

Análisis de los procesos de planeación estratégica en un grupo de empresas de Jalisco

Silvio Hernández Cotón

Doctor en Ciencias Económicas. Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. UdeG. Correo electrónico: silvio1937@yahoo.com.

José Sánchez Gutiérrez

C. Dr. en Ciencias de la Administración. Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. UdeG. Correo electrónico: jsanchez@cucea.udg.mx.

Raquel Gándara Mota

Maestra en Administración. Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. UdeG. Correo electrónico: rgandara@cucea.udg.mx.

Resumen

Se presenta una síntesis de los resultados de la investigación de terreno realizada en 59 empresas de Jalisco, para describir el grado de avance de los procesos de planeación estratégica en las empresas, analizando su necesidad de coherencia con los procesos de administración estratégica y las exigencias del entorno. Se investigaron 95 variables sobre el proceso de administración estratégica de la empresa y, de ellas, 30 variables identifican las características y formas del proceso, para lo cual se utilizaron indistintamente y de acuerdo a las diferentes etapas y categorías, diferentes técnicas y métodos de investigación, con la colaboración de más de 70 estudiantes de la Maestría en Administración. Como toda investigación cualitativa en profundidad de carácter exploratorio, no tiene una conclusión final y, por tanto, da a conocer sólo elementos informativos para despejar incógnitas y presentar tendencias. Los resultados generales se presentan mediante las siguientes tablas de resumen: 1. Perfil y antecedentes. 2. Organización y cultura empresarial. 3. Planeación estratégica. 4. Recursos humanos.

Abstract

A synthesis of the research outcomes is presented, carried out in 59 Jalisco's companies, to describe the achievement grade of strategic planning processes in the companies, analyzing its needs of coherence with strategic management processes and their environment demands. 95 variables were investigated on the Strategic Management Process of the companies and of them 30 variables identify characteristics and process ways, for that, were used indistinctly and according to the different stages and categories, different technical and research methods, with the collaboration of more than 70 Master Business Administration's students. As all depth qualitative research is exploratory character, without a final conclusion and therefore, it shows informative elements only to clear doubts and present tendencies. The general results are presented by following charts: 1. Profile and records. 2. Organization and managerial culture. 3. Strategic planning. 4. Human resources.

Palabras clave: Enfoques de administración, planeación estratégica, liderazgo, cultura organizacional.

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, un alto riesgo e inseguridad de cómo proceder ante los diversos escenarios que presentan

el futuro de los negocios. Esta incertidumbre es aún mayor en los países menos desarrollados.

Los procesos de planeación estratégica se convierten en esenciales para

poder dirigir los cambios, y resultan a su vez un proceso idóneo para crear las condiciones de toma de conciencia de su necesidad.

Los resultados aquí expuestos forman parte del problema general abordado en la línea de investigación sobre el desarrollo estratégico de las empresas de Jalisco que nuestro Departamento de Mercadotecnia desarrolla, y se refieren a la identificación de las tendencias, características e insuficiencias que se presentan en los procesos de planeación estratégica de las empresas en Jalisco.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA INVESTIGACIÓN

En los momentos actuales, las empresas de Jalisco enfrentan circunstancias muy diferentes a otros momentos históricos de su desarrollo, las cuales han influido de manera muy significativa en sus pérdidas de competitividad.

Las investigaciones universitarias tienen la responsabilidad en contribuir a la solución de esa problemática, revelando las insuficiencias y sus posibles vías de solución.

Presentamos a los estimados lectores los resultados obtenidos en el proceso de investigación realizados en 59 empresas de Jalisco, sobre las principales insuficiencias en los procesos de planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso único e irrepetible para cada empresa, de ahí que muchos especialistas se opongan a tener un modelo de etapas o contenido específico de dicho proceso. No obstante, en la experiencia internacional y en la de nosotros existen determinadas categorías conceptuales y secuencias del

proceso que aparecen de una u otra forma en la realización de los mismos. Cambian según los autores: los nombres, el alcance e importancia de una u otra, pero siempre son considerados.

Cuando nos propusimos realizar la investigación de cuál era el desarrollo alcanzado por los procesos de planeación estratégica en Jalisco y cómo se integraban los mismos a los procesos de administración, utilizamos una serie de categorías y etapas que nos sirven de base conceptual en nuestra práctica como consultores.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Consideraciones generales

Los procesos de planeación estratégica son un tema muy amplio y complejo en el cual la dinámica de su 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 una investigación fundamentalmente cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo 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. Nos propusimos ganar en profundidad en el conocimiento de cómo se realizan las fases o etapas del proceso, aunque de momento no nos brinda-

ran representatividad y, por tanto, un grado cuantificado de confiabilidad.

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

El problema de investigación

El problema abordado fue las insuficiencias que presentan los procesos de planeación estratégica, y se planteó como: ¿Cuál es el grado de realización y aplicación de los procesos de planeación estratégica en las empresas de Jalisco, en correspondencia con su integración a los demás componentes de la administración estratégica?

Los objetivos de la investigación

Objetivo general: Describir el grado de realización de los procesos de planeación estratégica en las empresas de Jalisco, en correspondencia con la necesidad de coherencia con los procesos de administración estratégica y las exigencias del entorno.

Como objetivos específicos, nos propusimos:

1. Identificar y describir el contenido y alcance de los procesos de planeación estratégica y su actualización.
2. Identificar y describir la coherencia que tiene el proceso de planeación con algunos de los componentes fundamentales del proceso de administración.
3. Describir el proceso de identificación y valoración de las empresas, sobre sus posibilidades internas y del entorno en referencia a su desarrollo.

4. Identificar y describir el grado de implementación de su sistema de desarrollo humano.

EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Empresas investigadas

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 70 alumnos de los últimos semestres de la maestría en administración, 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, según las posibilidades y especificidades de cada empresa, otro conjunto de técnicas para valorar procesos de administración estratégica. La investigación fue efectuada como tendencia general en empresas donde los alumnos trabajaban y cuyos procesos conocían, incluyendo los de administración.

La investigación se realizó en dos etapas; en la primera, de carácter exploratorio, se realizaron dos investigaciones: La primera en los meses de diciembre de 2001 y enero de 2002, incluye 18 empresas; la segunda, en los meses de marzo y abril de 2002, incluyó 14 empresas. Los resultados aparecen en los anexos A, B, C y D.

Con los resultados de la etapa exploratoria se paso a diseñar una guía donde se precisaban, mediante preguntas, 95 estados sobre el proceso de admi-

nistración estratégica de la empresa; 30 de ellas identifican las características y formas del mencionado proceso, para lo cual se utilizaron, indistintamente y según los estados de las diferentes etapas y categorías, diferentes técnicas y métodos de investigación.

En la segunda etapa se realizaron tres grupos de investigación; el primero, en mayo y junio de 2002, se realizó en 8 empresas; el segundo, en julio y agosto de 2002, se realizó en 13 empresas, y el último; en octubre de 2002, se realizó en 12 empresas. En total fueron investigadas 65 empresas; se descartaron 5 por las insuficiencias de la información aportada.

Al plantear la investigación encontramos la dificultad de que la mayoría de las empresas no autorizaba a que apareciera su identificación en publicaciones, por contener información que podría ser utilizada por la competencia, entre otras razones; lo mismo sucedía con el contenido en detalle de los procesos que ellas realizaban.

Teniendo en cuenta estas y otras limitaciones, decidimos darle un carácter exploratorio y no garantizar la aleatoriedad de la muestra. No obstante, es de suponer que, en general, las empresas investigadas están mejores y más avanzadas en los desarrollos de sistemas modernos de administración que las restantes, por disponer de recursos humanos capacitados en las ciencias administrativas y tener a su favor las influencias de ellos, entre otros factores.

Captación y procesamiento de los datos

A continuación presentaremos resúmenes de las investigaciones realizadas, para lo cual se realizaron en algunos casos anotaciones directas de cada investigador según la guía metodológica y otras valoraciones in-

tegradoras de varias de las preguntas realizadas.

La presentación se realiza en los siguientes apartados:

- Perfil y antecedentes.
- Organización y cultura empresarial.
- Planeación estratégica.
- Recursos humanos.

Análisis de la información por sus principales categorías y conceptos

El análisis de la información se presentará por tablas y elementos analizados.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Los elementos investigados en cada una de las agrupaciones realizadas

Principales resultados del procesamiento de los datos referente al perfil y los antecedentes

En esta sección se eliminaron, para la publicación, la identificación de la empresa y su clasificación según el INEGI, a petición de la gerencia.

También se presenta el número de trabajadores para cada empresa. Este elemento de investigación es muy importante, pues nos servirá para diferentes planos de análisis según la variación en el tamaño de las empresas según el número de empleados. Además, nos permitirá interrelacionar esta clasificación con otra que se realizará en la tabla, y que es la clasificación de las empresas por el tipo de propiedad.

La clasificación de las empresas varía según la rama, de acuerdo con el INEGI; nosotros hemos tomado una sola clasificación que se realiza atendiendo a que las dimensiones de la empresa influyen decisivamente sobre algunos de los elementos fundamenta-

les analizados, principalmente sus formas organizativas (véase tabla 1).

Tres de las empresas analizadas en el grupo de pequeñas no precisaron su año de fundación; el resultado del agrupamiento nos da (véase tabla 2).

Estos resultados apuntan a que las micro y pequeñas empresas tienden a desaparecer o a crecer y pasar a otro grupo de clasificación, dado que el 83% de las actuales fue fundada después de 1999, sobre todo porque Jalisco ha sido tradicionalmente un estado en que se crean muchas pequeñas empresas.

Si analizamos las 19 empresas que tienen entre 51 y 300 trabajadores y las que tienen entre 301 y 1000, observamos lo referido en la tabla 3

En el primer grupo (51-300) la proporción antes de 1970 es muy pequeña y en el segundo (301-1010) no muestran una tendencia de crecimiento de las micro y pequeñas empresas con el de cursar de los años, por lo que tienden a desaparecer; esto significa que las posibilidades de supervivencia de las micro y pequeñas empresas en los últimos años es muy limitada. En todos los casos, este dato no está afectado por los procesos de índole financiero que hacen desaparecer empresas para reiniciarlas sólo como recurso de evadir determinados gravámenes, pues se constató con las empresas existentes sobre la base de la realidad y no de estados legales (véase tabla 4).

Principales resultados del procesamiento de los datos referente al desarrollo de la organización y cultura

Aquí se presenta un resumen de los resultados de los 10 elementos investigados.

De las 59 empresas investigadas: 25 fueron de propiedad familiar para 42 por ciento del total; 22 fueron de

Tabla 1. Clasificación según el número de trabajadores

	Núm. de emp.	%	
Empresas pequeñas	19	32	Empresa que tiene hasta 50 trabajadores
Empresas medianas	19	32	Empresa que tiene entre 51 y 300 trabajadores
Empresas grandes	10	17	Empresa que tiene entre 301 y 1000
Mult.-empresas	11	19	Empresa con más de 1,000 trabajadores
Total	59		

Tabla 2. Clasificación según el año de fundación la empresa

	Empresas	%
Antes de 1980	0	0
Entre 1980 y 1989	3	17.5
Entre 1990 y 1999	12	67
Entre 200 y 2001	3	17.5

* Una empresa no declaró el año de fundada.

Tabla 3. Clasificación de las empresas por número de trabajadores (51-300 y 301-1010) según la fecha de fundación

	Entre 51-300 Empresas	%	Entre 301-1000 Empresas	%
Antes de 1970	1	6	5	46
Entre 1970 y 1979	4	25	3	27
Entre 1980 y 1989	5	31	1	9
Después de 1990	6	38	2	18

*Tres empresas no declararon año de fundadas.

sociedades anónimas mexicanas para 38 por ciento del total; y doce son de corporaciones internacionales para 20 por ciento.

- El grado de formalización de las empresas fue alto en un 51% del total investigado, sin embargo al analizarlo por los tipos de propiedad, se observa que las transnacionales son del 91% y en las familiares del 20%, lo que es lógico, dadas las diferencias en tamaño y desarrollo organizacional.
- El grado de centralización es alto en las transnacionales (83%) y, sin embargo, es solo del 44% en las familiares, lo cual indica una contradicción en las tendencias de descentralización que se observa en las grandes corporaciones y que no se manifiestan en las empresas maquiladoras existentes en Guadalajara.

- En lo referente a los estilos de dirección, es muy significativo que las formas directamente dictatoriales o cubiertas por formas paternalistas, pero igualmente dictatoriales, son las predominantes, con el 100% en las empresas familiares e internacionales, y solamente se observa el 18% de formas consultivas en las empresas de sociedades anónimas mexicanas.
- El liderazgo reconocido en la organización sólo se manifiesta en aproximadamente un tercio de las organizaciones, y es más marcado en las familiares, con el 33%, y menos presente en las internacionales, con el 18%. Sin embargo, la existencia de liderazgos compartidos es significativa en las sociedades anónimas, con el 45% del total, y muy limitado en las internacionales, con el 18%. Es muy significativo que en el 64% de las empresas internacio-

Tabla 4. Organización y cultura empresarial

	Tipo de propiedad						Formalización						Centralización						Estilo							
	Familiar		Sociedad Anónima		Inter.		Alto		Medio		Bajo		Alto		Medio		Bajo		Paternal.		Dictat.		Part.		Consult.	
	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%
Total	25	42	22	38	12	20	30	51	16	27	13	22	36	63	14	24	7	12	27	48	25	45	52	93	4	7
Familiar	25	100					5	20	9	36	11	44	11	44	9	39	3	13	14	58	10	42	24	100	0	0
Sociedad Anónima			22	100			14	64	6	27	2	9	14	64	7	32	1	4	8	36	10	45	18	82	4	18
Internacional					12	100	11	92	1	8	0	0	10	83	2	17	0	0	5	45	6	55	11	100	0	0

	Liderazgo						Valores						Rasgos culturales									
	Reconoc.		Compart.		Difuso		Ausente		Def.		No def.		Difusos		Innov.		Cal.		Ganar cada t.		Estim.	
	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%	Emp.	%
Total	15	26	19	33	22	39	1	2	26	47	19	35	10	18	27	57	31	66	3	6	17	36
Familiar	8	33	7	29	9	38	0	0	8	36	6	28	8	36	7	39	9	50	2	11	6	33
Corporación	5	29	10	45	6	27	1	5	14	67	5	24	2	9	13	72	12	66	2	11	6	33
Internacional	2	18	2	18	7	64	0	0	4	33	8	67	0	0	8	73	9	82	0	0	3	27

Formalización

Alto. Están específicamente señaladas las funciones de cada área de la organización y sus jefes, los principales subsistemas están explícitos y se conocen sus procedimientos funcionales.

Medio. Aparecen precisamente señaladas las funciones de cada área y de sus jefes, hay algunos subsistemas funcionales, pero muchas instrucciones son transmitidas verbalmente.

Bajo. No se conoce con precisión las funciones, tareas y autoridad que tienen los jefes y las funciones que se esperan de ellos o la autoridad que se les delega.

Centralización

Alto. Sólo los altos ejecutivos intervienen en las decisiones y necesitan de la aprobación del dueño o directivos.

Medio. Hay delegaciones de autoridad, sobre todo en la ejecución de las actividades oficiales, en los ejecutivos de alto nivel.

Bajo. Se realizan delegaciones de autoridad operativas en diferentes niveles y en la práctica se deja tomar decisiones a los ejecutivos de nivel de Sub-Directivos y en la línea de ejecución a los supervisores.

Estilo

Paternalista (paternal): Estilo de decisión del Dueño o Director General en que se le explica a los subordinados las normas para proteger el negocio o al propio subordinado. Es dictatorial, pues con total o mucha frecuencia no se tiene en cuenta los criterios del subordinado.

Dictatorial (Dict). No se toma en cuenta nunca, o en muy pocas ocasiones, la opinión de los subordinados.

Participativo (P). Se facilita que los subordinados den sus criterios y éstos se valoran y tienen en cuenta de forma general y sólo para reafirmar las decisiones tomadas o en evaluación.

Consultivo (consult). Se solicita la participación antes del planteamiento de las decisiones y son valoradas en forma significativa en la decisión final.

Liderazgo

Reconocido (Reconoc). El Director o dueño es reconocido por la mayoría de los trabajadores como un dirigente capaz y que conduce exitosamente la empresa.

Compartido (Comp). Existen varios ejecutivos que son reconocidos por diferentes grupos como los dirigentes capaces y que conducen al éxito de la organización.

Difuso. No hay identificación de líderes, pero determinados jefes son reconocidos por sus capacidades.

Ausente. No hay influencia de liderazgo, por la mayoría de los jefes y sólo compromiso de los trabajadores por el esfuerzo que ocupa.

Valores

Definidos (Def). Los valores son definidos y el personal reconoce que las acciones de los ejecutivos están regidas por esos valores.

No definidos (No Def). Los valores no están definidos, ni explícita ni implícitamente.

Difusos. Están definidos formalmente, pero la acción de los dirigentes no es acorde con éstos.

nales no se reconoce la existencia de liderazgos.

- En lo referente a la existencia de valores compartidos por todos los integrantes de la organización, las empresas de propiedad de sociedades anónimas tienen el 67% muy superior a las familiares e internacionales, y las que menos re-

presentan valores compartidos son las internacionales, con el 67%.

- En lo referente a rasgos culturales, es muy significativo que la innovación está presente en más del 70% de las sociedades anónimas e internacionales, contra el 39% de las familiares; sin embargo, en lo referente a la calidad como un rasgo

dominante de la organización está muy claro en las internacionales, con el 82%, y el más bajo es el de las familiares, con el 50%. Lo más significativo es la integración de los rasgos de la equidad, estímulos y recompensas, donde no sobrepasan el 33% de las empresas y es más bajo en las transnacionales, con el 27%.

Principales resultados del procesamiento de los datos referentes a la realización de la planeación estratégica por las empresas¹

Empresa familiar

La situación más preocupante se encuentra según el tipo de propiedad, en las 25 empresas familiares investigadas. La aceptación de que se realizaba un proceso de planeación estratégica fue definida a partir de que se hubiesen fijado objetivos mayores de un año y que en su análisis se consideraran al menos dos de las cinco fuerzas competitivas (clientes y competidores). El grado de desarrollo de esos procesos sería identificado por la realización o no de los diferentes componentes de un proceso de planeación estratégica. Se aceptaron como realizados los explícitamente formulados, los implícitamente conocidos y los implícitos que se identificaban aunque no fueran conocidos por los miembros de la organización. En un marco tan amplio de aceptación, los resultados fueron los siguientes:

- Solamente 50% ha realizado un proceso de planeación estratégica.
- Solamente 20% lo realizó con más de dos años de proyección.
- Solamente 16% lo tiene actualizado.
- Solamente 8% tiene estrategias maestras que identifiquen su capacidad distintiva de competitividad.
- Solamente 12% tiene identificadas las vías de cómo desarrollar sus estrategias.
- Solamente 12% conoce cuál es el *gap* (abismo) que tiene para alcanzar los objetivos propuestos.
- Solamente 48% se está planteando un crecimiento.
- Solamente en 8% de este tipo de

empresa se identifica un sistema coherente de administración.

- Esto nos permite afirmar que procesos de planeación estratégica que sirvan de elemento sistemático en el accionar administrativo de las empresas parecen estar en el entorno de 8%.

A lo anterior podemos añadir que los investigadores comprobaron:

- En la inmensa mayoría de estas empresas todos los diagnósticos se realizaron sobre la base de la situación actual, sin que se realizaran proyecciones de carácter estratégico, o sea, analizando las tendencias y escenarios posibles.
- No hay una verdadera interiorización de que hay que realizar cambios en las formas de administrar si se quiere obtener éxito en lo planeado.
- La inmensa mayoría de los procesos se limita a proyecciones de carácter financiero y de mercados, y están prácticamente ausentes las proyecciones en lo referente al desarrollo interno de la organización.
- El desconocimiento de los mercados potenciales y del desarrollo de los competidores es otro de los elementos que demuestran una insuficiencia casi total.

Empresas que son sociedades anónimas de capital mexicano principalmente

Las empresas que son sociedades anónimas fundamentalmente de nacionales (22 empresas), y que como tendencia tienen un mayor tamaño y desarrollo, presentan una mejor situación en lo referente al desarrollo de la planeación estratégica, pero no ausente de preocupación, por sus insuficiencias:

- 81% ha desarrollado un proceso de planeación estratégica.

- 50% de ellas con una proyección mayor de 2 años.
- 50% lo tiene actualizado.
- 40% desarrolló estrategias maestras.
- Solo 32% tiene identificada las vías de cómo llevarlas a cabo.
- 36% identifica cuál es el *gap* (abismo) que le limita alcanzar los objetivos que se ha propuesto.
- 47% presenta coherencia en el sistema de administración que posee.
- Todo indica que 32% de las empresas tiene un sistema de planeación estratégica.

A lo anterior podemos añadir que los investigadores comprobaron que:

- En la mayoría de estas empresas todos los diagnósticos se realizaron sobre la base de la situación actual, sin que se realizaran proyecciones de carácter estratégico, o sea, analizando las tendencias u escenarios posibles.
- En la mayoría de las empresas no hay una verdadera interiorización de que hay que realizar cambios en las formas de administrar si se quiere obtener éxito en lo planeado.
- La inmensa mayoría de los procesos se limitan a proyecciones de carácter financiero y de mercados, y están prácticamente ausentes las proyecciones en lo referente al desarrollo interno de la organización.
- El desconocimiento de los mercados potenciales y del desarrollo de los competidores es otro de los elementos que se muestran como insuficiencias.

Empresas multinacionales

Las filiales o unidades de empresas internacionales que fueron analizadas (12 empresas) presentaron los siguientes resultados:

1. La información se detalla en la tabla 5.

Tabla 5

	Total (59)			Familiar (25)			Sociedad (22)			Internacional (82)		
	Empresas			Empresas			Empresas			Empresas		
	R	Emp.	%	R	Emp.	%	R	Emp.	%	R	Emp.	%
Enfoque	C	36	68	C	15	79	C	12	54	C	9	75
	DPO	11	19	DPO	4	21	DPO	5	23	DPO	1	8
	SC	2	4	SC			SC	2	9	SC		
	AE	5	9	AE			AE	3	14	AE	2	17
Existen planes estratégicos	EC	9	21	EC	3	23	EC	6	33	EC		
	IC	13	30	IC	4	31	IC	6	33	IC	3	25
	INC	21	49	INC	6	46	INC	6	33	INC	9	75
Duración	> 2	15	58	> 2	5	62	> 2	4	33	> 2	6	100
	> 5	7	27	> 5			> 5	7	58	> 5		
	Anual	4	15	Anual	3	38	Anual	1	8	Anual		
Actualizada	Sí	23	47	Sí	4	19	Sí	10	59	Sí	9	82
	No	26	53	No	17	81	No	7	41	No	2	18
Quiénes la realizaron	DU	3	8	DU	3	33	DU			DU		
	CA	20	51	CA			CA	10	56	CA	10	83
	DU	5	13	DU	2	22	DU	2	11	DU	1	8
	CE	6	15	CE	2	22	CE	4	22	CE		
	PG	3	8	PG	2	22	PG	1	6	PG		
	C	2	5	C			C	1	6	C	1	8
Misión	P	16	38	P	3	23	P	6	33	P	7	58
	PD	5	11	PD	2	15	PD	1	6	PD	2	17
	G	22	51	G	8	61	G	11	61	G	3	25
Diagnóstico estratégico	lb	27	60	lb	11	65	lb	11	65	lb	5	45
	l-r	18	40	l-r	6	35	l-r	6	35	l-r	6	54
	l-m			l-m			l-m			l-m		
	Eb	31	69	Eb	10	59	Eb	10	59	Eb	11	100
	E-r	10	22	E-r	5	29	E-r	5	29	E-r		
	Em	4	9	Em	2	12	Em	2	12	Em		
Fuerzas competitivas	C-5	21	40	C-5	7	32	C-5	5	26	C5	9	75
	C-4	12	23	C-4	5	23	C-4	4	21	C4	3	25
	C-3	7	13	C-3	2	9	C-3	5	28	C-3		
	C<3	13	24	C<3	8	36	C<3	5	26	C<3		
Mapa	B	18	33	B	3	13	B	9	47	B	6	50
	R	15	28	R	5	22	R	7	37	R	3	25
	M	21	39	M	15	65	M	3	16	M	3	25
Visión-objetivos	B	23	50	B	5	33	B	9	47	B	9	75
	R	10	22	R	2	13	R	6	32	R	2	17
	M	13	20	M	8	53	M	4	21	M	1	8
Gap	Sí	19	36	Sí	3	14	Sí	8	40	Sí	8	67
	No	34	64	No	18	86	No	12	60	No	4	33
Estrategias maestras	Sí	18	35	Sí	2	9	Sí	9	45	Sí	7	70
	No	34	65	No	20	91	No	11	55	No	3	30
Vías	Sí	19	36	Sí	3	14	Sí	8	40	Sí	8	73
	No	34	64	No	19	86	No	12	60	No	3	27
Precisión	Sí	19	35	Sí	3	14	Sí	7	35	Sí	9	75
	No	35	65	No	19	86	No	13	65	No	3	25
Cambio	Sí	38	69	Sí	8	36	Sí	18	86	Sí	12	100
	No	17	31	No	14	64	No	3	14	No	0	0
Crecimiento / diversidad	C-5	36	75	C-5	12	63	C-5	17	85	C-5	7	70
	D-5	21	44	D-5	7	37	D-5	9	45	D-5	5	50
Proyección Internacional	Sí	34	67	Sí	9	45	Sí	14	74	Sí	11	92
	No	17	33	No	11	55	No	5	26	No	1	8
Coherencia	Sí	20	38	Sí	2	9	Sí	9	47	Sí	9	75
	No	33	62	No	20	91	No	10	53	No	3	25

Enfoque (Enfoque que utilizan para dirigir)
 C: enfoque clásico
 DPO: enfoque de dirección por objetivos
 SE: enfoque tendiente a calidad total
 AE: enfoque de administración estratégica

Existen planes estratégicos
 EC: existen explícitamente y son conocidos.
 IC: existen pero solo son conocidos en forma implícita o sea por comentarios o acciones, pero no están impresos.

ICN: existen pero son sólo dominio del dueño o gerente general y no son conocidos por los mandos y trabajadores
 Quiénes realizan (la planeación estratégica)
 DU: el dueño del negocio
 CA: el consejo de administración
 DUyC: el dueño y el consejo de dirección de la empresa
 CE: consejo de dirección de la empresa, enfoque total o parcial de sus integrantes
 PG: por un grupo interno seleccionado
 C: por consultores contratados con ese fin
 Misión (si está elaborada)
 P: se definió en forma precisa
 PD: se definió en forma precisa pero incompleta en alcance
 C: se definió en forma muy genérica y no es una guía a seguir
Diagnóstico estratégico
 lb: diagnóstico interno está realizado
 l-r: diagnóstico interno está regular
 l-m: diagnóstico interno está mal o se desconoce
 E b: diagnóstico externo bien
 E r: diagnóstico externo regular
 E m: diagnóstico externo mal
Fuerzas competitivas
 C-5: conoce las 5 fuerzas competitivas de Porter
 C-4: conoce 4 de las 5 fuerzas competitivas de Porter
 C-3: conoce 3 de las 5 fuerzas competitivas de Porter
 C-2: conoce solamente 1 ó 2 de las 5 fuerzas competitivas de Porter
Mapa de poderes
 B: lo conoce bien
 R: lo conoce sólo en parte
 M: no lo conoce
Visión (objetivos)
 B: está bien definido
 R: está definida muy insuficientemente
 M: no se está definida
 • Para el caso de las indicaciones Gap, estrategias maestras, vías para alcanzar las estrategias, precisión de las estrategias y cambios que hay que realizar sólo se valoraron si existía aunque con insuficiencias y no están determinados.
Crecimiento/diversidad
 C-5: empresas que tiene propósitos de crecimiento
 D-5: empresas que tienen propósitos de diversificar su producción o servicio
Coherencia
 Sí: presentan un grado aceptable de coherencia entre los principales componentes de la administración
 NO: no presentan un grado aceptable de coherencia entre los principales componentes de la administración

- Si bien el 100% tiene realizados procesos de planeación estratégica, solo en el 25% son implícitamente conocidos, pues explícitamente no son conocidos por los mandos en México en el 75% de los casos. El conocimiento es solo de las directivas anuales y de algunos renglones relacionados con las inversiones. Esto da incertidumbre y falta de orientación a mediano y largo plazo en los ejecutivos.
- Los procesos de cierre o disminución de capacidades anunciados en forma anual, unidos a los planes estratégicos de desarrollo, dan una inestabilidad manifiesta en dirigentes intermedios y trabajadores.
- Los investigadores comprobaron que, en la mayoría de los mandos intermedios y especialistas funcionales, la incertidumbre sobre el futuro, unida a otros factores de motivación, los hace pensar más en las posibilidades de iniciar algún negocio o actividad propia que en la carrera dentro de la empresa.
- Los sistemas establecidos de contratación *outsourcing* y la inestabilidad que esto ocasiona en la fuerza laboral de operarios crean condiciones tensas y de baja motivación.
- En las actuales condiciones de la inmensa mayoría de estas filiales de empresas internacionales, el desarrollo estratégico de dichas filiales es sólo realmente conocido en las casas matrices, y el marco de trabajo está en los planes anuales que muestran la producción y eficiencia que se espera de ellas y de las inversiones que necesariamente tienen que conocer por estar en fase de ejecución o próxima a comenzar.

Principales resultados del procesamiento de los datos referentes al manejo de los recursos humanos

Tabla 6. Recursos humanos

	Total (59)			Familiar (25)			Sociedad (22)			Internacional (82)		
	Empresas			Empresas			Empresas			Empresas		
	R	Emp.	%	R	Emp.	%	R	Emp.	%	R	Emp.	%
	Total			Total			Total			Total		
Selección	Sí	51	88	Sí	18	75	Sí	21	95	Sí	12	100
	No	7	12	No	6	25	No	1	5	No	5	6
	Bl	1		Bl	1		Bl	4		Bl	1	
Capacitación	Sí	33	60	Sí	10	43	Sí	12	60	Sí	11	92
	No	22	40	No	13	57	No	8	40	No	1	8
	Bl	4		Bl	2		Bl	2		Bl		
Clima	T	18	34	T	5	22	T	7	37	T	6	55
	A	35	66	A	18	82	A	12	63	A	5	45
	Bl	6		Bl	2		Bl	3		Bl	1	
Rotación	A	8	17	A	4	21	A	1	6	A	3	33
	M	10	22	M	2	11	M	6	33	M	2	23
	B	28	61	B	13	68	B	11	61	B	4	44
	Bl	13		Bl	6		Bl	4		Bl	3	
Incentivos	A	9	18	A	2	9	A	1	6	A	6	55
	M	23	45	M	13	59	M	8	44	M	2	18
	B	19	37	B	7	32	B	9	50	B	3	27
	Bl	8		Bl	3		Bl	4		Bl	1	
Fomenta liderazgo	Sí	22	41	Sí	6	24	Sí	7	39	Sí	9	82
	No	32	59	No	19	76	No	11	61	No	2	19
	Bl	5		Bl	8		Bl	4		Bl	1	
Genera potencial	Sí	14	29	Sí	9	37	Sí	3	20	Sí	2	22
	No	34	71	No	15	63	No	12	80	No	7	78
	Bl	11		Bl	1		Bl	7		Bl	3	
Participación	Sí	10	19	Sí	2	4	Sí	3	18	Sí	5	50
	No	42	81	No	22	96	No	15	83	No	5	50
	Bl	7		Bl	1		Bl	4		Bl	2	

Selección

Selección. Se realizan procesos de evaluación de los conocimientos y habilidades de los candidatos, para seleccionarlos.

Capacitación. Se realizan acciones de capacitación ya sea en forma de cursos o cualquier otra modalidad para los trabajadores o se les facilita su realización en otros lugares. Como política y forma de actuación generalizada en la empresa.

Bl. Empresas donde no fue posible evaluar este indicador.

Clima laboral

Tenso. Se percibe un grado de interrelaciones personales muy limitado o en tensiones, que origina malestar en la mayoría de los trabajadores.

Afable. Se percibe un grado aceptable, bueno o excelente entre las interrelaciones personales de la mayoría de los trabajadores.

Bl. Empresa que no fue posible evaluar este indicador.

Rotación

Alta (A). Se tienen indicadas mayores a 10% de rotación de personal anualmente.

Media (M). Se tienen índices entre 7% y 10% de la rotación de personal anualmente.

Baja (B). Se tienen índices de rotación por debajo del 7% anual.

Bl. Empresas donde no fue posible evaluar este indicador.

Incentivos

Alto (A). La mayoría de los trabajadores reconocen que la empresa los incentiva adecuadamente por su trabajo (en términos comparativos mejor que la competencia) en cualquiera de las formas utilizadas (salario, premio, prestaciones, facilidades para el trabajo, oportunidades, etcétera).

Medio (M). La mayoría lo ve de forma similar a la competencia y con alguna ventaja derivada de sus intereses.

Bajo (B). La mayoría ve que los incentivos son insuficientes o no equivalentes a otras empresas que de alguna forma se los limitan cada vez más.

Fomenta el liderazgo

Sí. La mayoría de los dirigentes de la Jefatura Central desea que ellos reconozcan y mejoren sus capacidades de liderazgo y de alguna forma los estimulan.

No. La mayoría reconoce que no identifican deseos o preocupaciones en incrementar el liderazgo y sólo le piden resultados económico-productivos.

Genera Potencial. La mayoría de los trabajadores reconocen (SÍ) o no reconocen (NO) que la decisión de la empresa crea condiciones para desarrollar capacidades en su personal y crecimiento en la empresa.

Participación. La mayoría de los trabajadores reconocen o no reconocen que la dirección de la empresa está interesada en la participación de sus integrantes en las decisiones y crean o no condiciones para la realización de ésta.

El análisis de los resultados de la tabla anterior nos indica que:

- La mayoría de las empresas (88%) sí realiza procesos de selección para la contratación de sus empleados. Las internacionales lo realizan en el 100% y las familiares solo en el 75%.
- En lo referente a la capacitación de los empleados, sólo el 60% realiza actividades orientadas a ese fin. Las internacionales son las de mayores acciones, con el 92%, y las familiares las de menores acciones, con sólo el 43%.
- En lo referente al "clima laboral" sólo el 34% lo identifica como tenso y el 66% como afable. Las internacionales presentan los mayores climas tensos con el 55%, y los más bajos las familiares, con el 22%.
- En lo referente a la rotación del personal por la empresa, el 39% lo identifica como alto o medio, y el 61% lo identifica como bajo. Las internacionales son las de mayor ocurrencia, con el 33% de alto, y la de más baja concurrencia son las sociedades anónimas, con el 6%.
- En lo referente a los incentivos por el trabajo realizado, sólo el 18% lo identificó como altos, y el 82% como medios o bajos. En las empresas internacionales es de 55% en altos y en las sociedades anónimas las más bajas, con el 6% calificándolo de altos.
- Con relación al desarrollo de capacidades de liderazgo, el 59% dice que no existe. El mayor porcentaje está en las internacionales, que en el 82% dice que sí se fomenta, y el más bajo en las familiares, que en el 76% dice que no existe.
- En el desarrollo de una mayor delegación de autoridad, sólo el 29% reconoce que se realizan acciones en ese sentido, mientras el 71% no ob-



serva ningún proceso de descentralización. La mayor centralización se atribuye a las internacionales, con el 78%, y la mayor descentralización en las familiares con el 37%.

- En lo referente a la participación de los trabajadores en los procesos de administración, el 81% asegura que no existe. En las internacionales se reconoce en el 50% que sí se da participación, y las de menor participación son las familiares, con el 96% que dice que no hay participación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. (2000), *El desarrollo en la globalización: el reto de América Latina*, Nueva Sociedad, Venezuela.
- Arroyo, Jesús y Adrián de León Arias (1997), *La internacionalización de la economía jalisciense*, Universidad de Guadalajara, México.
- Cárdenas, Alberto (2000), *V informe de gobierno*, Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco, México.
- (2001), *VI informe de gobierno*, Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco, México.
- Castañeda, R. (1998), *La empresa Mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas, México.
- Centro de Estudios Estratégicos Nacionales (1999), *México 2010: Pensar y decidir la próxima década*, Noriega, México.
- Centro de Estudios Estratégicos (1994), *Jalisco 2000: de frente a las nuevas realidades*, ITESM, México.
- (1999), *Jalisco a futuro*, Universidad de Guadalajara, México.
- Conapo (1998), *Proyecciones de la población de México, 1996-2050*, Conapo, México.
- Consejo Asesor Jalisco a Futuro (1995), *Jalisco a futuro. Construyamos un sólido futuro 2025*, Ágata, México.
- Esteban de Ordaz, A. (2001), *La América sin barrera*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.
- Fairbanks, Michael (1997), *Arando en el mar*, McGraw-Hill, México.
- ITESM (1995), *La competitividad de los Estados Unidos Mexicanos*, ITESM, México.
- Meier, G.M. (1998), *The international environment of business*, Oxford University, Estados Unidos.
- Norvick, Abraham (1995), *Definiciones básicas para el Grupo de Cultura Productiva Mexicana*, Grupo de Cultura Productiva Mexicana, México.
- Riojas, C. (1999), *Industria y estrategia económica en México 1977-1992*, Universidad de Guadalajara, México.
- Rueda, I. (1998), *México: crisis, reestructuración económica social y política, Siglo XXI*, México.
- Sruga R. (1998), *Estrategias para la productividad: Educación, Productividad y Empleo*, Fondo Interamericano de Intercambio Académico, México.
- Thompson, Arthur (2003), *Strategic Management. Concepts and cases*, McGraw-Hill, Estados Unidos.
- World Bank (1995), *México: Enhancing Factor Productivity Growth*, World Bank, Washington, DC.