

Metodologías activas en la dirección estratégica de la empresa: implicación de los alumnos en el análisis estratégico de la universidad

ANA GARGALLO CASTEL¹
Universidad de Zaragoza, España

1 Introducción

En la experiencia que aquí se presenta se ha buscado abordar el desarrollo de la disciplina Dirección Estratégica de la Empresa I mediante estrategias metodológicas orientadas a promover la iniciativa y la participación activa del alumno como mayor garantía de su compromiso individual. Se desea favorecer la reflexión y la experimentación, ofreciendo actividades pensadas para promover el aprendizaje autónomo de los estudiantes con el apoyo y la tutela del profesor.

Un aspecto fundamental a considerar a lo largo del desarrollo de toda disciplina, hace referencia a la motivación del alumno. En este caso, se desea que el alumno se sienta cómodo e identificado por afinidad geográfica, cultural, etc. Y se busca lograr una mayor motivación intrínseca del estudiante. Desde la concepción constructivista del aprendizaje se destaca que es el propio alumno quien construye su aprendizaje, siendo el papel del profesor principalmente el de mediador entre la situación de partida del estudiante y el conocimiento y las competencias que se desea que adquiera. El objetivo es que los estudiantes sean protagonistas de su aprendizaje, formándose criterios propios y actitud crítica. Para ello, en el desarrollo de la asignatura se utiliza el estudio de casos y se promueve que el alumno profundice sobre aspectos relacionados con la disciplina.

2. Contextualización de la propuesta

Los alumnos de Dirección Estratégica de la Empresa I pertenecen a la Licenciatura en Ciencias del Trabajo, cuyo objetivo formativo incluye una formación de carácter interdisciplinar "en su doble vertiente organizativa y relacional" en el campo del trabajo humano. En concreto, entre las competencias profesionales se incluye la gestión y dirección estratégica, centrada especialmente en los recursos humanos. Estas competencias seguirán manteniéndose en el nuevo título de grado de Ciencias Laborales y Recursos

¹ La autora agradece la financiación prestada por el Proyecto de Innovación Docente número 267-92 titulado "Calidad y TIC en la enseñanza semipresencial: Ciencias del Trabajo" (convocatoria 2004) para el profesorado universitario del Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.

Humanos donde, en concreto, se menciona la Dirección y Gestión de Recursos Humanos como uno de los ámbitos de actuación profesional para los nuevos titulados (ANECA, 2005).

Respecto al contexto en el que se enmarca la propuesta metodológica, debe destacarse que se trata de una asignatura de segundo ciclo², aspecto que, como se comenta a lo largo de la comunicación, será una característica que condicionará, en parte, el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, el tamaño reducido del centro y de las clases ha permitido un seguimiento continuo y una mayor interrelación entre el profesor y los alumnos.

En concreto, con esta actividad se han fortalecido algunas capacidades genéricas como la capacidad de análisis, el trabajo en equipo, el razonamiento crítico, etc., además de competencias específicas relacionadas con la organización y dirección de empresas y la dirección y gestión estratégica en particular, la capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, para realizar análisis y diagnósticos; prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa y, en general, transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas, todas ellas capacidades citadas en el Libro Blanco Título de Grado en Ciencias Laborales y Recursos Humanos (ANECA, 2005).

Dentro de los contenidos formativos, referentes al bloque de organización del trabajo citados en el mismo Libro, también se van a tratar en esta actividad aquellos referidos especialmente a la Dirección Estratégica: análisis interno y del entorno organizativo. En concreto, entre los objetivos perseguidos con la materia se encuentran los siguientes (ANECA, 2005):

- Identificar las oportunidades y amenazas procedentes del entorno competitivo que afectarán a la formulación estratégica de la empresa.
- Identificar los recursos y capacidades que posee la empresa para determinar las debilidades y fortalezas de la empresa que pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva, profundizando en los recursos humanos y su especificidad.
- Diseñar e implantar estrategias competitivas y corporativas de la empresa teniendo en cuenta su relación con el área de recursos humanos.

Es en este contexto en el que se enmarca la propuesta llevada a cabo para favorecer la implicación del alumno mediante el análisis de casos próximos a su entorno, a sus creencias, sus vivencias.

3. Interés por las metodologías activas

Desde un primer momento se ha intentado que el estudiante participe de forma activa mediante estrategias metodológicas que promuevan la iniciativa del alumno, la reflexión, la experimentación, el aprendizaje autónomo tutelado por el profesor. Se desea con ello fomentar y garantizar su compromiso individual, lograr que los alumnos sean protagonistas de su aprendizaje y lo construyan formándose criterios

² Ver Anexo 1 para mayor información sobre plan de estudios, experimentalidad, naturaleza, número de créditos, curso, cuatrimestre, ciclo y descriptor.

propios. Debe destacarse que las características de los alumnos facilitan la consecución de dicho compromiso —la media de edad de los alumnos supera los 25 años— y ya poseen una diplomatura o licenciatura en el momento de cursar la asignatura.

A través de los principios psicopedagógicos, basados en una concepción constructivista del aprendizaje, se presenta al alumno como constructor de su propio aprendizaje, mientras que el rol del profesor se centra principalmente en el papel de mediador. Como parte de la metodología de la asignatura se utiliza el estudio de casos y se promueve que el alumno profundice sobre distintos temas correspondientes a la disciplina. Con ello se pretende que los alumnos utilicen un aprendizaje significativo junto con una instrucción por descubrimiento autónomo con aplicaciones prácticas de los aprendizajes (Woolfolk, 1999) y que adquieran una actitud dinámica, leyendo noticias de actualidad económica y empresarial, e informes y casos sugeridos por el profesor. Mediante la utilización del estudio de casos, relativos a empresas próximas o conocidas por el alumno se desea incrementar la motivación del estudiante y con ello el esfuerzo y el tiempo dedicado a la actividad (Dornyei, 2000). En el caso del análisis estratégico de la universidad se intenta aprovechar el interés personal del alumno por una institución que puede considerar como “suya” y se espera que se sienta cómodo e identificado, incrementando así la motivación intrínseca del estudiante. Para mejorar la motivación extrínseca se incluye la participación en la realización de los casos como un elemento más a tener en cuenta en la calificación final de la asignatura. Igualmente, permite diversificar y ampliar la gama de procedimientos e instrumentos de evaluación con los que valorar las distintas destrezas y objetivos que deben alcanzar.

Además, mediante la utilización de actividades variadas a lo largo de la disciplina, se desea diversificar los estímulos ofrecidos al alumno, variando las propuestas para evitar la rutina y el desinterés a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como reducir el riesgo de error en la evaluación al disponer de más fuentes de información para evaluar la adquisición de competencias por parte del alumnado.

4. Conclusiones de los alumnos sobre la visión estratégica en la universidad

En la propuesta de análisis que se planteó a los alumnos dentro de la asignatura Dirección Estratégica de la Empresa I, el interés se centra principalmente en el análisis de los aspectos relevantes que deben conducir al diseño de una estrategia general para la empresa —para en el caso concreto del Campus de Teruel de la Universidad de Zaragoza—, basada en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y una correcta respuesta a las amenazas, mediante una adecuada utilización de los recursos y capacidades internos.

Para la realización del trabajo, los alumnos han consultado la bibliografía básica y complementaria de la asignatura así como diferentes documentos relacionados con la universidad española, y la Universidad de Zaragoza en particular, y diversas páginas web, especialmente www.unizar.es desde donde han accedido a diferentes enlaces relacionados con el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza, la Memoria de Calidad de la Universidad de Zaragoza, el Informe de Gestión, etc. así como la página de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y la de la Escuela Politécnica de Teruel, que son los dos centros que conforman el Campus.

Tras revisar diversos materiales y documentos, los alumnos destacaron el importante proceso de cambio en el que se ha visto inmersa la universidad española en los últimos años: la velocidad de las innovaciones tecnológicas, las nuevas demandas de las empresas y de la sociedad en su conjunto, la transformación del mercado de trabajo o la convergencia con Europa. Por ello, concluyen que la universidad, al igual que el resto de organizaciones, debe estar atenta a su entorno para responder a los nuevos escenarios y necesidades, adelantándose a los mismos e incluso liderando el cambio con una adecuada planificación estratégica.

Ante la ineficacia que han demostrado los modos de dirección convencionales para adaptar la organización a un nuevo entorno, las empresas deben responder formulando una estrategia empresarial clara, apoyándose para ello en la dirección estratégica (Navas y Guerras, 2002). Esto implica desarrollar un análisis minucioso del entorno y de los recursos y capacidades internos, para poder afrontar los nuevos retos con determinación. En esa línea, han observado cómo las universidades, entre ellas la Universidad de Zaragoza, están introduciendo conceptos referentes al análisis estratégico, tradicionalmente utilizados en la administración de empresas del sector privado. En concreto, entre los documentos revisados por los alumnos destaca el Plan Estratégico de la Universidad de Zaragoza, en el que se incluye la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción y que recoge un conjunto de Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades relevantes a la hora de enfrentar el desarrollo de la Universidad y un decálogo de objetivos a alcanzar.

Llegados a este punto, los alumnos debían profundizar por un lado en los factores externos que en su opinión representan oportunidades y amenazas para el caso concreto del Campus de Teruel, y por otro en los factores internos, propios, que pueden representar una fuente de fortalezas o debilidades para el adecuado desarrollo de la labor docente de la universidad.

4.1. Aplicación práctica del Análisis DAFO

Se desea que el alumno contemple la dirección estratégica desde una perspectiva organizacional, incorporando las distintas tipologías de recursos y capacidades que permiten a la empresa alcanzar ventajas competitivas en mayor o menor medida, dependiendo del contexto externo en el que desarrolla su actividad. Para lograr los objetivos didácticos planteados se incluyen contenidos relativos al concepto de estrategia, la importancia del análisis del entorno general y específico y el análisis de los recursos y capacidades de la empresa (recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputación, etc.), incluyendo al análisis DAFO como una metodología que permite aunar el análisis interno y externo de la organización.

Tras revisar los aspectos teóricos referidos a estas cuestiones, se propuso a los alumnos llevar a cabo un estudio aplicado, consistente en la realización de un análisis DAFO³ del Campus de Teruel, al cual pertenecen, a través de la revisión de diversas fuentes internas y externas así como a partir de su propia experiencia como miembros de la comunidad universitaria en dicho Campus. Con ello se desea fomentar, en la medida de lo posible, el interés y la curiosidad necesaria para profundizar en los planteamientos y las cuestiones abordadas en la disciplina así como que el alumno adquiera destrezas relacionadas con la búsqueda de información, el espíritu crítico o la capacidad de análisis, entre otros.

³ El análisis DAFO constituye una herramienta de análisis dentro del proceso estratégico, que permite ofrece una visión global de la situación tanto interna, como externa de la organización mediante la conocida matriz de Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.

Las amenazas y oportunidades detectadas provendrán de ese análisis del entorno o análisis externo, mientras que las fortalezas y debilidades serán resultado de un proceso de diagnóstico introspectivo o análisis interno. La organización deberá tratar de, en la medida de sus posibilidades, aprovechar oportunidades, mantener y potenciar sus fortalezas, contrarrestar las amenazas y corregir sus debilidades. Tal y como sugiere la lógica, las amenazas y oportunidades se identifican en los factores correspondientes al exterior de la organización, en su entorno, lo que implica analizar:

- La posición competitiva que ocupa la organización entre las diversas organizaciones análogas.
- Las tendencias y necesidades de la sociedad.
- El impacto de los procesos de convergencia con Europa, la ampliación de los mercados de mano de obra, servicios, etc.
- Los factores macroeconómicos, demográficos, sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, para lo cual deben evaluarse:

- La calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la organización.
- La eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.

Mediante el análisis interno y externo se establece la misión y objetivos organizativos dentro de la fase de análisis estratégico. Tal y como se muestra en la Figura 1, siguiendo el planteamiento clásico, el análisis estratégico antecede a la planificación estratégica que incluye la formulación, evaluación, selección e implementación de estrategias a la vista de aquel, todo ello dentro del proceso más amplio de dirección estratégica que incluye una última etapa de control estratégico para la comprobación de los resultados y la detección de las desviaciones correspondientes (Guerras, 1995; Aguirre *et al.*, 1999).

FIGURA 1
Etapas clásicas del proceso de dirección estratégica



FUENTE: Guerras (1995).

4.2. Resultados del análisis DAFO

Tras trabajar con diferentes materiales, principalmente centrados en el análisis estratégico de la Universidad de Zaragoza en su conjunto, se ofrecieron a los alumnos unas pautas sobre posibles fuentes de información relacionadas con el Campus tales como titulaciones impartidas, número de alumnos matriculados, infraestructuras, recursos humanos, etc.

Para los alumnos presenciales que asisten con regularidad a las clases, se reservaron sesiones destinadas a la puesta en común, reflexión y debate en grupo de las conclusiones alcanzadas por cada uno de ellos. Mediante estas sesiones de análisis conjunto se desea que el alumno desarrolle habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación y la oratoria en público, el razonamiento y el debate en grupo, el contraste de información procedente de distintas fuentes y la réplica ante situaciones de opiniones enfrentadas. Por otra parte, para los alumnos de la modalidad semipresencial el trabajo fue inicialmente individual, a partir de los documentos facilitados en la página web de la asignatura, posteriormente puestos en común en la sesión presencial referente a la unidad didáctica correspondiente.

En términos generales, la participación de los alumnos ha sido muy activa, destacando especialmente aquellos estudiantes que, a pesar de las cargas familiares y profesionales, han mostrado un alto grado de compromiso. La familiaridad con la universidad, al tratarse de un segundo ciclo, y la experiencia laboral previa, coinciden, en general, con una fuerte motivación y ganas de aprender, facilitando el desarrollo de actividades como la aquí expuesta.

Tras la revisión de las diferentes propuestas aportadas por los alumnos se pueden extraer las conclusiones que se muestran en la Figura 2 que recoge el resumen de la matriz de análisis DAFO:

FIGURA 2
Matriz análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa oferta de titulaciones • Deficiencias en infraestructuras • Titulaciones poco demandadas • Escasa innovación en la docencia • Reducido n.º de alumnos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ratio profesor/alumno • Universidad de Verano • Flexibilidad centro pequeño • Buenas relaciones profesor/alumno • Innovación en las metodologías docentes • ...
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Despoblación y envejecimiento de la población • Débil sistema productivo de la ciudad (Teruel) • Cambios en las demandas de las empresas • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida de la ciudad • Cambios en política educativa • Aprovechamiento de nuevas metodologías docentes • Formación permanente, inmigrantes, nuevos mercados • ...

Con este análisis se consigue que el alumno se implique y participe en el desarrollo de su aprendizaje a la vez que se obtiene información valiosa sobre su opinión respecto a la posición de la Universidad de Zaragoza y del Campus de Teruel en el entorno actual y de sus potenciales Fortalezas-Debilidades-Amenazas y Oportunidades. Esto resulta especialmente importante si se tiene en cuenta que en el proceso estratégico debe existir una implicación y un compromiso, no sólo desde los niveles superiores de la organización, que son los que deben liderar el proceso, sino también de los diferentes agentes que interaccionan de una u otra forma con la misma, entre ellos los propios alumnos.

5. Conclusiones

A lo largo de esta comunicación se ha mostrado una aplicación práctica de metodologías activas y participativas en la que los estudiantes se sienten partícipes de su aprendizaje y se implican en el logro de los objetivos de aprendizaje planteados. En concreto, se presenta un ejemplo de aplicación práctica dentro de la asignatura Dirección Estratégica de la Empresa I, materia troncal, perteneciente al primer cuatrimestre de primer curso de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo en la Universidad de Zaragoza. Para ello, se presenta brevemente la disciplina y las ideas básicas referentes a la búsqueda de la participación activa del alumno, para continuar ofreciendo un resumen del estudio del caso propuesto y los resultados obtenidos por los alumnos tras la revisión y el análisis de diversas fuentes.

Con el desarrollo del análisis práctico, por un lado, los alumnos han fortalecido su capacidad de análisis, comprendiendo la importancia de concretar la planificación estratégica y de revisar continuamente la estrategia para conservar las posibles ventajas competitivas y por otro, han conocido aspectos de la universidad a la que pertenecen que hasta ahora desconocían. Entre las amenazas citadas por los alumnos destaca el cambio en las demandas de las empresas, ante lo cual consideran una oportunidad la adecuación de la universidad a las mismas a través de la adopción de los cambios y transformaciones necesarias, en línea con el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior.

Si bien cada disciplina presenta sus especificidades y este ejemplo no es extrapolable a otras materias, sí muestra cómo la motivación del estudiante puede aumentarse mediante el análisis de casos con los que se sienta cómodo y por los que se sienta atraído, bien sea por proximidad geográfica, o por afinidad con sus gustos y aficiones.

Bibliografía

- AGUIRRE, A.; CASTILLO, A. M., y TOUS (1999): *Administración de empresas*. Pirámide, Madrid.
- ANECA (2005): *Libro Blanco Título de Grado en Ciencias Laborales y Recursos Humanos*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Fecha documento final: junio 2005.
- DONOLO, D.; CHIECHER, A., y RINAUDO, M. C. (2004): "Estudiantes en entornos tradicionales y a distancia. Perfiles motivacionales y percepciones del contexto". En: *Revista de Educación a Distancia*, n.º 10. Disponible en: <<http://www.um.es/ead/red/10/chiecher.pdf>> [Consulta: dic. 2006].
- DORNYEI, Z. (2000): "Motivation in action: towards a process-oriented conceptualisation of student motivation". En: *British Journal of Educational Psychology*, (70), pp. 519-538. (citado en DONOLO *et al.*, 2004).

GUERRAS, L. A. "La dirección estratégica en organizaciones no lucrativas". En: VARIOS AUTORES (1995): *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. NAVAS LÓPEZ, J. E. (Coordinador editorial). Civitas, Madrid.

NAVAS, J., y GUERRAS, L. (2002): *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid (3.ª edición).

WOOLFOLK, A. E. (1999): *Psicología Educativa*. México: Prentice-Hall Hispano América.

* * * * *

ANEXO 1: Descripción de la asignatura Dirección Estratégica de la Empresa I

NOMBRE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA I Plan de estudios: BOE 19-8-2000 Grado de experimentalidad: 6 Tipo (troncal/obligatoria/optativa) : Troncal		
Créditos totales (LRU): 6	Créditos LRU teóricos: 4	Créditos LRU prácticos: 2
CURSO: 2.º	CUATRIMESTRE: 1.º	CICLO: 2.º
DESCRIPTOR: Análisis del entorno general y específico. Análisis interno de recursos y toma de decisiones. Opciones para la formulación de la estrategia: estrategia genérica y métodos alternativos. Evaluación de la estrategia. Elementos para la implementación de la estrategia.		