

# Análisis de la percepción en la ejecución de las estrategias contenidas en el plan estratégico de una Facultad, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil

## Analysis of the perception of the strategies' s execution contained in the strategic plan of a faculty, case study: Faculty of Economic, University of Guayaquil

Lorena Alexandra HENRIQUEZ Basurto [1](#); Julio César BURGOS Yambay [2](#); María Belén AGUILAR Sinche [3](#); Javier Mauricio BURGOS Yambay [4](#)

Recibido: 12/06/2017 • Aprobado: 26/06/2017

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Se propone analizar cómo la percepción en la ejecución de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Economía difiere entre los empleados. Se realizó una encuesta basada en el camino a seguir para una ejecución de una estrategia exitosa establecido por Syrett, a 137 funcionarios. El análisis fue realizado a nivel descriptivo, con el fin de determinar en qué parte del camino se debe retroalimentar para lograr el éxito de la estrategia.

**Palabras clave** Estrategias, plan estratégico, percepción

#### ABSTRACT:

It is proposed to analyze how the perception of the strategies' s execution of the strategic plan of the Faculty of Economy is different between the employees. A survey was conducted based on the way forward for a successful strategy established by Syrett to 137 employees of the Faculty of Economics. The analysis was carried out at the descriptive level, in order to determine in which part of the way should be fed back to achieve the success of the strategy.

**Keywords** Strategies, strategic plan, perception

# 1. Introducción

En la actualidad, los Institutos de Educación Superior del Ecuador, están experimentando cambios que ayudan a mejorar la calidad de la enseñanza y transparencia en sus acciones de gestión, lo que implica aplicar herramientas que ayuden a reforzar o mejorar el desarrollo institucional. Debido a los diferentes métodos de gestiones aplicadas en la Educación Superior, las universidades tienen el compromiso de implementar y desarrollar evaluaciones constantes que ayuden a repuntar la calidad y establecer una mejora continua en el ámbito de la enseñanza e investigación.

En este contexto, la Universidad de Guayaquil ante los nuevos retos que debe cumplir ante una evaluación sobre la calidad de la educación, ha construido las bases que le permiten enfrentarlos como también adaptarse al contexto legal y los cambios en la sociedad. Sin embargo, continúa siendo un desafío lograr la aceptación de una evaluación continua en la comunidad, debido a la cultura organizacional que se detecta. Para esto, hay que involucrar a todos los estudiantes, docentes, autoridades y personal administrativo a comprometerse con el cambio aportando con sus opiniones para caminar hacia un mismo objetivo.

Actualmente, para enfrentar estos desafíos, la literatura en las ciencias administrativas destaca la implementación de un plan estratégico en las unidades de negocio, el cual permite evaluar el ambiente interno y externo de la universidad para poder llevar a cabo un diagnóstico, direccionamiento, formulación, ejecución y un adecuado control estratégico.

En la literatura se establecen diferentes perspectivas sobre el plan estratégico y el cómo ejecutarlo. Sin embargo, lo que aún no se ha hecho es evaluar, si la ejecución de las estrategias que están inmersas en el plan es percibida de la mejor forma por los individuos de la organización. Según Syrett (2012), las estrategias deben de ser ejecutadas partiendo desde su enfoque, la comunicación entre los colaboradores y directivos, la conducta de cambio de todos los empleados para su ejecución, la medición y el liderazgo con que se aplica la estrategia hasta el cambio que se produce en ella.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, es conocido que el cumplir las estrategias establecidas en el plan tiende a ser complejo debido a la disparidad en las percepciones de los individuos del cómo se han ido ejecutando. Es por eso, que en la presente investigación se pretende evaluar la ejecución del plan estratégico bajo la perspectiva de Syrett, sobre el camino que se debe de seguir para ejecutar las estrategias y que estas sean exitosas. De esta manera, dependiendo de los resultados obtenidos de la percepción de los funcionarios de la Facultad, se determinará si se debe realizar una retroalimentación de alguna variable que se encuentre débil o seguir manteniendo el curso.

## 1.1. Marco teórico

Este estudio se enfoca en el camino a seguir para que la ejecución de la estrategia de negocio de una organización sea exitosa planteado por Michael Syrett. La revisión de la literatura abarca ciertos conceptos sobre estrategias en relación a la unidad de negocio, así como su importancia y las dimensiones que proponen algunos autores reconocidos.

**Tabla 1:** Definiciones, Importancia y Dimensiones - Estrategia

<b>Autores</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Importancia</b>	<b>Dimensiones de Estrategias</b>
<b>(Camisón &amp; Dalmau, 2009)</b>	Proceso por el que una empresa establece, planifica y ejecuta sus objetivos a largo plazo, considerando los recursos	Permite establecer lo que se quiere ser, lo que se quiere conseguir y a su vez permite conocer el entorno en	-Orientación al cumplimiento de los objetivos de la unidad estratégica de negocios. -En relación al producto, cliente,

	y capacidades y en qué contexto se ejecutan.	que se va a ejecutar.	mercado.
<b>(Johnson, 2010)</b>	Orientación de una organización a largo plazo.	-Alcanzar una ventaja en el mercado frente a sus competidores.  -Satisfacer las expectativas de los clientes.	-Se enfoca en el mercado.
<b>(David, 2013)</b>	Son cursos de acción establecidas por los altos directivos para alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo.	Determinan la prosperidad de la organización a largo plazo.	-Desarrollo de productos. -Expansión geográfica. -Penetración del mercado. -Diversificación. -Adquisición. -Desarrollo de productos. -Reducciones presupuestarias.
<b>(Thompson, Gamble, Peteraf, &amp; III, 2015)</b>	Competir de forma distinta frente los rivales en el mercado, es decir, hacer de mejor forma las cosas.	Permite obtener una ventaja competitiva.	-Posicionamiento en el mercado y respuesta a los cambios del entorno.  -Alcanza los objetivos en relación al desempeño.

**Fuente:** Elaboración propia.

Dependiendo del contexto son muchas definiciones que se pueden efectuar de la estrategia en una unidad de negocios. Sin embargo, su importancia se puede concluir, en que su fin es el cumplir los objetivos establecidos por la empresa logrando una prosperidad de la organización en el mercado.

Las empresas líderes en el mercado son las que manejan sus estrategias de negocios de forma eficiente, trazándose objetivos claros y metodologías correctamente estructuradas para su ejecución.

(Syrett, 2012) establece el camino que se debe de seguir para lograr que una estrategia sea exitosa, siendo así que el considera relevante en hacer referencia al enfoque de la estrategia, la comunicación entre los grupos y directivos, la conducta a tenerse ante un cambio, la medición realizada a la ejecución de la estrategia de negocio, por último, el liderazgo que debe de tener la ejecución de la estrategia, hasta el cambio implícito que puede ocurrir por la implementación de la misma. A continuación, se describe el contexto que abarca cada una de estas variables:

### **Condiciones para las estrategias de negocios**

Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir un conjunto de estrategias que interactúen entre sí, con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Entre las estrategias de negocios que se aplican se encuentra: fijación de precios, innovación, diferenciación, entre otras. Para implementarlas es necesario conocer las condiciones que se establecen en el entorno tanto externo por lo que este puede generar oportunidades y amenazas estratégicas, como interno donde las capacidades estratégicas son diferentes entre las empresas.

Según Molina (2003), para que se puedan implementar es necesario considerar el entorno y sus cambios, y cómo han ocasionado que las empresas elijan estrategias competitivas, que les haya permitido mantenerse durante el tiempo. Además, es necesario conocer claramente los recursos con los que cuenta la organización, lo cual implica tanto a los recursos tangibles (recursos físicos) como intangibles (acuerdo, capacidad, compromiso de los trabajadores), los recursos financieros, el recurso humano, el capital intelectual, así como las habilidades y destrezas en la realización de actividades y procesos de la organización.

De acuerdo a Franco de Franco (2012), considera que la estrategia de negocios debe estar sujeta a modificaciones a medida que cambia el mercado, a medida que se dispone de nueva información, es decir, es necesario adaptarse a los cambios en el entorno.

En este sentido, al desarrollar una planeación estratégica es necesario que exista una cohesión entre misión, visión, y estrategias, donde los altos directivos de la organización han planteado de manera clara y considerado la realidad de la empresa, se podrían definir estrategias que serían implementadas y dirigidas de forma correcta. A continuación, se presenta en la tabla 2 una revisión literaria de lo que consiste el plan estratégico.

**Tabla 2:** Definiciones, Importancia y Dimensiones – Plan Estratégico

<b>Autores</b>	<b>¿Qué es?</b>	<b>Importancia</b>	<b>Dimensiones de Estrategias</b>
<b>(Goodstein, Nolan, &amp; Pfeiffer, 1998)</b>	Proceso en el cual los directivos de la unidad de negocios establecen lo que han previsto del futuro y crean procedimientos y actividades necesarias para alcanzar lo que establece el plan.	Prevé el futuro, señalando la dirección en que se debe de desplazar la empresa.	Ventaja competitiva. Redistribuir los recursos y capacidades. Destino de la organización.
<b>(Roche, 2005)</b>	Curso que debe de seguir una organización a largo plazo.	Permite reflexionar los objetivos establecidos por la organización preparándola para el futuro.	-Sentido corporativo. -Sistemas de seguimientos. -Actualización permanente. -Programas de posibles cambios.
<b>(Camisón &amp; Dalmau, 2009)</b>	Plan que puede verse afectado por sucesos imprevisibles que modifican sustancialmente la situación esperada, realizándose diferentes actividades no planificadas.	Facilita la tarea y la planificación.	Rendimiento superior de la Unidad de Negocio.
<b>(David, 2013)</b>	Plan de juego de la empresa.	Posibilidad de triunfar y competir con éxito en un mercado.	-Desempeño continuo. -Cambio organizacional. -Desempeño continuo.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Fricción en la implementación de la estrategia de negocios.**

La fricción es el talón de Aquiles de la implementación de una estrategia, ya que si bien es cierto una estrategia puede estar bien formulada para su ejecución, sin embargo, esta podría verse afectada por los cambios continuos que pueden existir dentro de una unidad de negocios, por ejemplo, la rotación de la planta laboral, cambio de políticas organizativas, conflictos entre grupos y en los grupos, irresponsabilidad en el asumir la misión de la empresa, el flujo del desarrollo de las actividades para el cumplimiento de las estrategias se encuentra atascados por la no conformidad por parte de los managers, la información asimétrica, etc. Por tanto, (Syrett, 2012) establece que se deben de *"introducir las metas clave en los objetivos de las unidades de negocios, de equipo e individuales para crear claridad del rol"*. De esta manera se puede trabajar de una forma en que las actividades competentes a las estrategias no se vean afectadas por estos factores no controlables.

## **Enfoque de la estrategia de negocios**

Una vez analizada las condiciones en que se deben de considerar al momento de ejecutar las estrategias de negocios, se presenta al lector cinco enfoques que pueden elegir las empresas para su ejecución (Syrett, 2012).

El primero es el clásico, la finalidad de la empresa es generar un beneficio adicional sobre la inversión. Teniendo como base una planificación, donde se desarrolle el pensamiento analítico, evaluación y actuación, de acuerdo a principios coherentes y consistentes. Siendo las características relevantes: aplicación de un análisis racional, maximización de beneficios y que la estructura de la organización siga las estrategias.

El siguiente enfoque es el evolucionista, el cual espera que los mercados garanticen beneficios máximos en lugar de confiar en las capacidades y habilidades de la alta gerencia. Para los evolucionistas, la competencia no consiste en un cálculo independiente sino en la constancia por mantenerse en un mercado dinámico y exigente. Es por ello que los directivos deben verificar el entorno y reformular las estrategias planteadas inicialmente.

El tercer enfoque es el procesalista, señala que tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados; y se afirma que los directivos deben sus estrategias competitivas a las imperfecciones de las organizaciones y mercados. No consideran que pueda existir un hombre económico racional y la perfección de los mercados. Una característica es que los miembros de estas organizaciones negocian entre sí para definir un conjunto de objetivos que son aceptables para todos.

En el enfoque sistemático la tendencia es creer en la capacidad de las organizaciones para planear y ejecutar de manera óptima en el entorno. Una característica relevante es que los individuos que toman decisiones no son calculadores, sino que son personas que se encuentran en una red de relaciones sociales que incluye a la familia, el Estado, la formación, los valores, las creencias y raza.

Finalmente, el "enfoque basado en los recursos y capacidades", trata de explicar por qué las empresas de la misma industria pueden diferir en su rendimiento. Se menciona la importancia de los recursos específicos para una empresa en la planeación estratégica. Siendo la característica fundamental que dichos recursos al tener una asimetría en la dotación inicial le permiten a la empresa ser única. Es así que, según la naturaleza de sus recursos, una empresa tendrá una posición competitiva, mayor o menor. Además, se considera que en la industria prima la heterogeneidad (Camisón et al., 2004) y que la misma está distribuida de forma diversa entre las empresas pudiendo mantenerse en el tiempo, es decir, las empresas son cada vez más heterogéneas en la competitividad, debido a que el aumento de la disparidad se explica en la capacidad interna que disponen cada una de las firmas, relacionadas con su cartera de recursos y capacidades, provocando un gran nivel de desigualdad. Por ejemplo, una de las variables que puede determinar esta heterogeneidad es la cualificación y el compromiso de los trabajadores.

## **La comunicación en la estrategia de negocios**

No debe entenderse a la comunicación simplemente como la transferencia de información entre un emisor y un receptor, el concepto de comunicación implica la comprensión de la información que se transmite siendo este, un proceso continuo e interactivo. En el siglo XXI, para las empresas la comunicación requiere de un nuevo paradigma sinérgico y funcional a sus necesidades, el cual involucra tanto a los altos directivos de la organización como a los del nivel jerárquico inferior.

Una cultura de comunicación se crea permitiendo la libre expresión y el flujo de ideas, es decir, debe existir un esfuerzo permanente para asegurar la fidelidad en la interpretación de los objetivos e ideas; adicionalmente, un clima apropiado en la difusión de la estrategia genera un compromiso orientado al logro, favoreciendo una sensación positiva en el interior de la empresa, que colaborará a los objetivos estratégicos de la misma.

Si bien el plan estratégico define la misión, visión, objetivos, responsabilidades y recursos de todo tipo, es necesario considerar la participación de los individuos que están directa o indirectamente relacionados con el cumplimiento de las metas. Sin embargo, existen individuos que no se sienten parte de la organización, y que no están comprometidos con la consecución de las estrategias y cumplimiento de los objetivos. En vista de aquello, es necesario establecer mecanismos que permitan identificar las posibles causas, por las que se está generando esta falta de participación y fidelidad hacia la unidad de negocios.

## **La conducta, pilar fundamental en la ejecución de la estrategia de negocio.**

La ejecución exitosa de una estrategia de negocio implica la sinergia de variables internas y externas a las organizaciones; variables que muchas de las veces pueden ser invisibles o tomadas de manera muy superficial por parte de los controles y verificaciones de las altas directivas empresariales, y que, si no son detectadas y tratadas a tiempo pueden provocar grandes caos organizacionales.

Uno de los pilares fundamentales en la ejecución de la estrategia de negocio es la conducta de los empleados, pues son estos colaboradores los que con su accionar, cumplen o incumplen los objetivos planteados y trazados en la misión y visión institucional de las empresas.

Syrett (2012) menciona que,

*"La gran diferencia entre la ejecución de la estrategia durante las dos últimas décadas del siglo XX y a la tarea hoy en día es que, antes, el enfoque estaba casi exclusivamente en el proceso de "re - ingeniería", mientras que ahora está en el modo que se forja y se apuntala el logro efectivo de metas por medio de la conducta de los empleados"*

Las nuevas tendencias en el diseño y ejecución de las estrategias hacen que muchas compañías se valgan de la competencia y del interés propio para lograr una cooperación hábil de todo el personal, para ello elaboraran prácticas y ejercicios que conllevan desafíos departamentales e individuales, una de las prácticas más utilizadas son los sistemas de compensación, los cuales forman parte del proceso de compensación del modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios.

## **La medición, dentro del desarrollo de la estrategia de negocios**

Las empresas deben establecer los sistemas internos necesarios para medir dos posiciones en cuanto a la ejecución de la estrategia: por un lado, es poder establecer cuán exitosos son sus esfuerzos en relación a la ejecución y por otro lado es la coordinación y concentración de sus esfuerzos en donde sea necesaria en relación a la ejecución de la estrategia de negocio. De acuerdo con (Syrett 2012), son tres las herramientas de medición estratégica más utilizadas en la ejecución de la estrategia de negocio:

**-Cuadro de mando integral:** Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, se utiliza para medir el rendimiento del negocio, el cual se desarrolla en base a cuatro perspectivas el cliente, el negocio interno, Innovación y aprendizaje, y Financiera. Kaplan (1992) menciona que, *"En la*

*nueva administración, los cuadros de mando integral, como los utilizan las compañías innovadoras, tratan sobre la información de la conducta y del pensamiento, así como reflejan las fortalezas intangibles, no financieras de la compañía”.*

**-Panel de información de la misión:** Esta herramienta desarrolla por McKinney Rogers, ayuda a las personas de toda la organización en los diferentes niveles a realizar un seguimiento de la contribución que están haciendo a los objetivos estratégicos más importantes de la compañía, dando así una visión general del negocio. Estos son medidos con indicadores para evaluar el progreso de ellos.

**-Mapa de la estrategia:** El mapa se basa en un modelo que fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, esta herramienta alinea todas las actividades emprendidas por las unidades de negocio de la compañía en un grupo multidisciplinario más pequeño de metas corporativas, que son complejas y multifacéticas utilizando cuatro temas: a) Eficiencia del capital, b) Relación con el cliente, c) Excelencia operativa, y d) Aprendizaje y crecimiento.

### **Liderazgo, eje de conducción de la estrategia de negocio**

Graen et al. (1995, p. 224) establecen que el liderazgo es un comportamiento apropiado que asume una persona para cumplir los roles de un líder, donde el mismo fomenta el respeto, confianza y genera el compromiso tanto de sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El líder debe reunir una serie de características que le permitan pensar en tiempo futuro. Muchos autores focalizan y definen los tipos de liderazgos de acuerdo a las habilidades que el líder enfrenta, por ejemplo, estamos de acuerdo según lo descrito en el tema anterior que la medición correcta es fundamental para la ejecución de la estrategia de negocio, sin embargo, no es suficiente.

La ejecución de la estrategia de negocio debe llegar a todos los niveles de la organización, y esta primordial tarea depende del liderazgo de todo manager. Entre ellas está tener el conocimiento amplio de la misión con respecto a la estrategia. También este debe de generar compromiso y participación en todos los colaboradores de la empresa con un sin número de iniciativas estratégicas que enfrentan una serie de esquemas negativos ya impresos en la organización por diversas situaciones históricas. Además, es responsable de la correcta asignación de los recursos escasos. Por último, fomentar la colaboración, es una tarea muy compleja para los líderes, las misiones y las metas deben formularse con el objeto de ir más allá de las actividades y funciones especializadas, además de darle un enfoque unificador a nivel de todos los departamentos de la organización, así como a todo su entorno exterior como proveedores y distribuidores.

### **Cambio, influyente en la estrategia de negocios**

En la actualidad es común hablar de cambios, ocasionados por el avance tecnológico, la adopción de nuevos estilos de gestión, nuevos procesos, el rápido intercambio de información, donde las industrias, corporaciones y universidades se encuentran obligadas a adaptarse continuamente a los nuevos hitos que surgen para mantenerse en el mercado, instinto de supervivencia. Dependiendo del contexto ya sea político, económico, tecnológico, social, educativo, etc. se producen como lo es la resistencia al cambio.

Ansoff (1990) define a la resistencia al cambio como un factor que influye en el proceso de cambio, retrasando su introducción, dificultando su desarrollo, y aumentando sus costes implementación provocado por los recursos que son de barrera para su eficaz ejecución. Block (1989) cree que la resistencia al cambio es una reacción a partir de un cambio que se esté dando del status quo. Así mismo, Zaltman et al. (1977, p. 63) la definen como una conducta que intenta detener lo que pueda afectar a su entorno. Ansoff (1988, p.207) también la define como un factor, que induce retrasos, costos e inestabilidades en la introducción de nuevas estrategias organizativas. Siendo así que la resistencia al cambio es un fenómeno que afecta al proceso de cambio la cual se vincula a respuestas negativas de los empleados de una

organización, teniendo los mismos como fin intentar detener retrasar o alterar el curso del cambio, dificultando su implementación.

Por un lado, la resistencia al cambio como factor racional se produce cuando existe una discrepancia entre los resultados de cambio asumidos o propuestos por los empleados respecto a los proyectados por la organización o estrategias que se estén implementando. Esto provoca a que los trabajadores experimenten una desconformidad o una preocupación por los resultados obtenidos. Por el contrario, se tiene una resistencia como factor no racional cuando los trabajadores no se encuentran predispuesto a sufrir un cambio en su ambiente laboral, es decir, incorporación de nuevas tecnologías, cambio de actividades, Además, puede presentarse resistencia cuando se trata de factores como temas políticos, donde existe una reacción adversa a quienes proponen el cambio. Por último, resistencias por el tipo de gestión donde se involucran costes que se deben de asumir, los procesos a implementarse, el estilo de gestión inadecuado que predica los altos directivos. (Pardo de Val et al., 2004).

### **Innovación, esencial en las estrategias de negocios.**

Camisón et al. (2009) mencionan que la innovación es similar al cambio, es decir, es la acción de crear o modificar un producto, proceso, o un proceso organizativo que aporte a la mejora continua de la organización.

En relevancia a la ejecución de una estrategia es importante que, en las unidades de negocios, los altos directivos como sus subordinados tengan clara las mismas, ya que de esta forma se puede atribuir a que aquellos puedan ser innovadores para el cumplimiento de ellas. Además, es relevante que los empleados tengan la apertura a innovar donde esta actividad se encuentren respaldadas por políticas y acciones que reconozcan el valor agregado que aporta el individuo para el logro de la estrategia, caso contrario, los mismos no estarán dispuestos a asumir riesgos por el sentir de que serán culpados o reprimidos por los altos directivos al ejercer algo no establecido en sus tareas.

Mientras se cultive la práctica de innovar en los individuos para que las estrategias puedan cumplirse o tener un mejor resultado de lo esperado, se debe de incentivar además al intercambio de ideas el cual debe ser liderado por el responsable del equipo de trabajo. De esta forma se logra consensuar la mejor herramienta o utilizar para el logro de las estrategias que se pretenden ejecutar en una organización.

---

## **2. Metodología**

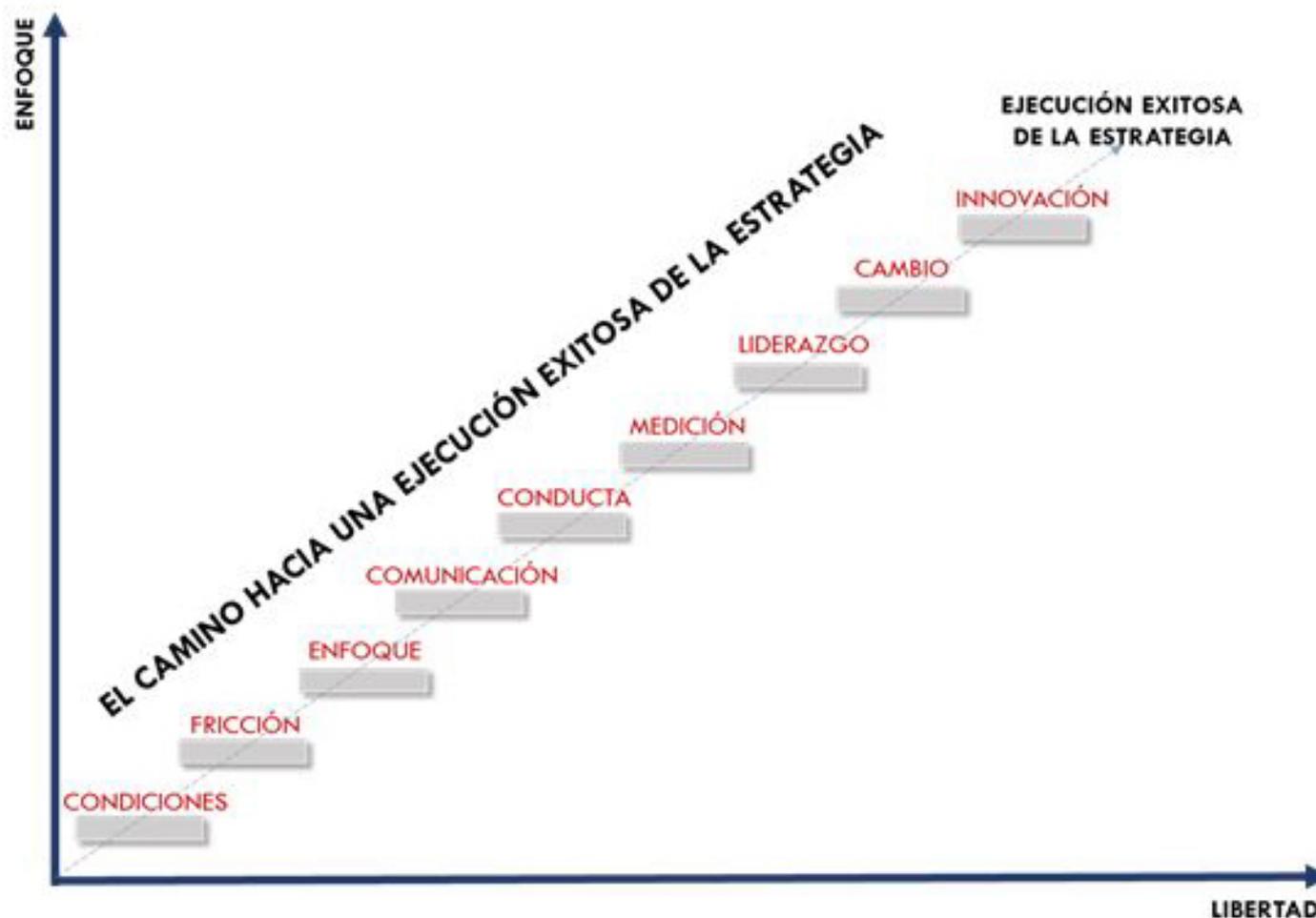
El desarrollo de la investigación se lo ha abordado mediante un enfoque cuantitativo-descriptivo donde se obtienen promedios de la percepción de los individuos con respecto a la ejecución de las estrategias de un plan estratégico.

De acuerdo a la perspectiva de Syrett sobre el camino a seguir para la lograr una ejecución exitosa de una estrategia, se elaboró una encuesta en relación a los nueve factores, con el fin de evaluar la percepción de los funcionarios sobre la ejecución de las estrategias del plan. Además, fue complementada con las experiencias de las empresas expuestas por el autor.

La encuesta está compuesta por 27 preguntas, cada una de ellas está conformada por 3 preguntas que generalizan el contexto de cada factor. Las preguntas se responden a partir de una Escala de Likert, donde 1 corresponde a "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo". De esta forma, se puede identificar en que parte del camino, la ejecución de las estrategias presenta debilidad.

La unidad de análisis son los funcionarios de la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, como lo son las autoridades, gestores académicos, docentes, personal administrativo y de servicio. Siendo así que, de una población de 185 funcionarios fueron encuestados 142, la cual fue categorizada por el tipo de funciones que tienen dentro de la facultad, siendo así que se la efectuó a 11 autoridades, 13 gestores académicos-docentes, 72 docentes, 38 administrativos, y por último 8 de servicios.

**Figura 1** Camino hacia una ejecución exitosa de la estrategia, Syrett.



**Fuente:** Los autores a partir de (Syrett, 2012)

### 3. Resultados

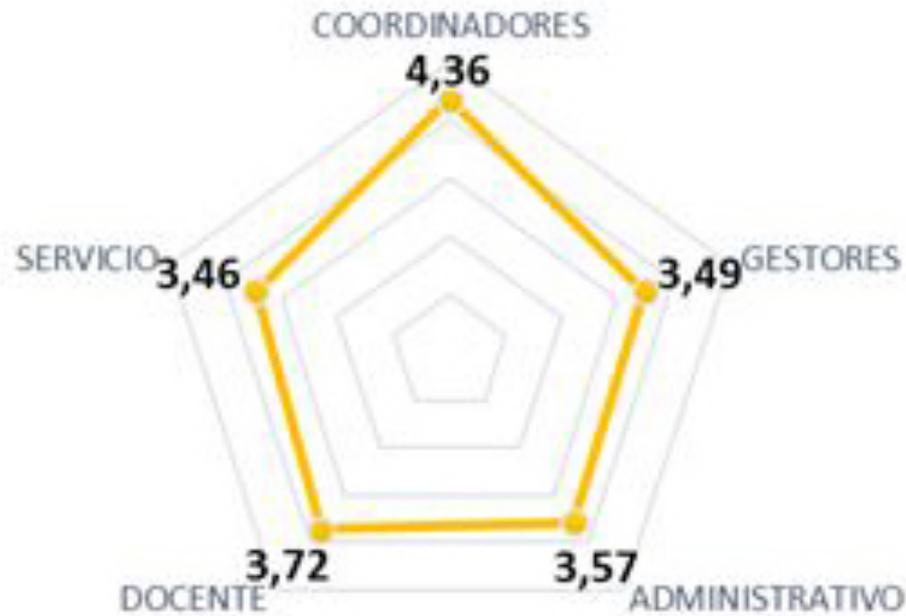
El análisis ha sido desarrollado a nivel descriptivo, diagnosticando la percepción de los funcionarios de la Facultad de Ciencias Económicas en relación a cada uno de los puntos que se deben de seguir en el camino establecido por (Syrett, 2012) para lograr ejecutar una estrategia de forma exitosa.

#### 3.1. Condiciones

Las primeras tres preguntas de la encuesta están dirigidas a la medición del nivel de coherencia que el talento humano percibe que existe entre la visión, las metas y estrategias de la Facultad plasmadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, así como la interrelación entre los equipos que conforman la unidad académica, lo cual representa las condiciones que la unidad académica brinda para la ejecución exitosa de las estrategias. El promedio de las respuestas de este primer indicador señala que los coordinadores de la Facultad están muy de acuerdo en que las estrategias y metas establecidas en el plan de la Facultad están acorde con su visión. El personal docente y administrativo manifestaron estar de acuerdo, mientras que, en promedio los gestores y el personal de servicio indicaron estar indecisos en que exista coherencia entre la visión, metas y estrategias de la Facultad.

**Figura 2** Percepción sobre las condiciones ante la implementación de las estrategias del plan estratégico en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.

## Condiciones



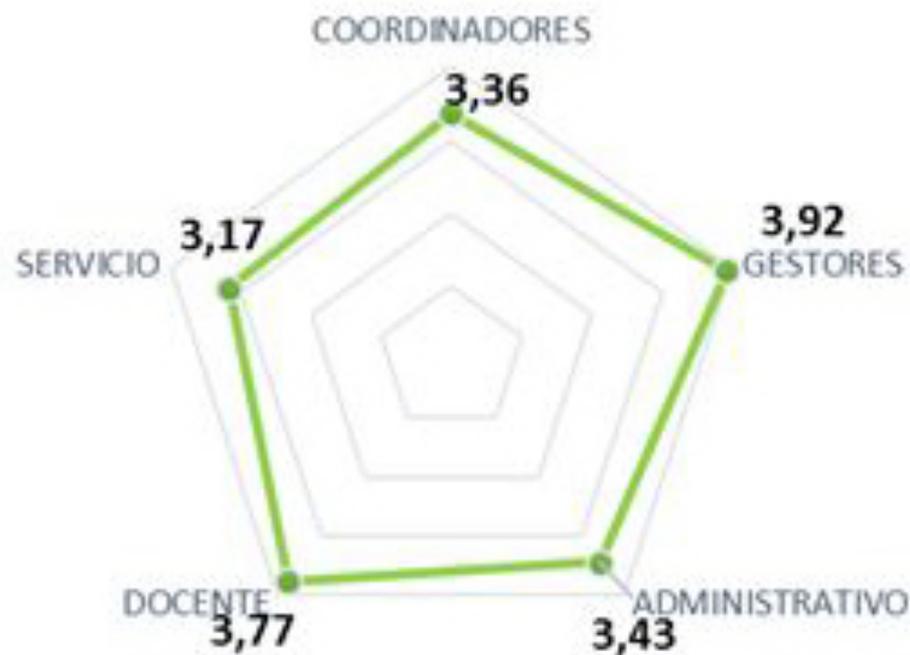
Fuente: Los autores.

## 3.2. Fricción

El resultado promedio de las interrogantes planteadas a fin de identificar si existe fricción para la ejecución exitosa de las estrategias indican que, los gestores y docentes perciben en mayor magnitud la existencia de fricción entre los individuos que integran la unidad académica, en este caso el personal de servicio percibe en menor magnitud la existencia de fricción.

**Figura 3** Percepción sobre la fricción ante la implementación de las estrategias del plan estratégico en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.

## Fricción



Fuente: Los autores.

## 3.3. Enfoque

La claridad es esencial dentro de la ejecución de las estrategias, es por eso necesario proveer un adecuado enfoque para el cumplimiento de las mismas dentro del diseño de los planes estratégicos. El objetivo de la claridad es poder comprometer y articular a toda la organización en sus diversos niveles con sus respectivas actividades. Los resultados de las encuestas realizadas determinan que la gran mayoría de los equipos sobre todo los Coordinadores están de acuerdo en que están organizados de tal forma que están direccionados al cumplimiento de las estrategias diseñadas en el plan, las mismas que están debidamente enfocadas a una excelencia operacional y que están basadas en establecer relaciones personales que tienden a ser productivas. El resultado alcanzado por los coordinadores se da porque son ellos los encargados y responsables de la planeación, enfoque, comunicación y operación de las diferentes actividades realizadas en la Facultad.

**Figura 4** Percepción sobre el enfoque ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.



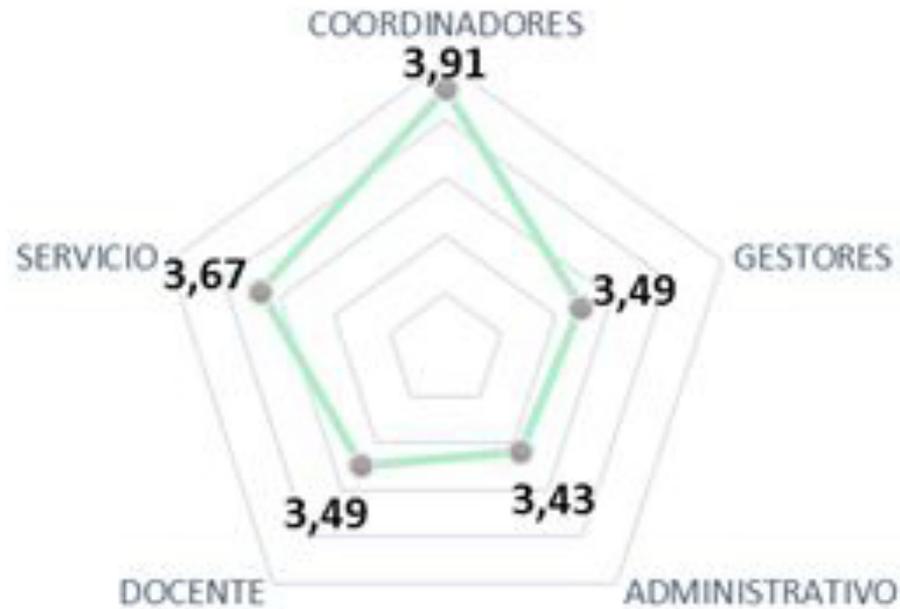
**Fuente:** Los autores.

### 3.4. Comunicación

Los coordinadores de la unidad académica han señalado estar de acuerdo en que existen mecanismos de comunicación que fomentan la participación activa de sus individuos dirigidos al cumplimiento de la visión del plan estratégico, así como que no perciben la existencia de barreras en la comunicación y están de acuerdo en que la comunicación desde las autoridades hacia las demás jerarquías es efectiva. Por otro lado, el personal administrativo ha indicado estar de acuerdo en que existen los mecanismos de comunicación, sin embargo, han señalado estar indecisos en la existencia de barreras de las mismas, así como en la efectividad de la comunicación desde las autoridades hacia las demás jerarquías, por ello su promedio final de 3.43 frente al 3.91 de los coordinadores.

**Figura 5** Percepción sobre la comunicación ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.

# Comunicación

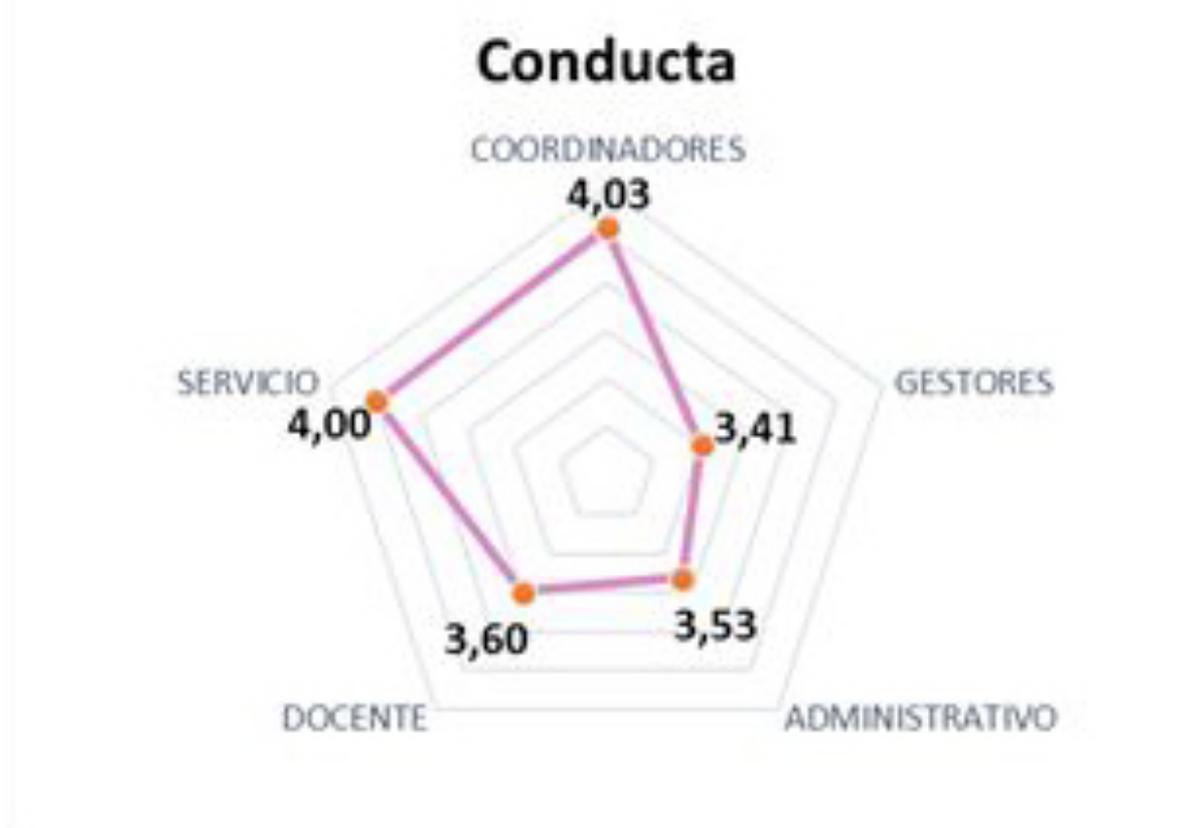


**Fuente:** Los autores.

## 3.5. Conducta

Una de las principales determinantes en la ejecución exitosa de las estrategias es la conducta que presentan cada uno de los colaboradores de la organización en sus diferentes actividades y jerarquías. La encuesta determina que los coordinadores, docentes, personal de servicio y administrativo están de acuerdo en que la unidad académica está muy comprometida con el trabajo y el cumplimiento de las metas a seguir, lo cual demuestra claramente que podría existir una conducta favorable en la Facultad orientada a la colaboración entre los individuos y equipos de trabajo, sin embargo, los gestores que son los actores que ejecutan y supervisan las actividades y procesos de la unidad, consideran que, si bien es cierto, existe el compromiso y el conocimiento de las metas a seguir, pero la realidad es otra al ejecutarse las estrategias necesarias para el cumplimiento de dichas metas detalladas en el plan. Estos consideran que los colaboradores no tienen claridad sobre las funciones y procesos que deben cumplirse y cómo deben llevarse, creando así limitaciones.

**Figura 6** Percepción sobre la conducta ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.



**Fuente:** Los autores.

### 3.6. Medición

Los resultados obtenidos muestran que los coordinadores y gestores de la organización están de acuerdo en que el plan estratégico posee sistemas de medición que permiten evaluar el logro de los objetivos de cada uno de los departamentos de la Facultad, sin embargo, este enunciado difiere de la percepción del personal administrativo, de servicio y docentes, los cuales manifiestan estar levemente de acuerdo en que el plan estratégico es monitoreado adecuadamente por una coordinación que alinea las metas y objetivos planteados y que los resultados obtenidos de la medición pueden dar a notar el impacto positivo o negativo de la implementación de las estrategias del plan. Se puede inferir que la percepción por parte de los grupos es porque aún la Facultad no ha sido evaluada por el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) en las diferentes carreras que oferta y por ende no se puede determinar con exactitud si ha existido o no un desempeño efectivo.

**Figura 7** Percepción sobre la medición ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.



**Fuente:** Los autores.

### 3.7. Liderazgo

Los coordinadores de la unidad académica indicaron estar de acuerdo en que las autoridades generan participación y compromiso, modelan prácticas de trabajo y practican las estrategias planteadas en el plan estratégico; los docentes, gestores y personal administrativo concuerdan con los coordinadores, pero en menor medida. El personal de servicio señaló estar indeciso en que las autoridades generen participación, así como no estar de acuerdo en que las autoridades modelen prácticas de trabajo y medianamente de acuerdo en que las autoridades practican las estrategias plasmadas en el plan estratégico.

**Figura 8** Percepción sobre el liderazgo ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.

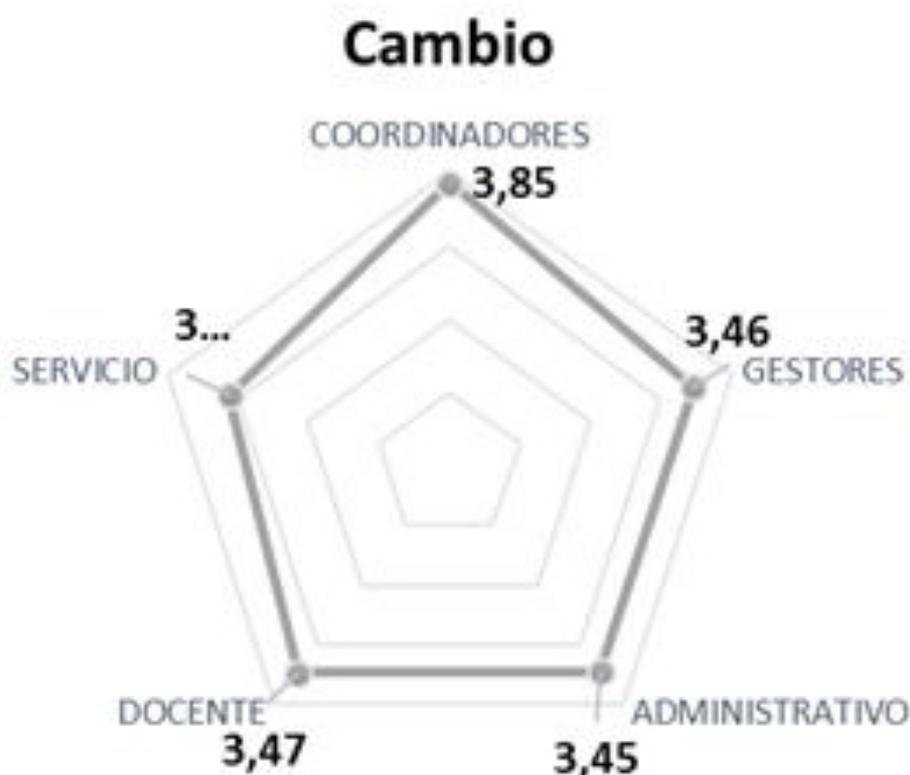


**Fuente:** Los autores.

### 3.8. Cambio

Con respecto al cambio, los resultados obtenidos determinan que solo los Coordinadores consideran estar de acuerdo en que la forma que tenemos de hacer las actividades establecidas en el plan son flexibles y fáciles de sobrellevar, pese a este enunciado favorable, se puede observar que los Gestores, Docentes, y el Personal Administrativo y de Servicio que son los actores que ejecutan y realizan las actividades claves de la docencia y de la administración pública consideran que los intentos de realizar cambios para el cumplimiento de las estrategias suelen encontrar ciertas resistencias, pues los diferentes grupos de la organización no cooperan a menudo para renovar o introducir cambios y poder gestionar fácilmente la incertidumbre, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos.

**Figura 9** Percepción sobre el cambio ante la implementación de las estrategias del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.



**Fuente:** Los autores.

### 3.9. Innovación

Si bien es cierto, una de las claves para la ejecución exitosa de las estrategias es que los colaboradores de la organización tengan claro los objetivos y metas que se les asignen, sin embargo, para Michael Syrett la esencia del éxito en la ejecución de las estrategias radica en la innovación que los colaboradores de una organización puedan tener. Los resultados obtenidos demuestran que los grupos de la Unidad Académica perciben poco fomento a la cultura de la innovación por parte de las máximas autoridades haciendo que los equipos no tengan la libertad de poder actuar en forma creativa. Así mismo, consideran que tomar riesgos e innovar no son fomentados y recompensados de alguna forma, más bien piensan que serán culpados si sale algo mal.

**Figura 10** Percepción sobre la innovación ante la implementación de las estrategias del Plan Estratégico en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil.

# Innovación



Fuente: Los autores.

## 4. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, es notorio que en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil el cumplir las estrategias establecidas en el plan tiende a ser complejo debido a la disparidad en las percepciones de los individuos del cómo se han ido ejecutando. Siendo así que es ineludible realizar una retroalimentación en el desarrollo de las mismas.

Hay que tomar en consideración que, si se aspira el éxito de una organización, es necesario que se analice las condiciones donde se va a competir, no es suficiente tener un gran número de fortalezas si se desconoce el movimiento cambiante y dinámico de los mercados. Es por ello que para elegir estrategias debe existir una relación coherente y racional entre la misión y visión. Analizar las capacidades de la organización en todas las jeraquías principalmente la de los gestores y cuerpo docente que es en donde se supervisan y ejecutan la mayor parte de las actividades del quehacer académico es fundamental para la ejecución exitosa de las estrategias.

Hasta el momento, el enfoque elegido por la Unidad Académica y llevado a cabo por cada departamento está en función de sus características y ha sido seleccionado en base a su tipo y al sector en que se desarrolla. Esta organización posee una muy buena comunicación y la consideran como factor clave del éxito pues está integrada a esta y a su estrategia. Sin embargo, las autoridades deben crear un ambiente de mayor participación, sobre todo en los gestores para que se motiven generando más ideas, eliminando barreras y puedan sentirse parte de la organización. De esta manera se logra la colaboración y por ende el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la Facultad desarrollarse o mantener su existencia en el mercado educativo universitario.

La conducta tanto individual como colectiva de todos los miembros de la organización es esencial en la ejecución exitosa de la estrategia de negocio. Dicha conducta requiere de un tratamiento formulado adecuadamente para los niveles de jerarquía de los mandos medios (gestores) que mediante prácticas efectivas como sistemas de compensación, apoyo, capacitación y entrenamiento permanente, entre otros, permiten un cambio de conducta favorable a los interés de las organizaciones y estos a su vez puedan ser el canal de cambio conductual hacia los demás niveles de la institución educativa universitaria.

Las altas direcciones de la Facultad comprenden claramente que la ejecución de la estrategia debe ser efectiva, y para esto debe ser medida en lo mejor posible. Para llevar a a cabo este cometido incurren en el manejo de herramientas y técnicas que le permiten controlar y monitorear la ejecución y en muchos de los casos innovarla mediante el proceso de mejora continua en busca del cumplimiento de las metas y de las oportunidades que se puedan presentar en los entornos cambiantes que enfrentan ante los procesos de evaluación y acreditación dirigidos por el gobierno ecuatoriano.

El personal de la organización consideran que las autoridades deben propiciar un mayor liderazgo a nivel de todas las jerarquías. El líder debe reunir una serie de características que le permitan pensar en tiempo futuro, tener la capacidad para desempeñar sus diferentes roles, la combinación de ésta permitirán que las estrategias sean existosas.

En lo que respecta al cambio e innovación, los gestores, docentes, y el personal administrativo y de servicio consideran que los intentos de realizar cambios para el cumplimiento de las estrategias suelen encontrar ciertas resistencias, por tanto, es importante que se incentive a la cooperación para renovar o introducir cambios y poder gestionar fácilmente la incertidumbre, lo que aportaría al logro de los objetivos.

---

## Referencias bibliográficas

Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy*. John Wiley and Sons.

Ansoff, I. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International, Ltd.

Camisón, C., & Boronat, M. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 127-143.

Camisón, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.

Franco de Franco, M. J. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 46-60.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Graen, G. B., & M. U.-B. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership quartely*, 6(2), 219-247.

Johnson, S. W. (2010). En *Fundamentos de estrategia* (pág. 3). España: Pearson-Prentice Hall.

Kaplan, R. N. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review.

Martinez, C., & Pardo, M. (2005). Resistencia al cambio organizativo: un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *Management*, 8(3), 47-67.

Molina. (2003). Nuevas técnicas de control y gestión de costos en la búsqueda. *Actualidad Contable Faces*, 25-32.

Roche, F. P. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Paidotribo.

Syrett, M. (2012). *The Economist: Successful Strategy Execution*. Profile Books.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. John Wiley and Sons.

Administración de Empresas Universidad de Valencia, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: [lorena.henriquezb@ug.edu.ec](mailto:lorena.henriquezb@ug.edu.ec)

2. Ingeniero Comercial, Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Doctorando en Administración de Empresas Universidad Católica Argentina, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: [julio.burgosya@ug.edu.ec](mailto:julio.burgosya@ug.edu.ec)

3. Ingeniera Comercial. Magíster en Administración Tributaria (IAEN-ESPOL-SRI), Gestora de Planificación, Evaluación y Acreditación y Docente de la Universidad de Guayaquil. Correo-e: [maria.aguilarsin@ug.edu.ec](mailto:maria.aguilarsin@ug.edu.ec)

4. Ingeniero Comercial. Magíster en Administración de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas Universidad Católica Argentina, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: [javier.burgosy@ug.edu](mailto:javier.burgosy@ug.edu).

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 45) Año 2017  
Indexada en Scopus, Google Schollar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados