

Mercados y Negocios

ISSN: 1665-7039

revistamercadosynegocios@cucea.udg.mx

x

Universidad de Guadalajara

México

Hernández Cotón, Silvio; Sánchez Gutiérrez, José  
Análisis interrelacionado de las insuficiencias del proceso de planeación estratégica en  
empresas de Jalisco  
Mercados y Negocios, núm. 12, julio-diciembre, 2005, pp. 105-123  
Universidad de Guadalajara

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864037006>

# Análisis interrelacionado de las insuficiencias del proceso de planeación estratégica en empresas de Jalisco

Silvio Hernández Cotón y José Sánchez Gutiérrez\*

## Resumen

En este artículo presentamos los análisis interrelacionados de los procesos de planeación estratégica con los procesos de organización y desarrollo cultural de la empresa, y con los procesos de gestión de los recursos humanos, en 89 empresas de Jalisco investigadas. En él se sintetizan los resultados de 69 variables investigadas, ponderadas con las observaciones y experiencias de los investigadores, así como la integración de los cuatro acápite de investigación efectuados.

Se presentan 15 conclusiones, agrupadas en tres aspectos:

- El desarrollo de los procesos de administración.
- El alcance y la calidad del contenido de los elementos esenciales.
- El análisis de las interrelaciones de los elementos que son componentes centrales en la implementación de las estrategias.

En el artículo se realiza una caracterización de las empresas del futuro y de cuáles deben ser sus características esenciales, así como los requerimientos necesarios para desarrollar mayor competitividad en el actual mundo globalizado.

## Abstract

In this article we present the interrelated analyses of the strategic planning processes with organizational processes and cultural development of the companies, and with human resources management processes, in 89 Jalisco's companies researched. Moreover, the results of 69 investigated variables are synthesized, pondered with the researchers' observations and experiences, as well as, the integration of four investigation paragraphs performed.

15 conclusions are presented, grouped in three aspects:

- The development of management processes.
- The scope and quality of the content of essential elements.
- The analysis of the interrelations of the elements that are core competences in strategies implementation.

In the article is achieved a characterization of the companies of the future and which should be their core competences, as well as the necessary requirements to develop the competitiveness in the current global world.

**Palabras clave:** dirección estratégica, estrategia empresarial

\* Direcciones electrónicas: sg hernand@ceua.udg.mx, josanche@cencar.udg.mx, jsanchez@ceua.udg.mx.

## **Introducción**

El mundo en que vivimos es un mundo en crisis en el sentido de que se presentan grandes y radicales cambios cuantitativos y cualitativos en las formas de producir y de vivir.

Por tal motivo, los procesos de administración están caracterizados por una gran incertidumbre y un alto riesgo e inseguridad en cuanto a cómo proceder ante los diversos escenarios que presenta el futuro de los negocios.

Los procesos de planeación estratégica se convierten en esenciales para dirigir los cambios, y resultan a la vez un proceso idóneo para crear las condiciones de toma de conciencia de su necesidad.

Los resultados aquí expuestos son las principales conclusiones sobre la primera etapa del problema general abordado en la línea de investigación sobre el desarrollo estratégico de las empresas de Jalisco que nuestro departamento desarrolla, y se refieren a cuáles son las principales insuficiencias de los procesos de planeación estratégica en dichas empresas.

El proceso de planeación estratégica es un tema muy amplio y complejo en el cual la dinámica del desarrollo, las limitaciones que imponen los actores del objeto de estudio (la empresa), la imposibilidad de controlar las variables extrínsecas, la cantidad de variables independientes y dependientes, y otro gran número de factores, condicionan las posibilidades de investigaciones experimentales, aleatorias y con un grado de confiabilidad determinado, por lo que diseñamos para estas primeras etapas una investigación fundamentalmente cualitativa, de carácter exploratorio y descriptiva que, utilizando el juicio de expertos, combinara diferentes métodos y técnicas para describir y, de forma aproximada, estimar el grado de comportamiento de las variables más significativas de los procesos de planeación estratégica y de sus interrelaciones con la organización, la cultura, el liderazgo y el desarrollo de los recursos humanos.

Como toda investigación exploratoria, no tiene una conclusión final y, por tanto, sus resultados son elementos informativos para despejar incógnitas y presentar tendencias que, lógicamente, pueden ser aceptados o no por los especialistas, según su apego a los enfoques de investigación positivistas o hermenéuticos que profesan.

El objetivo general fue describir el grado de realización de los procesos de planeación estratégica en las empresas de Jalisco, en correspondencia con su

necesidad de coherencia con los procesos de administración estratégica y las exigencias del entorno.

El proceso de investigación fue diseñado, atendiendo a las limitaciones que se presentan en este objeto de estudio, como una investigación exploratoria que utilizara los métodos generales de observación, inducción, deducción, análisis y síntesis, en la cual colaboraron más de 120 alumnos de los últimos semestres de la maestría en administración, en el periodo de 2001 a 2004, con la debida preparación teórica y práctica en los procesos de administración estratégica, quienes, además de los métodos generales de investigación, utilizaron las técnicas de investigación documental, encuestas, entrevistas y, de acuerdo con las posibilidades y especificidades de cada empresa, otro conjunto de técnicas para valorar procesos de administración estratégica. Se cotejaron los resultados de más de 69 variables investigadas en sus interrelaciones, y con las observaciones y experiencias de los investigadores se emitieron las conclusiones.

## **Desarrollo**

El desarrollo histórico de Jalisco generó una cultura organizativa con profundos criterios familiares, que llevan a un comportamiento de administración paternista, pero con iguales bases dictatoriales que los que se declaran en ese sentido. Por esa razón prevalecen criterios de conservadurismo, apego al territorio y subestimación de las posibilidades de los empleados.

Todo esto creó condiciones para que, en los años de la industrialización por sustitución de importaciones, Jalisco se especializara como una economía agrícola, productora de bienes industriales de consumo ligero e importante para el comercio regional del Occidente del país. Las unidades productoras básicas fueron las pequeñas y medianas empresas, aunque desde los años sesenta otras ramas productoras de bienes de consumo no tradicionales y diferentes unidades productoras (grandes empresas) se fueron desarrollando, como, por ejemplo, la industria electrónica, con la llegada de inversiones extranjeras, o la industria cementera y hulera.

En este sentido, hay que decir que no cabe duda de que en la época contemporánea, es decir, durante el largo periodo conocido como de sustitución de importaciones, Jalisco resultó una región ganadora, como se dice hoy en día, situación que ayudó a mantener y prolongar, más que en otras regiones del país, los comportamientos tradicionales de diferentes grupos sociales, en especial, en lo que se refiere a la manera de concebir y hacer negocios. Comportamientos que en su momento resultaron incluso tan exitosos que terminaron por desanimar el cambio, si se quiere, no dieron razones de peso para hacer modificaciones profundas en las empresas durante mucho tiempo. La razón era evidente: ¿Para qué cambiar si les iba bien?

Quizá una característica del espacio regional sobre el que ha ejercido influencia Jalisco tenga mucho que ver en la dinámica y orientación de sus negocios: el Occidente y el Pacífico norte conforman un espacio muy amplio con ámbitos distantes y dinámicos de población muy cambiantes que a través del tiempo han requerido del abasto de un sinfín de productos que pudo ser eficazmente captado y abastecido desde Guadalajara (Valencia, 1994).

Estos enfoques prevalecen hacia el futuro, con la idea de los dos nuevos corredores de flujo comercial.

Otra consecuencia bastante irremediable del carácter familiar de las empresas era su escaso atractivo para los que no formaban parte de la red de parentesco del propietario. Los profesionales y técnicos sabían que para ellos había escasas posibilidades de ascenso de acuerdo con sus aptitudes, en virtud de su compromiso con la empresa. Es más, se sabía que podían ser reemplazados para "acomodar" a algún pariente del dueño y, desde luego, a sus hijos. Esta evidencia tendía a reproducir a la pequeña empresa como modelo y expectativa de vida para todos: la aspiración de los profesionales y técnicos se orientaba a la creación de unidades productivas propias e independientes, aunque fueran irremediablemente pequeñas, más que al fortalecimiento de las empresas donde trabajaban. Como casi cada empleado podía ser un empresario en ciernes, cundía la desconfianza entre patrones y empleados y la profecía se auto cumplía: el empleado que fundaba un nuevo establecimiento de pequeña escala que podía llegar incluso a competir con el de su antiguo patrón. Pero, como bien sabemos, los cambios comenzaron no solo a acelerarse, sino además a hacerse drásticos a partir de los años ochenta. El inicio de la década marcó el inicio del ocaso irreparable de la empresa comercial tapatía, uno de los baluartes de la economía regional. La señal pasó desapercibida, por lo menos para la mayoría. Así, solo unas pocas y honrosas excepciones supieron descifrar el mensaje y tomaron las precauciones necesarias. Hoy es ampliamente reconocido que ante esa primera alerta de que las cosas habían empezado a cambiar para los negocios locales faltó una visión de largo plazo y, sobre todo, confianza mutua y unidad para enfrentar y resolver desde una perspectiva regional y un esfuerzo común los desafíos que habían comenzado a llegar del exterior (Arias, 1999).

Todos los elementos señalados crean las condiciones para que en la actualidad persista en muchas de las empresas un estado de no cambiar, o sea, no aceptar lo que ya es una necesidad imprescindible y que podríamos resumir en el siguiente grupo de acciones:

- I. Reestructuración de la economía y de los negocios en Jalisco. Cambios del peso de cada sector o rama.
  - II. Transformación de la mayoría de los negocios a un funcionamiento más de "industria" que de comercio.
  - III. Sustentar el desarrollo en tres pilares: capital humano, mayor innovación tecnológica y administración de avanzada, lo que da como requerimiento general
-

- desarrollar la gestión del conocimiento como único camino para lograr una más alta productividad y, como consecuencia, una mayor competitividad.
- IV. Coordinar todos los esfuerzos: empresariales, de gobierno y de la sociedad civil en organizaciones de *cluster* que se apoyen en un programa integral del desarrollo de Jalisco.

De las cuatro necesidades imprescindibles nos referiremos a los factores referentes al punto 3, que se derivan de los resultados integrados de las investigaciones realizadas.

Análisis interrelacionado de las insuficiencias del proceso de planeación estratégica en las empresas investigadas.

Los procesos de planeación estratégica requieren múltiples recursos y capacidades por parte de las empresas; por ese motivo estos procesos presentan diferentes estadios de desarrollo en las empresas pequeñas o medianas, que van desde una ausencia total de planeación estratégica, a procesos menos estructurados y formales, pero que sí incluyen grados de conocimiento, información, evaluaciones y decisiones de planeación estratégica. Trataremos de presentar las evaluaciones que sobre las etapas de los procesos de planeación estratégica llegamos, sin que esto signifique que las etapas están perfectamente estructuradas y formalizadas.

Exponemos la percepción que tenemos sobre el estado de desarrollo y alcance de los procesos de planeación estratégica, mediante las respuestas que del procesamiento cruzado de la información obtenida dimos a las siguientes 15 preguntas.

### **Alcance y calidad de los elementos principales del proceso de planeación estratégica**

1. ¿Tienen las empresas una visión que les permita guiar sus decisiones gerenciales y elevar la aceptación y el compromiso de sus empleados?

La visión como una proyección a alcanzar y definitoria de los propósitos que nos anima es esencial como conductora de nuestras acciones. En el grado en que sea conocida y compartida por la mayor cantidad posible de los integrantes de la organización, así serán las posibilidades de aglutinar esfuerzos y compromisos.

En las empresas investigadas se llegó a la siguiente valoración sobre dichas visiones:

- En los inicios del siglo xxi las visiones eran fundamentalmente genéricas, sin precisar cuál era el posicionamiento que se esperaba alcanzar en relación con los mercados metas. Expresaban los principales indicadores económicos que se querían alcanzar, y en la mayoría de los casos carecían de visiones de los procesos de cambio en los desarrollos organizativos y de estados de motivación, implicación y creatividad.
  - En el año 2004 estas visiones a mediano plazo han desaparecido en la casi totalidad de las empresas, que solamente tienden a pensar en el próximo año.
  - En las pocas empresas en que existen planes estratégicos a mediano plazo, ellos no revelan directa o indirectamente cuál es la capacidad distintiva que las caracterizará. No precisan, y a veces ni enuncian, su visión sobre los elementos internos de la organización, apenas se dedican a presentar algunos resultados productivos y económicos. La preocupación por subsistir limita los propósitos a mediano y largo plazo como nunca; se vive pensando en el muy corto plazo.
  - Es insuficiente en la mayoría de las empresas la identificación de su identidad especial y el camino a seguir de su visión (20% en las familiares y 41% en las s.a.) y más insuficientes aún el conocimiento y el compromiso de sus empleados, al no lograr siquiera que los mandos intermedios tengan optimismo sobre el futuro. No logran inspirar, retar y motivar a la fuerza de trabajo.
2. ¿Identifican la situación y realizan un análisis de las condiciones del sector o rama y de la situación de la empresa, valorando correctamente la inter influencia de las cinco fuerzas competitivas en forma de escenarios o proyecciones al tiempo de duración de las estrategias?
- Los diagnósticos estratégicos son muy débiles, en primer término reflejan en su mayoría la situación actual y no las tendencias futuras, no contemplan escenarios futuros, y los elementos de “inteligencia” sobre los competidores no existen o son muy fragmentados. La subvalorización de los factores *soft* de la organización los lleva a no profundizar en la situación interna de la empresa en esos elementos.
  - Hay una tendencia a la inercia con relación a la entrada de competidores, sobre todo extranjeros, y muy limitados análisis sobre la productividad que tienen en sus producciones y las necesidades de elevarlas en sus empresas; los análisis se limitan en muchos caso a centrar las esperanzas en disminuir salarios o prestaciones, y poco en la elevación de la productividad vía cam-

bios tecnológicos, reorganización en la cadena de valor o a añadir características al producto o servicio para competir como suministrador de “costo relativo más bajo”.

- Aunque parece fuera de época, en los actuales momentos se identifican en los países desarrollados fuertes avances en la intensificación de los ritmos de trabajo y la simultaneidad de actividades como vía de aumentar la productividad; en Guadalajara se evidencia que muchas empresas no realizan rediseños de sus procesos productivos para elevar la productividad, y tienden más a la extensión del tiempo laboral que al incremento de la productividad por hora trabajada.
- ¿Cómo valoran las cinco fuerzas competitivas de porte?

La que mejor dominan es la situación actual de los competidores, pero ignoran sus movimientos y posibles estrategias futuras; conocen la actualidad pero ignoran el futuro.

Los posibles entrantes solamente son identificadas por algunos, pero hay tendencias a valorar apenas que constituyen amenazas por sus pagos de mano de obra muy inferiores a los de México, y tienden a no valorar el impacto de las mejores tecnologías que utilizan y su más alta productividad en la mano de obra.

Los clientes son conocidos, pero existe poca investigación sobre sus cambios de requerimientos.

Los sustitutos que en algunos casos se derivan de los avances de la tercera RI no son debidamente valorados en los casos que son posibles.

3. ¿Están debidamente analizadas las fuerzas conductoras y su influencia sobre el grupo estratégico donde se mueve la empresa, identificando los factores clave de éxito?

Solamente en las empresas trasnacionales es de suponer que en las casas matrices se hace este análisis; de igual forma, las empresas grandes mexicanas lo realizan al menos parcialmente, pero en la mediana y pequeña empresa es prácticamente inexistente. No hay una precisión de cuáles son los factores claves de éxito y aún son más imprecisas las ventajas competitivas que pueden tener ellos o los rivales, y no identifican la o las ventajas distintivas en que van a sustentarse para mantenerse o avanzar en el mercado.

4. ¿Están identificadas las competencias esenciales y las competencias distintivas de la empresa?

Quizás el elemento más preocupante de las tendencias actuales en las empresas analizadas es que las estrategias no expresan claramente cómo lograr mantener u obtener estas competencias distintivas, más bien se derivan de acciones relacionadas con los objetivos y que son requerimientos materiales o organizativos para alcanzarlos, pero no llegan a identificar cuál o cuáles serán las competencias distintas que les permitan realmente alcanzar una competitividad dentro de su grupo.

5. ¿Están evaluados los recursos y las capacidades competitivas de la empresa? Al igual que en la pregunta anterior, es de suponer que las empresas transnacionales sí los evalúan, aunque no es del dominio ni de los directivos medios de las subsidiarias mexicanas. Las empresas grandes mexicanas sí lo realizan, pero es muy pobre en las medianas y pequeñas empresas.

Hay que señalar que la mayoría de las empresas realizó de una forma u otra un análisis FODA, pero este análisis es realizado en la mayoría de los casos con una información del entorno y de la propia empresa muy limitada. Dentro de las insuficiencias se incluye que solamente identifican los componentes de la matriz FODA, peor, no realizan un análisis interrelacionado de esos elementos, y ni siquiera ponderan por algún método la diferencia de influencia que tiene uno sobre los demás, por lo que en la mayoría de los casos no hay una correspondencia visible de estrategias defensivas con el reforzamiento de las debilidades con las amenazas o de estrategias ofensivas con el reforzamiento de sus fortalezas por las oportunidades. En la realidad, no se realiza una matriz, solamente se identifica los componentes de cada cuadrante.

6. ¿Incluyen los objetivos las metas a alcanzar para mantenerse competitivamente?

Los objetivos son como tendencias de carácter financiero y de mercado, y tienden a ser de carácter de trayectoria, o sea, no se fijan metas de desempeño específicas y son fundamentalmente dirigidos al crecimiento productivo y muy poco al desarrollo interno de la organización para lograr ser más competitiva. Se queda en el mejor de los casos en los llamados factores *hard*, como son ganancia, mercados a alcanzar, desarrollo de tecnología desde el punto de vista de equipamiento, y pobres en los llamados factores *soft*, como son liderazgo, implicación, creatividad, capital humano. En general, solamente tiene objetivos de salida de carácter económico.

7. ¿Son las empresas conducidas con estrategias dinámicas para lograr competitividad?

Los investigadores pudieron comprobar que la actualización de las estrategias es prácticamente inexistente, muy marcada en el periodo analizado, en que no se observó ninguna reacción en reconsiderar las estrategias y los objetivos trazados, pese al retraimiento de la economía después de los sucesos del 11 de septiembre y el impacto de las políticas seguidas por Estados Unidos en sus movimientos geopolíticos.

Las estrategias son redactadas en forma de objetivos (qué se quiere alcanzar) y no como formas de actuación, o sea, qué vías, métodos y acciones se van a utilizar para lograrlos (cómo).

8. ¿Las estrategias están desarrolladas en programas o planes de acciones que puedan ser identificados en cuanto a fechas de cumplimiento, responsables y recursos necesarios?

En la mayoría de los casos no se tiene una idea explícita de cómo se van desarrollar las estrategias, por lo que muchas vuelven a limitarse a expresar el objetivo de la estrategia y no el cómo se la va a desarrollar; tampoco identifican cronogramas de cumplimiento de las acciones y mucho menos los recursos necesarios para su realización.

**Análisis de las interrelaciones de los elementos que son componentes esenciales de su implementación y que se constatan en los datos tabulados en las tablas**

1. ¿Existen análisis de los procesos de implementación de las estrategias y de los cambios que hay que realizar en la organización para apoyar las estrategias delineadas?

En el 64% de las empresas se observan medidas de cambio y específicamente en las familiares es donde el número es menor, apenas el 36% realiza algún proceso de implementación. Pero cuando se analiza si los cambios están vinculados con las vías para alcanzar las estrategias, solamente en el 12% de las familiares y el 40% de las s.a. esta interrelación existe.

La insuficiencia mayor se nota en los cambios de carácter organizativo, donde se destacan la insuficiente participación e implicación de los trabajadores, altas limitaciones en la evaluación del desempeño y aún mayores insuficiencias en el

desarrollo de sistemas de recompensas y estimulación acordes con los objetivos y estrategias de la organización.

2. ¿Existe una adecuación en las formas organizativas a las nuevas condiciones que se derivan de las estrategias utilizadas?

Se manifiestan tendencias a concebir los cambios en la organización como acercamiento a formas o métodos más modernos de administrar y menos en relación directa con las estrategias.

Se percibieron tendencias a dar excesivas valoraciones a las certificaciones ISO sin relación con cambios integrales en la organización, y en algunos casos como método para proyectar imagen más que como forma de elevar la satisfacción del cliente y la competitividad.

3. ¿Se desarrollan políticas y acciones para elevar las capacidades del capital humano con que cuenta la organización?

En el 43% de las familiares y en el 60% de las s.a. se realizan acciones de capacitación para los requerimientos actuales del cargo, pero son casi inexistentes los planes dirigidos a elevar las capacidades con vistas a desarrollos estratégicos o para prepararlos para cargos de mayor nivel, pero lo realmente alarmante es la filosofía, bastante extendida, en la que los jefes no adiestran a los subordinados para promover, debido a que pueden sustituirlos, y en general las acciones y decisiones son ocultadas a los subordinados siempre que es posible.

4. ¿Están identificados los rasgos culturales que deberían desarrollarse para que se potencien al máximo los valores, principios y normas de actuación que las nuevas condiciones demandan?

Aunque en la mayoría de las empresas medianas y grandes hay valores declarados formalmente, apenas en un 30% son compartidos por los miembros. La razón fundamental es que los dirigentes no actúan según los valores declarados y, por ese motivo, existe una tendencia a comportamientos individuales, no de grupo, por lo que los rasgos culturales son diversos y dependientes de los principios del individuo y no de normas de comportamiento exigidas por los integrantes.

5. ¿Existen programas de desarrollo o acciones que vinculen la evaluación y la estimulación del desempeño acordes con las nuevas estrategias?

En las empresas grandes y multinacionales existen sistemas que vinculan los pagos a determinados estándares y existen premiaciones, sobre todo anuales, por el cumplimiento de los planes de ganancias; sin embargo, no están de igual forma desarrolladas en la mediana y la pequeña empresas, en general los especialistas, dirigentes de departamentos, de direcciones y aun niveles superiores, reciben salarios por debajo de las tendencias internacionales y que desarrollan poco la implicación total por los resultados de la organización a mediano plazo, lo que incluye un estado permanente de análisis, por parte de los especialistas y dirigentes, de las posibilidades de iniciar su propio negocio o pasar a una gran empresa.

En general priman los enfoques de comportamiento con los resultados operacionales y en el corto plazo, sin que exista en la inmensa mayoría una vinculación de los operacionales con las estrategias.

6. ¿Se ha dado la correspondiente importancia a los cambios en los principales subsistemas de la organización? ¿Se han priorizados los subsistemas claves de motivación, información y control?
- Como tendencia general, el desarrollo de los subsistemas no está dirigido de acuerdo con las estrategias, más bien se corresponde con enfoques funcionales en que se prioriza el desarrollo de la función sobre los movimientos estratégicos.
- Entre los subsistemas que han tenido más atención están las instalaciones de una limitada capacidad computacional, dirigida a informatizar los procesos de pedidos y control de inventario, contabilidad y determinados movimientos financieros, nominas, recursos humanos y ventas. Sin embargo, en no pocas ocasiones no existe compatibilidad entre ellos, y en muchas ocasiones se tabulan los mismos datos por diferentes áreas, por no estar compatibilizadas las fechas de balance entre ellas.
- Existen muy limitados usos en servicios a clientes, y sobre todo en captación de información del entorno, especialmente de los competidores.
- Los sistemas de control son fundamentalmente operacionales y no están integrados para el análisis.
- Los sistemas motivacionales carecen en la mayoría de los casos de integración en un sistema de evaluación por resultados, y no tienen sistematicidad y uniformidad las recompensas, sobre todo de orden no económicas, los estados de ánimo reflejan no conocer bien las reglas de juego, y existen

percepciones de que las acciones son a veces injustas y responden a criterios subjetivos y de amistad más que de evaluación de resultados.

7. ¿Se han desarrollado las políticas, las capacidades de liderazgo, los principios y normas de conducta que conducen a los rasgos de valores organizacionales deseados?

En general, los objetivos y estrategias son dirigidos al logro de resultado financiero, y apenas en un número limitado tienen un enfoque más integrador.

Por ese motivo no se incluyen en forma significativa las transformaciones cualitativas de los recursos humanos, ni de las formas organizativas, incluyendo su tendencia a las decisiones centralizadas, que limitan la participación de los miembros de la organización.

### **Análisis del desarrollo en los procesos de administración en las empresas investigadas**

- En la mayoría de las empresas investigadas prevalecen las formas tradicionales del enfoque neoclásico en sus formas de administrar, con inclinaciones a las formas dictatoriales o a su forma menos visible, que es el paternalismo.
- Como consecuencia de lo anterior, tienden a ser excesivamente centralizadas, con muy pocas manifestaciones de participación y casi ausencia de formas concretas de implicación de los trabajadores.
- Es casi inexistente el trabajo en equipo y las formas de liderar son basadas en los rasgos o en las tareas, con ausencias de liderazgos transformacionales o de *coaching*.
- Las estructuras organizativas son muy limitadas en investigación, innovación y desarrollo de productos y procesos. Tienen tendencias hacia la dirección por funciones, y dentro de estas la dirección por objetivos, pero no desarrollan estrategias y tampoco vinculan los objetivos y las estimulaciones en relación con las estrategias.
- Las formas de estimulación son casi exclusivamente económicas; en la búsqueda menores costos, se dan pocas estimulaciones por los resultados y en muchos casos se escamotean los que la ley confieren.
- La falta de coherencia de los sistemas administrativos se ve además afectada por las insuficiencias de carácter administrativos de parte de los mandos, que

en muchos casos son nombrados y promovidos por sus relaciones personales o familiares con dueños y dirigentes.

La conclusión final es que se hace necesario un acelerado proceso de cambios en las concepciones de cómo administrar las empresas, sobre todo en lo referente a la innovación y al incremento de la gestión del conocimiento para acercarnos a una empresa competitiva del siglo XXI.

## Conclusiones

La empresa del futuro debe ser una empresa que concibe el cambio como forma natural de adaptación al medio turbulento, a veces caótico y casi siempre poco predecible. Estas características hacen que el nuevo empresario se percate de que en un mundo como el actual hay nuevos paradigmas en los que se sustenta su empresa.

El nuevo paradigma económico es que las empresas del futuro solamente sobreviven si están en constante cambio para adaptarse a los ritmos acelerados de la revolución científico-técnica, la globalización creciente y el conocimiento como fuerza esencial del desarrollo, por lo que también cambia el paradigma de la competitividad, que podríamos enunciar como:

Aquel que se sustenta en una competitividad sistémica, sustentable y de supervivencia ante los cambios bruscos.

Esto significa que la competitividad no es solamente responsabilidad de la empresa, y por sí sola le es muy difícil alcanzarla, requiere la colaboración de todos los factores sociales.

En este sentido son muy claros los conceptos desarrollados por René Villareal en su libro *IEA. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual* (2003), en el cual desarrolla su nuevo paradigma de competitividad sistémica sustentable. En él y en su obra anterior, *Méjico competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo* (2002), el autor plantea que para enfrentar los retos de la globalización y la hipercompetencia es necesario formar y desarrollar el capital sistémico, para lo cual hay que promover la eficiencia y la modernización de las empresas como actores fundamentales, así como su entorno mesoeconómico, macroeconómico externo, institucional y político social. Para lograr esto propone un modelo de competitividad que tiene tres pilares básicos.

- Una estrategia de crecimiento equilibrado que considere los motores externos e internos.
- Una estrategia de industrialización tridimensional apoyada en los pivotes exportadores, de sustitución competitiva de exportaciones y endógeno de crecimiento.
- Una política de competitividad sistémica que desarrolle lo que él denomina los 6 niveles y los 10 capitales de la competitividad.

Según su enfoque, la competitividad no solamente involucra el cambio en los diferentes niveles, sino también debe involucrar la toma de decisiones de múltiples actores, desde el nivel micro de la empresa hasta el nivel macro del país y del mercado global. Para ello se hace necesario generar un nuevo modelo de competitividad sistémica donde se valore la contribución de los diferentes factores en todos los niveles.

En el modelo de competitividad sistémica empresa-gobierno-país elaborado por el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), y que expone (Villareal, 2003) en su obra, se puede observar cómo se interrelacionan los 6 niveles y los 10 tipos de capital:

1. El primer nivel es la competitividad microeconómica. Es el centro o eje de la competitividad, y es el campo de acción y responsabilidad del empresario y sus colaboradores; para poder lograrlo se deben crear y utilizar efectivamente dos capitales:

- *El capital empresarial.* Como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y formas de actuación que conjugan en forma coherente lo mejor y más avanzado de los enfoques, técnicas y métodos administrativos, y desarrollan una cultura organizacional de vanguardia.
- *El capital laboral.* Como el conjunto de trabajadores realmente capacitados y motivados para realizar multi-actividades que requieren multi-habilidades, y que tiene menor uso de áreas funcionales especializadas en lo vertical del trabajo. Este obrero o trabajador que posee una superior preparación puede desempeñarse mejor en un medio que no tiene normalizado el trabajo en lo horizontal y en lo vertical. Es un trabajador con condiciones y disponibilidad para desarrollar un sistemático trabajo de desarrollo de la innovación y el conocimiento, que lo convierta en un capital intelectual de la empresa.

2. El segundo nivel es la competitividad mesoeconómica. Es una nueva conceptualización en los componentes contribuyentes a la competitividad que reboza los límites de la empresa para constituirse en una fuerza productiva como producto de la interrelación y cooperación entre los integrantes de un mismo sector en una región determinada. Ella requiere el desarrollo de:

- *El capital organizacional.* Dado por un nuevo concepto de la especialización y la cooperación entre empresas, permite el desarrollo conjunto de conglomerados, asociaciones investigativas, cadenas productivas o *cluster* productivos que colocan a sus integrantes en nuevas capacidades competitivas, dadas las formas organizativas adquiridas para asociarse o cooperar entre ellos.
- *El capital intelectual.* Expresado en dos vertientes, la primera en el componente laboral que tiene la empresa y en las potencialidades y el componente educativo-innovador que son los resultados y oportunidades que le brinda el territorio al disponer de un sistema educativo que propicie conocimientos “productivos” sobre los “reproductivos”, que desarrollan las potencialidades innovadoras y la formación constante de los trabajadores, bajo el prisma de que la real capacidad del trabajador no es lo que sabe, sino su capacidad para aprender constantemente, lo que muchos califican como “aprender a aprender” y “aprender a emprender”, o “innovar como forma de trabajo cotidiana”, y que es una acumulación de la eficacia de los sistemas educativos y de investigación de la región.

Otros niveles de competitividad son: la competitividad macroeconómica, la competitividad institucional y la competitividad en el nivel político-social, que no son objeto de análisis en este trabajo.

Competitividad sistémica significa que la empresa no es un ente aislado, que está inmersa en un mundo cada vez más interdependiente; esta interacción con el medio da lugar a 6 niveles de competitividad, en los cuales influyen en forma determinante las capacidades de diferentes capitales, que representan los potenciales de un país o región, es decir, la competitividad no depende apenas del accionar del empresario, para lograrla se hace necesario la participación en estrecha coordinación de su cuatro componentes (empresa-industria-gobierno-país).

La clasificación dada en el índice de competitividad sistémica a los diferentes países (Villareal, 2003: 288) sitúa en el número uno a Finlandia, con 8.6, en séptimo lugar a EE.UU., con 7.9, a Canadá en el 14, con 7.4, y a México en el 48, con 5.4, lo que evidencia nuestra debilidad competitiva dentro del TLC. En América

Latina, Chille en el lugar 26, y Brasil en el 38, superan a México. La posición puede de tener ligeras diferencias según la organización que realiza las investigaciones para determinar la posición, pero en el año 2005 todas coinciden en que México sigue perdiendo terreno en su posición.

Una de las causas principales de este pobre desempeño es que en los componentes del indicador sistémico de competitividad ICS, en lo referente a las potencialidades de los recursos humanos, presentamos un lugar muy bajo:

- Capital empresarial 5.3, para el lugar 43.
- Capital laboral 5.3, para el lugar 57.
- Capital organizacional 4.7, para el lugar 55.
- Capital intelectual 5.6, para el lugar 44.
- Capital social 4.0, para el lugar 59.

En el mundo actual hay que priorizar el desarrollo del conocimiento, pero no de forma genérica; por el contrario, es un conocimiento que permite potenciar al máximo las competitividades de una región. Ese conocimiento tiene cuatro rasgos importantes:

- Habilidades para la creatividad y la innovación.
- Habilidades gerenciales de trabajo en equipo y de cooperación dentro de la empresa y con los propios competidores de la región.
- Habilidades de gobierno, para crear condiciones estructurales, legales y de apoyo al desarrollo de sus empresas.
- Concientización de todas las organizaciones, en cuanto a que el desarrollo regional es responsabilidad de todos y se logra con el concurso de todos.

El logro más importante de la gestión del conocimiento es la alta competitividad, y en ella un factor esencial lo constituye la inteligencia competitiva.

Según Pere Escorza (2004), existe una tendencia de convergencia entre la gestión del conocimiento y la inteligencia competitiva.

Si este es un planteamiento que puede ser refutado por las limitaciones que impone a la gestión del conocimiento, no deja de ser muy interesante por resaltar los elementos presentes en ambos y que se superponen, esencialmente aquellos que tienden a complementar el énfasis de la GI en inventariar, clasificar, compartir y estimular el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa, con el de la IC, dedicada a explorar el exterior de la empresa orientado hacia el futuro.

Para enfrentar estos retos y vencer, se hace necesario desarrollar los llamados *clusters* regionales, que no es la simple asociación de los productores de una rama para realizar alianzas con el fin de exportar fuera de la región, es una concepción de desarrollo integral de la región en que participan todos los integrantes de la sociedad y en la que cada parte contribuye, de manera planificada, a dar al máximo la competitividad de la rama o las ramas que constituyen el *cluster*.

Los parques tecnológicos de la electrónica desarrollados en Jalisco y la existencia de múltiples organizaciones estatales y gremiales, unidos a sus centros de investigación y educacionales, dan todos los componentes necesarios para alcanzar el máximo como *cluster*; sin embargo la integración, la organización y planeación estratégica y la eficiencia operacional entre ellos, de modo que lo conformen como un *cluster* regional para desarrollar al máximo la competitividad sistémica sostenible, no se ha logrado.

Para enfrentar los retos de las nuevas formas competitivas se hace necesario un enfoque y una implicación integral, tal como el *cluster* del conocimiento de Singapur o las estrategias integradoras desarrolladas por Finlandia, o los *clusters* del País Vasco.

## Bibliografía

- Acosta, A. (2000), *El desarrollo en la globalización: el reto de América Latina*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- Alavi, Maryam y Leiden, Dorothy (1999), “Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, working papers, INSEAD, Fontainebleau.
- Argyris, Chris (1993), “Education for Leading-learning”, *Organizational Dynamics Review*, invierno, pp. 5-17.
- Arias Vega, Patricia (1999), “La cultura empresarial”, ITESM, campus Monterrey, Jalisco, *diagnóstico y prospectiva. Sociedad, política y economía* (talleres realizados en el ITESO), impresión digital.
- Arroyo, Jesús y de León Arias, Adrián (1997), *La internacionalización de la economía jalisciense*, México, Universidad de Guadalajara.
- Ashton, W. Bradford y Klavans, Richard A. (1997), *Keeping Abreast of Science and Technology. Technical Intelligence for Business*, Battelle Press, Columbus.
- Bierly, P. (1999), “Development of a Generic Knowledge Strategy Typology”, *Journal of Business Strategies*, vol. 16, núm. 1.
- Brian, James (1992), *The Intelling Enterprise*, EU, Free Process.

- Cárdenas, Alberto (2000), *v informe de gobierno*, México, Poder Ejecutivo del estado de Jalisco.
- Cárdenas, Alberto (2001), *vi informe de gobierno*, México, Poder Ejecutivo del estado de Jalisco.
- Castañeda, R. (1998), *La empresa mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo xxi*, México, Universidad de las Américas.
- Castañón, Rosario y Solleiro, José Luis (1998), “Evaluación de un sistema de monitoreo tecnológico (SMT)”, xix Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, São Paulo.
- Centro de Estudios Estratégicos Nacionales, *México 2010: Pensar y Decidir la próxima década*, México, Noriega.
- Centro de Estudios Estratégicos (1994), *Jalisco 2000: De frente a las nuevas realidades*, México, ITESM.
- Centro de Estudios Estratégicos (1999), *Jalisco a futuro*, México, Universidad de Guadalajara.
- CONAPO (1998), *Proyecciones de la población de México, 1996-2050*, México, CONAPO.
- Consejo Asesor Jalisco a Futuro (1995), *Jalisco a futuro. Construyamos un sólido futuro 2025*, México Ágata.
- Cottrill, Ken (1998), “Turning Competitive Intelligence into Business Knowledge”, *Journal of Business Strategy*, vol. 19, julio / agosto.
- Davenport, Thomas y Prusak, Larry (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Edvinson, Leif y Malone, Michael (1998), *El capital intelectual*, Bogotá, Norma.
- Escorza, Pere y Maspons, Ramón (2004), *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*, España, Prentice Hall.
- Esteban de Ordaz, A. (2001) *Las América sin barrera*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gibbons, Patrick y Prescott; John (1996), “Parallel Competitive Intelligence Processes in Organizations”, *International Journal of Technology*, Special Issue on Informal Information Flow Management, vol. 11, núm. 1-2.
- Hernández, Silvio y Sánchez, José (2003), “Las consecuencias de la tercera revolución industrial”, *Mercados y Negocios*, vol. 8, julio / diciembre, CUCEA.
- Hernández, Silvio y Sánchez, José (2005), *Planeación estratégica en el sector empresarial de Jalisco. Estudio de casos*, Universidad de Guadalajara.
- ITESM 1995 *La competitividad de los Estados Unidos Mexicanos*, México, ITESM.
- Kalb, C. (2000), “Welcome to the 21<sup>st</sup> Century”, *Competitive Intelligence Review*, vol. 11, núm. 1.

- Levitas, E. y Hitt, M. (1997), “Aprendizaje a través de las alianzas estratégicas”, *Competitive Intelligence Review*, vol. 8, núm. 2.
- Marina, José Antonio (2000), *El vuelo de la inteligencia*, Barcelona, Debolsillo, Plaza & Janés.
- Maté, José Luis (1999), “Perspectiva sobre la gestión de los conocimientos (gc)”, *Economía Industrial*, núm. 326, Madrid.
- Meier, G. M. (1998), *The International Environment of Business*, EU, Oxford University Press.
- Pinchot, Gifford y Pinchot, Elizabeth (1954), *The End of Burocracy and the Rise of Intelligent Organization* (1994), USA, Barret Koetler Publishers.
- Rojas, C. (1999), *Industria y estrategia económica en México 1977-1992*, México, Universidad de Guadalajara.
- Rosenkrans, W. (1998), “Past, Present and Future Directions for Technical Intelligence”, *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, núm. 2.
- Rueda, I. (1998), *México: crisis, reestructuración económica social y política*, México, Siglo XXI.
- Senge, Peter (1990), “The Leader’s New York: Building Learning Organizations”, *Sloan Management Review*, otoño, pp. 7-23.
- Smith, D. y Fletcher, J. (1999), “Fitting Market and Competitive Intelligence into Knowledge Management Jigsaw Understanding to Impact”, *Marketing and research today*, vol. 28, núm. 3.
- Oruga, R. (1998) *Estrategias para la productividad: Educación, productividad y empleo*, México, Fondo Interamericano de Intercambio Académico.
- Valdez Zepeda, Andrés y Madrigal Torres, Berta Ermilia (coord.) (2002), *Jalisco a siete años de la alternancia. Ensayos sobre administración, gobierno y política*, México, Universidad de Guadalajara.
- Valencia Lomelí, Enrique (1999), “Jalisco, hacia una nueva configuración estructural”, Observatorio Social DESMOS, Universidad de Guadalajara, *Jalisco, diagnóstico y prospectiva. Sociedad, política y economía* (talleres realizados en el ITESO), impresión digital.
- Villareal, René y Villareal, Tania (2003), *IFA. La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, México, MacGraw-Hill.
- (2002), *México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, México, Océano.
- World Bank (1995) *México: Enhancing Factor Productivity Growth*, Washington, Editorial World Bank.

