

Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad

From the swot and the Johari window, the FOBI matrix, an innovative variant for strategic management of a university

DR. C. JOSÉ ARMANDO ESTRADA HERNÁNDEZ

estrada1962@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3950-6984>
Universidad de Oriente, Cuba

LIC. JOSÉ LUIS GEY SHELTON

<https://orcid.org/0000-0001-5194-7964>
Universidad de Oriente, Cuba

DR. C. BLAS YOEL JUANES GIRAUD

<https://orcid.org/0000-0002-3768-7526>
Universidad de Especialidades Turísticas Quito, Ecuador

DR. C. VILNIA ELENA GALÁN RIVAS

<https://orcid.org/0000-0003-4567-9881>
Universidad de Holguín, Cuba

Como citar este artículo: Estrada Hernández, J. A., Gey Shelton, J. L., Juanes Giraud, B., Y. & Galán Rivas, V. E. (2023). Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 93-101. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

RESUMEN

El uso de la reflexión y el pensamiento estratégico favorecen a una adecuada planeación en las organizaciones. El artículo de investigación que se expone a continuación se enfoca en una universidad privada del Ecuador, la Universidad de Especialidades Turísticas (UDET), donde se pretende integrar percepciones, visiones y capacidades para el desarrollo de la entidad universitaria con un planteamiento innovador desde un análisis y diagnóstico estratégico, constituyendo el objetivo de la investigación, la aplicación de una variante de la matriz FODA, la matriz denominada FOBI, con un enfoque innovador para la certificación del análisis y diagnóstico estratégico en la institución objeto de estudio. Con este planteamiento se contribuye a una nueva visión y conceptualización innovadora desde la matriz FODA, SWOT, O DAFO del análisis y diagnóstico estratégico, buscando criterios y opiniones realistas e integrales de los protagonistas implicados en la confección del instrumento y los resultados al respecto.

Palabras clave: Ventana de Johari; Matriz FODA; pensamiento y reflexión estratégica; matriz FOBI.

ABSTRACT

The use of reflection and strategic thinking favor adequate planning in organizations. The research article that is presented below focuses on a private university in Ecuador, the University of Tourism Specialties (UDET), where it is intended to integrate perceptions, visions and capacities for the development of the university entity with an innovative approach from an analysis and strategic diagnosis, constituting the objective of the research, the application of a variant of the SWOT matrix, the matrix called FOBI, with an innovative approach for the certification of the analysis and strategic diagnosis in the institution under study. This approach contributes to a new vision and innovative conceptualization from the SWOT, SWOT, or SWOT matrix of strategic analysis and diagnosis, seeking realistic and comprehensive criteria and opinions of the protagonists involved in the preparation of the instrument and the results in this regard.

Keywords: Johari window; SWOT matrix; strategic thinking and reflection; FOBI matrix.

Recibido: 1/10/2022 Aprobado: 24/12/2022

INTRODUCCIÓN

Las empresas, organizaciones, entidades e instituciones, desde el ámbito de su gestión efectúan reflexiones y condicionan su pensamiento de forma estratégica. Toda reflexión reconocerá desde una perspectiva de discernimiento los lazos consumados en el pasado y expuestos ahora en el presente desde su propia realidad, pero con otra visión más actual. Toda organización debe repasar cómo se conduce dentro de la selva competitiva donde se desarrolla, y deberá proyectar (desde una reformulación actual de su misión), la visión, reestructurar fines y objetivos, así como modificar su modelo y cartera de negocios (productivos o de servicios).

El pensamiento estratégico como origen del proceso de toma de decisiones garantiza la salud a largo plazo de la empresa (Morrisey, 1996; citado por García de Mujica, 2006) y conduce a la perspectiva de planeación estratégica y de la planeación táctica y operativa (p. 41), se considera el prisma de la reflexión estratégica.

Según Thompson et al. (2012), desde la estrategia fluye lo táctico, en correspondencia con capacidades y ventajas competitivas organizacionales, lo que implica que ambos aspectos: el pensamiento y la reflexión estratégica establecen, propician y modifican la integración, conexión y desarrollo de mentes creativas, flexibles e interconectadas, dentro de la cosmovisión de toda organización; lo cual facilita en gran medida a todo negocio perdurar, alcanzar ventajas competitivas, utilidades y expandirse de forma sostenible en un presente-futuro de forma ventajosa para todos los implicados.

Las instituciones de educación superior o también conocidas como Alma Mater, están destinadas a la formación de profesionales en determinadas áreas, generando el saber, potenciándolo e innovando continuamente, lo que posibilita una real transformación del ser humano por medio del saber que genera, desarrolla y transmite.

Toda universidad constituye la institución académica que forma a las personas en la docencia, investigación para los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones. Las principales condiciones o características que debe poseer una universidad en el mundo se aglutinan en: colegialidad (sentido corporativo, gremio entre sus profesores, estudiantes

y egresados); universalidad (abiertas a la universalidad de corrientes, orígenes, lenguas, tradiciones, culturas), carácter científico (saber científico, conocimiento interdisciplinar) y autonomía (luchan por defender su autonomía al impartir conocimiento, resguardando la labor de investigación de presiones extra académicas, como la censura política).

El presente artículo de investigación se enfoca en la Universidad de Especialidades Turísticas de Quito (UDET), Ecuador, donde se concibe por la alta dirección (la dirección académica), ampliar los índices de formación ilustrada de estudiantes e incrementar los niveles de satisfacción de estos, sobre la base de una formación de excelencia.

En la actualidad, se observa un ligero descenso de los ingresos por concepto de matrículas, condicionada por la crisis económica, que atraviesa el país, el incremento de los niveles de desempleo, lo que provoca una disminución paulatina de ingreso de estudiantes, aparejado a que la universidad aún no desarrolla con éxito la estrategia, explicitada entre los docentes, trabajadores y educandos en general, lo que conduce al planteamiento del siguiente problema de investigación ¿cómo aglutinar conocimientos, visiones y capacidades para el desarrollo actual y futuro de la universidad con un planteamiento innovador desde un análisis y diagnóstico estratégico?

Se constituye el objetivo general de la investigación el diseño de una matriz con enfoque innovador para la validación del análisis y diagnóstico estratégico de la Universidad de Especialidades Turísticas de Quito, Ecuador. Con este estudio se aporta una nueva visión y conceptualización más innovadora al realizar el análisis y diagnóstico estratégico, y se pretende estructurar estrategias al respecto, para potenciar la gestión de la universidad objeto de estudio.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La matriz DAFO, o FODA dada desde 1964, y fue conceptualizada por los autores Benepe, Doshier, Humphrey; Birger Lie y Stewart (1969-1970), con el acrónimo de SOFT, que denotaba términos como satisfacción, oportunidad, culpa y amenaza. Este instrumento posibilita un juicio tácito, desde el pasado presente y futuro, de los aspectos que componen la cadena de valor de toda empresa u organizacional, favoreciendo la elaboración de estrategias parametrizables y propias del negocio o entidad en su transitar y desarrollo dentro de la cosmovisión espacio-tiempo.

El planteamiento y realización de esta matriz conduce desde el pensamiento estratégico y la reflexión estratégica, a un estudio profundo de las variables y los aspectos que se gestan en el entorno de las entidades u organizaciones, pretendiendo lograr consenso o anuencia entre los protagonistas implicados en el proceso, contribuyendo a una indagación integral del accionar y comportamiento de la institución, en su interactuar con el entorno y de acuerdo a potencialidades e insuficiencias presentes.

Lo que condiciona no solo encaminar el rumbo certero de la organización hacia fines, objetivos y metas, sino también que los implicados logren un proceso de crecimiento individual y colectivo o grupal, obteniéndose el desarrollo de habilidades y capacidades competitivas desde lo endógeno y lo exógeno de la propia organización, aplicándose una evaluación de 360° (Estrada et al, 2022).

Un referente teórico a considerar para la conceptualizar de la nueva variante de la matriz FODA lo constituye la Ventana de Johari, la cual permite, desde su praxis, revelar los principios que sustentan la evaluación de 360°.

La ventana de Johari examina el nivel de comunicación, de veracidad y de retroalimentación utilizado en los diversos intercambios interpersonales que se efectúan entre los expertos e implicados en el análisis y diagnóstico estratégico mediante la nueva variante de la matriz FODA.

La ventana de JoHari (Joseph Luft y Harry Ingha, citados por Fritzen, Silvino (1987) constituye un modelo concebido para el proceso de la comunicación y la dinámica de las relaciones interpersonales (p. 9, citado por Estrada, 2022).

Con la ventana de Johari podemos explorar el proceso de interacción humana, desde la naturalidad de la comunicación entre las personas, pretendiendo conocer el flujo de información desde dos percepciones o ángulo de visiones; es decir, desde la manifestación (cuanto se manifiestan las opiniones o criterios a los demás) y otra desde la retroalimentación (cuanto se admiten las opiniones y criterios de los demás), exponiéndose la interrelación entre las dos fuentes de emisión y recepción en la dos vías del proceso de comunicación; los otros y el yo (Fig. 1).

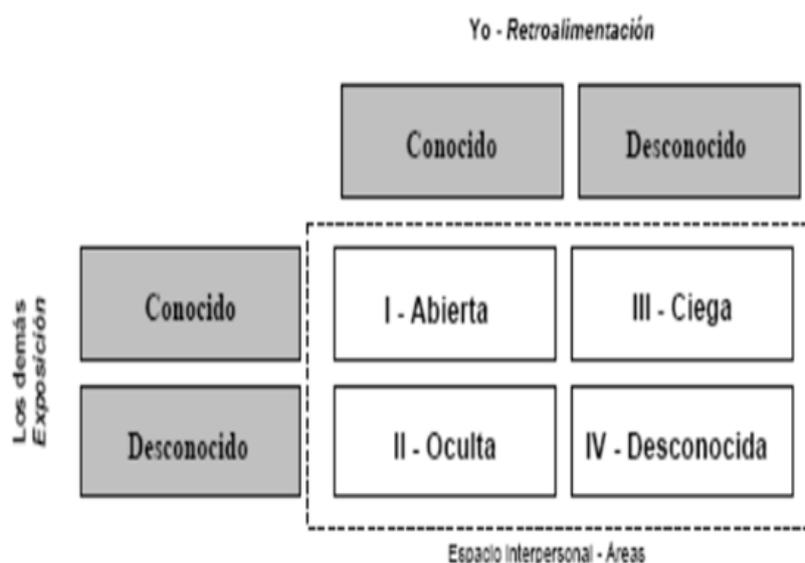


Fig. 1 Ventana de Johari.

Fuente: Venderber y Venderber (2005).

Como se observa, existen cuatro paneles o cuadrantes, de los cuales el primero se denomina “abierto” donde se manobra la información personal que todos conocen, es decir, lo que la persona y los demás conocen de él; en el segundo cuadrante llamado “oculto” se encuentra la información personal que solo el individuo conoce de su desempeño y comportamiento y que los otros desconocen; la tercera sección es denominado “ciega” porque comprende la información que los otros saben de la persona pero esta, no es consciente de ello, mostrando lo que la persona desconoce que perciben los demás de sí mismo, respecto a sus habilidades y desempeño; el último cuadrante se erige como “desconocido” donde ni el individuo ni los demás conocen de ellos y de sí mismo, aunque se sabe que hay información desconocida, porque periódicamente es descubierta por el individuo (Verderber y Verderber, 2006).

Con el uso de esta herramienta la visualización de las percepciones entre los implicados se muestra de una manera objetiva y no sesgada, en relación a la visión particular y general de la organización que proporcionar los actores, lográndose una triangulación acertada y un proceso continuo de retroalimentación, de modo que la información se maneja de forma continua y sistemática para obtener una estimación exhaustiva de la misma.

Asociando estos aspectos y técnicas expuestos, se estructura un variante de la matriz FODA, con un enfoque innovador para la gestión de las organizaciones, la cual se denomina FOBI.

MÉTODOS

Fundamentos de la matriz FOBI

Los fundamentos metodológicos de la matriz FOBI recaen en primer lugar, de que el origen de la matriz FOBI, parte de la matriz DAFO, FODA o SWOT (Albert S. Humphrey, 1976); tanto el pensamiento, la reflexión, el análisis y el diagnóstico estratégico se efectúa en dos direcciones, donde la incidencia de los factores depende del valor total de los factores, esta puede ser desde la dirección vertical positiva y desde la horizontal negativa. Los factores toman los nombres de fuerzas, incapacidades propias o internas, barreras y oportunidades, dando paso al acrónimo (FOBI). Las acciones de los implicados y expertos son combinadas en el propio análisis de incidencia, siendo el enfoque a utilizar el de 360°.

Como se ha explicado esta herramienta se sustenta en la matriz DAFO, FODA o SWOT (Humphrey, 1976), declarando de otra manera los aspectos de la matriz, que serán explicados con posterioridad.

Esta herramienta posibilita de manera global y más integral, entender la situación actual y real de una organización, empresa, o proyecto, estableciendo una estrategia de futuro, sobre el análisis no solo personalizado, sino con un enfoque innovador e integral desde los propios componentes humano y organizacional.

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente basado en la opinión unidireccional de una persona o grupo de estos.

Desglose de los aspectos centrales de la nueva matriz FOBI

Fuerzas

Atributos o destrezas (habilidades, capacidades, competencias) de empresa definidos para alcanzar los fines y objetivos. Estas deben potenciarse.

Oportunidades

Las oportunidades son factores circunstanciales que aparecen en el entorno, ofreciendo posibilidades claras, pertinentes y disponibles a la organización en su proceso de gestión en el mercado. Estas deben aprovecharse con la mayor rapidez posible.

Barreras

Las barreras son obstáculos, en ocasiones insuperables, o impedimentos muy fuertes, que aparecen, continuamente, en y desde el entorno, y afectan directamente o indirectamente la supervivencia, los beneficios y el desarrollo de la organización. Estas deben atenuarse, evitarse o cruzarse.

Incapacidades

Ausencia de capacidad para gerenciar los procesos, entender el mercado y aprender de los errores, que se convierten en actos perjudiciales o factores desfavorables en la gestión. Estas deben erradicarse o eliminarse. Una visión desprejuiciada de estas conllevaría a una verdad casi irrefutable.

El análisis matricial, se efectúa observando, que ofrece el entorno en el proceso, sobre la base de los principales indicadores de la empresa.

Estos factores se combinan en una matriz (Fig. 2), estableciendo diversos escaques compuestos, que dan como resultado, la observación de los factores que poseen mayor incidencia en el proceso estratégico, y posibilitan establecer diversas opciones estratégicas, devenidas de

dicha combinación. El resultado de la suma por escaques (desde el plano horizontal y vertical) ofrece la visión de cuáles son los factores que más influyen en la determinación de las opciones estratégicas de la entidad.

| | Fuerzas | Incapacidades | Barreras | Oportunidades |
|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Fuerzas | | Erradic Dismin | Atenuar Superar | Aprov Motivar |
| Incapacidades | Dismin Errad | | Asociar Potenc | Ignorar Tranfor |
| Barreras | Superar Atenuar | Potenc Asociar | | Frenar Enfrent |
| Oportunidades | Motivar Aprov | Tranfor Ignorar | Enfrent Frenar | |

Fig. 2 Matriz FOBI para el proceso estratégico.

La combinación de estos factores internos y externos posibilitan observar cuáles de ellos poseen una mayor incidencia en el proceso y permitimos establecer opciones estratégicas para el mismo (Tabla 1).

Tabla 1 Estrategias según Matriz FOBI.

| | OPORTUNIDADES | INCAPACIDADES |
|----------|--|--|
| FUERZAS | (+, +) Emprender, innovar, desarrollar | (+, -) Renovar, reestructurar, cambiar, ajustar |
| BARRERAS | (-, +) Aprendizaje y formación 360, alianzas, alternativas externas, estudio profundo del mercado | (-, -) Sobrevivir austeramente, eliminar, retirarse |

El tipo de investigación que se realiza es una exploratoria, con un enfoque cualitativo, siendo la muestra del estudio un grupo de expertos y especialistas de la organización objeto de estudio. El tamaño de la muestra fue determinado a priori, considerando un muestreo por conveniencia, sobre la base de la experiencia de los implicados.

Para la validación del instrumento de análisis y diagnóstico estratégico matriz FOBI, se tomaron 7 expertos e implicados de la Universidad.

RESULTADOS

Aplicación de la matriz FOBI en el ámbito turístico

Los factores elegidos por los implicados y que serán contractados entre sí fueron:

Fuerzas:

1. Amplia oferta académica de carreras de pregrado y de programas de posgrado.
2. Inclusión social por las características de su estrato socioeconómico del que provienen sus estudiantes (medio y bajo).
3. Avances en estructura institucional tanto para llevar a cabo la investigación científica, así como la vinculación con la sociedad.
4. La automatización de algunos procesos académicos y administrativos, agiliza la prestación de servicios institucionales.

5. La existencia de convenios institucionales con los sectores gubernamental, productivo, organizacional y comunitario.

6. El personal directivo y operativo de las dependencias administrativas, tiene experiencia y formación en gestión universitaria.

7. La decisión política del gobierno universitario para apoyar los procesos de mejora continua en la gestión institucional.

Oportunidades:

1. Existencia de políticas públicas que demandan mayor equidad social (género, acceso a servicios de calidad, inclusión productiva).

2. Existencia de políticas públicas que exigen investigación científica, innovación y vinculación con la sociedad con un carácter de pertinencia social.

3. Surgimiento y profundización de políticas públicas que demandan transparencia y responsabilidad.

4. Existencia de políticas públicas que demandan el desarrollo territorial-local bajo condiciones de equidad y sostenibilidad.

5. Grandes avances de aplicación de TICS en la educación universitaria.

6. Creciente participación de mujeres en los diferentes ámbitos de la sociedad, sean políticos, económicos, sociales.

7. El proceso de desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, facilita la conexión con la colectividad.

Barreras:

1. Problemas estructurales y coyunturales del mercado de trabajo ecuatoriano.

2. Cambios legales y reglamentarios por parte del Estado en diferentes ámbitos del quehacer universitario.

3. Reducción y fluctuaciones de los recursos financieros y presupuestarios.

4. Creciente inseguridad ciudadana.

5. Normas rígidas y complejas en relación a los sistemas informáticos que ha impuesto el Ministerio de Finanzas (plazos, restricciones, dificultades de conexión con los sistemas propios de la Universidad).

6. Demoras en las decisiones, expedición de políticas, reglamentos, normas, de parte del Gobierno; especialmente en lo referente a la LOES y a los temas de la evaluación institucional y de carreras.

7. Poca vinculación entre las Universidades (nacionales e internacionales) para diseñar políticas e instrumentos comunes de gestión.

Incapacidades:

1. Problemas de calidad en las diferentes carreras de pregrado y en los programas de posgrado.

2. Bajas tasas de retención y titulación.

3. No se ha implementado formalmente un modelo de educativo y pedagógico.

4. Ausencia de un Sistema Integrado de Investigación e Innovación.
5. Deficiente financiación y coordinación en las actividades de vinculación con la sociedad entre las facultades y la respectiva dirección.
6. Baja relación efectiva de la Universidad con los diferentes sectores sociales del país y de la región Quito-Pichincha.
7. Existencia de un modelo de organización y gestión administrativa de baja efectividad.

Estos factores fueron combinados en la matriz FOBI (Fig. 3), estableciendo diversos escaques compuestos, que dieron como resultado, la observación de los factores que poseen mayor incidencia en el proceso de internacionalización, y posibilitaron establecer diversas opciones estratégicas, devenidas de dicha combinación.

Considerando el valor total de estos factores, los implicados dieron sus puntos desde un valor máximo de cinco, hasta un valor mínimo de uno, tanto desde una influencia de un factor sobre el otro y viceversa. Se precisa aclarar que se puede tomar como referencia el valor total o el promedio para el análisis.

| MATRIZ FOBI | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------|---------|----|-------|----|--------|----|-------|----|-------|
| Valor obtenido superior | | FUERZAS | | INCAP | | BARRER | | OPORT | | Total |
| 3,5 | FUERZAS | | 4 | | 3 | | 4 | | | 11 |
| | | | | 4 | | 5 | | 5 | | 14 |
| 3,5 | INCAP | 4 | | | 4 | | 3 | | | 11 |
| | | 4 | | | | 5 | | 5 | | 14 |
| 4 | BARRER | 5 | | 5 | | | 5 | | | 15 |
| | | | 4 | | 4 | | | 4 | | 12 |
| 3,875 | OPORT | 5 | | 5 | | 4 | | | | 14 |
| | | | 4 | | 4 | | 5 | | | 13 |
| | Total | 14 | 12 | 14 | 12 | 11 | 15 | 12 | 14 | |
| | | | 26 | | 26 | | 26 | | 26 | |

Fig. 3-Matriz FOBI

Como puede observarse desde el plano horizontal los resultados obtenidos se restan entre sí $(11 - (-14) = -3$, ya que la influencia, en consideración de los autores, desde esta visión, de un factor sobre el otro es mayor; y desde el plano vertical se suman $(14 + 12 = 26)$; ocurriendo lo contrario.

Seguidamente los resultados, tanto horizontales como verticales se promediaron y se obtuvo un valor final, que determina el peso real de los factores en la organización.

Como se observa en la matriz las barreras y las oportunidades constituyen los factores de mayor peso para el análisis estratégico, establecidos por el pensamiento y la reflexión estratégica realizada por los implicados.

En consideración a estos resultados obtenidos la UDET deberá establecer el desarrollo del aprendizaje y formación 360, buscar alianzas estratégicas en la gestión mediante la alianza con otros centros universitarios externos y por último, deberá efectuar un estudio profundo del mercado de estudiantes y docentes, dentro del contexto competitivo.

CONCLUSIONES

El basamento teórico metodológico de la matriz FOBI, como variante innovadora de la matriz FODA, tiene su basamento en el pensamiento, la reflexión estratégica, la ventana de Johari y la comunicación 360°. La UDET deberá establecer entre otras opciones estratégicas como: el desarrollo del aprendizaje y formación 360, buscar alianzas estratégicas en la gestión

mediante la alianza con otros centros universitarios externos y por último, deberá efectuar un estudio profundo del mercado de estudiantes y docentes, dentro del contexto competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Codina J., A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA, Causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas, 19 (25), 89-100.
2. Davies, A. & Thomas, A. (2017). Corporate strategy development via numerical situation analysis Benchmarking: An International.
3. Estrada, I. et al. (2022). Matriz FOBI. Una variante innovadora para la gestión de negocios. Revista Saberes y Sociedad.
4. Fred R. David. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Prentice Hall.
5. Fritzen, S. (1987). La ventana de Johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Sal Terrae.
6. Fritzen, S. J. (1987). La ventana de Johari: ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Editorial SAL TERRAE.
7. García de Mujica, D., Daza, A. (2006). Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias. Telos, 8(1), 34-50.
8. Hill, Ch. (2000). Administración Estratégica. Edit. Mc Graw-Hill.
9. Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
10. Nieves, M. (2018). Origen y evolución de la matriz TOWS en la administración estratégica del siglo XXI Revista Administración y Finanzas, 5(16), 8-27.
11. Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. <https://www.analisisfoda.com/>
12. Thompsom Jr, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración Estratégica. Mc GrawHill
13. Thompsom Jr, A. A., & Strickland, A. J. (2019). Administración Estratégica. Edit. McGraw-Hill.
14. Thompson Jr, A. A., et al. (2017). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
15. Verderber, R., & Verderber, K. (2006). Comunícate. Grupo Geo Impresores.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses