

UNA VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA, A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN, EN ORGANIZACIONES DE GUANAJUATO, MÉXICO

A strategy assessment, through innovation, in organizations of Guanajuato, Mexico.

Lorena del Carmen Álvarez Castañón¹
Gilda Rosa Bolaños Evia²
Pedro Luis López de Alba³

¹Escuela de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de la Salle Bajío.

²Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería (UPIIG), Instituto Politécnico Nacional.

³Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato.

¹ Lorena del Carmen Álvarez Castañón. Av. Universidad 602, Col. Lomas del Campestre, León, Gto. México. C.P. 37150 E-mail: lorenalvarezc@gmail.com

² Gilda Rosa Bolaños Evia. Av. Mineral de Valenciana No. 200 Fracc. Industrial Puerto Interior, Silao, Gto. México. C.P. 36275 E-mail: gildabolanos@hotmail.com

³ Pedro Luis López de Alba. Mineral de Valenciana #20 Colonia Marfil, Guanajuato, Gto. México. C.P. 36250 E-mail: plopeza@guanajuato.gob.mx

Resumen

Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder, delegación de autoridad, entre otros, volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución. Según Prahalad y Hamel (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia. Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

En el presente escrito los autores presentan un análisis del patrón de comportamiento de la estrategia a través de la innovación, según la propuesta de Mintzberg (1999) en su clasificación de las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural, ambiental y configuración. A partir de este factor se propone un nuevo punto de vista en relación a los contextos organizacionales adecuados, en función de la estrategia, para obtener un mejor rendimiento de innovación, a través de un estudio realizado en empresas del estado de Guanajuato, México. La metodología es elaborada tomando como base el paradigma constructivista, basado metodológicamente de la “Reconstrucción de la Totalidad” (Páramo, 1999).

De acuerdo con los cálculos realizados en esta investigación, son las escuelas de diseño y posicionamiento el factor común en las empresas de Guanajuato, México. Finalmente, se señala que en las empresas guanajuatenses el contexto más propicio para detonar la innovación es una estrategia basada en el aprendizaje, organizaciones que aprenden con el tiempo y que a través del tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan. Los investigadores que simpatizan con el enfoque de aprendizaje descubrieron que, cuando tenía lugar una reorientación estratégica significativa, raras veces se originaba en una actividad de planificación formal; en realidad muchas veces ni siquiera venía de las oficinas de los directivos superiores (Mintzberg, 1999).

Palabras Clave: Escuelas de pensamiento sobre estrategia, estrategia, aprendizaje organizacional, organizaciones de Guanajuato.

Summary

Since the early nineties, the strategy as a study object it's going through difficult times. Global competition has forced organizations managers to take decisions among reengineering process, complex process of empowerment and downsizing among others, focusing on these activities, to be at the level of their best competitors, leaving strategy at side, concentrating the organizations in two terms: integration and execution. By Prahalad and Hamel (2005) there is a lack of a coherent and useful paradigm, it seems that managers have decided to focus their attention to integration tools, losing interest in the strategy. Mintzberg (1994) in its publications on strategy and the various schools of thought, has questioned the planning process and implicit development strategies, has questioned the validity and usefulness of the various approaches to strategic analysis, that have formed the base of research in the last 25 years.

In this paper the authors present an analysis of the behavior pattern through innovation strategy, among the ten schools of thought on strategy (Mintzberg, 1999): design, planning, positioning, business, Cognitive, learning, power, cultural, environmental and configuration. From this perspective, a new point of view related to the contexts of the organizations might be considered, in function of the strategy, to obtain a better performance of innovation, through a study conducted on Guanajuato State, Mexico. The methodology is developed based on the constructivist paradigm; it was based methodologically on the "Reconstruction of the Whole" (Páramo, 1999).

According to estimates made in this research, it's the school of design and positioning the common factor in companies of Guanajuato, Mexico. Finally it's pointed out that in Guanajuato enterprises; the most propitious environment to trigger innovation is a based learning strategy, organizations that learn over time and converge to behavior patterns that work for them. Researchers who sympathize with the learning approach have found that when a significant strategy reorientation had place, rarely originated a formal planning activity. In fact often don't even come from offices of senior managers (Mintzberg, 1999).

Key Words: Schools of of thought about the strategy, strategy, organizational learning, organizations of Guanajuato.

Introducción

La naturaleza de los nuevos mercados, el e-bussines, la evolución de las nuevas tecnologías, el incremento en la competitividad de las organizaciones envueltos en el fenómeno de la globalización, no dejan lugar a dudas que el conocimiento representa una de las variables más críticas para lograr el éxito sostenible en cualquier organización (Argyris y Schon, 1978; Nonaka, 1991; Kogut y Zander, 1992; entre otros). En realidad, hemos estado viviendo una “economía del conocimiento” en la que justamente el conocimiento tiene que convertirse tangiblemente en una innovación para permitirle a las organizaciones seguir siendo competitivas; entendiendo por innovación lo que la norma mexicana NMX-GT-001-IMNC-2007 define como: “Proceso (3.1.4) dirigido a un mercado bajo un enfoque de negocio que detecta oportunidades y capacidades organizacionales (3.1.5) para generar productos, procesos (3.1.4) y servicios novedosos aceptados por los consumidores”. El reto para las organizaciones es la integración de procesos de innovación en la estrategia de las mismas; estas organizaciones para lograr fortalecer su habilidad de innovar necesitan delinear estrategias que les permitan integrar procesos de innovación exitosos.

En la presente investigación se contrasta la teoría de las diez escuelas de pensamiento sobre el concepto de estrategia a través de la innovación, en su forma de nuevos productos, procesos y formas de administrar que promueven el aumento de la productividad y por consecuencia mejor calidad de vida. Es decir, se presenta un análisis del patrón de comportamiento de la estrategia en empresas de Guanajuato, México.

Con esta finalidad, el trabajo se estructura de la siguiente manera: primero se presenta un breve análisis descriptivo de las escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia. En seguida, el contexto geográfico de la investigación. Después y como núcleo del trabajo, se interpretan y clasifican las estrategias desde el enfoque del rendimiento en innovación de las mismas. Por último, se presentan los resultados alcanzados; cabe destacar que las características de la escuela de aprendizaje propician el contexto más adecuado para incrementar el rendimiento en innovación en las empresas guanajuatenses. La propuesta metodológica, no solo destaca la importancia del factor de producción de conocimiento como parte de la escuela de aprendizaje, sino que ofrece a la organización un marco analítico alternativo a seguir en la estrategia para facilitar el incremento en el rendimiento de innovación de la misma.

Escuelas de pensamiento acerca de la estrategia

Estrategia puede iniciar definiéndose como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición a través de maniobras orientadas a ganarle al competidor; por ejemplo, para posicionar un determinado producto en un mercado específico. Porter (1996) define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización. Según Mintzberg (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional.

Desde comienzos de los noventa, la estrategia como objeto de estudio está pasando por una etapa difícil. La competencia global ha hecho que los directivos de las organizaciones tomen decisiones relacionadas con procesos de reingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, entre otros; volcando su ocupación en estar a la altura de las mejores organizaciones de la competencia, dejando a un lado a la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución. Según Prahalad y Hamel (2005) se carece de un paradigma estratégico coherente y útil, parece que los directivos han decidido centrar su atención en la integración de herramientas, perdiendo el interés en la estrategia. Mintzberg (1994) en sus publicaciones sobre estrategia y las distintas escuelas de pensamiento, ha cuestionado el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, ha puesto en duda la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos 25 años.

Aun con la turbulencia y confusión de los últimos tiempos, los investigadores del tema coinciden en que hay que seguir reflexionando sobre el mismo, en pro de encontrar nuevos paradigmas que orienten a las organizaciones para incrementar su competitividad. Bajo la premisa que muchas de las ideas básicas de los modelos estratégicos tradicionales pueden haberse quedado incompletas, en el nuevo entorno competitivo, y que los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente; se reconsideran los paradigmas tradicionales y en

función de lo planteado anteriormente se determina considerar a las diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1999):

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965): visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.
2. Escuela de planificación (Ansoff 1965): la estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.
3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985): la estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales es graduales y frecuentes.
4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959): Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionario.
5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958): La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.
6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990): la estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben

emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984): es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.
8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968): como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.
9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977): Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional es raros y cuánticos.
10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978): en la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionario e incremental.

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre.

Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia. De ahí la importancia de analizar distintas propuestas de modelos de procesos innovadores, concluyendo en las tendencias actuales y el entorno de la innovación en México.

Contexto geográfico de la investigación

Ahora bien, en este contexto global, es determinante ubicar en dónde está México y específicamente Guanajuato, contexto geográfico de esta investigación. El estado de Guanajuato, México forma parte del corredor industrial que puede ser trazado desde Querétaro hasta la región del Bajío. El Bajío mexicano se ha distinguido por contar con una concentración importante de centros de investigación científica y tecnológica; cuenta con más de 80 empresas innovadoras; la mayoría de estas son micro y pequeñas empresas (65%), lo que es congruente con la observación de que es reciente la difusión de empresas innovadoras en México (Corona, 2005). Aunque también las medianas (18%) y grandes (17%) empresas están presentes.

Según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES), el Estado de Guanajuato, México tiene características que lo hacen diferente al promedio de entidades: es el 6° más poblado del país, 4° con la mayor cantidad de municipios con más de 100 mil habitantes, 6° con la mayor cantidad de población rural, 6° en fuerza laboral y empleo. Guanajuato, México en el año 2005, registró un PIB de USD 27,996'000,000, el 3.8 por ciento del total nacional. Ello lo coloca como la 7ª economía del país y 6° en unidades económicas. Basando su actividad económica en 9 actividades económicas con una importante derrama, esto nos demuestra la fortaleza y diversidad que tiene la entidad: Automotriz y autopartes, Cuero-Calzado, Textil-confección, Artesanal, Comercio y Servicios, Alimentario, Construcción, Minero, y Turismo (SDES, 2009). Además están por desarrollarse las siguientes: Energía, Nanotecnología, Aeroespacial, Tecnologías de la Información y Biotecnología.

El estado de Guanajuato, México cuenta con 20 centros y unidades de investigación y desarrollo tecnológico, 12 incubadoras de empresas con base tecnológica, así mismo cuenta con 13 centros de investigación de la universidad de Guanajuato, México. Además se tienen aproximadamente 20 centros de innovación y transferencia de tecnología comprendidos por las redes de innovación tecnológica gestionadas por el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato, México (CONCYTEG). Con respecto a los recursos humanos, en

Guanajuato se cuenta con 419 investigadores registrados en el SNI (sistema nacional de investigadores) actualizado al 2009, y más de 1500 activos en los diferentes centros y unidades de investigación del estado. Al cierre de junio de 2010 se tienen 509 instituciones y empresas registradas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), de las cuales 446 corresponden al sector privado; 23 a instituciones no lucrativas; 4 a centros de investigación sede; 1 centro de investigación subsede; 5 dependencias de administración pública; 8 instituciones de educación superior sede; 3 instituciones de educación superior subsede; y finalmente 19 personas físicas (CONCYTEG, 2010).

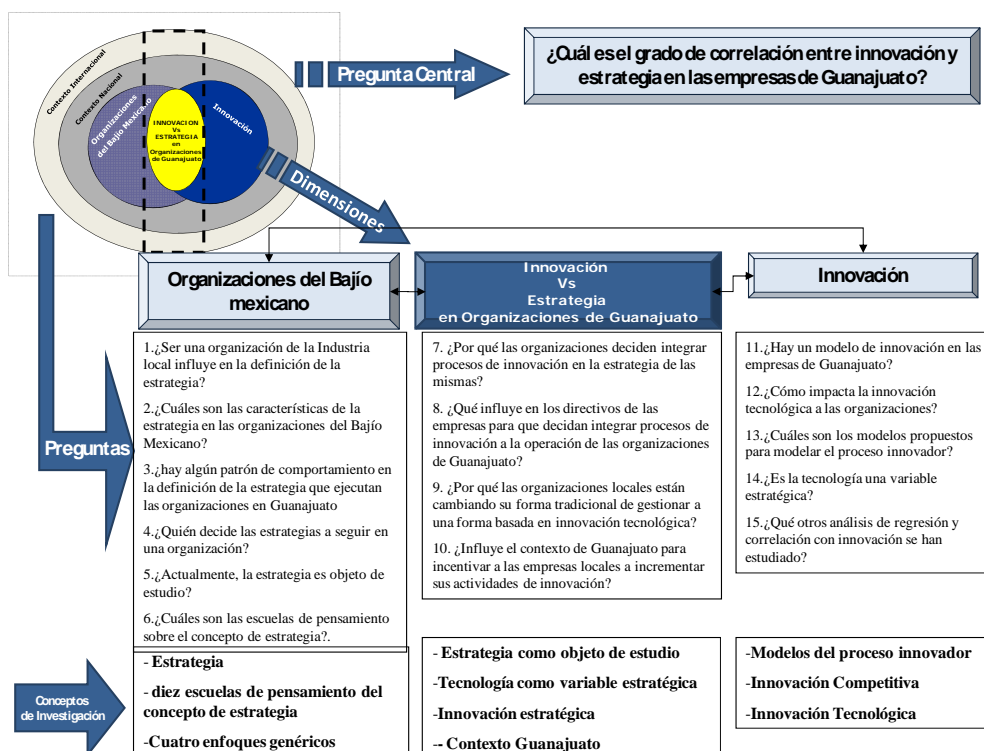
Entre las redes de Innovación Tecnológicas que surgen como una continuación del modelo de vinculación que el CONCYTEG ha desarrollado y que ha sido tan exitoso en los cuatro últimos años, se encuentran: Centro De Integración Tecnológica En Energía Renovable A.C. (CITER), Centro De Innovación Tecnológica De Calzado Especializado Del Estado De Guanajuato, México A. C. (CITCE), Centro De Innovación Tecnológica En Opto-Mecatrónica Del Estado De Guanajuato, México A. C. (CITOM), Centro De Innovación En Tecnología Del Agua A. C. (CITAG), Centro De Innovación En Tecnología Química A.C. (CINTEQUIM), Centro De Innovación Para La Competitividad De La Curtiduría Nacional A.C. (Intelcuero), Centro De Innovación Para La Prevención Y Atención Integral De La Diabetes Mellitus A.C. (CIPAIDiM), Asociación Regional Textil Y De La Confección A.C. (ARTE), Hidroponía Fresas Irapuato A.C. (HIFRESI), Centro De Innovación Tecnológica En Nopal, Tuna Y Xoconostle Del Estado De Guanajuato, México A. C. (CITENTUX), Centro De Innovación Tecnológica En Cerámica Y Artesanías Del Estado De Guanajuato, México A. C. (CITCA), Centro De Innovación Tecnológica De La Industria Textil Y De La Confección A. C. (CITITEC), Centro De Innovación Tecnológica Para El Cultivo Del Chile Del Estado De Guanajuato, México A. C. (CITECH), Centro De Innovación En Tecnología Del Aire A. C. (CITA), Unidad De Innovación Tecnológica Del Sistema Producto Frijol Guanajuato, México A.C. (UIT Frijol), Centro De Integración De La Industria Automotriz Del Bajío A.C. (CII-AB), Centro de Innovación Tecnológica de Biomécanica de Guanajuato A.C. (CITBIOM), entre otros.

Como un ingrediente adicional, en el Estado de Guanajuato existen más de 150 mil empresas de ellas 95.5 % micro y 3.5 % pequeñas (SDES, 2009) con un grado de vulnerabilidad debido a problemas de inactividad y rezago tecnológico, que día a día los alejan más de la competitividad.

Análisis del patrón de comportamiento de la estrategia en empresas de Guanajuato, México

La metodología es elaborada tomando como base el paradigma constructivista, basado metodológicamente de la “Reconstrucción de la Totalidad” (Páramo, 1999). Este paradigma utiliza estrategias cualitativas y/o cuantitativas, así como una serie de heurísticos que ayudan a comprender la realidad, tan compleja, que se pretende estudiar. Se parte del concepto epistemológico de la totalidad, de la cual se establece el ángulo de investigación a partir del hecho social, acotando de esta manera la realidad, a la que se quiere llegar, ver cuadro I.

Para la variable estrategia, se procedió a diseñar y desarrollar el instrumento de medición, considerando la influencia de su estrategia por alguna de las diez escuelas de pensamiento sobre este concepto. Se plantean nueve tópicos, los tres primeros relacionados con el contenido estratégico, y las otras seis con su proceso. En cuanto al contenido estratégico se plantea: Complejidad, Integración, Carácter genérico. En cuanto a proceso: Control, Condición colectiva, Cambio, Decisión, Pensamiento. El tipo de escala utilizada para esta variable fue binaria, esta cuantificación permitió integrar su configuración con las escuelas de pensamiento con las que se identifican y operan su estrategia.



Cuadro I. Conceptualización de las preguntas de investigación, bajo la metodología de la Reconstrucción de la Totalidad.

Se determinaron 16 estratos, cada red de innovación tecnológica del Estado de Guanajuato, México es un estrato. La distribución de la muestra fue proporcional, integrada por empresas asociadas a las redes de innovación locales del Estado. Tomando como base una muestra de 48 empresas, 3 empresas manufactureras locales por sistema de innovación local del Estado. Se aplicó muestreo aleatorio en cada sistema de innovación local para seleccionar a los tres elementos de la muestra. Solamente dos de los elementos de la muestra no accedieron a participar en el estudio, por lo que se volvió a seleccionar de manera aleatoria a los dos nuevos elementos de la muestra. Generando una muestra distribuida en 6 sectores productivos, tal como se muestra en la figura I.

Los municipios donde se muestreó fueron: León, Celaya, Irapuato, Dolores Hidalgo, Guanajuato, Pénjamo, Acámbaro, Salamanca, San Miguel, Purísima de Bustos, San Francisco del Rincón. Dicha georeferencia muestral puede observarse en la figura II.

En este contexto, resulta relevante analizar los patrones de comportamiento de la estrategia que ejecutan las empresas guanajuatenses, contrastando dicha información con las características de los sectores productivos y en función de esto encontrar los contextos adecuados que les ayuden a incrementar su competitividad a través de la innovación. La proposición se planteó como: “Hay un contexto de estrategia que incentiva de manera natural el incremento en el rendimiento de innovación en las empresas locales del Bajío Mexicano, y rara vez se origina en una actividad de planificación formal; en realidad muchas veces ni siquiera viene de las oficinas de los directivos superiores”.

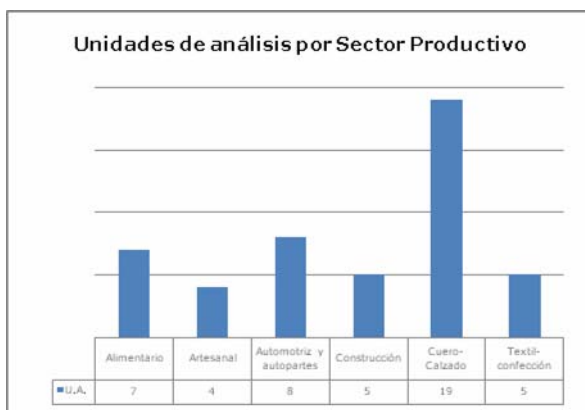


Figura I. Muestra por sector productivo



Figura II. Muestra por Municipio

En cuanto a la tendencia sobre las características de la estrategia de las empresas de la muestra, según las escuelas de pensamiento sobre el concepto, se observa que la escuela de diseño y de la de posicionamiento tiene mayor impacto de uso, en las empresas guanajuatenses; así también las características que son menos representativas son las de la escuela ambiental, cultural y de poder. Ver figura III.

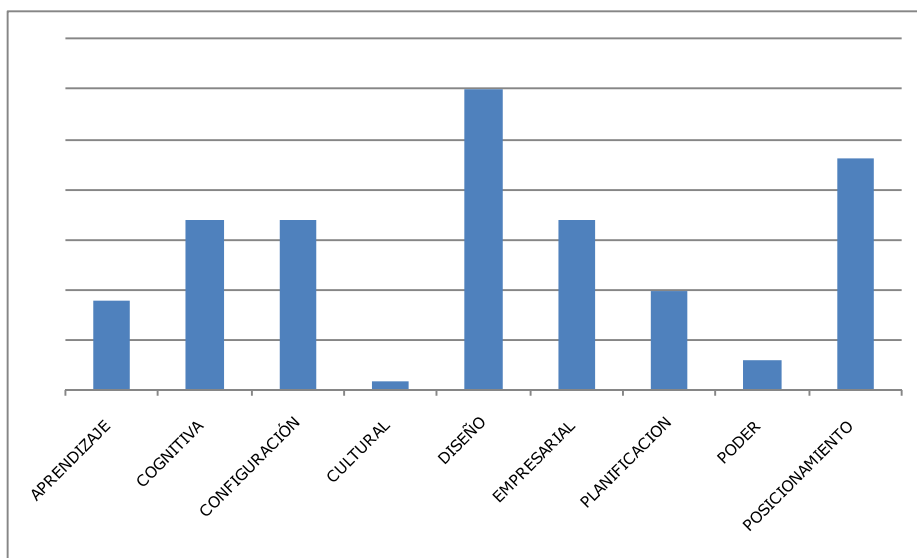


Figura III. Efecto de las escuelas de pensamiento en el tipo de estrategia organizacional

En cuanto al cruce bidimensional de las características de estrategia y sector productivo, se observa que cada sector tiene la tendencia de uso de más de una escuela de pensamiento, ver figura IV y V. Los principales patrones de comportamiento encontrados son:

- a) Las características de la escuela de posicionamiento son las más repetitivas en todos los sectores productivos, donde la estrategia es vista como un proceso analítico.
- b) Las características de la escuela de aprendizaje, desde un punto de vista de proceso emergente, no son evidentes en el sector alimentario y en el sector construcción.
- c) En el sector cuero-calzado las características que más identifican a su estrategia son las de la escuela de diseño, vista como un proceso de concepción, que es una de las escuelas que se presenta en cada uno de los sectores productivos aunque en menor magnitud.
- d) En el sector Textil y Confección, la escuela que identifica más a la estrategia del sector es la empresarial, desde la perspectiva de proceso visionario. También esta escuela se encuentra en cada uno de los sectores productivos.

- e) Aunque en menor escala la escuela de pensamiento cognitiva, vista como un proceso mental, aparece en el patrón de comportamiento de cada uno de los sectores productivos.

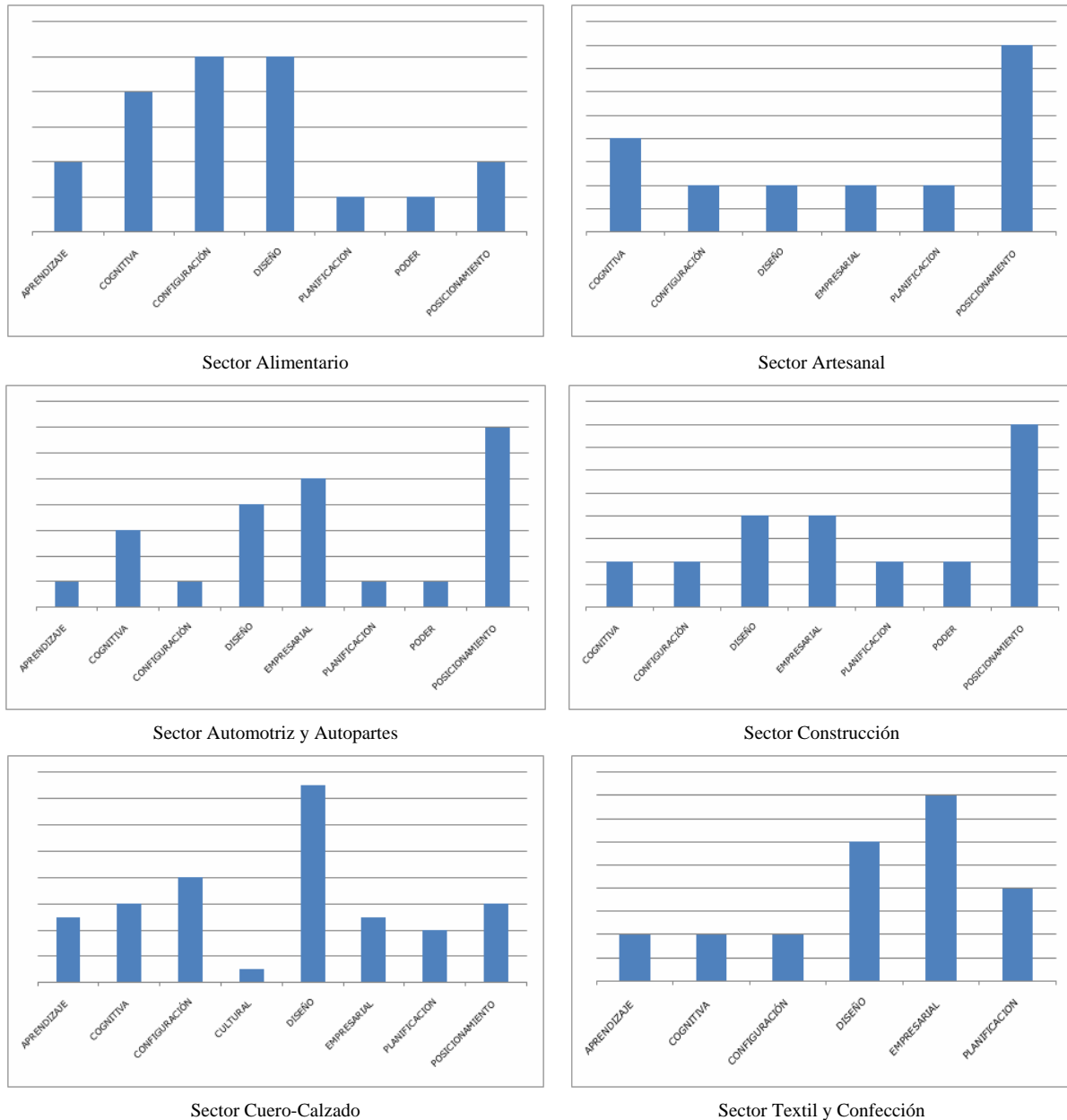


Figura IV. Efecto de las escuelas de pensamiento en el tipo de estrategia organizacional por Sector Productivo

Entre los retos más acuciantes que México tiene es el relacionado a la competitividad e innovación, dados los entornos globales económicos y de mercado tan complicados y elevadamente competitivos a que se enfrentan las organizaciones. Esto en gran medida han propiciado que los directivos de las organizaciones se centren en decisiones operativas: procesos de rein-ingeniería, reducción de personal, procesos complejos de delegación de poder y autoridad, sis-

tematización de conocimientos a través de sistemas de información, entre otros. Descuidando la estrategia y concentrando a la organización en dos términos: integración y ejecución.

En el caso de México y específicamente Guanajuato, contexto geográfico de esta investigación, habría que considerar el historial empresarial de esta entidad que tiene rasgos muy peculiares: a) aproximadamente el 97% de sus empresas son micros, pequeñas y medianas, b) aproximadamente el 90% de las empresas son familiares; muchas de ellas operando exitosamente (IPLANEG, 2009). Después de analizar la información, se encuentra que efectivamente el contexto de estrategia según la escuela de pensamiento de aprendizaje es la que propicia en mayor medida el rendimiento en innovación más elevado.

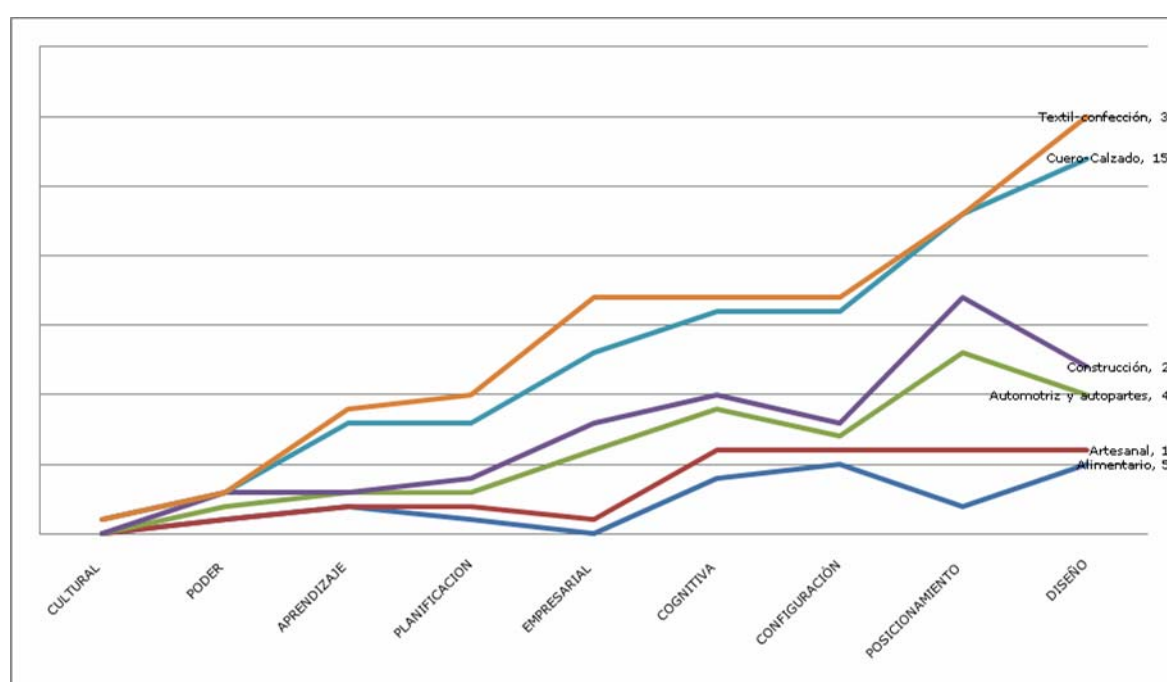


Figura V. Patrón de comportamiento de cada sector productivo a través de las escuelas de pensamiento acerca de la estrategia.

Ahora bien, es importante recalcar que al encontrar una relación significativa entre innovación y estrategia en el contexto de la escuela de aprendizaje; se puede concluir que en Guanajuato la innovación ocurre en organizaciones que aprenden con el tiempo (Álvarez, 2010). En estas organizaciones la estrategia se da como un proceso emergente de manera individual y/o colectiva, y a lo largo del tiempo ese proceso converge en patrones de comportamiento que funcionan. Por lo tanto, la estrategia evoluciona al unísono de las decisiones internas y de lo que sucede en el exterior a la organización; esto lleva poco a poco hacia estrategias conscientes. Este patrón de comportamiento al ser contrastado con las dimensiones definidas en la investi-

gación, se encuentra que la naturaleza de estas organizaciones innovadoras en Guanajuato ha llevado al Estado a generar el segundo valor agregado manufacturero más elevado del país, solamente superado por el estado de México (SDES, 2009). Dos ejemplos que se correlacionan y confirman los resultados encontrados son: 1) En el sector alimentario, Guanajuato es el principal productor y exportador de brócoli en México y 2) El sector cuero-calzado creó un polo de innovación en la manufactura del calzado hacia el año de 1905 a partir de un pequeño taller denominado "El Templo del Trabajo", con un capital de trabajo de 42,000 pesos y que al iniciar operaciones daba empleo a dos oficiales, pero cinco años más tarde ocupaba a 250 obreros (CICEG, 2009); siendo hoy alrededor de 1,300 empresas manufactureras de calzado y 750 empresas curtidoras (CIATEC, 2009), de las cuales 90% son empresas micros, pequeñas y medianas. Las grandes empresas localizadas en la región del bajío del sector cuero-calzado están invirtiendo en innovación, desarrollo tecnológico y mejora de procesos, dado que la competencia más fuerte proviene de Sudamérica donde empresas argentinas y brasileñas compiten por ser las principales proveedoras de Estados Unidos. Aunado a esto la economía pujante de China, compitiendo directamente con todos los sectores productivos del Estado, hace el reto más interesante para las organizaciones guanajuatenses.

Ahora bien, siendo las escuelas de diseño y posicionamiento el factor común entre los sectores productivos cabe mencionar que además de que surgieron de manera consecuente, en el orden diseño-planificación-posicionamiento, interpretan a la estrategia como un proceso de diseño informal independiente y sistemático; orientado a la selección de posiciones dentro de una economía de mercado. Por lo tanto, las organizaciones guanajuatenses han intentado desarrollar y dar continuidad a patrones coherentes en las mentes de los estrategas, pero solamente lo han logrado en pocas ocasiones; dado que estas organizaciones promueven visiones estratégicas cambiantes y en un estado de mejora continua, sacando provecho de las situaciones recurrentes y novedosas, dado que se convierte en fuente de aprendizaje; sin embargo al interior de las manufactureras, la industria automotriz y de autopartes, ha sido la más dinámica en su crecimiento, seguida de la industria química, metalmecánica y alimentaria. En contraparte, los sectores más intensivos en mano de obra han sido los más afectados. El sector textil y confección en el sexenio pasado perdió más del 36 por ciento de su nivel de ocupación.

En resumen, la composición económica del Estado se puede visualizar en la figura VI. Al analizar dicha composición se detecta como una oportunidad la reorientación de las organizaciones guanajuatenses a converger en una estrategia en donde haya coherencia en la acción,

atrapando las chispas creativas e integrándolas en otras visiones estratégicas que reinventen a los sectores productivos tradicionales para dar fortaleza al desarrollo regional sustentable del Estado.

Ahora bien, la estrategia vista como un patrón en la acción, da lugar al aprendizaje porque la organización reconoce su capacidad de experimentar. Esto permite a las organizaciones guanajuatenses confrontar el pensamiento y la acción, logrando un verdadero aprendizaje, que combina la reflexión con los resultados; dando sentido a la experiencia pasada, viendo las consecuencias, explicándolas y siguiendo adelante a co-construir estrategias fuertes y novedosas.

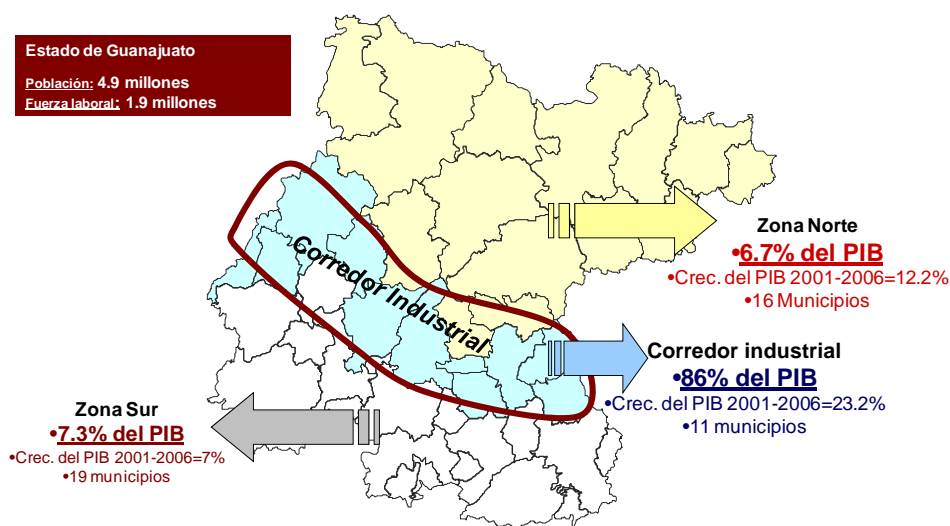


Figura VI. Composición económica del Estado de Guanajuato
Fuente: Elaborado por SDES con datos de INEGI, SIREM y estimaciones propias

Técnicamente el aprendizaje se detiene antes de iniciar la acción, pero a partir de la premisa de que una sociedad pretende la superación constante, requiere analizar todas las dimensiones del entorno: medio físico, natural y artificial, economía y Gobierno; así como la forma en que éstos interactúan con sus propios elementos: individuos, familias y comunidades. La propuesta es promover organizaciones que aprendan mediante el auto-reconocimiento de patrones de comportamientos pasados, para co-construir su futuro en función de su experiencia e integrando a todos los niveles de la organización. Aunque el líder debe aprender es el sistema colectivo el que aprende; dado que las estrategias pueden surgir de cualquier parte de la organización y el rol del liderazgo se centra en administrar el aprendizaje y no en controlarlo.

Por lo que es indispensable que los estrategas guanajuatenses reflexionen sobre su patrón de comportamiento, creando formas nuevas y más efectivas, destruyendo con esto las barreras del aprendizaje; aprendiendo y aprehendiendo sobre creación de conocimientos que propician organizaciones innovadoras. El espíritu de la estrategia es lograr que las organizaciones desarrollen su capacidad de adquirir, crear, almacenar y utilizar los conocimientos, siendo la organización un facilitador del aprendizaje para el talento que labora en ella.

Nonaka (1988) afirma que el desorden y el caos son propiedades intrínsecas de la organización, por lo tanto, el reto organizacional es buscar holísticamente el equilibrio entre lo constante, lo innovador y lo revolucionario. Un factor clave de éxito es operar bajo la dirección de un líder que tenga una visión estratégica que propicie la innovación incremental y genere ambientes que den paso a innovaciones disruptivas. La propuesta para el desarrollo de la estrategia es iniciar con un análisis multidimensional, partiendo de dos dimensiones generales: Procesos básicos y procesos de apoyo, ver figura VII; dentro de los procesos básicos las dimensiones a considerar son:

- a. Clientes y mercado
- b. Producción y distribución
- c. Diseño de productos y servicios
- d. Mercadotecnia y ventas
- e. Servicio a clientes y facturación

Estos procesos básicos deben co-construir conocimiento y generar aprendizaje organizacional, estando inmersa la organización en un ambiente de influencias externas con factores ambientales, de salud y de seguridad, en función de las siguientes dimensiones:

- a. Desarrollo y Administración del Talento Humano
- b. Manejo de tecnología y recursos de información
- c. Mejoramiento continuo y habilidad para enfrentar el cambio
- d. Administración de recursos materiales y financieros

Esto pretende orientar a las organizaciones a crear estrategias que agreguen valor mediante innovaciones incrementales, construyendo la plataforma para las innovaciones disruptivas. Generando organizaciones, con competencias estratégicas, que aprenden a través del tiempo. Siendo la dualidad estrategia-innovación un proceso dinámico y permanente, que depende en

gran medida de los directivos organizacionales y de su capacidad para relacionar el pasado, el presente y visualizar la consecuencia del futuro.

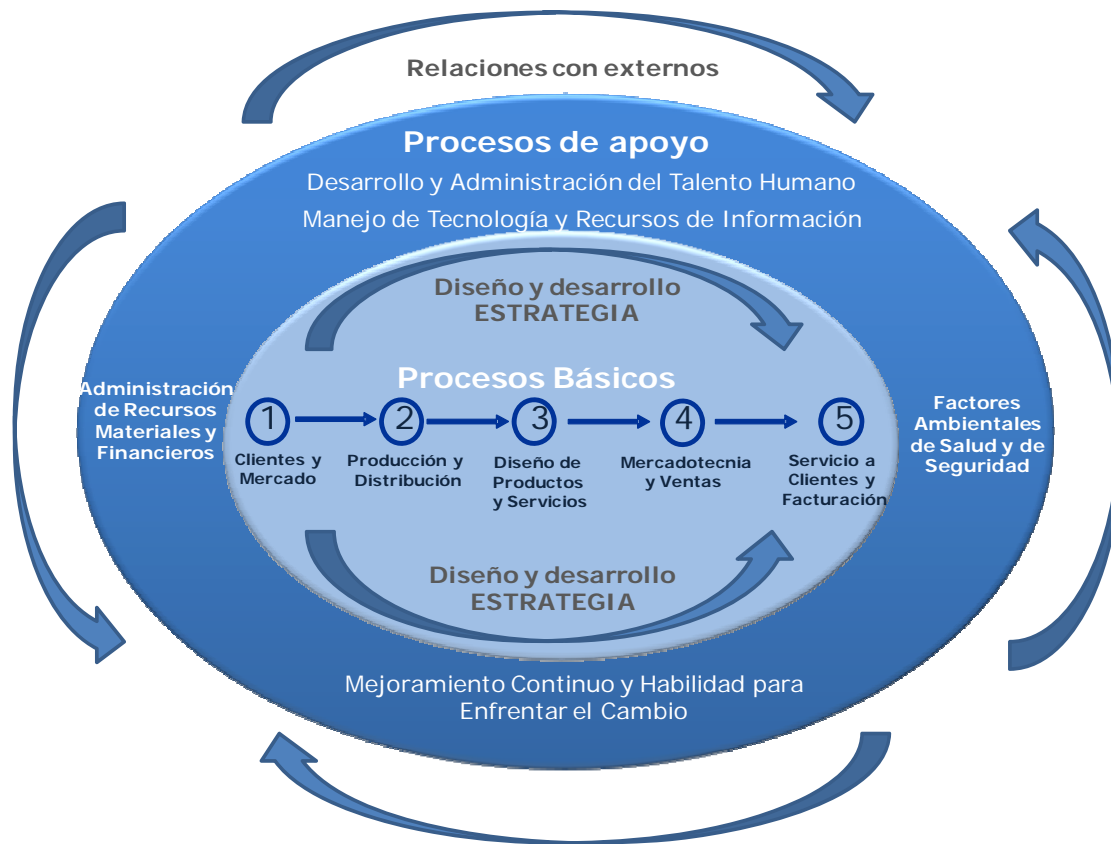


Figura VII. Propuesta de dimensiones para diseño y desarrollo de la estrategia
Fuente: Elaboración propia

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad De La Salle Bajío y a la Universidad Autonoma de Querétaro por el apoyo brindado para realizar la investigación.

Referencias

1. Andrews, K.R. Corporate strategy as a vital function of the board (1981). Harvard Business Review.
2. Ansoff, Igor (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona, España: Universidad de Navarra.
3. Burgelman, R.A.(2002) Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press.
4. Blalock, H. M. (1989). Introducción a la investigación social. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
5. Hambrick, D.C. & Fredrickson, J.W. (2001). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15, No. 4.
6. Chaín M. (1998). El Manejo del Cambio Estratégico en las Organizaciones. D.F., México: Ed. Camsam Impresores.
7. Cohen D. y Asín E. (1998) Sistemas de información para los negocios. D.F., México: Ed. Mc Graw Hill.
8. Godin, Benoit, (2006) "The Knowledge Based Economy", en Journal of Technology Transfer, 31, pp. 17 – 30
9. Gómez, Miguel. (1979). "Estadística descriptiva". Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
10. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1984). Competing for the future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
11. Hamel, G. (2000). Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
12. Mintzberg, Henry (1999). Safari a la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
13. Moore, Geoffrey (2007). El desafío de Darwin - innovación y estrategia. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.

14. Páramo, Teresa. (1999). Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas. University of Texas, Austin, EE. UU.: Disertación doctoral no publicada. Capítulo V: “Methodological design”
15. Porter, Michael, (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones: Ediciones Vergara.
16. Snowdon, Brian y George Stonehouse, (2006) Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms, en Journal of International Business Studies 37, pp. 163 – 175
17. Solleiro R., José (2006). El sistema nacional de innovación y la competitividad del sector manufacturero en México. D.F. México: Editores Plaza y Valdés.
18. Whittington, Richard (2002) ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?. Said Business School/New college Oxford: Editorial Thomson.
19. Zemelman, H. (1987). Uso critico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad. D.F., México: El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.
20. <http://www.anuies.mx/>
21. <http://sde.guanajuato.gob.mx/>
22. www.ciceg.org
23. www.concyteg.gob.mx
24. www.conacyt.mx
25. www.siem.gob.mx
26. www.sirem.com.mx