

Retos actuales para la integración de las TIC en la enseñanza de la Dirección Estratégica

Antonia Mercedes García-Cabrera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

María Gracia García-Soto

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Francisco Javier Gutiérrez-Pérez

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Resumen

La incertidumbre e inestabilidad del entorno, agudizada hoy día a límites insospechados con los efectos de la pandemia de COVID-19, ponen en valor no solo la importancia de que las organizaciones cuenten con una dirección estratégica capaz de afrontar de manera proactiva, flexible, rápida y eficiente los múltiples cambios que afectan a su actividad, sino también la relevancia de la propia figura del estratega, como principal responsable de conducir al éxito la estrategia organizativa mediante su adecuada formulación e implantación. En este escenario, la enseñanza de la dirección estratégica en el ámbito universitario adquiere una dimensión vital para la adquisición de las competencias y habilidades relativas al pensamiento estratégico y la capacidad innovadora de las siguientes generaciones de directivos/as y empresarios/as. En respuesta a ello, en el presente trabajo se aporta una reflexión sobre los principales retos asociados al complejo proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura de Dirección Estratégica dentro de las titulaciones relacionadas con la organización de empresas, abordando la importancia de la docencia de la teoría, las oportunidades que brinda el estudio de casos y, en especial, la necesidad de introducir nuevas modalidades y métodos docentes que permitan aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC).

Palabras clave: dirección estratégica; estrategia empresarial; pensamiento estratégico; innovación docente; metodología innovadora.

Introducción

El concepto de estrategia ha tenido numerosas definiciones parciales, pero complementarias, que añaden elementos relevantes para la comprensión de la misma. Autores como Grant (2016) señalan que la estrategia es el medio a través del cual perseguir el logro de objetivos que conllevan un despliegue de recursos y exigen decisiones y acciones consistentes, integradas y cohesivas. Por su parte, la Dirección Estratégica, como disciplina que estudia la estrategia, tiene como principal objetivo la formulación e implantación de estrategias conducentes a la creación de valor de la empresa (Bettis y Blettner, 2000). En el abordaje de la misma, algunos autores se han centrado más en las características del proceso estratégico –consideran la formación de la estrategia como un proceso étápico o deliberado–, y otros lo han hecho más en los factores relacionados con el contenido de las estrategias –contemplan la formación de la estrategia bajo una perspectiva evolutiva o emergente. Bajo un enfoque integrador, Mintzberg y Lampel (1999) advierten que una correcta formulación e implantación de la estrategia

requiere que tanto las decisiones deliberadas como las emergentes estén presentes, correspondiendo al estratega la responsabilidad de aprovechar lo mejor de ambos modelos. Esta reflexión apunta hacia la relevancia de la aportación personal del estratega al proceso de formación de la estrategia, adquiriendo así protagonismo el pensamiento estratégico.

En este contexto, la enseñanza de la Dirección Estratégica tiene como objetivo mejorar las habilidades de toma de decisiones estratégicas de los líderes organizativos actuales y futuros, así como su capacidad para guiar el desarrollo a largo plazo de sus organizaciones (Grant, 2008). No sorprende, por consiguiente, que exista un debate abierto sobre si es mejor enseñar estrategia tomando como punto de partida la teoría o los ejemplos prácticos (Donaldson, 2019), pues la complejidad de las variables que afectan a la decisión estratégica, el conjunto de elementos que condicionan el adecuado despliegue de la misma y el logro de resultados esperados es tan amplio, que ningún modelo analítico puede definir la estrategia a seguir y diseñar el procedimiento idóneo para su implantación.

Siguiendo a Mintzberg y Lampel (1999), el análisis estratégico ayuda a definir el desafío y a evaluar las consecuencias de las posibles soluciones alternativas, siendo las mejores estrategias más inductivas que deductivas. Bajo la perspectiva de estos autores, el oficio de estrategia requiere de destrezas y compromiso, pues la formulación e implantación de la estrategia en muchos casos se fusionan en un proceso continuo de aprendizaje a través del cual evolucionan las estrategias creativas. La Dirección Estratégica, aunque cuenta con el apoyo del análisis estratégico y con catálogos de alternativas estratégicas, no es simplista y prescriptiva (Donaldson, 2019).

Dado esta complejidad, algunos autores se plantean si el pensamiento estratégico puede ser enseñado. Como respuesta a ello, Klarin y Pripfel (2018) consideran que esto sólo puede realizarse si la metodología docente incluye una combinación de métodos de enseñanza, esto es, y a modo de ejemplo, lecciones magistrales y estudios de casos con juegos y simulaciones. Este planteamiento integrador es factible y, de hecho, ha guiado durante muchos años la enseñanza de la Dirección Estratégica. Ahora bien, tal docencia teórico-práctica liderada por académicos no ha estado exenta de desafíos, por lo que el presente trabajo tiene como objetivo estudiar y conocer cómo afrontar estos retos desde los métodos y modalidades docentes y, en especial, desde la integración de las tecnologías de la información y comunicación, de manera que los estudiantes puedan reforzar los conceptos y mejorar su aprendizaje.

Desafíos para fundamentar la enseñanza-aprendizaje de la Dirección Estratégica

La enseñanza de la Dirección Estratégica afronta, en la actualidad, tres retos relevantes que se discuten a continuación.

Desafíos relacionados con la docencia de la teoría

Un reto relevante en la docencia de la Dirección Estratégica guarda relación con el propio avance teórico de la disciplina y el traslado al aula de tales progresos. El avance se produce debido a diversos factores, entre ellos, la adopción de nuevos enfoques teóricos y los hallazgos de la investigación. Asimismo, las nuevas tendencias y problemas surgidos en el entorno y a los que las empresas han de dar respuesta también provocan la evolución de la Dirección Estratégica. Estos avances hacen recomendable la introducción de nuevos contenidos en los manuales y proyectos docentes, cuya dimensión y complejidad ha incrementado sensiblemente en los últimos años. A pesar de ello, existe un retardo

entre el avance de la disciplina y la introducción de nuevos contenidos (Donaldson, 2019), además de que algunos de estos manuales son ediciones construidas bajo la influencia de la economía de la organización industrial, siendo sus actualizaciones insuficientes para incorporar un desarrollo adecuado de los nuevos conceptos y teorías (Schneider y Lieb, 2004).

Desafíos relacionados con el estudio del caso

Si bien los estudios de casos brindan a los estudiantes la oportunidad de confrontar determinados aspectos decisivos para la empresa, el rango real de posibilidades de decisión es limitado debido a la naturaleza estática de la información aportada en los mismos (Mitchell, 2004). A ello se une que no es sencillo hallar casos que ofrezcan información desde las perspectivas histórica, sociológica y psicológica de la empresa que, sin embargo, son necesarias para, por ejemplo, abordar adecuadamente el estudio de ciertas teorías (e.g., visión de la empresa basada en las instituciones).

Desafíos relacionados con la necesidad de introducir otras modalidades y métodos docentes

Aunque el uso combinado de la teoría y el estudio del caso es esencial para la docencia de la Dirección Estratégica, en opinión de Donaldson (2019), puede ser insuficiente si se omite el carácter interdisciplinar de esta asignatura. El autor propone que en la docencia se tenga en cuenta la naturaleza sistémica del pensamiento estratégico, así como que el estratega, para implantar la estrategia resultante de tal pensamiento, ha de actuar sobre todos los comportamientos organizativos de los que depende la ejecución de la estrategia. Si tal carácter multidisciplinar y complejo se omite, los resultados de aprendizaje del estudiantado serán insatisfactorios (Schneider y Lieb, 2004). Para evitar tales errores, la docencia de la Dirección Estratégica afronta como reto la introducción en los planes de enseñanza de proyectos prácticos interdisciplinarios, y abordados desde distintas asignaturas contando con la colaboración de profesorado especializado en distintas áreas (Greiner *et al.*, 2003). Ahora bien, dado que estos proyectos requieren acuerdo y coordinación estrecha, su uso no se ha generalizado. Incluso en el caso de que los proyectos prácticos se plantearan en el marco de la asignatura de Dirección Estratégica, el tiempo y esfuerzo que requiere la gestión y tutorización de los mismos desalienta a muchos docentes. Debido a ello, trabajar exclusivamente desde la Dirección Estratégica el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo un proyecto interdisciplinar representa en sí mismo un desafío (Greiner *et al.*, 2003).

Por otra parte, son numerosas las tecnologías digitales que en la actualidad propician la transformación de las organizaciones. En el ámbito de la educación superior, esta transformación ha generado cambios en las modalidades y métodos de enseñanza empleados. En este sentido, cada avance en el desarrollo de las tecnologías puede ofrecer al profesorado nuevas alternativas para mejorar el diseño y desarrollo de sus programas académicos, al tiempo que proporciona al estudiantado opciones adicionales para facilitar la adquisición de las competencias del título (Sinkovics *et al.*, 2004). Debido a ello, el desarrollo de nuevas modalidades y métodos docentes con base en las tecnologías supone también un nuevo desafío de gran importancia.

Integración de la tecnología en las modalidades y métodos de enseñanza

Globalmente considerado el proceso de enseñanza-aprendizaje universitario, las tecnologías digitales han permitido, por una parte, el desarrollo de nuevas modalidades docentes que combinan los escenarios educativos presencial y virtual y, por otra, la mejora o transformación de métodos docentes ya existentes o la emergencia de otros nuevos.

Las tecnologías digitales en las modalidades de enseñanza

Los avances recientes en las TIC han dado lugar a la generación de espacios virtuales que permiten dos tipos de interrelación entre profesorado y estudiantado: (a) la intercomunicación síncrona, es decir, simultánea y directa (e.g., Zoom, Skype o Microsoft Teams) y (b) la intercomunicación asíncrona, esto es, no coincidente en el tiempo (e.g., correo electrónico, foros o blog). Estas herramientas de comunicación sirven de soporte para el desarrollo de modalidades educativas como el trabajo en equipo o las tutorías; pudiendo utilizarse también como recurso de apoyo a la enseñanza presencial.

Las tecnologías digitales en los métodos de enseñanza

En la actualidad, la tecnología digital está jugando un papel fundamental en el desarrollo de nuevos enfoques desde los que abordar los procesos de enseñanza-aprendizaje. De forma más particular, es de resaltar: (a) la transformación de los propios métodos de enseñanza convencionalmente utilizados –e.g., acercando la realidad empresarial al estudiante a través de proyección de noticias online–, y (b) la aparición de métodos de enseñanza nuevos que aportan innovaciones al campo de la Didáctica –e.g., simulaciones y juegos de empresa, la gamificación o el aula invertida.

Las simulaciones-juegos de empresa, tradicionalmente empleados en la docencia de algunas asignaturas, pueden realizarse, en la actualidad, a través del uso de distintos programas informáticos. Ello permite incorporar elementos de la vida real y generar un escenario en el que el estudiantado es expuesto con mayor realismo a situaciones empresariales posibles (Adobor y Daneshfar, 2006), afrontando así los desafíos asociados al estudio del caso.

Para que la gamificación sea eficaz en el logro de los objetivos educativos en la docencia de la Dirección Estratégica, ha de basarse en juegos que provoquen que los jugadores piensen, planifiquen y actúen de manera estratégica y/o con mentalidad emprendedora (Taneja *et al.*, 2018). La gamificación, por ejemplo, puede contribuir a generar situaciones competitivas entre el estudiando y, mediante la introducción de las reglas del juego, generar situaciones complejas desde las que abordar la interdisciplinariedad de la materia a partir de métodos de enseñanza menos convencionales en la docencia de la Dirección Estratégica.

Aula invertida virtual. Este método de enseñanza, surgido a raíz del desarrollo de las tecnologías digitales, tiene como característica distintiva que el conocimiento teórico de las lecciones magistrales y los materiales del curso se publican en línea para que los estudiantes los estudien en sus casas (Taneja *et al.*, 2018). Habitualmente, el método utiliza videoconferencias asíncronas y ejercicios prácticos como tareas individuales a realizar de forma autónoma, a las que siguen actividades de resolución de casos empresariales en grupo en las sesiones de clases. Este método ayudaría a afrontar los desafíos relacionados con la docencia de la teoría cada vez más extensa.

Conclusiones

Una cuestión relevante en la enseñanza de la Dirección Estratégica es cómo el docente ha de afrontar el reto de enseñar a pensar estratégicamente. Ello es así porque pocos estudiantes abordan el estudio de esta materia disponiendo de una mentalidad estratégica bien desarrollada, incluso tras contar con años de experiencia laboral; es más, la mayoría de los directivos que realizan un curso sobre estrategia disponen de una trayectoria laboral en la que han recibido compensaciones por resolver problemas de forma pragmática, no por haber pensado o actuado estratégicamente (Greiner *et al.*, 2003). Debido a ello, el presente trabajo ha tenido como propósito estudiar y conocer los retos en la enseñanza de la Dirección Estratégica en la actualidad, con especial mención a las posibilidades de la integración de las tecnologías digitales en dicha enseñanza.

En concreto, para innovar en la didáctica de la Dirección Estratégica se propone su integración con el uso de tecnologías digitales tales como la simulación, la gamificación y el aula invertida, las cuales permitirán introducir mayor realismo y dinamismo en la docencia de esta asignatura. Más concretamente, utilizar métodos de enseñanza tales como: (1) las simulaciones que ofrezcan la posibilidad de analizar casos empresariales desde una perspectiva dinámica que permita comprender de una forma más realista cómo la teoría y la práctica han de combinarse para formular e implantar estrategias adecuadas; (2) la gamificación como alternativa para generar situaciones empresariales complejas desde las que abordar la interdisciplinariedad de la materia, propiciando así integrar el aprendizaje de diferentes asignaturas; y (3) el aula invertida virtual, que combina diversas modalidades y métodos docentes para asegurar el aprendizaje y que aportan una alternativa que contribuye a paliar las limitaciones de tiempo para abordar los contenidos tradicionales y novedosos de la Dirección Estratégica.

Referencias

- Adobor, H., Daneshfar, A. (2006). Management simulations: determining their effectiveness. *Journal of Management Development*, 25(2), 155-168.
- Bettis, R. A., Blettner, D. (2020). Strategic reality today: Extraordinary past success, but difficult challenges loom. *Strategic Management Review*, 1(1), 75-101.
- Donaldson, W. M. (2019). Towards an integrated, holistic approach to teaching strategy. *Small Business Institute Journal*, 15(1), 93-102.
- Grant, R. M. (2008). Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 276-281.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (9ª Ed.). Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Greiner, L. E., Bhambri, A., Cummings, T. G. (2003). Searching for a strategy to teach strategy. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 402-420.
- Klarin, E., Pripfel, M. (2018). *The ability to think strategically: can it be developed via academic education?* (Tesis doctoral). Lund University, Suecia.
- Mintzberg, H., Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40, 21-30.
- Mitchell, R. C. (2004). Combining cases and computer simulations in strategic management courses. *Journal of Education for Business*, 79(4), 198-204.
- Schneider, M., Lieb, P. (2004). The challenges of teaching strategic management: Working toward successful inclusion of the resource-based view. *Journal of Management Education*, 28(2), 170-187.
- Sinkovics, R. R., Bell, J., Deans, K. R. (2004). Using information communication technology to develop international entrepreneurship competencies. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2), 125-137.
- Taneja, M. P., Safapour, M. E., Kermanshachi, S. (2018). Innovative higher education teaching and learning techniques: Implementation trends and assessment approaches. In *proceedings of the ASEE annual conference and exposition* (pp. 24-27). Salt Lake City, UT, USA.