

Competitividad Y comunicación en las empresas mexicanas

María Antonieta Rebeil Corella

Doctora
Universidad Anáhuac, México

Resumo

El problema de la competitividad en México está en las mesas de discusión más importantes del país en la actualidad (Arteaga, 2006). El encuentro México, cumbre de negocios en Veracruz, Creando nuevas oportunidades, que se celebró en septiembre del año 2004, se reunieron empresarios nacionales y de empresas globales, diplomáticos, servidores públicos, intelectuales, e importantes políticos del país y del extranjero. En esa ocasión el logro de la competitividad, obtuvo atención especial.

El propósito del presente trabajo es definir: 1) cómo se puede entender mejor la competitividad como eje del desarrollo; 2) discutir los dos niveles que comprende la problemática de la competitividad; 3) puntualizar en la dimensión de la eficiencia empresarial, la contribución de la comunicación organizacional para incidir en el aumento de la competitividad.

Competitividad y desarrollo

Cuestionarnos como mexicanos sobre las razones que explican la baja competitividad en el país, es el punto de partida necesario de todo trabajo que busque soluciones al problema¹. Retomando el Análisis estratégicos del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), se dice que la competitividad de un país se define como la capacidad de éste para producir bienes y servicios que cumplan con los estándares de los mercados internacionales en cuanto a calidad y precio (CEESP, 2004 y 2006).

Definición de competitividad

La competitividad tiene dos dimensiones simultáneas: la competitividad empresarial y la del país en su conjunto.

1. La competitividad de las empresas es responsabilidad de los mismos empresarios y de las acciones que toman al interior de sus empresas. Ésta consiste en la capacidad que éstos tienen para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en las ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como en las condiciones en las que ofrecen estos productos. La competitividad a nivel de la empresa requiere de la elevación de la productividad, con

¹ Este tema se encuentra más ampliamente desarrollado en el capítulo titulado, "Contribuciones de la Comunicación a la Competitividad de las Empresas" del libro de María Antonieta Rebeil (coord.) 2006. *Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, México, Trillas, en prensa.

base en la innovación tecnológica, la capacitación y las mejoras en la administración (Montoya, 2004; Hernández Laos, 2000, p. 23).

Competitividad a nivel de las empresas, consiste en:

- Vender más productos y/o servicios.
- Mantener – o aumentar- su participación en el mercado, sin sacrificar utilidades.
- Participar en los mercado competitivos.

La competitividad del país es resultado tanto de la competitividad de sus empresas, como de las condiciones jurídicas, económicas y sociales prevalecientes, así como de las políticas públicas – monetaria, de tipo de cambio, fiscal, comercial, de financiamiento, de infraestructura, entre otras, que crean un entorno en el cual éstas se desempeñan (Montoya, 2004, CEESP en Reta, 2004, p. 15). En una economía abierta, la competitividad del país es una responsabilidad compartida de los sectores público, privado y de los trabajadores; y se establece en relación con la de otras naciones. El concepto de competitividad supone el concepto de productividad (relación insumo/producto, productividad de los factores de la producción: capital, trabajo, conocimiento) y rentabilidad (retorno positivo sobre la inversión). En resumen, la competitividad debe entenderse como resultado del desempeño conjunto tanto de empresas como de las instituciones públicas, que son las responsables de definir y hacer vigente, en el marco de la ley, un entorno de negocios. Así se tiene que:

Competitividad a nivel del país, equivale a:

- Calidad en el entorno económico y político.
- Desempeño general de la economía.
- Calidad e impacto de las políticas públicas.
- Aumento de la calidad de vida de la población con base en una mejor capacidad para crear y distribuir socialmente la riqueza.

Ámbitos que influyen en la competitividad

Hay varios factores que inciden en la competitividad. En este caso nos referimos a cuatro elementos: 1) el desempeño económico general del país; 2) la eficiencia en las operaciones del gobierno; 3) la eficiencias de las empresas y 4) la existencia y calidad de la infraestructura –tomando en cuenta de manera importante la tecnología- con que cuentan un país para facilitar el trabajo de las empresas. Como se puede ver, hay tres factores que se refieran a cuestiones externas a las organizaciones y uno más que tiene que ver con elementos internos a las empresas y de los cuales los empresarios pueden ejercer un mayor control. En este trabajo nos estaremos refiriendo con mayor énfasis en este último, mismo que consideramos como ámbitos influenciados por la comunicación organizacional.

Desempeño económico

El desempeño económico general del país tiene que ver con la evolución y desempeño de las variables macroeconómicas tales como el PIB, la inversión, el empleo, las importaciones, las exportaciones y la inflación (CEESP, 2004). El desempeño de las tendencias macroeconómicas es determinante para la capacidad con que una empresa se puede desarrollar ya que éstas determinan el tipo de entorno con que las organizaciones cuentan para lograr sus objetivos.

De acuerdo al IMD World Competitiveness Yearbook 2004, México obtuvo calificaciones reprobatorias en cuanto a las variables que corresponden a los siguientes factores: a) desempeño económico; b) economía interna; c) comercio internacional e inversión extranjera; y d) empleo, con lugares en la lista que oscilan entre el 40 y 52 de un total de 60 países (CEESP, 2004 y 2006).

Eficiencia del gobierno

En cuanto a eficiencia del gobierno, el lugar que ocupa México es el 50. Las variables contempladas son: a) eficiencias del gobierno; b) finanzas públicas; c) política fiscal; d) marco institucional; d) marco regulatorio; y e) marco social. Entre otras cuestiones, estas variables tocan aspectos tales como el grado en que la justicia se administra adecuadamente; si hay seguridad en el país; si el marco legal incentiva o no la competitividad; si el gobierno y sus instituciones comprenden realmente y apoyan los procesos de desarrollo de las empresas; y si la actual política fiscal desincentiva o no la actividad empresarial (CEESP, 2004) (Rodríguez, 2004).

Infraestructura

Ahora bien, en cuanto a la infraestructura que tiene que ver con la facilitación del trabajo, el adecuado transporte de las personas, las mercancías y la información, México tiene una posición número 58 (de 60), lo que muestra una limitante estructural de enorme importancia. Comparado con otros países, México cuenta con serias deficiencias que se manifiestan en altos costos de transporte; mala urbanización de las ciudades; el transporte del agua incumple con los requerimientos para ello, así como el costo de los energéticos en comparación con otros países. En esto se debe resaltar que las empresas estatales de la energía (Por ej. PEMEX, CFE, CLYFC), están subordinadas en sus decisiones de inversión por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que les ha impedido crecer en la forma adecuada en las últimas décadas y no ha permitido inversiones en el sector petroquímico, provocando un déficit de gasolinas y gas que ahora estamos importando. La renta petrolera se usa para pagar gasto corriente e intereses de la deuda interna y externa y no para la inversión productiva.

Por otra parte, ni el gobierno ni la iniciativa privada incentivan la generación de conocimientos que acompaña el desarrollo tecnológico de un país. México se encuentra en el número 58 en cuanto al nivel educativo. El número de estudiantes por maestro es elevada con relación a otros países y el sistema educativo en general no está alineado con las necesidades de una economía que busca ser competitiva.

Eficiencia de las empresas

Con relación a la eficiencia de las empresas, México se ubica en la posición número 57 (de 60). Las variables que se incluyen en el análisis son: a) eficiencia de las empresas; b) productividad; c) mercado laboral; d) finanzas; e) prácticas gerenciales; f) valores y actitudes. Los valores y actitudes de las empresas “no fomentan en gran medida la competitividad”, hay una baja adaptación por parte de gerentes y directivos a los cambios que requiere el trabajo en el mundo globalizado, por otra parte, las capacidades emprendedoras y de liderazgo gerencial no están muy generalizadas entre los emprendedores mexicanos, la fuerza de trabajo sigue con fuertes rezagos en cuanto a escolaridad y capacitación laboral, y los costos laborales unitarios no son competitivos (CEESP, 2004).

La comunicación y la competitividad

Cuando se habla de comunicación organizacional entendemos “...aquella que dentro de un sistema (organización, empresa o institución pública) se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien a la organización y la hagan más productiva. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación corporativa (relaciones públicas), la comunicación interna (denominada organizacional propiamente) y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)” (Rebeil y Nosnik, 2000).

Con esta definición en mente es menester relacionar las actividades y procesos comunicativos con los distintos factores que tienen que ver con la competitividad.

Prácticas gerenciales

¿Por qué ocuparse de la comunicación entre los gerentes y los trabajadores? Generalmente se tiene la idea de que hay que ocuparse de los subalternos en la creencia de que los niveles gerenciales y mandos medios pueden y deben dominar la habilidad para comunicarse con toda precisión y claridad. A lo largo de la historia empresarial se ha visto cómo las grandes situaciones conflictivas surgen precisamente en la interacción gerente – trabajador. Las habilidades interpersonales están entre las características centrales que debe poseer un gerente.

Hay ocasiones en que el personal lleva a cabo actividades que alguna vez estuvieron claras y que después de algún tiempo ésta se pierde, y los empleados no saben hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos. Esto sucede con frecuencia en los negocios ya que no se tiene el cuidado de comunicar, repetir o reformular las metas que se tienen con respecto a las distintas actividades (Nosnik, 1995). Dados los cambios que se viven día a día en los mercados, en las instituciones y en el entorno en general, las empresas se ven en la necesidad de establecer dinámicas internas de comunicación que las deben mantener en cambio continuo. De ahí que las metas de cada actividad que se realiza vayan cambiando, y que por lo tanto exista la necesidad de comunicar y mantener claros los propósitos para los cuales se realizan.

Filosofía y valores

Toda organización mantiene consciente o inconscientemente una jerarquía de valores. Se trata de la filosofía que le da razón del ser a una empresa. Se puede hablar de valores en el sentido moral del término y de valores en el sentido laboral. Ejemplos de los valores morales son: la honradez, la responsabilidad, la solidaridad y otros. Algunos valores en el sentido laboral pueden ser: la calidad, el servicio, la atención al

cliente, la confianza, entre muchos otros que una firma desea poner al frente en términos de sus ideales a lograr mediante la ejecución de sus tareas productivas. Los valores en una organización existen tanto de manera intencional como implícitamente. Toda unidad productiva tiene valores y antivalores (deshonestidad, irresponsabilidad, desperdicio, descuido de los recursos naturales,...); lo que no puede tener es ausencia de valores. Es importante que cada negocio haga un esfuerzo por hacer conscientes el grupo de valores que desea poner en alto como lema de su quehacer. Y es importante que una vez realizado este ejercicio, se realice el correspondiente de socializarlos entre sus integrantes a través de la comunicación. Asimismo, es indispensable hacer una labor para superar los antivalores, tanto los que provienen del entorno, como los específicos de la organización.

La comunicación en este rubro tiene la misión de generar y consolidar el sentido y la misión del trabajo organizado que los empleados llevan a cabo en la empresa. Su importancia es por lo tanto fundamental para el logro de las metas empresariales y no es una cuestión de la que se pueda prescindir. Sin este proceso comunicacional, la organización está incapacitada para el logro de sus objetivos productivos y de rentabilidad. No es por lo tanto un lujo o algo superfluo para las empresas. Los valores sin su correspondiente difusión y explicación en cada uno de los integrantes de la organización, se quedan estériles escritos en un pedazo de papel. Los valores sin comprensión y sin aplicación a las tareas cotidianas, no generan un espíritu de equipo. Es necesario recordar que toda organización es un conjunto de personas relacionadas por medio de derechos y deberes, es decir por una relación ética, en la que los procedimientos de trabajo se deben entender y realizar. Las organizaciones no las conforman máquinas, sino personas, con relaciones entre sí que deben ser orientadas al logro de los objetivos de la empresa, pero que no pueden desconocer las necesidades de los individuos y las necesidades de los procesos organizacionales.

Hacer que los integrantes compartan el sentido y la filosofía de la empresa, es tarea que únicamente se puede llevar a cabo con la comunicación.

Productividad

¿Cómo se relaciona la productividad con la comunicación? Los procesos humanos en las organizaciones se vinculan fuertemente al sentido de identidad, la motivación, el apoderamiento de las técnicas requeridas para realizar el trabajo individuales además de la tecnología influyen en la productividad (Ríos, 2003). Sentido de identidad, habilidades y motivación, tienen su base en la buena comunicación. El clima de trabajo y las habilidades son factores que se aprenden y se desarrollan por cada una de las personas, sea en la práctica o por medio de los sistemas de capacitación. La motivación se obtiene a través de un intercambio dinámico con los gerentes y directivos, quienes tienen la responsabilidad, de comunicar a todos los miembros de la organización, las metas, métodos, esquemas de ejecución y control, así como de innovación, de todos los procesos empresariales.

En un estudio realizado recientemente sobre las empresas afiliadas a la Red Cetro Crece, se pudo constatar que éstas, en su gran mayoría, no acostumbran ni tienen procedimientos establecidos para la medición de la productividad (Montoya y Rebeil, 2003). Este resultado muestra una faceta limitante del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, que es especialmente relevante ante la

globalización económica. Ello ha llevado a sus directivos a no tener claro si sus negocios van en el rumbo adecuado, si tienen un buen ritmo de producción, si todos los integrantes de sus empresas están haciendo aquello para lo que son mejores y en los tiempos prescritos.

La comunicación tiene una asociación directa con el sentido de identidad, la motivación, la capacitación y por ende, con la productividad. Comunicar significa poner en común, compartir. La comunicación en la base de la motivación. La motivación es la dinámica afectiva capaz de movilizar la acción de los individuos frente a su trabajo en la organización. A su vez, la productividad es un proceso que vincula a la organización con el individuo. La productividad es una forma en la que se evalúa la eficiencia del personal.

La organización puede y debe proveer al personal con la vida laboral que le de satisfacción en el trabajo. El individuo debe desempeñar las conductas y actitudes que le permitan a la organización lograr sus objetivos. La comunicación se encarga de hacer común los ámbitos de la motivación y de la productividad.

Cabe aclarar que para que la comunicación sea exitosa y por lo tanto los individuos se motiven para hacer bien su trabajo, hay que realizar una serie de esfuerzos estratégicamente planeados. Las cosas no ocurren a causa de los buenos deseos que se tiene para ello. Los flujos de comunicación no siempre son los óptimos.

Rentabilidad

¿Cuál es la relación entre comunicación y rentabilidad? Si entendemos a la rentabilidad en su forma más simple, es decir, la diferencia que resulta de la relación entre inversión y ganancia entonces podemos discutir las maneras en que la comunicación interviene en ello. Para que una empresa sea rentable, hay una serie de factores que intervienen en ello:

- la calidad, cantidad, oportunidad y precio de los insumos;
- la calidad del know how y la maquinaria con que se procesa;
- el hecho que no haya desperdicio de insumos, de esfuerzos humanos, de energía y de tiempo;
- la calidad, cantidad, oportunidad de los productos o servicios, los precios con los cuales se realizan en el mercado (Montoya y Rebeil, 2003).

En todo este proceso de producción, particularmente en las actividades en que intervienen los seres humanos, hay procedimientos de comunicación.

La comunicación viene es el fluido que mantiene los procesos ligados y secuenciados unos con otros. Es a través de la comunicación eficaz por parte de los gerentes o directivos, que las personas conocen qué tienen qué hacer y cuándo lo tienen que hacer. De la comunicación depende que el personal tenga el know how para un adecuado desempeño en la organización. La comunicación estratégica, asegura las personas sepan qué tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, en qué momento lo tienen que hacer, la intensidad con que lo tienen que hacer. Una buena combinación entre capacitación y comunicación, asegura tiempos y movimientos que pueden producir calidad.

Comunicación con proveedores

Otra función central de la comunicación tiene que ver con la relación e intercambio que las empresas establecen con sus proveedores. De los proveedores depende en buena medida la calidad de los productos ya que con frecuencia no es posible compensar en la producción los insumos inadecuados o que llegan a la organización a destiempo. Decirle a un proveedor con antelación, el volumen, la calidad y las fechas con las que se requieren sus insumos o materias primas es un problema no solo de información sino uno de comunicación. Hay que recordar que al proveedor se le puede y debe convertir en un aliado, casi en un socio de la empresa. Sin la colaboración responsable, la comprensión y la buena voluntad de éste, difícilmente la organización logra sus metas. Ejercer procesos comunicativos de calidad y oportunos con los proveedores, tiene el potencial de convertirlos en aliados de la empresa.

Búsqueda de nuevos mercados/consolidación de los que ya se tienen

Comunicación con clientes

La relación e intercambio con los clientes tiene que ver con mantener los mercados ya conquistados. Una buena comunicación con los clientes implica conocer y entender sus necesidades, ajustar los productos y servicios a éstas, generar nuevos artículos que llenen las exigencias innovadoras. La comunicación con clientes requiere de estrategias coincidentes con las de la comunicación interna y la corporativa de las empresas. La comunicación con clientes tiene el propósito de estrechar los lazos entre la organización y las personas o grupos a quienes sirve. Da a conocer los productos y servicios pero también al negocio mismo como uno que es responsable que se preocupa por ofrecer el mejor beneficio posible a los consumidores y al precio más justo.

La comunicación con el cliente se adelanta y antes de que los productos se elaboren, se acerca a los consumidores, dialoga con ellos y establece con esa información los parámetros y requerimientos para los nuevos artículos o servicios que debe crear. De esta manera la comunicación continua atrayendo a los clientes que ya tiene.

Búsqueda de nuevos clientes

Tanto la consolidación de los clientes que ya se tienen como la búsqueda de nuevos mercados es una tarea de la comunicación dentro de las empresas. Conseguir nuevos clientes es una tarea que implica tanto el estudio cuidadoso de la competencia como de la exploración de necesidades en nuevos públicos. El análisis de la competencia es útil para que los negocios establezcan lo que se ha venido a denominar su ventaja competitiva. Ir hacia los nuevos mercados y atraerlos a consumir los artículos propios es tarea de la comunicación mercadológica, misma que hace la función de dar a conocer los productos y servicios y persuadirlos a probarlos.

Conclusiones

En resumen hemos visto que la competitividad tiene dos niveles: uno que implica a las instituciones y distintos sectores nacionales; otro, que tiene que ver con la eficiencia al interior de las empresas. De acuerdo a estudios comparativos internacionales, el Centro de Estudios del Sector Privado (CEESP) ha concluido que México obtuvo calificaciones reprobatorias en los distintos ámbitos que tienen que ver con la

competitividad: el desempeño económico general del país, la eficacia en las operaciones del gobierno, la infraestructura y la eficiencia de las empresas.

La competitividad debe entenderse como resultado del desempeño conjunto tanto de empresas como de las instituciones públicas, que son las responsables de definir y hacer vigente, en el marco de la ley, un entorno de negocios.

Para propósitos de este trabajo, nos concentramos en la eficiencia de las empresas como el ámbito de acción de la comunicación organizacional.

Definimos como comunicación organizacional aquella que se da al interior de las organizaciones privadas, públicas o filantrópicas, buscando involucrar la participación activa de sus integrantes con el fin de hacerlas más productivas y que todos obtengan mayores beneficios. La comunicación organizacional tiene tres ámbitos de acción, la comunicación interna (organizacional propiamente), la corporativa y la mercadológica. Decíamos que debe haber una congruencia entre las estrategias de las tres.

Un primer ámbito de preocupación está en la relación gerente – trabajador. Con cierta frecuencia en los negocios no se tiene el cuidado de comunicar, repetir o reformular las metas que se tienen con respecto a las distintas actividades. Se da por hecho que la comunicación entre gerentes y subalternos va a funcionar y no siempre es así.

Por otra parte, se veía cómo la comunicación es el ámbito que tienen en común la motivación y la productividad. Para lograr incrementar la productividad, las actividades de comunicación claras, veraces y oportunas son la única vía para motivar al personal a ello.

Se ha visto también cómo en las empresas del país no existen los mecanismos claros y objetivos para medir la productividad de los integrantes, pero también de los procesos y de la organización en su conjunto. Este sigue siendo un punto medular ya que mientras no se realice la medición de la productividad, los negocios continuarán con ideas muy superficiales acerca de su propio quehacer.

La comunicación de calidad puede ayudar a que las personas sepan qué tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, en qué momento lo tienen que hacer, la intensidad con que lo tienen que hacer. Una buena combinación entre capacitación y comunicación, garantiza el know how que contribuye a la producción con estándares de mercado.

Hay que recordar también las problemáticas específicas que implica la comunicación con los proveedores y los clientes de la organización. Sin la colaboración responsable y eficiente de los abastecedores, difícilmente la organización logra sus metas. A su vez, sin una comunicación fluida y dinámica con los clientes, los negocios se alejan de satisfacer las verdaderas necesidades de éstos y las innovaciones que introducen en los productos y servicios no se hacen a partir de los requerimientos expresados por los consumidores.

Finalmente, en la búsqueda de nuevos mercados, toca a la comunicación un amplio trabajo por realizar para el logro de esta meta de toda organización.

Los puntos señalados anteriormente son unos cuantos de muchos más que se pueden discutir con relación a la comunicación y su influencia en el desempeño de las organizaciones, y en particular, en el logro de

mayores niveles de competitividad. La tarea recae asimismo en los sectores organizados de la economía, de la academia y del gobierno quienes pueden y deben generar condiciones de desarrollo para las empresas en el contexto nacional.

Referências

- BENAVIDES, E.O. 2002. *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*. México, McGraw-Hill.
- CEESP - Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. 2004. La competitividad de México en el 2004. Análisis Estratégico, ago.
- CEESP - Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. 2006. México Indicadores de Ocupación y Empleo. Disponible en: www.cce.org.mx/ceesp, acceso en: 28 de abril de 2006.
- MARTINEZ V.A. Y NOSNIK, A. (coords.). 1995. *Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial*. México, Trillas.
- MONTOYA, M.C.A. Y REBEIL C.M.A. 2003. *Estudio sobre las necesidades de las empresas de éxito de la Red Centro Crece, para aumentar su competitividad*. México, Red Centro Crece, Universidad Iberoamericana, Universidad Anáhuac.
- MONTOYA, M.C.A. 2004. ¿Cómo puede México ganar la batalla por la competitividad?". Ponencia presentada en México, Cumbre de Negocios en Veracruz 2004, Veracruz-Boca del Río.
- NOSNIK, A. 1995. Comunicación, motivación y productividad. In: V.A. MARTINEZ Y A. NOSNIK (Coords.). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial*. México, Trillas, p. 69 –83.
- REBEIL C.M.A. 2000. Perfiles de la Comunicación en las Organizaciones. In: C.M.A. REBEIL y S.C. RUIZ (Coords.) *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México, Plaza y Valdés, Universidad Iberoamericana, Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, p. 159 –192.
- REBEIL, C.M.A. y RUIZ S.C. (Coords.) 2000. *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México, Plaza y Valdés, Universidad Iberoamericana, Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, 2ª Reimpresión.
- RIOS, R. 2003. Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. *Iztapalapa 55*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, pp 14-68.
- RETA M.M.A. 2004. México: decreciente nivel de competitividad. México, *Diario Monitor*, 27 de ago., p. 15A.
- RIVERO, A. 2004. Acuerdan en competitividad. *Reforma*, 31 de ago., p. 3A.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, J. 2004. Mayor debilidad económica, con la reducción del gasto en inversión. *El Financiero*. México, 14 de sept., p. 12.
- SALEM, P. (ed.). 1999. *Organizational Communication and Change*. Cresskill, NJ, EUA, Hampton Press.