Company.

MARIÑO NAVARRETE, Hernando (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfamomega.

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo (2003) *Gestión Estratégica Neoinstitucional: Caso Telecom*. En: *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. N° 22, julio-diciembre.

MINTZBERG, Henry (1995) *La Caída y el Resurgimiento de la Planeación Estratégica*. En: *Harvard Business Review*,.

MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry (1989). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

ORDIONI, G. (1965). *Management by Objectives*. New York: Pitman.

RODRÍGUEZ BECERRA, Manuel, et al (1992). *Gerencia Privada Gerencia Pública Educación en Crisis*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

SCHELEH, Edward (1961). *Management by Results*. New York: McGraw-Hill.

SERNA GÓMEZ, Humberto (2000). *Gerencia estratégica*. Séptima edición, Bogotá: 3R Editores.

URIBE, Roldán Jorge (2004) *Repensar la Educación Superior Desde el Comercio*. En: *Economía Colombiana Revista de la Contraloría General de La República*. Enero-Febrero, Edición 300.

ZAPATA, Edgar (2000). *Mercadeo Educativo: Estrategias para Promover instituciones y Programas*. Bogotá: UPTC.

Documentos Institucionales Consultados en el Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Informe final de autoevaluación del programa de administración de empresas de la Universidad de la Salle. Octubre de 2004.

Informe final de autoevaluación del programa de administración de empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Febrero de 2003.

Informe final de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación del programa de administración de empresas de la Escuela de Administración de Negocios (EAN). Agosto de 2003.

Informe final de autoevaluación del programa de administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia. Septiembre de 2001.

Informe final de autoevaluación del programa de administración de empresas de la Universidad de la Sabana. 23 de Marzo de 2001.