

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

STRATEGIC INTELLIGENCE FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Enrique Santos Nauca Torres¹
Patricia del Rocio Chávarry Ysla²



Recepción: 25 de septiembre 2019
Aprobación: 29 de diciembre 2019
DOI: <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241>

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales. Para el aporte práctico está basada en el modelo de Aguirre (2014), el cual consta de cuatro procesos: diagnóstico actual, diseño de estrategias, implementación de las mismas, y por último, seguimiento y control de las diferentes acciones a realizar. La población estuvo conformada por 14 ejecutivos de dos universidades locales en la ciudad de Chiclayo. La investigación fue descriptiva propositiva; para determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento, se analizó mediante el alfa Cronbach teniendo como resultado 0.708; para el procedimiento se utilizó el programa estadístico SPSS 25.0. Encontrando los siguientes resultados: un 50% Totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo, que los ejecutivos de las Universidades encuestadas aseguran que para tener éxito en las decisiones se tendrá en cuenta el talento humano, la adecuada formulación de estrategias, las tecnologías, DAFO, Tendencias y medición, además la falta de información validada para la gestión gerencial, es por ello la relevancia de los hechos encontrados para la propuesta de inteligencia estratégica.

Palabras Clave: *Inteligencia estratégica, toma de decisiones, organización.*

Abstract

The research had the general objective of proposing a strategic intelligence model for managerial decision making. For the practical contribution, it is based on the Aguirre model (2014), which consists of four processes: current diagnosis, strategy design, implementation of the same, and finally, monitoring and control of the different ctions to be carried out. The population was made up of 14 executives from two local universities in the city of Chiclayo. The research was descriptive and proactive; To determine the instrument's reliability coefficient, it was analyzed using the Cronbach alpha, resulting in 0.708; For the procedure, the statistical program SPSS 25.0 was processed. Finding the following results: 50% Totally agree and 50% agree, that the executives of the Universities surveyed assure that to be successful in decisions, human talent, the adequate formulation of strategies, technologies, WOT will be taken into account. , Trends and measurements, in addition to the lack of validated information for managerial management, is therefore the relevance of the facts found for the strategic intelligence proposal.

Keywords: *Strategic intelligence, decision making, organization.*

¹ Magíster en Administración y Dirección de Empresas e Ingeniero de Sistemas y Computación. Universidad Privada Juan Mejía Baca, Lambayeque – Perú, snauca@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-5052-1723>.

² Doctora en Gestión Universitaria. Universidad Señor de Sipán, Pimentel – Chiclayo, Perú, chavarryp@crece.uss.edu.pe,  <https://orcid.org/0000-0003-0575-3717>.

1. Introducción

Hoy en día las organizaciones enfocan a ser inteligentes para la toma de decisiones y para ello realizan investigaciones con una literatura de análisis que conllevan a garantizar una gestión de innovación estructurada, alta productividad y competitividad.

Vidal, (2016) manifiesta que, a pesar de la creciente importancia de la lógica de la toma de decisiones en las instituciones públicas, y en particular en las Instituciones de Educación Superior (IES), son pocos los estudios en los países de América latina que se han ocupado detalladamente de la lógica, los criterios y los efectos en que son tomadas las decisiones en el ámbito académico.

Aguirre, (2014) indica “La inteligencia estratégica es un concepto tradicionalmente empleado en contextos militares, de defensa e incluso como «secreto gubernamental», aunque existen tímidas aplicaciones de índole académica y administrativa” (p. 1).

Nelson y Winter (1982) afirman que el “estudio académico de los fenómenos relacionados con la evolución de la economía son clave en términos de acceso a los mercados, donde se deben contemplar las diferentes variables econométricas, financieras, de tendencias, de mercados y de planeamiento, para generar desarrollo” (p. 2).

Otros, como Cabrera (2015) dice:

La inteligencia estratégica posee una serie de características que la hacen, desde una perspectiva amplia, una herramienta de un alto valor de uso, especialmente a la hora de tomar decisiones, fundamentalmente por la calidad de recopilación, proceso, análisis de la información, y posteriormente la generación de un producto con valor de uso. Lo anterior se representa especialmente en aquellos segmentos más altos de una pirámide organizacional. Así, el mencionado proceso adolece de una serie de problemáticas, las cuales es posible sistematizar tanto en la comprensión amplia y adecuada que involucra la concepción estratégica de la inteligencia, como también en las dificultades que se perciben en los diversos contextos en los que se vincula el tomador de decisión (p. 185).

También Acevedo, Linares y Cachay (2010) en su artículo: “Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas”, teniendo como prioridad el criterio en la toma de decisiones en situaciones no programadas en base a un historial o modelos predefinidos, pero se tendrá fallas en otros escenarios y esto puede ocasionar graves problemas. Se concluye la existencia de una variedad de conceptos para la toma de decisiones, lo cual se requiere un cambio de enfoque para hacer frente a la realidad, para ello se debe integrar una herramienta de arreglo matricial, lo cual cuenta con variables importantes de la situación, y de esta forma se puede visionar los problemas adicionales que se generara ante soluciones parciales, y de esta manera se maneja a nivel estratégico

En la actualidad las Universidades Privadas, tienen que estar al ritmo de las exigencias de las entidades estatales educativas como la SUNEDU, lo cual conlleva a cumplir las condiciones básicas de calidad, y por ello deben tener capacidades estratégicas para cumplir y ofrecer un servicio educativo adecuado. A través de este modelo de inteligencia estratégica permitirá mejorar la toma de decisiones gerenciales de una Universidad Privada. Una Universidad para estar en el nivel competitivo, enfoca a una visión objetiva al momento de utilizar el análisis de la calidad de datos y herramientas que ayuden a poder realizar una tarea específica. Debido al cierre de Universidades Privadas se da al no tener los intereses y capacidades que se requiere para una buena gestión de decisiones gerenciales.

Las organizaciones para realizar una toma de decisión deben prevalecer la investigación, no se puede regirse a un historial, bien se sabe que el entorno es altamente cambiante (Delgado, 2019).

Por ello las universidades peruanas están teniendo problemas en las Consideraciones básicas de calidad exigidas por SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior – Perú) al no visualizar las tendencias educativas.

Espona (2017) nos indica que la inteligencia estratégica actúa en el asesoramiento de la determinación de capacidades e intereses de los competidores, así como en el análisis del resultado de las políticas y acciones surgidas de la estrategia.

Estas manifestaciones se sintetizan en el problema científico de investigación: ¿De qué manera un modelo de inteligencia estratégica contribuye a la toma de decisiones gerenciales? Se planteó como objetivo general proponer un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales en una universidad privada. La hipótesis está implícita por ser tipo de investigación descriptiva y propositiva.

Autores como Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la explicación de sus razones. La mayoría de las investigaciones se hacen con un propósito definido y no se hacen por puro deseo de una persona y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que justifique su realización. Lo cual se tuvo como justificación teórica: la educación en el Perú está en proceso de mejora continua, es por ello que las Universidades Peruanas están en la obligación de realizar una inteligencia basada en estrategias, que consiste en recopilar información, procesar y tener alternativas para la Toma de decisiones.

En la presente investigación enfocó a la literatura del tema con la finalidad de proponer un modelo de inteligencia estratégica y que permita analizar distintos escenarios y dando así la decisión adecuada, Social: con lo plasmado en la investigación se tendrá la visión de mejorar la calidad de servicio educativo, es decir que a través de las adecuadas toma de decisiones conlleva a formar profesionales de elite, teniendo como resultado la diferenciación institucional, Metodológica: Tendrá un enfoque descriptivo y propositivo, el cual se describirá las incidencias o necesidades encontradas en las universidades, para luego analizar la respectiva propuesta de mejora. Será un diseño no experimental, que consiste en no vulnerar las variables planteadas en la investigación y además Práctica con la información recopilada en las encuestas realizadas a los ejecutivos, permitirá analizar y sobre ello proponer un modelo de inteligencia estratégica.

2. Materiales y métodos

Método analítico: Se aplicó en el proceso de la operacionalización de las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, de tal. Método deductivo: Para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Método Sintético: se aplica en los indicadores trabajados a nivel de la operacionalización y llegar hacia las variables de estudio en un proceso inverso al análisis indicado anteriormente; de igual manera cuando se realiza la sistematización de los contenidos del marco teórico y asimismo cuando se tenga que elaborar los cuadros estadísticos correspondientes.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptivo y propositivo, donde se describe situaciones y eventos- (López J, 1984), se busca conocer las incidencias en la toma de decisiones gerenciales, en resumen, medir los atributos del fenómeno a investigar para poder llegar a conclusiones reales y fundadas en datos fiables.

El diseño que se utilizó fue de tipo no experimental-transversal porque no se manipulan las variables, solo se describieron los efectos. Según Hernández (2014), “No hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en

la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p.152). Métodos empíricos: Encuesta, entrevista. Se tuvo como población y muestra:

Tabla 1
Población y Muestra

Universidad	Población	Muestra
A	6	6
B	8	8
TOTAL	14	14

3. Resultados

Tabla 2

Dimensión estratégica

ESTRATÉGICA	Totamente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totamente Acuerdo	Total	
	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Frecuencia	Porcentual
¿Considera que los niveles de toma de decisiones son estratégicos, tácticos y operacionales?	0.00%	0%	29%	64%	7%	14	100%
¿Las decisiones a largo plazo tienen efecto sobre la organización?	0.00%	0%	7%	64%	29%	14	100%
¿Cree usted que puede obtener la meta deseada mediante una buena toma de decisión gerencial?	0.00%	0%	0%	36%	64%	14	100%
¿Considera usted que tomar decisiones bajo certidumbre le permitirá tener resultados esperados a su empresa?	0.00%	14%	0%	29%	57%	14	100%
¿Sabe usted que una adecuada toma de decisión gerencial permitirá de manera certera obtener resultados beneficiosos?	0.00%	0%	0%	50%	50%	14	100%
¿En el nivel estratégico hay un alto componente de incertidumbre?	0.00%	21%	7%	43%	29%	14	100%
¿Un Sistema de Información mejoraría la calidad de las decisiones gerenciales en la organización?	0.00%	0%	0%	43%	57%	14	100%
¿Cree usted que la falta de información sobre la empresa podría afectar la toma de decisiones gerenciales?	0.00%	0%	0%	50%	50%	14	100%

Fuente: *Encuesta realizado a los ejecutivos*

En la tabla 2, relacionado a la dimensión estratégica, se observa que un 64% están de acuerdo en considerar que la toma de decisiones enfoca a los niveles estratégicos, tácticos y operacionales; es decir la integración de estos niveles permitirá tener una adecuada toma de decisión. Además un 64% están de acuerdo los ejecutivos que una decisión a largo plazo tendrá un efecto en la

organización; esto indica que los ejecutivos de las universidades deben realizar inteligencia competitiva para formular estrategias educativas para su desarrollo. También un 64% están totalmente de acuerdo, al tener una meta cumplida o de éxito se debe a una toma de decisión bien planteada. Un 57% en Totalmente de acuerdo y 29% de acuerdo va en referencia a una buena gestión estratégica o información que permita crear escenarios factibles para la obtención de resultados eficientes. Por otro lado, un 50% Totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo, indican los ejecutivos de la Universidades encuestadas que una adecuada toma de decisión gerencial se tendrá resultados beneficiosos, para ello se tiene que tener en cuenta el talento humano, las tecnologías, DAFO, Tendencias y medición. Un 43% de acuerdo, en que el nivel estratégico tiene un alto componente de incertidumbre, debido a los cambios del entorno de la universidad. Los sistemas de información juegan un papel importante en las decisiones gerenciales con un 43% de acuerdo y el 57% totalmente de acuerdo, es decir que existe la necesidad de utilizar plataformas informáticas para la creación de escenarios en la decisión final. Es por ello que un 50% están de acuerdo y el 50% en totalmente de acuerdo, por la falta de información afectaría en forma negativa en la toma de decisión gerencial.

Tabla 3
Dimensión táctica

TÁCTICA	Totalmente desacuerdo	Desacuer do	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo	Total	
	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Frecuencia	Porcentual
¿Considera usted que la toma de decisiones bajo riesgo por la presión del tiempo podría tener resultados desfavorables?	0%	0%	29%	57%	14%	14	100%
¿Cree usted que cuando toma decisiones bajo riesgo, plantearse soluciones alternativas sería muy útil para las diligencias?	0%	0%	7%	57%	36%	14	100%
¿Considera usted, afrontar toma de decisiones bajo incertidumbre es responsable de los riesgos implícitos que esto conlleva a la empresa?	0%	21%	7%	64%	7%	14	100%
¿Debería gestionarse adecuadamente la información en la organización?	0%	0%	0%	36%	64%	14	100%
¿Cree usted que la mínima probabilidad de error para una asertiva toma de decisiones gerenciales está en que no se hagan de prisa?	0%	21%	14%	36%	29%	14	100%
¿En el nivel táctico se toman decisiones que aseguran recursos para lograr los objetivos de la planeación estratégica empresarial?	0%	7%	7%	71%	14%	14	100%

Fuente: *Encuesta realizado a los ejecutivos*

En la tabla 3, relacionado en la dimensión táctica, se observa que un 57% están de acuerdo en que las decisiones no se deben ejecutar bajo riesgo por presión de tiempo, debido a la obtención de resultados desfavorables y un 29% indeciso. Un 57% los ejecutivos indican, debido a las exigencias bajo presión sería muy útil tener alternativas para las diligencias. Por otro lado, un 64% están de acuerdo que los ejecutivos son responsables en la toma de decisión bajo incertidumbre, es por ello que se plantea un modelo de inteligencia estratégica para decidir adecuadamente. La información, como se manifestó anteriormente es relevante, pero se debe realizar una gestión que conlleva a la integración de datos validados, en el cual los ejecutivos indican un 64% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo. Un 21% en desacuerdo, 14% indeciso, 36% de acuerdo y 26% totalmente de acuerdo, manifiestan que los errores se dan por la ligereza en las decisiones. Un 71% de acuerdo en que el nivel táctico se cerciora recursos para lograr los objetivos de la planeación estratégica.

Tabla 4:
Dimensión Operativa

OPERATIVA	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente Acuerdo	Total	
	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Porcentual	Frecuencia	Porcentual
¿Son importantes para la toma de decisiones los canales informales: conversaciones casuales, teleconferencias, grupos de noticias?	0	0	21%	57%	21%	14	100%
¿Cuándo obtiene información para realizar su trabajo, usted: registra los incidentes de manejo documentario?	0	0	14%	86%	0%	14	100%
¿Cuenta la gerencia con información operativa validada que le permita obtener soluciones con efectividad a partir de una toma de decisiones gerenciales?	0	14%	36%	50%	0%	14	100%

Fuente: *Encuesta realizado a los ejecutivos*

En la tabla 4, relacionado en la dimensión Operativa, se observa que un 21% están totalmente de acuerdo y 57% están de acuerdo en considerar los canales informales como conversaciones casuales, teleconferencias y grupos de noticias en las decisiones. Un 86% están de acuerdo los ejecutivos que, al obtener información, se debe registrar las incidencias para el manejo documentario, por otro lado, un 14% indiferente. En referencia a la información operativa gerencial validada, manifestaron un 14% en desacuerdo, 36% indiferente y 50% de acuerdo; la falta de validez en la información para tener soluciones con efectividad en la toma de decisiones, para ello se debe establecer un plan.

Modelo de Inteligencia Estratégica

Con el uso del modelo de inteligencia estratégica permitirá a las organizaciones educativas investigadas a realizar un análisis integral con información del pasado, presente y futuro, convirtiéndose en conocimientos claves para la toma de decisiones, conllevando a la identificación de nichos de mercados y nuevas tendencias de negocios para la empresa. Para ello se debe realizar un plan estratégico que permita plantear y formular estrategias, con la finalidad de mitigar riesgos para futuros proyectos innovadores y a la vez el fortalecimiento de las áreas.

Con el enfoque de la inteligencia estratégica evolucionara a las empresas, diferenciadoce unas a otras, en base a innovación y desarrollo, volviéndose competitivas en su sector empresarial.

Además se visiona a formar organizaciones inteligentes, que afrontan los retos organizacionales, estar a un paso más adelante que su competencia, adaptables a los cambios, aprender rápidamente y administrar una cultura innovadora.

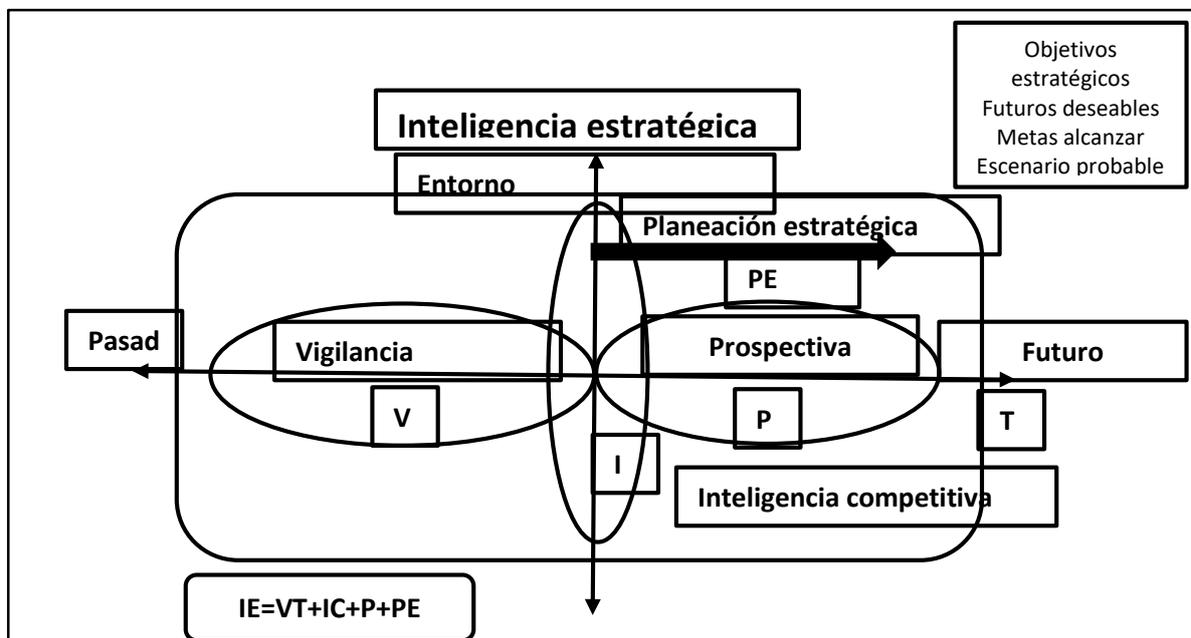


Figura 1. Modelo conceptual de inteligencia estratégica.

Fuente: Aguirre, (2014)

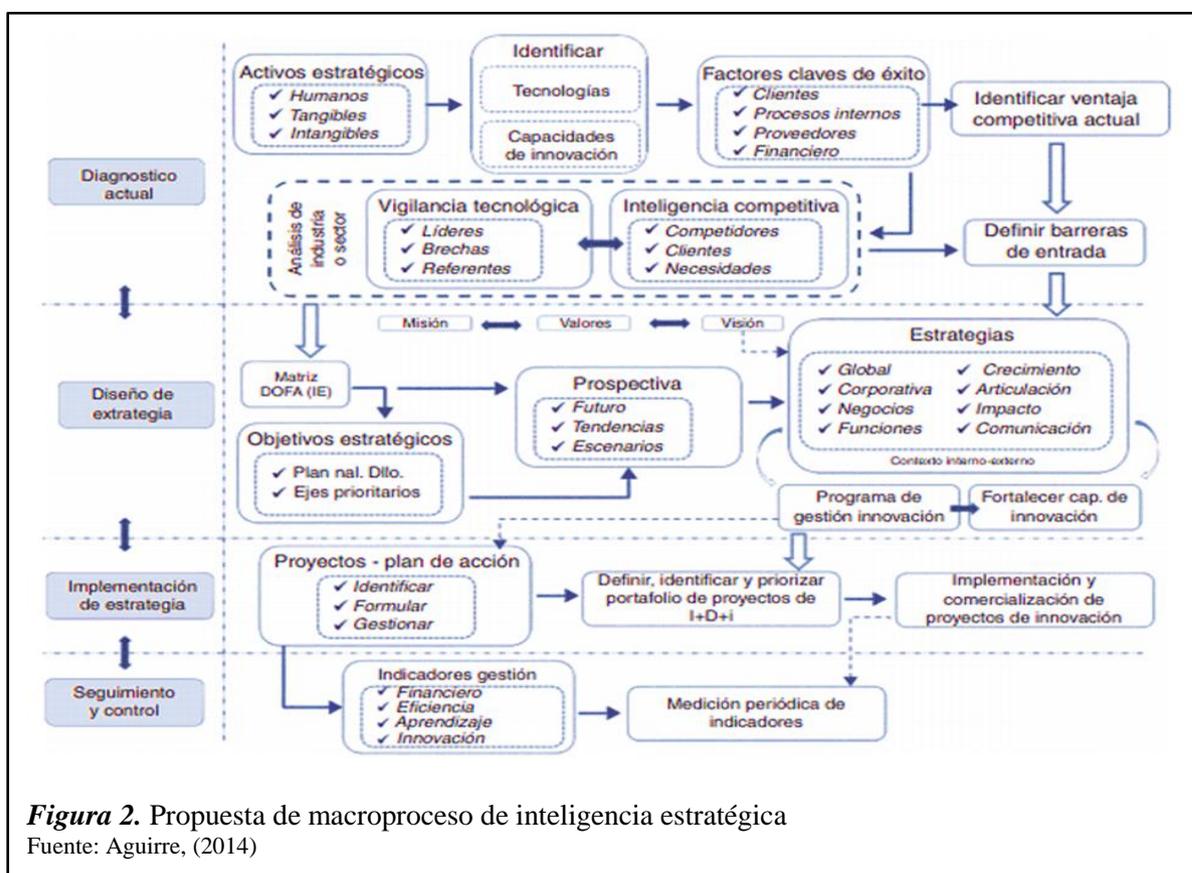


Figura 2. Propuesta de macroproceso de inteligencia estratégica

Fuente: Aguirre, (2014)

4. Discusión

Por lo que se aprecia en el análisis de los tres niveles de toma de decisiones: Estratégico, táctico y operativo, es la integración de dichos niveles para la toma de decisiones, para ello se debe realizar la integración de los recursos de la organización para la formulación de estrategias que conlleven a resultados beneficiosos. Además, los ejecutivos manifiestan que no tienen una información gerencial validada para la adecuada toma de decisiones y para ellos es relevante los sistemas de información para la decisión final. Por otro lado, un 64% están de acuerdo que los ejecutivos son responsables en la toma de decisión bajo incertidumbre. En tal sentido, se propone elaborar un modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales, el cual consta de procesos (ver figura 2) y acciones que se desarrollaran a corto, mediano y largo plazo. Datos que al ser comprados con lo encontrado por Aguirre (2014) en su artículo científico titulado: “*Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación*”, que es resultado de la combinación de diferentes herramientas de tratamiento de la información para la toma de decisiones utilizadas actualmente de forma independiente. Teniendo como conclusión en la evolución del contexto empresarial asociado a la gestión de la innovación lo cual presiona a las organizaciones hacia la formulación de estrategias específicas que incrementen la competitividad bajo un contexto de innovación”.

5. Conclusiones

- Para el nivel estratégico, los ejecutivos manifiestan que una decisión a largo plazo tendrá un efecto en la organización; lo cual conlleva a las universidades a realizar inteligencia competitiva para formular estrategias educativas para su desarrollo. Además, en referencia a una buena gestión estratégica permitirá crear escenarios como alternativas en la toma de decisiones cuyo destino es tener resultados eficientes. Por otro lado, un 50% Totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo, los ejecutivos de la Universidades encuestadas aseguran que para tener éxito en las decisiones se tendrá en cuenta el talento humano, las tecnologías, DAFO, Tendencias y medición.
- Para el nivel táctico, se concluye que las decisiones no se deben ejecutar bajo riesgo por presión de tiempo o incertidumbre, debido a la obtención de resultados desfavorables y a la vez son responsables los ejecutivos si no acatan dicha advertencia. Asimismo, la relevancia de tener información gerencial validada.
- Para el nivel operativo, se concluye en la consideración de canales informales, además con un 86% están de acuerdo los ejecutivos de registrar las incidencias para el buen manejo documentario, también se evidenció la falta de validez en la información compartida para la toma de decisiones.
- Se concluye que el modelo de inteligencia estratégica para la toma de decisiones gerenciales permitirá tener los procesos claros para las decisiones, en un sentido prospectivo innovador, análisis, estrategias y control.

VI. Referencias

- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data vol.13* núm 1, pp. 18-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81619989003.pdf>
- Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios gerenciales* 31. p. 100-110. Recuperado de https://www.academia.edu/32059546/Inteligencia_estrat%C3%A9gica_un_sistema_para_gestionar_la_innovaci%C3%B3n
- Cabrera, L. (2015). La inteligencia estratégica: Una herramienta necesaria para la toma de decisiones en el Estado del siglo XXI. *Revista Policía y seguridad Pública. Año 5, vol. 2.* Pp. 183-208.

Recuperado de <https://sv.vlex.com/vid/inteligencia-estrategica-herramienta-necesaria-704906677>

Delgado, L. (2019). *La inteligencia estratégica*. Recuperado de <https://idomcpi.com/la-inteligencia-estrategica/>

Espona, M. J. (2017). Inteligencia estratégica para una mejor proyección. Conexión esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/06/07/inteligencia-estrategica-para-una-mejor-proyeccion/>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación Técnicas. Sexta edición. McGraw-Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (4ta Edición). México. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-LaInvestigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion#scribd>

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press. Recuperado de http://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_2/Dosi_1_An_evolutionary-theory-of_economic_change..pdf

Vidal, J.P. y Andre, C. (2016). Toma de decisiones en instituciones de educación superior en la amazonia: hacia una síntesis de racionalidades. Estado, Gobierno y Gestión Pública (27), pp. 149-171 doi: 10.5354/0717-8980.2017.47261 Recuperado de <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/47261>