

Buscando la particularidad de las organizaciones latinoamericanas.

Una reflexión observando el caso colombiano

Jaime Ruiz Gutiérrez*

Resumen

El texto que se presenta a continuación tiene como base la conferencia: "Visiones para un mundo globalizado. Buscando la particularidad de las organizaciones latinoamericanas", presentada en la ciudad de Mainz, Alemania, el 13 de marzo de 2000.

Una vieja pregunta que nos hacemos en el tercer mundo y concretamente en América Latina consiste en evaluar la posibilidad de desarrollar esquemas teóricos propios para observar nuestros fenómenos, o si simplemente la transposición de los esquemas del mundo desarrollado nos permiten quedar satisfechos. Esta inquietud es el hilo conductor de este artículo cuyo contexto lo constituyen algunos trabajos de investigación llevados a cabo en empresas latinoamericanas en los últimos años.

En el campo de la economía desde hace ya más de 20 años se puede hablar de una "economía del desarrollo", como capítulo particular de esta disciplina, distinción que ha mostrado su fecundidad en el momento de abordar el estudio de los fenómenos económicos en el "tercer mundo". De manera semejante, y a partir de algunas experiencias investigativas que se describirán en el curso del presente artículo, se puede reflexionar sobre la conveniencia de estudiar las organizaciones latinoamericanas, a partir de los esquemas administrativos tradicionales, o si es necesario, por el contrario, desarrollar nuevos elementos para su comprensión y promoción. Las investigaciones que se mostrarán conducen a pensar que el mantenimiento de una perspectiva tradicional en el análisis de las organizaciones latinoamericanas contribuye al incremento de las contradicciones y al estancamiento de los fenómenos ligados a su funcionamiento. Resultados que parecen sugerir la necesidad de producir esquemas más apropiados al mundo en desarrollo, si se quieren promover organizaciones y empresas que contribuyan, en forma adecuada, al mejoramiento y avance de estos países.

Presentación

La reflexión sobre la cual gira el presente artículo tiene origen en un antiguo problema diversamente tratado en América

Latina y el cual se sitúa en el terreno de la identidad latinoamericana y la carencia de un pensamiento propio. Visto en una perspectiva de carácter especulativo, Giovanni Papini, el célebre escritor italiano, manifestaba su sorpresa, a mediados del siglo XX, al observar cómo en América Latina la producción de ideas, conceptos, o teorías era nula, habiendo recibido una muy valiosa herencia intelectual de Occidente, desde hacía aproximadamente cinco siglos. En este artículo, si bien la problemática es la misma, sin embargo, el camino para llegar a ella corresponde a un recorrido de carácter empírico situado en un terreno que por su aspecto pragmático parecería un poco exótico, como lo es el mundo de la administración, las organizaciones y más puntualmente las empresas.

Este último aspecto también hace parte de una afirmación bien conocida, como es la relación entre conocimientos teóricos y observaciones concretas, que, sin embargo, en el campo de la administración se elude, ya que tradicionalmente se piensa que siendo ésta una práctica o una intervención, la reflexión teórica en cierta medida es una especulación ajena a su desarrollo y a sus ejecutores.

Si bien el contenido de este artículo trata de ser un ensayo, sin embargo, se han tomado como puntos de referencia dos trabajos de investigación recientes. El primero¹ elabora un interesante análisis de los grandes grupos económicos e industriales latinoamericanos, dentro de una perspectiva crítica con una visión que, para efectos de este artículo, se ha denominado "tradicional". Con este término se entiende el estudio y la comprensión de esta realidad empresarial, a partir de los elementos que la teoría administrativa proporciona y que permiten describir estos grupos, dentro de una visión comparativa más amplia, en relación con las grandes empresas de los países industrializados.

El segundo trabajo de investigación corresponde al Proyecto Interman², estudio que se ha venido desarrollando desde los comienzos de la década de los noventa y cuyo continuo desarrollo y enriquecimiento sugiere muy prometedores resultados. Este trabajo, consecuente con su objetivo, intenta describir casos particulares de empresas innovadoras y exitosas en el tercer mundo, cuyas formas de

¹ Celso Garrido, Wilson Peres, *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Revista de la Cepal No 66, Diciembre, Santiago de Chile, 1998.

² Henry Gómez, Carlos Dávila, *Management Innovation in the Developing World*, Ginebra, Suiza, 1995; Valerie Hammond (ed.), *Management Innovation Programme. A Manual*, Ginebra, Interman, 1995. *The International Executive*, Vol 36, No 6, Nov/ Dec 1994, Thunderbird, The American Graduate School of International Management.

* Ingeniero Industrial, Doctor en Matemáticas aplicadas a las Ciencias Sociales, Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, París. Actualmente es profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

funcionamiento, de acuerdo con las observaciones realizadas, no encajan en las categorías que la teoría administrativa tradicional ofrece para describir lo que entiende como organizaciones exitosas. Esta segunda perspectiva es la que en el fondo sustenta la hipótesis general de la presente reflexión. Ambas visiones se describirán más ampliamente en el cuerpo de este artículo

Este documento busca mostrar, mediante la comparación de estas dos experiencias, la necesidad de desarrollar marcos de referencia nuevos y alternativos a los tradicionales. Puntos de vista que permitirán entender el fenómeno organizacional latinoamericano en una perspectiva más acorde con sus características de realidad social particular, y en función de sus necesidades específicas, a las cuales el desenvolvimiento empresarial tradicional, no parece proporcionar respuestas adecuadas.

Introducción

El momento actual, en términos generales, se caracteriza por un movimiento continuo y determinante hacia la globalización, mientras cada vez se hace más necesaria la necesidad de mantener una identidad particular dentro de esta tendencia. Esto se observa muy claramente en los procesos políticos que viven numerosos países y regiones y se refleja igualmente en el mundo de las ideas. Es decir, se hace necesario mantener su propia forma de entender el mundo, con el objeto de enriquecer esta globalidad, con los aportes individuales. Este logro es lo que genera, justamente, la riqueza del conjunto.

El caso colombiano es una buena ilustración de esta situación, ya que sólo hasta el comienzo de la década de los noventa, la sociedad colombiana, en su conjunto, a través de un importante cambio constitucional, tomó conciencia, formalmente, de que su riqueza como país consistía en la enorme diversidad de su realidad, en todas sus diferentes dimensiones. Esto produjo que nuevos actores sociales legitimaran su participación en la construcción de la nacionalidad, cuando a través de toda su historia habían sido sectores excluidos. Este cambio es fundamental pues si la actitud anterior había sido la lucha por la hegemonía o predominio de una sola visión de la sociedad, el cambio implicaba por el contrario un proceso, igualmente de lucha pero por el diálogo, el respeto y la promoción, en un plano de igualdad, de todos los sectores, en la construcción conjunta de esta misma sociedad. Estos cambios conceptuales, tan profundos para un conglomerado social, son difíciles de

administrar, como lo revela el complejo desenvolvimiento de la sociedad Colombiana.

Esta dialéctica entre globalización, homogeneización y mantenimiento de la diversidad no es un simple capricho intelectual sino una necesidad vital en términos de la comprensión de la realidad. En el plano institucional, en el cual se sitúa el presente trabajo, la necesidad de desarrollar una pluralidad de visiones de las organizaciones o empresas constituye una necesidad para entender los fenómenos que se observan, de lo contrario, la realidad que se vive constituiría un epifenómeno excéntrico e inexplicable.

Problemas de fondo

Como se ha mencionado anteriormente la presente reflexión se sitúa en el campo del conocimiento administrativo y en un terreno absolutamente central e inherente a su objeto, como es el campo de las organizaciones y las empresas. Esta problemática de fondo, como se ha denominado, toca los siguientes cuatro puntos interdependientes y complementarios :

1. El conocimiento administrativo ha experimentado en sus cien años aproximados de existencia, un predominio de visiones dadas por las realidades empresariales de los países situados a la vanguardia del desarrollo industrial, básicamente los Estados Unidos y Europa Occidental.
2. El conocimiento administrativo que se presenta en los países no pertenecientes a esta vanguardia es por tanto de carácter dependiente, mediante procesos de transferencia. Estas relaciones de transferencia se manifiestan, tanto a través de los procesos de articulación entre relaciones empresariales, inducidas por los mercados de bienes y servicios, como por los sistemas de educación y difusión existentes en el campo de la administración.
3. Dada la naturaleza del conocimiento administrativo, sus resultados, en términos generales, corresponden a descripciones cuidadosas de los procesos que se observan, en los cuales predominan, cada vez en mayor medida, los instrumentos que proporcionan las denominadas ciencias sociales³.
4. En el área del conocimiento de las organizaciones lo que se observa es un cambio de naturaleza, en el momento de su puesta en orden, en la medida en que lo que era

³ Jean François Dortier, *Les sciences humaines. Panorama des connaissances*, Paris, Editions Sciences Humaines, 1998.

básicamente descriptivo, se vuelve de carácter prescriptivo o normativo. Asunto que adquiere un aspecto crucial, especialmente en los procesos de transferencia del conocimiento, donde los receptores de estos “saberes” no tienen ni los instrumentos, ni la experiencia para someterlos a un proceso de crítica.

En relación con la metodología con la que se ha abordado esta reflexión se parte de la relación existente entre economía y administración, binomio fundamental cuando se estudian las organizaciones. Las ciencias económicas en su evolución, han tenido necesidad de abrir nuevas perspectivas, en la medida en que afrontan problemáticas nuevas y campos de ejercicio diversos, la “economía del desarrollo”, a la cual se hará referencia posteriormente, es un buen ejemplo de ello. Por extensión, el presente artículo parte de la hipótesis que algo semejante deberá ocurrir en las disciplinas de la administración, como se intentará mostrar mediante la comparación propuesta.

América latina: un continente paradójico⁴

América Latina para cualquier observador desprevenido plantea un buen número de interrogantes cuya resolución evidentemente no sería sencilla. Este complejo conjunto de naciones, culturas, economías, etc., sugieren algunas paradojas cuando se abordan por primera vez. Es importante tener en cuenta estas paradojas, cuando analizamos el contexto en el cual se desarrollan las organizaciones y empresas latinoamericanas.

La primera que llama la atención en América Latina es el hecho de que, si bien es un continente poco denso en términos poblacionales, sus tierras están distribuidas muy inequitativamente. Adicionalmente, cambiar esta situación ha sido prácticamente imposible, como lo testimonian los numerosos movimientos sociales que, a través de toda su historia se han desarrollado y que en su inmensa mayoría han fracasado. En términos estadísticos, América Latina tiene un índice de 20 habitantes/Km², mientras este índice es de 102,1 para Europa, 114,9 para Asia y 44,7 para el mundo⁵.

Una segunda paradoja es el hecho de que en su gran mayoría los países latinoamericanos son países con muy diversas y potenciales riquezas, desde el punto de vista de sus recursos y posibilidades; sin embargo, sus poblaciones son pobres. Es bien conocida la generosa dotación de posibilidades que tienen estos países en recursos humanos, mineros, agrícolas, geopolíticos, climáticos, biológicos, etc., mientras que sus niveles de pobreza alcanzan dimensiones muy importantes y en algunos casos están en procesos de estancamiento o empeoramiento. Según cálculos de la Cepal la evolución del producto interno bruto para el total de América Latina y el Caribe tuvo una variación promedio anual de 1.7 % para el periodo 1991-1998⁶.

Una tercera paradoja, ligada a la anterior, consiste en que, si bien son países con muy abundantes recursos de variada índole, sin embargo, los comportamientos de sus economías son tremendamente volátiles, mostrando su evolución enormes fragilidades, que ocasionan procesos de crecimiento y decrecimiento, sin ninguna estabilidad. Los diversos “milagros” económicos, que muy pronto dejan de serlo, para caer en procesos exactamente inversos, en muchos de estos países, así lo testimonian, a través de su historia.

Una cuarta paradoja de orden más cultural consiste en que América Latina, en términos generales, constituye un conjunto relativamente homogéneo culturalmente, ya que está integrado por países que comparten una misma lengua, una misma estructura familiar, una misma religión, un pasado común, un proceso de mestizaje relativamente semejante; sin embargo, la gran mayoría de sus procesos de integración ha sido prácticamente un fracaso. Desde la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio), hasta el Pacto Andino y el convenio de los países del sur del continente han mostrado, generalmente, resultados más retóricos que concretos.

Otra paradoja constituye un complemento a la anterior, en el sentido en que, si bien son sociedades relativamente homogéneas culturalmente, presentan, sin embargo, muy marcadas diferencias sociales, constituyéndose en sociedades, en su mayoría, profundamente fragmentadas y polarizadas.

Se puede plantear una última paradoja de un cierto carácter poético como es el que América Latina ha producido en el transcurso del siglo veinte un conjunto muy diverso de escritores y hombres de letras de talla mundial, en un continente donde el porcentaje de lectores es muy bajo y los índices de analfabetismo muy altos. Para mediados de la

⁴ Se entiende para propósitos de este artículo América Latina como el conjunto de países situados de México hacia el sur de habla hispana o portuguesa. Estas observaciones se aplican obviamente a Colombia, país ampliamente reconocido como claramente representativo de este subcontinente.

⁵ *Encyclopedia Universalis*, France, 1996, Tomo 2, pag 130.

⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, 1998.

década de los noventa la tasa de analfabetismo promedio para las personas menores de 15 años en América Latina era del 17%. Asimismo la tasa de educación primaria alcanzaba al 48% de la población⁷.

Economía del desarrollo

Como se mencionaba en los numerales anteriores, metodológicamente un punto de comparación importante es el caso de la economía, en relación con sus propuestas para la comprensión de los fenómenos del subdesarrollo. Es bien sabido cómo, a partir de los años cincuenta aproximadamente, surgió un área interesante de investigación socioeconómica, cuyo objetivo consistía en tratar de entender el origen y la existencia de los denominados países subdesarrollados. Estas propuestas proporcionaron las bases para el surgimiento de lo que se denominó y actualmente se entiende como "economía del desarrollo"⁸. Campo nuevo de trabajo investigativo, con sus precursores, animadores, estudiantes, etc., constituyéndose, en cierta medida, en una especie de capítulo particular de la economía, donde el mundo en desarrollo ha contribuido, tanto con el terreno mismo de ejercicio de esta propuesta, como con algunos de sus principales realizadores⁹.

Entre los principales hallazgos o puntos de interés particular que ha propuesto este enfoque se pueden mencionar los siguientes:

- Una crítica muy importante a las "ventajas" en los procesos de especialización internacional, la cual se concretó en los denominados "términos de intercambio desiguales", entre los países denominados desarrollados y los subdesarrollados. En términos sencillos lo que esta primera crítica planteaba era que los países en vías de desarrollo¹⁰ cada vez tenían que producir más, para recibir lo mismo.
- La existencia de distorsiones estructurales en las economías subdesarrolladas, dando ocasión a las denominadas tesis dualistas, que en síntesis establecían la existencia y

permanencia de diferentes sectores sociales, claramente diferenciados y con lógicas de desarrollo particulares, en un mismo país. Se establecían, por ejemplo, divisiones entre sectores formales e informales de la sociedad, entre sectores modernos y sectores premodernos, o entre sectores ricos y sectores pobres, etc. Esto daba lugar a la proposición de argumentos en el sentido que las sociedades de los países subdesarrollados constituyen fenómenos nuevos, no correspondientes a estados anteriores de las sociedades desarrolladas.

- Un tercer punto que se establecía igualmente era la diferencia en términos económicos, para estos países, entre "desarrollo" y "crecimiento", dicotomía que a lo largo del tiempo cada vez se ha manifestado más claramente. Esto significa que las políticas de mayor crecimiento económico llevadas a cabo para estos países, no han contribuido en la misma proporción al mejoramiento de sus indicadores de desarrollo social.
- Un cuarto aspecto importante fue su contribución a la explicación del fenómeno del subdesarrollo, moviéndose alrededor de las tesis dependentistas, difusionistas y estructuralistas. Fruto de ello fueron los conocidos esquemas "centro-periferia"¹¹, muy conocidos y utilizados en numerosos estudios en las décadas de los setenta y ochenta.

El establecimiento de estos cuatro aspectos y algunos otros complementarios, dieron lugar al surgimiento de nuevas líneas de reflexión e investigación, que han estado presentes en el ambiente de trabajo de los estudiosos que, desde diversos ángulos, intentan contribuir a la comprensión y solución de los problemas que afectan a los países en vías de desarrollo. Líneas de trabajo que, en función de la hipótesis que sustenta la presente disertación, se consideran novedosas e inherentes a los nuevos fenómenos que se fueron decantando y las cuales a continuación se describen.

Una primera línea de trabajo la constituye la necesidad de desarrollar tecnologías apropiadas a los países en vías de desarrollo, tecnologías tanto de carácter productivo como analítico. Tecnologías que tengan en cuenta, por ejemplo, la abundancia y baja calificación de la mano de obra, los procesos de autogestión que llevan a cabo las comunidades, ante la ausencia del Estado, las características sociodemográficas de estas sociedades, etc.

⁷ *Encyclopedia Universalis*, pág. 133.

⁸ Elsa Assidon, *25 ans d'économie de développement*, Paris, Ed. Masson, 1993.

⁹ R. Prebisch, C. Furtado, S. Amin, F. Cardoso, E. Faletto, etc.

¹⁰ Es importante señalar como las categorías mismas que surgieron para clasificar estos países como "subdesarrollados", en "vías de desarrollo", "menos desarrollados", "atrasados", etc son producto importante de esta misma reflexión. Dentro del presente artículo a pesar que se cambie la denominación siempre se estará refiriendo al mismo conjunto de países.

¹¹ Lucila Finkel, *La organización social del trabajo*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1996, pág. 75.

En relación con los procesos de autogestión, para mencionar sólo algunos de los anteriormente enumerados, se cubren aspectos tan básicos como la provisión de servicios mínimos (agua, alcantarillado, vivienda, etc.), la generación de empleo, la educación, etc. En el aspecto analítico, por ejemplo, la revisión de conceptos básicos en las áreas de salud, nutrición, etc. Un caso sencillo corresponde al estudio del fenómeno de la nutrición o mejor desnutrición, ya que mientras en el mundo en desarrollo la desnutrición cubre hasta cuatro categorías y es necesario entenderlas y tratarlas, esta categorización no está ni siquiera contemplada en los países altamente industrializados.

Una segunda línea de trabajo que se ha venido desarrollando, a partir de los puntos anotados inicialmente, consiste en la introducción del concepto de armonización de los polos duales de la sociedad. Por ejemplo, generar soluciones o propuestas de soluciones que articulen los aspectos modernos y tradicionales de la sociedad, o los sectores formales e informales, o las áreas urbanas y rurales, ya que, como se anotaba, esta fragmentación social es un fenómeno persistente y permanente en estos países.

Una tercera línea de trabajo la constituye la variación en la concepción de la "informalidad". Si bien la informalidad o el denominado sector informal de la sociedad constituye un fenómeno con una connotación negativa, sin embargo, en América Latina este sector ocupa un lugar muy importante en la conformación de su fuerza de trabajo. En Colombia esta cifra se estima en alrededor del 50 por ciento de la fuerza laboral y juega un papel destacado en el funcionamiento económico de estos países.

Una cuarta línea de trabajo de antigua permanencia en el espectro social latinoamericano lo constituye la problemática de la distribución del ingreso. Lo que se observa en algunos de estos países es una tendencia hacia al estancamiento en la forma de distribución del producto de la sociedad, e incluso en algunos de ellos, se manifiesta una regresión en este aspecto, incrementando y profundizando los desequilibrios ya existentes.

La exposición de estos aspectos, sin duda parciales, en relación a lo que ha significado el surgimiento de la "Economía del desarrollo", permite afirmar que, en su conjunto, esta reflexión ha sido fruto del desplazamiento conceptual hacia una realidad diferente, que ha hecho necesario reelaborar antiguos conceptos, o mirarlos dentro de perspectivas novedosas, contribuyendo a un proceso de innovación conceptual que ha ido generando sus propias categorías. Asimismo, esta descripción permite contextualizar los numerales subsiguientes en los cuales, como se había

manifestado inicialmente, el énfasis será en el aspecto organizacional y empresarial latinoamericano y particularmente colombiano.

En este momento es importante hacer una precisión en relación con la importancia del discurso teórico como elemento de elaboración y legitimación de una realidad. Esto significa que la variación en los conceptos con los que se describe un fenómeno social contribuye al establecimiento de una lógica para su comprensión, y para las elaboraciones que generarán futuras intervenciones que afectarán esta misma realidad. En la comparación que se introduce en los siguientes párrafos se ilustra esta importante precisión que, en términos generales, significa lo siguiente : si se analizan las organizaciones y empresas dentro de una misma lógica discursiva, simplemente no se permitirá que surjan otro tipo de organizaciones o empresas, ellas no tendrán legitimidad.

Coyuntura entre economía y empresa

A partir de los elementos expuestos y mirando en términos generales el panorama empresarial que se está viviendo en América Latina, se destacan las siguientes cuatro consecuencias que tienen una relación directa con las instituciones y empresas en América Latina:

1. Existe una tendencia muy fuerte a la disminución de la participación del Estado en la actividad general de los países del área. Fenómeno en cierta medida contradictorio con el sentir tradicional en América Latina, donde generalmente se habla de la falta de presencia del Estado y de su debilidad para el cumplimiento de su función primordial como elemento de armonización social. Colombia es un caso muy ilustrativo de esta contradicción.
2. El segundo punto, concomitante con el anterior, corresponde a los complejos procesos de privatización de las actividades estatales, con el argumento, en la mayoría de los casos plenamente justificado, que el Estado es un pésimo administrador y que el sector público, para lograr un mejor funcionamiento, debería tomar elementos del sector privado.
3. En tercer lugar y fruto de la apertura económica y el agotamiento del esquema vigente durante un largo número de años, a saber el crecimiento por sustitución de importaciones, el desarrollo empresarial se plantea para que sea sostenido, creciente y eficiente, como un crecimiento hacia afuera.
4. El último punto de carácter fundamental es un cambio en la visión de la empresa y el empresario. En el transcurso de las

décadas de los años sesenta y setenta primordialmente y fruto del contexto político en que se movía América Latina, el concepto de empresa privada y con fines de lucro estaba estigmatizado. Se consideraba a los empresarios como la clase social a la que era necesario combatir. Dentro de esa concepción se identificaba a la empresa privada, con fines de lucro, como uno de los factores causantes de los problemas sociales existentes. Este punto de vista ha mostrado una evolución muy importante, en la medida en que se han interiorizado los aspectos señalados en los numerales anteriores, ocasionando que la empresa privada se convierta en un actor fundamental del desarrollo económico. Los empresarios asumen un papel central en el devenir económico de estas sociedades. Esto ha traído como consecuencia la introducción de temáticas diferentes a las utilizadas tradicionalmente. El tema de la responsabilidad social de la empresa, para mencionar sólo uno de ellos, se convierte en un punto de reflexión neurálgico para el desarrollo de las organizaciones.

Con estos cuatro aspectos, que será indispensable tener en cuenta posteriormente, se cierra este numeral para abordar, en la parte restante de este documento, el tema netamente empresarial a través de dos trabajos de investigación, como se había mencionado inicialmente. El primero se refiere al tema de las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos y el segundo corresponde al proyecto Interman, en donde se describirán dos casos correspondientes a organizaciones colombianas.

Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos

Este trabajo de investigación cobijó un total de 46 empresas líderes y 15 grupos económicos latinoamericanos pertenecientes a Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México. Esta investigación si bien no es representativa mediante un proceso estadístico o investigativo diseñado con tal efecto, constituye, sin embargo, un punto de referencia importante y válido, en términos de las empresas más grandes en América Latina¹². Es importante anotar que la investigación

¹² "Los criterios para la selección de las empresas y grupos estudiados se detallan en los capítulos correspondientes de Peres [W. Peres (coord.), *Grandes grupos y empresas industriales latinoamericanas. Expansión y desafíos en la era de la apertura y globalización*, México D. F., Siglo XXI Editores, 1998]. En la mayoría de los casos se combinó la posibilidad de acceso a la información con juicios de expertos sobre la importancia de las empresas y grupos en cuestión". Garrido y Peres, *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, pág. 128.

empresarial desafortunadamente no es uno de los puntos de interés de la actividad de investigación llevada a cabo, en los marcos institucionales pertinentes, en América Latina.

A continuación se presentan en forma bastante sintética los resultados de este trabajo, las personas interesadas en profundizar en esta investigación deben consultar las referencias respectivas. Esta primera investigación se plantea en lo que se ha denominado un enfoque tradicional y que consiste en presentar los resultados correspondientes a estas empresas, en una perspectiva comparativa, dentro del universo de las grandes empresas, con el fin de ubicarlas en estos mismos términos.

Aspectos generales

Estos aspectos corresponden a los siguientes tres puntos, que permiten obtener una visión general de estas empresas, en el panorama industrial de la región.

1. Como es de suponerse, estas empresas tienen una fuerte posición en los mercados latinoamericanos, es decir, son empresas dominantes en los sectores en los cuales desarrollan su actividad económica y los procesos de privatización, que han estado viviendo estos países, en la década de los noventa, han contribuido a consolidar su posición.
2. Son empresas y grupos económicos que tienen un tamaño menor que sus competidores internacionales. Este es un factor importante a tener en cuenta, especialmente en relación con los procesos de apertura económica, donde este hecho representa una primera fragilidad hacia el futuro.
3. Los sectores donde se ubican estas empresas son los que denomina el artículo "tecnológicamente maduros"¹³, significando con ello sectores de actividad productiva ya ampliamente desarrollada, donde las posibilidades de crecimiento e innovación son comparativamente menores que las correspondientes a otros sectores de productos o servicios. En este sentido no son tampoco empresas ubicadas en sectores "líderes".

Se entiende por sector "líder" los sectores de actividad productiva que contribuyen, mediante diferentes tipos de articulaciones, al impulso y desarrollo de otros sectores de la industria, generando un efecto conjunto, de importante repercusión en la actividad económica general. Un ejemplo lo

¹³ Ibid.

constituye, en el caso colombiano, el sector de la construcción, cuyo desarrollo conlleva el incremento de un importante conjunto de actividades en industrias y servicios afines, contribuyendo en esta forma al incremento del empleo y a la satisfacción de un conjunto importante de necesidades de la población, como es para este caso, el acceso a servicios de vivienda.

Estos aspectos permiten situar estas “Grandes Empresas y Grupos Industriales Latinoamericanos”, dentro de una perspectiva general, relativamente frágil, tanto en el aspecto de crecimiento, a partir de los mercados internos de las economías respectivas, como de su inserción en los procesos competitivos, a nivel internacional.

Características

En este numeral se describirán algunas características en relación con la formación, pertenencia, nivel y sector de actividad de estos grupos, con el fin de lograr una imagen adecuada de estos consorcios empresariales.

1. La primera característica tiene que ver con el momento en que surgen estas empresas. En este punto es importante observar que la mayoría de estas empresas nacen en el periodo de sustitución de importaciones que vivió América Latina, aproximadamente desde los inicios de la posguerra, es decir, principios de la década de los años cincuenta, hasta los años ochenta. En este primer aspecto podría afirmarse que lo sugerido por los precursores de la “Economía del desarrollo”, en el sentido de fomentar la puesta en marcha de políticas económicas proteccionistas, como estrategia para favorecer el surgimiento y fortalecimiento de empresas en la región, tuvo éxito. La forma como fueron evolucionando estas políticas proteccionistas y sus consecuencias, en el mediano y largo plazo, a nivel de estas empresas, debe ser sin duda materia de análisis, pero en cuanto a la hipótesis básica del surgimiento empresarial sus resultados aparentemente fueron exitosos. Otro grupo importante de las empresas estudiadas surgió en el primer periodo de industrialización latinoamericana, correspondiente a los años iniciales del siglo veinte. En términos muy sintéticos su origen y desarrollo corresponde a tres lógicas de crecimiento empresarial, las cuales se podrían definir como : i. crecimiento a partir de la explotación de un recurso natural ; ii. crecimiento por diversificación ; y iii. crecimiento a través de mecanismos financieros, para la adquisición de otras empresas ya constituidas.

2. En su mayoría, estos grupos industriales y empresariales son propiedades personales o de grupos familiares, es decir corresponderían a lo que en administración se han venido denominando “ empresas de familia”. Categoría que permite encontrar aspectos comunes que caracterizan el funcionamiento de estas organizaciones, como pueden ser la flexibilidad, su carácter cerrado, sus mecanismos de control, etc.
3. En relación con su tamaño, si bien son grandes a nivel latinoamericano, resultan pequeñas a nivel internacional. En este aspecto se tiene como fuente de información muestras de tres estudios sobre las 100 empresas más grandes de América Latina¹⁴. Estos estudios proporcionan los siguientes estimativos: de las 100 empresas más grandes de América Latina sólo una es una empresa estatal (perteneciente al sector público) y 99 son privadas. De estas 99, 50 son empresas privadas de propiedad extranjera mientras 49 son privadas de propiedad nacional. En términos de ventas estas 100 mayores empresas, para 1996 registraron valores que representan el 29% del total de ventas de las 500 mayores empresas de la región. En términos del producto bruto interno de la región las ventas de estas 100 mayores empresas se encuentran en una relación de 163 a 1. (Ventas 163.7 mil millones dólares, PIB regional 1.7 mil millones de dólares) Sin embargo, al comparar este mismo valor de las ventas de estas 100 mayores empresas latinoamericanas se encuentra que, en su conjunto, son menores que los ingresos de la General Motors (168.4 mil millones de dólares).
4. Los sectores de actividad donde se ubican estos grupos empresariales son sectores básicamente manufactureros, con muy poca participación del sector servicios y prácticamente nula participación en sectores estratégicos o de alta tecnología. Sectores “ maduros” como se había mencionado anteriormente. En este sentido son empresas productoras de bebidas, vidrio, petroquímica, acero, textiles, agroindustria, cementos, celulosa, papel y auto partes. Sus estrategias se han basado principalmente en procesos de especialización en áreas estrechamente vinculadas a recursos naturales procesados.
5. Las estrategias de desarrollo que han puesto en marcha estas empresas para su expansión interna y su articulación

¹⁴ Ibid., pág. 132.

al mercado internacional han sido, a través de procesos de diversificación y exportaciones “no tradicionales”, especialmente esta última, en sus políticas de crecimiento hacia afuera. Las más grandes de estas empresas exportaron capitales mediante inversiones en otras empresas en el exterior. En este sentido es importante anotar que de 50 empresas transnacionales existentes en los países en desarrollo, sólo 13 son de origen latinoamericano.

Perspectivas futuras

Al analizar el desarrollo de estos grupos empresariales latinoamericanos y su evolución hacia el futuro, mediante este estudio comparativo, las perspectivas no son muy halagadoras, en el contexto empresarial de un mundo globalizado.

En primer lugar, se observan limitaciones en los procesos de especialización sectorial, a partir de una base de recursos naturales, adicional a que las ventajas en este tipo de industrias se han visto disminuidas, en relación con los avances en las industrias de alta tecnología. El caso del sureste asiático, suficientemente conocido, ilustra esta situación.

La alternativa para estas grandes empresas es muy compleja, una posibilidad sería profundizar en sus procesos de expansión mediante su introducción en sectores estratégicos. Esta posibilidad implica asumir riesgos muy importantes mediante procesos de capitalización e inversión, en áreas de investigación y desarrollo, de las cuales actualmente carecen. Asimismo, el liderazgo en este tipo de sectores corresponde a industrias de los países desarrollados, con las cuales la posibilidad de competir es muy desfavorable. Esta misma situación se presenta en el caso del mercado interno, donde han sido empresas dominantes y donde es necesario por tanto hacer inversiones importantes para afrontar la competencia que generan las empresas extranjeras, en el momento de abordar estos mercados.

En este sentido la alternativa es competir o vender, cambiando su naturaleza de empresario a inversionista, con todos los efectos que ello genera para la actividad general de la región, en términos de empleo, generación de riqueza, redistribución del ingreso, etc. Lo que se ha venido observando son fenómenos de desindustrialización en algunos de estos países.

Un último punto a destacar es la carencia de investigación en este tipo de empresas, a pesar del papel preponderante que los procesos de apertura económica y privatización les están haciendo jugar, en este momento y en mayor medida, en el futuro. En este aspecto un vacío importante es la

inexistencia de trabajos de investigación sobre las formas de articulación de este tipo de conglomerados empresariales, con las empresas de menor dimensión de la región.

Proyecto Interman

El proyecto Interman se inició como un estudio piloto en América Latina, a principios de los años noventa, extendiéndose posteriormente a África y Asia. Es decir se ha desarrollado en países correspondientes al denominado “tercer mundo”, con una participación importante de países latinoamericanos. A diferencia de proyectos de cooperación entre organizaciones correspondientes a los países desarrollados y países en vías de desarrollo, donde no sólo la mayor parte de la financiación corre por cuenta de las primeras, así como las líneas de trabajo e investigación, en esta ocasión la relación se desarrolló de una manera diferente. En este caso tanto la propuesta como los aspectos más importantes del contenido del proyecto fueron diseñados y desarrollados por investigadores de los mismos países objeto de estudio¹⁵. Esta investigación ha sido realizada en colaboración con INTERMAN (International Management Development Network), organización con sede en Ginebra, Suiza y auspiciada por la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Este programa ha tenido como objetivo identificar competencias y estructuras administrativas que han contribuido al manejo económico y organizacional exitoso, a partir de contextos locales. Es decir empresas innovadoras, en un sentido bastante amplio¹⁶. La metodología con la cual se ha venido desarrollando este proyecto ha sido básicamente de carácter intuitivo y exploratorio, a través de esquemas de investigación participativa.

Hasta el momento se han identificado 450 organizaciones con las características anteriormente mencionadas de las cuales 125 corresponden a organizaciones latinoamericanas. Los países que ha cubierto el proyecto hasta el momento son los siguientes:

África : Camerún, Costa de Marfil, Gana, Kenia, Senegal
Asia : India, Pakistán, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia
América Latina : Brasil, Chile, México, Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela.

¹⁵ Entrevista a uno de los promotores de este proyecto.

¹⁶ Para una ampliación de algunos de los términos claves en el manejo de este proyecto consultar la bibliografía correspondiente, que figura al final de este documento.

En su gran mayoría las organizaciones detectadas son de carácter privado, algunas públicas y unas pocas multinacionales. En este conjunto existe un buen número de ONG (Organizaciones no gubernamentales) y formas asociativas diferentes.

Lo más importante, desde el punto de vista del presente documento, es que en conjunto, estas organizaciones muestran características, tanto estructurales, como de funcionamiento, que desafían, en cierta medida, los esquemas que la enseñanza de la administración describe como empresas u organizaciones exitosas. Esquemas que, mediante los procesos de transferencia y formación, han predominado en los países en vías de desarrollo.

Aunque aún falta un gran trabajo por hacer en el sentido de refinar las metodologías de investigación, recoger un mayor volumen de información, y elaborar complejos procesos de síntesis, los casos estudiados sugieren la necesidad de elaborar nuevos marcos analíticos, que permitan darle legitimidad a un discurso administrativo de carácter alternativo.

Siguiendo la metodología predominantemente casuística desarrollada hasta el momento, en el marco de este proyecto, se describen a continuación en forma muy sucinta dos casos de organizaciones colombianas, las cuales han sido detectadas y estudiadas en el marco de esta investigación. Para una descripción más detallada de estos y otros casos se sugiere nuevamente la revisión de la bibliografía respectiva.

La Asociación de Trabajadores Campesinos del Carare (ATTC)

Durante 15 años aproximadamente (1972-1987), en un área rural del campo colombiano conocida como “ el Carare”, la comunidad campesina que habitaba esta región fue sometida a diversos tipos de violencia social, por parte de los diferentes grupos armados que combaten en esta región. Tanto los grupos guerrilleros, como militares, en una primera fase y posteriormente los grupos de paramilitares tenían como objetivo de sus ataques a esta población campesina, a la cual indiferentemente culpaban de apoyo a los que consideraban sus enemigos. En esta forma la población campesina era hecha prisionera o torturada o asesinada, bajo esta singular visión de los grupos en conflicto. A mediados de 1987 esta población campesina fue convocada por las fuerzas militares y paramilitares de la región en la cual les expusieron las siguientes cuatro alternativas: acogerse a ellos, unirse a sus enemigos, es decir la guerrilla, abandonar la región, o finalmente ser asesinados. Ante esta difícil coyuntura los campesinos propusieron una quinta opción: formar su propia organización, rechazar el uso de las armas y dialogar con las

diferentes fuerzas en conflicto, para lograr el compromiso de excluirlos como objetivo militar de las diferentes fuerzas en conflicto.

Estructura organizacional

La forma en que se fue estructurando esta organización obedece a un conjunto de factores locales, en los cuales las circunstancias extremas a que estaba sometida la población campesina de la región y el surgimiento de unos líderes, dentro de este grupo de personas, se conjugaron para conformar esta Asociación. Organización cuyo objetivo fundamental no solamente consistía en garantizar el respeto a la vida y la exclusión de los combates, sino el poderse promover y desarrollar como una comunidad activa económicamente y por tanto constructora de su propio futuro. En la siguiente frase esta organización planteaba sus objetivos más generales : “ Por el derecho a la vida, la paz y la tranquilidad”, en boca de uno de sus primeros líderes , este objetivo se planteaba de la siguiente manera: “ La paz no solamente consiste en evitar la muerte, ella también implica progreso y desarrollo permanentes”¹⁷. Finalmente en el mes de agosto de 1987, este grupo de campesinos constituyó formalmente esta organización como una entidad legal, con sus estatutos y reglamentaciones propias.

Un primer aspecto que determina su estructura organizacional es el carácter participativo, voluntario e igualitario de todos sus miembros, es decir no existen ni restricciones, ni imposiciones ideológicas, étnicas, regionales, de género o religiosas, para hacer parte de la Asociación. Esto genera que la cohesión del grupo se lleve a cabo, no tanto por las ideas que profesen sus miembros, sino por las realizaciones concretas, encaminadas al mejoramiento de sus condiciones de vida.

En este sentido, es igualmente una organización con una profunda base democrática y abierta, donde las difíciles y cambiantes circunstancias del medio en que actúa, inciden permanentemente en su desarrollo, haciendo complejo el establecimiento de sus límites, como organización, en relación con el entorno. Algunas de sus características de funcionamiento en relación con sus objetivos específicos, distribución de trabajo, procedimientos, etc., están en constante revisión y reelaboración, asimismo sus estructuras jerárquicas son mínimas. En la práctica cuenta con una reducida Junta Directiva integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario y un tesorero y un reducido

¹⁷ Hammond (Interman), *Management Innovation Programme. A Manual*, pág 228.

personal asalariado. El resto lo constituye la comunidad en la forma explicada anteriormente.

Las acciones que ha desarrollado la ATTC a través de sus años de existencia se han dado no solamente en un diálogo y compromisos con las fuerzas en conflicto, sino a través de acciones concretas de desarrollo económico y progreso para la región. Actividades que han logrado, entre otros, los siguientes resultados: el desarrollo de procesos agroindustriales para el mejoramiento de sus cultivos, en términos de calidad y productividad; construcción de infraestructura para el almacenamiento y mercadeo de sus productos; creación y desarrollo de instituciones de capacitación para los campesinos de la región y para sus familias.

El éxito de esta organización no solamente se puede evaluar en términos del logro de los objetivos de pacificación, en forma complementaria es necesario evidenciar el mejoramiento obtenido en las condiciones socioeconómicas de la región.

Aspectos de innovación

Desde un punto de vista administrativo esta segunda organización plantea un conjunto de aspectos de innovación valiosos. En primer lugar, la construcción de una organización teniendo en cuenta los valores locales, con el fin de garantizar una cohesión social y un alto nivel de compromiso por parte de sus integrantes. En segundo término, el aspecto democrático de la organización y el carácter igualitario de todos sus miembros. Asimismo, los aspectos relacionados con la autogestión de su desarrollo económico y social, en la cual la apertura a actuar y aprender sobre la marcha, se ha constituido en su instrumento metodológico básico.

Por último y en relación con temas netamente organizacionales se resaltan dos aspectos : el primero es el carácter claramente definido de " organización contingente" que ocasiona que la organización esté en un proceso permanente de aprendizaje, condición indispensable para su desarrollo, y finalmente, el empoderamiento (empowerment) indispensable, que viven todas las personas que participan en esta organización.

El centro Cooperativo Industrial de Fabricantes de Calzado, Asocalza¹⁸

En 1989, un grupo de 16 pequeños fabricantes de zapatos formaron una cooperativa industrial para la fabricación de

calzado denominada ASOCALZA (Asociación ciudadela industrial del calzado). Esta asociación tiene como sede la ciudad colombiana de Bucaramanga, situada al noreste del país, con una población aproximada de 520.000 habitantes. El objetivo primordial de esta organización consistió en proporcionar ayuda mutua a sus integrantes, con el fin de lograr un mayor desarrollo tecnológico en sus sistemas de producción y en general en todas las actividades inherentes al negocio del calzado, mediante el establecimiento de una organización de carácter formal. Actualmente ASOCALZA dispone de un planta de 20.000 m², la cual incluye un centro tecnológico para la capacitación de personal en los aspectos relacionados con la industria del cuero. Las firmas que actualmente integran la Asociación han realizado inversiones por cerca de un millón de dólares, generan empleo para un conjunto aproximado de 1000 trabajadores y producen mensualmente un total de 200.000 pares de zapatos.

Estructura organizacional

Asocalza es una organización que se fue estructurando, de manera bastante informal, alrededor de un proyecto de construcción de un parque industrial moderno, donde cada uno de los 16 asociados trasladaría sus talleres de trabajo. La promoción de este proyecto tuvo dos factores que facilitaron su desarrollo, el primero correspondiente a un notable liderazgo ejercido por parte de uno de los socios de la organización, quien, aparte de ejercer una influencia importante sobre todos sus colegas, tenía igualmente una visión de futuro, en términos de las posibilidades de expansión y mejoramiento en la industria del cuero y el calzado. Y un segundo factor consistente en los procesos de apertura económica que estaba viviendo el país, en los comienzos de la década de los noventa, y que incidirían en el incremento de las posibilidades de mercadeo y comercialización de los productos correspondientes a este sector industrial.

Este traslado locativo ejerció muy importantes cambios en las personas que en ellos participaron. En primer lugar se ejerció una transformación de productor aislado e individual, a formas de producción de carácter más colectivo, donde se compartían recursos y conocimientos, si bien se mantenían estructuras competitivas entre sus integrantes. Para febrero de 1991 se constituyen formalmente como un Centro Cooperativo de la Industria del Calzado, en cuyos estatutos se define como una asociación cívica privada sin ánimo de lucro. Su objetivo, según esta misma acta de constitución, consiste en procurar el desarrollo tecnológico de la industria del calzado y similares, promoviendo actividades de capacitación entre sus empleados y fomentando sentimientos de amistad y

¹⁸ Ibid., pág 205.

solidaridad entre sus miembros. La estructura administrativa de Asocalza comprende una Junta Directiva integrada por cinco miembros nombrados por la asamblea de socios, quienes mediante un sistema de turnos nombran un Administrador-Tesorero, cuya función primordial consiste en intervenir como mediador en cualquier situación conflictiva, de orden interno, que afecte el normal desarrollo de la organización.

Aspectos de innovación

Los aspectos de innovación mas destacables de Asocalza se pueden sintetizar en los siguientes cuatro puntos. El primero consiste en lograr integrar en un mismo espacio y compartiendo recursos de diferente tipo, productores individuales de un mismo sector, en el cual compiten por sus respectivos mercados. Es decir, compartir para competir. En segundo punto estaría el desarrollo, dentro de este mismo grupo humano, de una cultura organizacional sustentada en la amistad, la ayuda mutua, la confianza y la colaboración. Un tercer punto sería el acudir a la informalidad como instrumento primordial para la estructuración y funcionamiento de la organización y por último, el desarrollo de ventajas competitivas a través del fortalecimiento de la cohesión del grupo y el compartimiento de recursos técnicos y de capacitación.

Algunas enseñanzas del proyecto Interman

Mediante esta corta descripción del trabajo que se ha venido desarrollando, a través de este importante proyecto, se puede observar la manera como un grupo numeroso de organizaciones emplea un conjunto importante de prácticas administrativas novedosas, en términos del contexto en que se utilizan y de las necesidades que satisfacen. Sin duda muchas de las prácticas encontradas, ya claramente figuran en el repertorio de la administración, como podrían ser las organizaciones de tipo voluntario, o las entidades que satisfacen objetivos públicos, etc. Sin embargo, la novedad reside en la forma en que este conjunto de aspectos se interrelacionan de una manera bastante heterodoxa, en una organización específica.

Así se pueden destacar aspectos tales como la puesta en práctica de novedosas estructuras organizacionales, el énfasis en el desarrollo de esquemas administrativos participativos, y el establecimiento de formas de propiedad no convencionales en algunas de estas organizaciones. En términos aún más globales muchas de estas organizaciones tienen que adaptarse a contextos sociopolíticos complejos donde sus misiones organizacionales tienen que responder a diversos tipos de intereses, algunos de ellos en conflicto.

En este sentido se puede afirmar que estas organizaciones han adquirido una importante destreza en el establecimiento de interfases entre el sector público y el sector privado, así como en el poder de acción de las bases, como forma de participación alternativa a la jerarquía tradicional. En este proceso de innovación, el papel de los líderes ha sido fundamental, así como la estructuración de estas organizaciones y de sus estrategias de crecimiento y rentabilidad, a partir del conocimiento y adaptación a las culturas locales y regionales. Temas como el de la responsabilidad social de la empresa y el empresario, son prácticamente inherentes al funcionamiento de cualquiera de las organizaciones que se han detectado, a través de este importante proyecto de investigación en administración.

Comentarios finales

El objetivo final de este artículo está encaminado a reflexionar, a través de la comparación sugerida, sobre la necesidad de recurrir a marcos de referencia nuevos o diferentes a los tradicionalmente utilizados, que faciliten el surgimiento y desarrollo de organizaciones exitosas, en términos de sus objetivos y necesidades, en países dependientes.

Al observar las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los términos que plantea el estudio, es fácil darse cuenta que son empresas que están en una situación crítica, en relación con sus perspectivas futuras. En términos de los procesos de globalización que se están viviendo, son empresas con pocas posibilidades de sobrevivir a largo plazo, a menos que participen en procesos de fusión con empresas preferentemente ajenas a la región.

Situación que plantea un muy profundo interrogante en relación con el desempeño de estas empresas y su incidencia en el desarrollo o estancamiento de sus respectivos países. ¿Son este tipo de empresas las que contribuirán a una promoción y mejoramiento de los niveles de vida de los países en los cuales desarrollan su actividad económica? ¿La lógica administrativa que conllevan sus formas de funcionamiento permitirá su supervivencia a largo plazo, en sociedades en conflicto, fraccionadas y con bajos niveles de desarrollo económico? ¿Finalmente, es relevante y válido el modelo gerencial y organizacional de la gran corporación en el mundo en desarrollo?

El proyecto Interman, sin embargo, parece sugerir, al menos, alternativas más interesantes para el desarrollo

industrial de las sociedades de la periferia¹⁹. En el fondo lo que muestran estas organizaciones “ exitosas” apoyadas en las culturas locales es una forma de acción empresarial de carácter eminentemente contingente, en función de un entorno complejo y conflictivo. Mirando el funcionamiento empresarial en perspectiva, lo que plantea el proyecto Interman es un alejamiento cada vez mayor de los modelos de enclave industrial, vigentes en los países de América Latina, a principios de siglo, y un acercamiento cada vez mayor a una visión de la empresa como actor fundamental del desarrollo económico. Esto implica poner en tela de juicio numerosas dicotomías existentes en los modelos administrativos tradicionales y en los cuales las empresas descritas dentro del proyecto han desarrollado una notable destreza en su manejo.

Otro aspecto que surge de esta comparación es la importancia del denominado “ tercer sector” y su vigencia en

los países del “ tercer mundo” como organizaciones con una presencia cada vez mayor y las cuales plantean notables desafíos, en aspectos relacionados con su comprensión, como fenómenos administrativos y organizacionales novedosos, sobre los cuales es necesario desarrollar un abundante material investigativo.

En este sentido se experimenta una evolución a nivel global en dos direcciones. Por un lado, la importancia que han ido adquiriendo las ONG, tanto a nivel del mundo industrializado, como del mundo en desarrollo, y en segundo lugar, las responsabilidades explícitas e implícitas que implica el funcionamiento empresarial y sobre las cuales es fundamental enriquecer la actividad de investigación. Estas dos líneas de trabajo son un punto de encuentro importante, a desarrollar en el futuro, entre los grupos de investigación de los países industrializados y de los países en vías de desarrollo.