

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

Cultura empresarial e innovación en Uruguay

Liliana Pertuy

2004

INDICE

RESUMEN	Página 1
Capítulo I La concepción de la empresa La modernización empresarial en el mundo	Página 3
Capítulo II Cultura empresarial	Página 9
Capítulo III Un poco de historia El caso uruguayo	Página 15
Capítulo IV La investigación Hipótesis No me digas cuanto eres sino cómo eres	Página 24
Capítulo V Los factores explicativos, los hallazgos ¿Cultura empresarial? ¿Cómo dijo? La improvisación como una práctica frecuente Buenos sí, pero sin camiseta Las empresas, los empresarios y la innovación La eficiencia de la empresa está enfocada en las negociaciones con el Estado La cultura empresarial uruguaya tiene fuertes trabas hacia la innovación y el riesgo Las direcciones empresariales son poco profesionalizadas Otros hallazgos que surgen del análisis Como a nuestro parecer cualquier tiempo pasado fue mejor Dime como vives y te diré quien eres	Página 28
Capítulo VI Conclusiones Tipologías	Página 48
Capítulo VII Bibliografía	Página 54
Anexo I Lista de empresas	Página 56
Anexo II Pauta de entrevistas	Página 57
Anexo III Desgrabación entrevistas	Página 58

CULTURA EMPRESARIAL E INNOVACION EN URUGUAY

Resumen

Este informe expone los resultados de una investigación realizada en el sector empresarial uruguayo. El eje de la misma, está constituido por la indagación de la cultura empresarial, proyectando como corolario las respuestas a las siguientes interrogantes.

- 1. ¿Son los empresarios uruguayos impulsores de los cambios y la reconversión en las empresas?*
- 2. ¿Tienen una cultura empresarial promotora de transformaciones o innovación en sus empresas?*
- 3. El rol de empresario, ¿es una elección de los sujetos, o es un rol asumido a partir de determinaciones ajenas a su voluntad?*

Se investigará sobre los hábitos, prácticas y actitudes, de nuestros empresarios, en sus actividades laborales. Estas conductas se analizarán, en el marco de los cambios que se han producido internacionalmente en el mundo empresarial.

El objetivo general de este estudio es realizar una tipología de gestiones empresariales.

Los objetivos específicos son:

- Definir los cambios realizados en las empresas estudiadas.
- Ver cómo fundamentan los empresarios las estrategias llevadas a cabo.
- Conocer cómo evalúan los procesos realizados.
- Rastrear las trayectorias empresariales.

Hipótesis iniciales:

- La cultura empresarial uruguaya tiene rigurosas trabas hacia la innovación y el riesgo.
- Los empresarios uruguayos son poco proclives al cambio y a la innovación.
- La eficiencia de la empresa está puesta, en mayor grado, en las negociaciones con el Estado y lo que éste les pueda otorgar, que en la capacidad de producción y sustentabilidad de la misma.
- Las direcciones empresariales son poco profesionalizadas.

Estamos en un punto de inflexión, donde ha quedado al descubierto la necesidad de cambios y de una nueva orientación empresarial, que parece emerger frente a la necesidad de insertarse en la nueva realidad mundial.

Esto puede perfilar un cambio en las formas de ser y de actuar, fundamentalmente en aquellas empresas más jóvenes, o donde sus directivos están más capacitados en el área empresarial.

CAPITULO I

LA CONCEPCIÓN DE LA EMPRESA

La modernización empresarial en el mundo

A partir de la pérdida de hegemonía del viejo modelo de producción en serie -que se sustentaba en los incrementos de productividad obtenidos por las economías de escala en un proceso de producción mecanizada. Basado en una cadena de montaje de un producto tipificado, en las condiciones de control de un gran mercado, con una gran empresa integrada verticalmente, con la división del trabajo social y técnica institucionalizada -, se generó una gran división entre la organización de la producción y los mercados.

Los cambios organizativos interactuaron con la difusión de la tecnología, pero en general fueron independientes e incluso la precedieron. Las metas fundamentales de los cambios organizativos trataron de redefinir los procesos de trabajo y hacer frente a la incertidumbre generada por los rápidos cambios del entorno económico, institucional y tecnológico, aumentando la flexibilidad en la producción, gestión y comercialización.

Muchos de los cambios introdujeron el modelo de “producción escueta” con el objetivo de ahorrar mano de obra, eliminar tareas y reducir capas jerárquicas.¹ Tanto en Japón como en empresas europeas y americanas se instrumentó lo que se ha dado en denominar el “Toyotismo”, por que fue en esta empresa (Toyota), dónde comenzó a aplicarse.

Consiste en:

¹ Manuel Castells. *La era de la información*,. Alianza Editorial. Madrid. 1998. Volumen 3. Pág 181.

1. Suministro de insumos *kan ban* (o justo a tiempo) lo que elimina stock, los proveedores entregan lo necesario en el lugar preciso y con las características requeridas.
2. El control de calidad total en el proceso de producción, que aspira a eliminar defectos o acercarlos a cero.

Estos programas se han transformado en una nueva filosofía para las empresas, como lo entiende el norteamericano W Deming, quien ha diseñado 14 pasos para instrumentar un plan de Calidad Total.²

Emplear mejor todos los recursos, la colaboración entre dirección y trabajador, mano de obra multifuncional y eliminación de incertidumbre, son las características fundamentales de este nuevo paradigma.

Estos cambios en el interior de las empresas, generan otros hacia fuera. Se constituye así, una nueva cultura organizacional basada en la cooperación inter-empresarial. De allí la revalorización de experiencias europeas, por ejemplo, la italiana. La red de empresas en forma de estrella en un sector productivo estimula la externalización (*out-sourcing*), dando lugar a la constitución de la empresa red.

La interacción entre empresas en red incluye flujos de información tecnológica de la empresa principal a las proveedoras. Japón es el país con mayor extensión del sistema de empresas-red, pero este tipo de coordinación productiva se está generalizando en todos los países industrializados y semi-industrializados.

Otra idea significativa, es que la productividad está en el centro mismo de estos cambios y es la base de la prosperidad. Lo que determina la productividad es la habilidad con que se utilicen todos los recursos disponibles, (naturales, humanos,

² Plan de Calidad de W Deming: 1. Crear constancia de propósito para el mejoramiento del producto y servicio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3 Terminar con la dependencia en inspección para lograr calidad. 4 terminar la práctica de realizar un negocio sólo sobre la base del precio. 5. Establecer entrenamiento. 6 Mejorar le proceso de planificación, producción y servicio. 7 Adoptar y establecer liderazgo. 8 Sacar el miedo. 9 Eliminar las barreras entre el personal de diferentes áreas. 10 Eliminar eslóganes y exhortaciones y objetivos arbitrarios para la fuerza de trabajo. 11 Eliminar objetivos numéricos arbitrarios para gerentes y cuotas numéricas arbitrarias para trabajadores. 12 Eliminar barreras que impidan orgullo por el trabajo realizado. 13 Establecer programas de formación y autoperfeccionamiento para todos. 14 Involucrar a todo el personal en la transformación.

tecnológicos, infraestructura, etc.) para crear productos o servicios con valor agregado.

Esto cambia radicalmente la antigua percepción de que la riqueza de los países se encontraba en los recursos naturales que poseía o conseguía, como en la época de las colonias. Las ventajas comparativas dejaron de ser la única base de la riqueza y lo que más importa son las ventajas competitivas que suponen una combinación de recursos para crear productos y servicios con valor agregado.

Las ventajas competitivas tienen fuerza en el ámbito local, porque tienen que ver con el conocimiento de clientes, necesidades de mercado, etc. Para que existan condiciones de ventajas competitivas son necesarias algunas condiciones; tener los insumos necesarios, mano de obra, capital, infraestructura, la calidad de la demanda local, (una clientela exigente es muy importante para generar una alta productividad, es la primera prueba para exportar) las reglas e incentivos que el gobierno promueva para la rivalidad local y por último la calidad de proveedores.

“...El paradigma de la productividad da lugar a toda una serie de actitudes y valores positivos: la innovación es buena, la competencia es buena, la responsabilidad es buena, tener normas exigentes de regulación es bueno, es necesario invertir en capacitación y tecnología, los empleados son activos, la participación en una concentración es una ventaja competitiva, la colaboración con los proveedores y los clientes es benéfica, la conectividad y las redes son esenciales, la educación y el talento son esenciales para sostener un trabajo más productivo...”³

El papel de los gobiernos es muy importante para asegurar que los insumos existan en la cantidad y calidad requerida para el desarrollo de la productividad. El gobierno, las universidades, los organismos oficiales, y los grupos industriales deben trabajar en conjunto para propiciar la productividad. Entonces ésta, es la base de la competitividad.

³ M Porter. “Actitudes, valores, creencias y la microeconomía de la prosperidad”. L. Harrison. S. Huntington. *La cultura es lo que importa* Grupo editorial Planeta. Bs As. 2001. Pág. 65

La productividad está asentada, en la capacidad de las empresas en producir con los mejores métodos, con las mejores técnicas y con los mejores talentos. Es la productividad la que determina el nivel de vida de cada nación.

A la idea de productividad hay que agregar las ideas de competitividad, eficacia y eficiencia.

La *competencia* significa tener la capacidad, profesionalismo y conocimientos adecuados para desarrollar de una forma efectiva una actividad.

Eficacia es el grado de cumplimiento de lo previsto. Desde la perspectiva del marketing supone satisfacer las necesidades del consumidor, requiere, preocuparse más, por la innovación e identificación de oportunidades en el mercado. La eficacia es el fundamento del éxito.

La *eficiencia* es hacer algo con el menor coste posible en tiempo y esfuerzo. En general significa hacer bien las cosas, pero no significa que lo que se haga es lo que se debía hacer, la eficiencia refleja productividad o relación entre *output* e *input*. La eficiencia es una condición mínima de supervivencia después de alcanzado el éxito.

Los cambios en la organización de la producción, están imbricados a los cambios en la gestión de la producción. Han habido grandes cambios en relación al *Management* clásico. Uno de ellos es el pasaje del *Just in Case* al *Just in Time*, es decir, - pasar de producir "por si acaso", acumulando grandes stock, a producir lo deseado en el tiempo pedido y en la cantidad solicitada-, ello se obtiene por un eficiente sistema de información que determine el momento específico, el material indicado y la cantidad exacta de producción.

Esta técnica puede entenderse en relación a los clientes externos (proveedores y consumidores), o bien, en relación a las distintas etapas de producción internas. Donde cada trabajador es considerado un "cliente interno". Esto tiene que ver con una

nueva concepción, el "*Management participativo*"⁴. La puesta en práctica de las diferentes técnicas de participación están relacionadas con las políticas dirigidas a mejorar el sistema de las relaciones laborales en la empresa, donde la motivación de los trabajadores adquiere un rol de primer nivel.

Para ello las nuevas políticas de gestión buscan "incorporar" al trabajador a su lugar de trabajo, intentan "implicar" al empleado, hacerlo sentir parte de la empresa a la que pertenece. Es aquí donde adquieren importancia los diferentes mecanismos de participación.

En un sistema donde la innovación es crucial, la habilidad organizativa para aumentar las fuentes de todas las formas del conocimiento, (explícito y tácito) es la base de los procesos innovadores. Sin embargo, este proceso requiere de la participación plena de los trabajadores en los trayectos innovadores de manera que no guarden su conocimiento tácito sólo para provecho propio. También requiere la estabilidad de la mano de obra en la empresa porque sólo entonces resulta racional para el individuo transferir su conocimiento, y para la empresa difundir el conocimiento explícito entre sus trabajadores.

Por otro lado estos cambios implican procesos de formación y capacitación de todos los involucrados en los procesos de producción, desde gerentes a empleados, con una característica muy novedosa: la formación continua, pautada por los cambios antes mencionados, lo que permanentemente revoluciona los ideas aprendidos.

Implica para los individuos, y para la sociedad, romper con la dicotomía de estudiar por un lado y trabajar por otro. Esta nueva demanda se centra en una formación entendida como una "trilogía", compuesta por: conocimiento - saber hacer - saber aprender, a lo largo de toda la vida. Esto supone una ruptura del modelo formativo que, en la sociedad industrial tendía a una formación fragmentada y acotada. Una formación que se asentaba en el presupuesto de una estabilidad o de lentos y reducidos cambios de los contenidos de trabajo. Una formación de una vez y para

⁴ Para más información ver Pablo Guerra. *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*. FCU 1996.

siempre que enclaustraba a las personas en la rígida sucesión educación-trabajo-jubilación.

La capacitación, hace que la gente se sienta psicológicamente mejor y esto favorece la predisposición a los cambios en el sistema.

CAPITULO II

CULTURA EMPRESARIAL

Las actitudes, valores y creencias, lo que habitualmente se llama cultura, juega un rol indiscutido en el desarrollo y progreso de la humanidad.

La cultura es el conjunto de imágenes y significaciones que adopta un grupo y de esta manera se diferencia de otros. La cultura consiste en estructuras de significación socialmente establecidas y aceptadas, en virtud de las cuales la gente se reconoce o no. Lo que nos importa es ver el papel de la cultura en el desarrollo, y en particular, en el desarrollo económico.

Según Porter

“...el papel que juega lo podríamos definir como cultura económica... la cultura económica se define como las creencias, actitudes y valores que influyen sobre actividades económicas de individuos, organizaciones y otras instituciones...”⁵

En la región se han logrado ciertos niveles de modernización a considerar, como es el caso de la democracia, en la mayoría de los países. Aunque ésta no es acompañada de soluciones a los problemas de la pobreza y la exclusión, lo que la hace débil. También se ha logrado la eficiencia y organización del Estado, aunque es bastante desigual, incluso dentro de un mismo país. Las empresas productivas en ciertos sectores y países, han logrado un desarrollo importante como es el caso del polo industrial de San Pablo. Allí podemos encontrar empresas eficientes, con industrialización sólida y con utilización de tecnologías de última generación.

Pero en América Latina estos procesos no son homogéneos y conviven diferentes realidades económicas, sociales y políticas. La modernización económica requiere

⁵ Michael Porter, “Actitudes valores, creencias y la microeconomía de la prosperidad,” pag. 56, *La cultura es lo que importa*. Ed. Planeta

de un papel destacado de las elites. García Canclini⁶ dice que, es la elite, la que se hace cargo de las intersecciones de estas diferente temporalidades y trata de elaborar con ellas un proyecto global, (así ha sido con el modernismo cultural), las elites empresariales, trabajadores, técnicos y los gobiernos, tendrán que ser los encargados de generar un modernismo empresarial y un desarrollo favorable al progreso del país.

América Latina ha disminuido la brecha entre modernismo cultural y modernización social, los países en su inmensa mayoría son democracias, los niveles de analfabetismo han disminuido. Podemos afirmar que América Latina se ha modernizado, como sociedad y como cultura. Pero hoy la globalización impone un nuevo tipo de sociedad, la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

En la Sociedad de la Información, la brecha se vuelve a abrir, el acceso a la Tecnología de la Información y Comunicación es muy desigual entre los países de Europa, EEUU, Japón y América Latina. Por ejemplo A. Latina cuenta con un 16% de conexiones a internet frente a un 30% en Reino Unido, o un 50 % en Finlandia.

Aunque Uruguay está por encima de la media Latinoamericana⁷, sigue existiendo desigualdad en la apropiación de los bienes simbólicos y en la innovación cultural.

Es en el marco de las transformaciones a nivel global, que surge la necesidad de visualizar e instrumentar cambios en las existencias de las empresas y por ende de los empresarios. La apertura de mercados y la economía global colocan a la cultura empresarial como un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas. Ya no se necesitan solamente medidas y cálculos económicos, sino que la empresa necesita incorporar el entorno a sus decisiones empresariales, la cultura es determinante para ello.

La cultura empresarial siempre ha existido, y está determinada, en primer lugar, por el entorno en el que actúa la empresa, en el cual se encuentran los sistemas

⁶ N García Canclini. *Culturas Híbridas*. Ed. Sudamericana. Bs As.

⁷ F. Girard, datos de "Las Brechas Digitales", *Bitácora* 26/6/02.

políticos, económicos y sociales. Son estos sistemas y sus prácticas los que van a determinar como actúa la empresa.

En segundo lugar la cultura también está determinada por su propia estructura, su historia, su evolución, sus dirigentes, sus productos y sus mercados. Todas las empresas tienen cultura empresarial, sean o no conscientes de ello. Sea ésta proclive al cambio o a la tradición, innovativa o no.

Las empresas que incluyen lo cultural suponen que los sistemas de dirección y organización se basan en dos elementos, unidad doctrinal e identidad corporativa.

La unidad doctrinal implica que todos los individuos están identificados corporativamente y que además su sistema de valores es lo suficientemente homogéneo como para desde ahí decidir las soluciones a los problemas planteados.

Esta unidad doctrinal se basa en la filosofía empresarial, que es la que rige los comportamientos de las personas, los sistemas de valores etc. La filosofía es la que refleja cómo se quieren alcanzar las metas a futuro de la empresa.

El desarrollo de la filosofía de la empresa está compuesta por dos instancias:

- 1) Los componentes del pasado y el desarrollo de un sistema de valores explicitados o no.
- 2) Los aspectos hacia el futuro, y la definición de valores que orientan la actividad hacia el futuro de la empresa.

La filosofía empresarial es la primera dimensión global de la empresa, todos sus integrantes la conocen y la aplican y es la que genera la identidad.

El concepto de cultura empresarial es relativamente nuevo, pero tiene sus raíces en el concepto de *management* impuesto por Taylor, quien se basaba en la investigación científica para la optimización del trabajo. Estas investigaciones eran de carácter cuantitativo, sin embargo hoy se reconoce que junto a la lógica racional tradicional en los que se basa la metodología del *management* existe una dimensión cualitativa adicional muy importante.

En esta época de apertura de mercados la competencia se incrementa y por lo tanto la capacidad de competencia de una empresa está asentada en la implementación de una estrategia que defina cuáles son las capacidades más competitivas que tiene; y que el plan estratégico tome en cuenta, las pautas culturales de su entorno.

"...Bajo el concepto de cultura empresarial entendemos el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa..."⁸

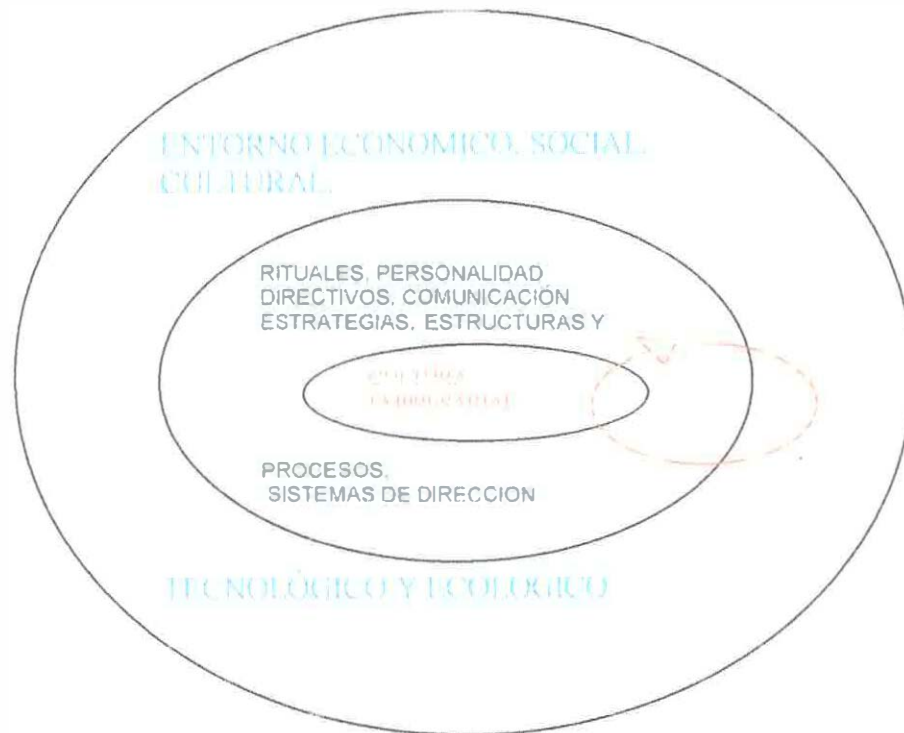
El contenido de "la cultura empresarial" es el conjunto de valores y normas que existen en la empresa, son elementos que configuran al comportamiento humano y su disposición.

¿Cómo se expresa la cultura empresarial?

Se expresa en todas las prácticas de la empresa. En las formas y tipos de comunicación, en la estructura de los sistemas de ascensos, en la atención al cliente, en la presentación de los documentos, en cómo se comportan los miembros de la dirección, cómo se utiliza el espacio y se configuran los edificios, cómo se distribuyen las oficinas y lugares de trabajo, en cómo es el trato a los que llegan a la empresa, cómo atiende la recepcionista, etc.

La cultura empresarial se construye a través de un proceso histórico y es la expresión de todas las prácticas detalladas, además es un proceso heterogéneo y abierto.

⁸ C Pümpin, S Echevarria. *Cultura Empresarial* Serie Management. Ed. Diaz Santos: Madrid 1988, pág: 20



La cultura empresarial tiene una influencia muy importante, en el comportamiento del personal y así en el resultado general de la empresa.

- 1) La incidencia de la cultura empresarial se mide en la magnitud de coincidencia con los objetivos empresariales y en particular con las exigencias que plantean las estrategias empresariales.
- 2) Todo directivo tiene que hacer consciente la cultura empresarial y configurarla de forma activa. Esta es una tarea urgente cuando:
 - No es suficiente la actual configuración de la cultura empresarial en relación a las exigencias de las estrategias empresariales.
 - Están superados los valores por cambios en el entorno.
 - La empresa se encuentra en el umbral de un gran cambio o salto cualitativo.
 - Se produce un cambio generacional en la dirección.
 - Se producen absorciones o fusiones con otras empresas.

Desarrollar una cultura empresarial requiere de una actitud pro-activa por parte del *management*. Son los directivos los responsables de la configuración y el traslado a todo el personal, así como también en las formas de actuar y resolver problemas, de las formas de comunicación y del lenguaje de la empresa.

CAPITULO III

UN POCO DE HISTORIA

¿Qué es un empresario?

“...El empresario moderno es visto como un individuo impulsado por un conjunto de pensamientos peculiares que combina y recombina los diversos elementos de sus actividades para el logro de metas racionalmente calculadas incluyendo patrones de interacción derivados Inter.-subjetivamente. Así es que se puede comprender teóricamente las actividades empresariales modernas como fuentes y como vehiculos de tipos de “racionalidad instrumental”, que son parte y conjunto de la economía moderna...”⁹

Algunos autores plantean que en los países de menor desarrollo la definición de empresario difiere. Porque se tiene que tener en cuenta que los mercados son imperfectos y tienen que analizar profundamente la estructura de oportunidades, los factores exógenos, el medio ambiente, el cambio tecnológico, las migraciones, es decir, percibir la coyuntura. Los empresarios no solamente deberán tener en cuenta los insumos claves para el emprendimiento, como la tierra, mano de obra, y capital, sino que además deberán ser conocedores, de las redes de información, estar conectados a la política, conocer los mecanismos de movilización de capital, las herencias culturales, etc.

Cabe destacar que los empresarios no son grupos homogéneos, existe una amplia diversidad dependiendo desde la actividad a la que se dedican y al tamaño de sus empresas. También se encontrarán diferencias relativas a las herencias culturales y políticas, todos estos factores influyen para que existan distintos tipos.

⁹ B.Berger. “La moderna cultura empresarial”. *En cultura empresarial*. Pág. 44

La investigación expuesta no intenta ser exhaustiva, ni abarcar la totalidad de los empresarios, sino reflexionar sobre la manera que algunos problemas aparecen planteados y que no son abarcados desde los estudios más frecuentes sobre empresarios.

Max Weber fue uno de los pioneros en investigar sobre este sector y sus comportamientos desde la sociología de la religión. Agrupa un conjunto de conexiones históricas denominándolo "espíritu del capitalismo" en la obra "Ética protestante y el espíritu del capitalismo", escrita entre los años 1904 y 1905.

Plantea que cuando se pasa revista en las sociedades donde existen distintas religiones aparece de modo relevante el carácter protestante de la propiedad y empresas capitalistas.

Dice Weber

"... Y ya veremos que, por lo general, en los albores de la nueva época, no fueron, única ni siquiera preponderantemente, los empresarios capitalistas del patriciado comercial, sino más bien las capas más audaces de la clase media industrial las representantes de aquella mentalidad que llamamos "espíritu del capitalismo"¹⁰

En este sentido apunta que a priori, no estamos obligados a pensar que la técnica de la empresa capitalista y el espíritu del trabajo profesional - a los que el capitalismo debe su energía expansiva - hayan surgido necesariamente de las mismas capas sociales, es decir de la posición de clase.

El catolicismo promovía la resignación y la contemplación. La idea de providencialidad de todos los acontecimientos, se extiende a todos los ámbitos de la vida humana también al del trabajo y las profesiones. La concepción de destino hace que cada cual permanezca en la profesión que le ha colocado Dios de una vez y para siempre.

¹⁰ M Weber. *La Ética Protestante*. Ed Libertadores. Bs. As. 2004. Pág. 45

De esta manera se reprimen las aspiraciones y esfuerzos por ser mejor en este mundo, esto garantiza la obediencia a los preceptos divinos, y la resignación frente a lo pautado. En cambio para Weber el protestantismo por su lado enfatiza claramente el carácter del trabajo como elemento de salvación. Surge así la idea a la vez profana y religiosa del trabajo profesional como manifestación palpable de amor al prójimo.

Decía Franklin, -en su tarea de disciplinamiento- que el moderno empresario siente especial alegría por haber dado trabajo a sus coterráneos y hacer florecer su ciudad, refiriéndose a los empresarios de Filadelfia. La concepción religiosa que sustenta esta moralidad es el principio paulino, "quien no trabaja no come" sosteniendo que el trabajo es un deber que incumbe en general a la especie humana.

El contraste de la reforma con la noción católica es haber acentuado el matiz ético y la primacía religiosa sobre el concepto de trabajo.

Desde este punto de vista la ética protestante proporcionó una precondition necesaria pero no suficiente, para la emergencia del capitalismo, pues además existían cambios históricos que Weber trató de vincular con cambios en las motivaciones, comportamientos, y conocimientos individuales. La vinculación entre vocación y salvación individual de los calvinistas desató una fuerte energía empresarial.

Trasladémonos ahora a nuestras tierras. Tenemos que tener en cuenta nuestros orígenes, las formas de la colonización, los colonizadores y las formas de su moral; que fue la heredada de España. Dicho país era uno de los estados más atrasados del continente europeo, sometido a diferentes movimientos antimodernos¹¹ y con un concepto jerárquico de sociedad, contra-reformista y profundamente católica.

Nuestro país, (el más laico del continente latinoamericano) ha adoptado las formas de la moral del cristianismo y las pautas culturales que devienen de esto.

¹¹ España y Portugal inician la expansión europea, uno de los hechos decisivos de la modernidad pero posteriormente se cierran a Europa y a la modernidad con la contrarreforma, y tienen una visión del Estado monárquico neotomista, con inquisidores y verdugos.

Las elites, crecieron y se desarrollaron reflejando el modelo europeo, dándole la espalda a sus propios países, despreciando la riqueza que había adentro y mirando siempre hacia el viejo continente.

La modernidad surgió del exterior, no nació de nuestro pasado, esto provocó una lucha entre “civilización y barbarie”.

Por lo tanto la modernización y los grandes avances que fundamentalmente existieron en el país, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, están mediados y condicionados por estas pautas.

Al respecto nos dice Barrán, en “Historia de la Sensibilidad”; que la resistencia de la sociedad bárbara frente a algunas transformaciones impulsadas violentamente desde arriba, prueba que, detrás de estos cambios está la lucha social dinamizadora de un proceso cultural que fue obra de un sistema nuevo de dominación.

Éste coincide con la primera modernización, (alambramiento de los campos, etc.). Un modo de producción nuevo, como el que estaba gestándose, implicaba cambios en la sensibilidad. Modificaciones en la conducta, sensibilidad y cambios económicos, son factores que se superponen y se retro-alimentan, entonces la nueva sensibilidad es necesaria para la modernización.

Sin embargo estos cambios en lo cultural, estarán pautados por los orígenes y las herencias en los hábitos y prácticas que marcarán todos los rumbos. La burguesía europea y estadounidense de fines del siglo XIX era especialmente financiera e industrial, mientras que la uruguaya, mercantil, financiera y terrateniente.

La concepción de la burguesía europea era la acumulación de capital, la criolla despreciaba el trabajo manual heredado esto, de la colonia. Era aristocrática y le atraía la vida política y universitaria. La europea y estadounidense dominaba a sus estados, la nacional dependía del Estado.

No obstante las dos tenían la misma tarea de disciplinar a los sectores subalternos para el nuevo modo de producción, es cierto que no será lo mismo con el campesino inglés que con los gauchos bárbaros y levantiscos de estas comarcas.

A partir de la década del 30 del siglo pasado, se produce en América Latina un fuerte proceso de industrialización que se transforma en el centro de gravedad de una propuesta de desarrollo. Ese rápido desarrollo industrial, que irá acompañado de una también fuerte urbanización, no se acompasó con la formación de una robusta clase empresarial y es significativa la precariedad vocacional del empresariado latinoamericano.

Plantea Fajnzylber, que ello se debe a la importante presencia de empresas extranjeras que ejercen el liderazgo en una amplia gama de sectores, lo que produce una fragilidad en la creación de un núcleo endógeno capaz de generar un potencial industrial con capacidad de adaptar, innovar y competir internacionalmente en los sectores productivos.

La industrialización ha estado signada entre otros factores, por un fuerte proteccionismo y también, una relativa orientación por parte de los Estados para que las empresas extranjeras, generaran núcleos de transferencia de prácticas hacia las empresas nacionales.

En los países del Sur, el modelo de industrialización sustitutiva comienza a deteriorarse a mediados de la década del ochenta, por efecto de la mundialización de los mercados, por la aplicación de modelos de apertura comercial, desregulaciones de la economía y los mercados de trabajo.

En vez de considerar la inversión productiva del Estado como el motor del desarrollo, se pasó a considerar como núcleo dinámico a las exportaciones y la inversión privada. Estas nuevas prioridades aceleraron el deterioro de la vieja cultura industrial e hicieron necesaria la introducción de nuevas formas de organización de la producción: la flexibilidad tecnológica, organizativa y laboral.

Por las exigencias de calidad en los mercados competitivos abiertos, se introducen nuevos paradigmas organizacionales, para los nuevos productos y procesos. En este contexto de cambios, hay una tendencia a dejar de lado el taylorismo y el fordismo, en la organización del trabajo y la producción.

Hay que resaltar que para Taylor “Junto con el sombrero había que colgar el cerebro” y así la participación del trabajador en el proceso de producción debía reducirse a la mínima expresión; la idea de distribución de responsabilidades significaba que al trabajador le tocaba obedecer y ejecutar y al ingeniero o *manager* pensar y ordenar.

Por el contrario, en el nuevo paradigma la tendencia es el trabajo integrado y el reagrupamiento de funciones, lo que se denomina trabajo por procesos y exige no solamente competencia social y capacidad de comunicación, sino también educación sistemática y continuada.

El caso uruguayo

A partir de los noventa y con la incorporación al MERCOSUR, se establecen cambios en lo que se dio en llamar la reconversión. Encontramos empresas que han llevado adelante procesos de reconversión y han anexado innovaciones, pero éstas han sido parciales y en particular el peso de las mismas está, en la incorporación de tecnología dura, (maquinarias y procesos programables) no acompañada de tecnología blanda, (cambios en la gestión).

La percepción de este período para los industriales nacionales está muy ligada a un proceso de des-industrialización que los empresarios vinculan con el ingreso al MERCOSUR. Esto es un componente negativo que se asocia subjetivamente. La incorporación al MERCOSUR no significó, para muchas de las empresas, un estímulo al cambio.

En las empresas que adoptaron cambios, éstos no fueron totales - dentro del mismo impulso está el freno- y esta actitud tiene un fuerte componente histórico cultural.

Algunos signos de este comportamiento empresarial pueden rastrearse en el propio surgimiento del empresariado nacional.

Como estas tierras eran de ningún provecho para la corona española para poder colonizar definitivamente estos territorios, - sin gente a quién someter y con una actividad como la ganadera que tampoco requería de mucha mano de obra- se determinaron una serie de ventajas iniciales que hicieron más convincente la traslación.

A los que venían se les otorgaban títulos de hidalgo, posesión de tierras, ganados y toda clase de prebendas por parte de la corona. Así se generó una clase superior cuyo poder está asentado en la tierra, en la posesión de altos cargos públicos, y el ejercicio de la actividad industrial y comercial. Posteriormente se sumarán las profesiones liberales, (abogacía y medicina) y las actividades en la banca. Todo eso fomentó un espíritu precapitalista y señorial no proclive a la previsión, lo que no favoreció un espíritu de trabajo, de producción, de ahorro, etc.

A posteriori y desde la segunda mitad del siglo XIX las diferentes oleadas migratorias, provenientes de Europa, trajeron entre sus contingentes a empresarios que ya detentaban riquezas en sus países de origen y contaban con un gran apoyo por parte de su familia del otro lado del océano. Basta con recorrer algunos apellidos a lo largo de la historia para distinguir que junto a su abolengo de origen se destaca una alta formación intelectual.

Esto desmitifica algunas creencias:

- 1) Nuestro empresariado no surgió de los inmigrantes pobres de los "*self-made-man*".
- 2) Tampoco pertenecían a los sectores ignorantes o iletrados de sus sociedades de origen.

Las clases dirigentes criollas tiene una matriz que es esa miscelánea entre empresarios, comerciantes e industriales, con los cuadros jerárquicos del poder político del Estado. Entonces la bonanza o la pobreza dependen más de los *lobbys*

con los gobiernos, que de las políticas propias de los empresarios y los esfuerzos productivos.

Dice Vargas Llosa

“... nuestras burguesías, con honrosas excepciones, han sido malas para trabajar en serio, a veces parasitarias y corruptas...”¹²

y es que en realidad nunca cumplieron el rol fundamental que les correspondía en el capitalismo industrial que era producir. Generaron una matriz societal más bien de consumo e imitación del consumo europeo, se enriquecieron por la utilización de métodos mercantilistas y sacaron provecho de la política y los políticos para que fuera más fácil y más rápido aumentar sus ganancias.

Un ejemplo son las leyes de comercio de nuestro país y sobre todo las de comercio exterior donde se encuentran cientos de éstas que establecen reintegros, aranceles, exoneraciones de impuestos, etc. que evidencian un importante peso de los sectores vinculados a estas áreas en los aparatos de gobiernos.

Al respecto dice M Rama

“... En el caso uruguayo, la búsqueda de rentas parece ser un comportamiento ampliamente difundido. Es frecuente ver a los empresarios clamando por refinanciaciones, exoneraciones, aranceles, subsidios, desgravaciones, devoluciones de impuestos, mayores precios de referencias, etc...”¹³

Las empresas que generan estos empresarios, la mayoría de las veces no son competitivas, tienen direcciones insuficientemente profesionalizadas y poco comprometidas con los proyectos empresariales. Esto sucede porque en general son empresas familiares donde los dueños cumplen un doble rol, - de directores y gerentes- y muchas veces toman decisiones poco “empresariales”.

La no identificación de los empleados con los proyectos empresariales junto a las formas poco claras de la comunicación intra-empresarial fomentan una “cultura de la

¹²Sergio Marras, *América Latina marca registrada* Vargas Llosa “Comedia de equivocaciones”; pág.97.

¹³ Martín Rama. *Revista SUMA* Vol 6. Nº 11. Montevideo. 1991. Pág 19.

invisibilidad", -no llamar la atención por nada, porque: "esto me puede traer problemas o más trabajo", lo importante "es cumplir el horario, hacer mi trabajo y pasar lo más desapercibido posible"- lo que origina un problema grave.

Así la falta de información suele determinar la imposibilidad de controlar gestiones y actividades de empleados y gerentes porque tampoco se tienen contratos y programas claros, donde no se comparten riesgos y los incentivos no existen o son lineales, no teniendo que ver con el mejor desenvolvimiento de empleados y gerentes¹⁴.

Los empleados al ser subvalorados tampoco se sienten involucrados con los proyectos empresariales, en muchos casos los desconocen porque nadie se los comunicó y mucho menos, fueron partícipes en su diseño. En otros casos son mal pagos, no se los capacita para los nuevos desafíos, no hay un buen ambiente de trabajo, no se generan políticas de confianza y seguridad.

¹⁴ Para más información sobre el tema ver Cristina Zurbriggen. *Las organizaciones Empresariales en la escena de los 90*. Doc N° 15.FCS 1999.

CAPITULO IV

LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones desde una óptica cultural adquieren relevancia dada la magnitud y extensión de esos cambios que tocan todos los ámbitos de la vida humana; cambiando los aspectos materiales concretos, las relaciones y las subjetividades.

El aspecto cultural es relevante como promotor, generador y vehículo de las transformaciones en todos los niveles. El origen de estos comportamientos y su incidencia en las sociedades es determinante y en momentos de necesidad de transformaciones es importante aportar elementos teóricos.

Los estudios de los empresarios están vinculados mayoritariamente a aspectos económicos o históricos. Este también puede ser un aporte desde el punto de vista empírico para abrir una línea de investigación, que intenta aportar elementos a la discusión sobre la construcción de modelos de desarrollo para el país y la región.

Partiendo de estas características de contexto, surgen las preguntas que están en la base de esta investigación:

- ***¿Son los empresarios uruguayos impulsores de los cambios y la reconversión en las empresas?***
- ***¿Tienen una cultura empresarial promotora de transformaciones o innovación en sus empresas?***
- ***El rol de empresario, ¿es una elección de los sujetos, o es un rol asumido a partir de determinaciones ajenas a su voluntad?***

El objetivo general es realizar una tipología de gestiones empresariales. Determinar que tipo de empresas y empresarios existen, específicamente definir los cambios realizados en las empresas estudiadas, ver cómo fundamentan los empresarios la estrategia llevada a cabo, conocer cómo evalúan los procesos realizados y rastrear las trayectorias empresariales.

Para responder a estos objetivos se abordarán especialmente las siguientes dimensiones: las características de la tecnología utilizada, del liderazgo y de la gestión. La incorporación de procesos de innovación, (procesos de calidad total, normas ISO 9000, etc.), la formación y capacitación continua del personal. Las características del uso del espacio, del equipamiento de oficinas y la atención a los "que llegan a la empresa" de la recepción y del/ la telefonista.

Hipótesis

Las hipótesis que guiaron la investigación fueron las siguientes.

- La cultura empresarial uruguaya tiene fuertes trabas hacia la innovación y el riesgo.
- Los empresarios uruguayos son poco proclives al cambio y a la innovación.
- La eficiencia de la empresa está puesta en mayor grado, en las negociaciones con el Estado y lo que éste les pueda otorgar, que en la capacidad de producción y sustentabilidad de la misma.
- Las direcciones empresariales son poco profesionalizadas.

No me digas cuanto eres sino cómo eres

El universo de estudio está compuesto por empresas nacionales pequeñas y medianas. El criterio de definición sobre su tamaño fue el número de personas empleadas. Se contempló también que mantuvieran una fuerte presencia en el país, independientemente de la incidencia de la actual coyuntura y que por supuesto hayan implementado alguna forma de innovación, ya sea de maquinarias, tecnológicas o de gestión.

Nos referimos a innovación en el sentido amplio de crear algún tipo de cambio novedoso, más allá de los tecnológicos, esto implica; prevención de necesidades de

mercado, detección de nuevos productos, utilización de nuevos enfoques organizativos, etc.

Se realizaron entrevistas en profundidad a directores y gerentes de estas empresas. Las conclusiones a las que arribamos se circunscriben a este universo.

Como la cultura empresarial supone evaluar un sistema de valores, prácticas y hábitos, la complejidad del entorno exige otro tipo de mediciones. No basta sólo con la medición cuantitativa lineal, es necesario tener en cuenta valores, prácticas, misión de la empresa etc., todos elementos de significación cultural, y, por ende, cualitativos.

Teniendo en cuenta lo anterior y destacando que esta investigación es de carácter exploratorio, se seleccionó la entrevista en profundidad como la técnica más adecuada para la recolección de datos.

¿Por qué entrevistas? Porque como plantea Blanchet

“.. La entrevista de investigación pretende llegar al conocimiento objetivante de un problema, aunque sea subjetivo, a través de la construcción del discurso; se trata de una de las operaciones de elaboración de un saber socialmente comunicable y discutible...”¹⁵

Es por esto que se adecua a la propuesta ya que se trata de indagar sobre valores, conocimientos sociales, representaciones colectivas, sistemas de normas, etc. También porque de esta manera, se tenía acceso a los principales dirigentes de las empresas y podríamos conocer cuales eran sus percepciones y visiones sobre sus empresas y ellos mismos.

Por otra parte, a partir de mi experiencia personal y profesional, tengo conocimiento del medio empresarial, algunas ideas claras al respecto, y posibilidades de acceso al mismo. El criterio de elección de las empresas fue, como ya dijimos, empresas nacionales en general pequeñas y medianas, pero con presencia importante en su rubro.

¹⁵ Alain Blanchet *Técnicas de investigación en ciencias sociales*, ed. Narcea Madrid Pág 89.

Si bien se utilizó una guía de diálogo; en la entrevista en profundidad se trató de que los entrevistados hablaran lo más cómodamente posible, tratándose de que fuese una conversación en la cual la presencia del entrevistador distorsionase lo menos posible su elaboración discursiva. En el contexto de preparación de las entrevistas, en medio de las llamadas telefónicas y en las primeras estadias en salas de espera, fui comprendiendo que no sólo el contenido de las entrevistas aportaría datos relevantes, sino que la adopción de la metodología de la observación directa la enriquecería.

Fui tomando nota, (por ejemplo) de cómo era la atención de la recepcionista, (para poder analizar el efecto de mi presencia ante la solicitud de la entrevista) el uso del espacio, la distribución de oficinas, muebles, etc., para luego contrastar estas observaciones con los discursos obtenidos en las mismas empresas.

En la medida que avanzaba en la investigación fui modificando algunas estrategias. Por ejemplo; cómo pedía las entrevistas, hubo ciertas empresas importantes y que tienen una imagen bastante moderna que dilataron la respuesta. La mayoría que adoptó esta conducta me contestó que no la aceptaba.

Otra de las modificaciones que me parece significativa, ya en el propio trabajo de campo, fue la modificación del orden de algunas preguntas. En las primeras entrevistas preguntaba sobre cultura empresarial casi enseguida de comenzar lo que generaba desconcierto, no sabían de qué estaba preguntando. Trasladé esta pregunta casi para el final, esto mejoraba el entendimiento, a esa altura ya se había producido un clima adecuado y se había entrado en tema.

CAPITULO V

LOS FACTORES EXPLICATIVOS, LOS HALLAZGOS

¿CULTURA EMPRESARIAL? ¿CÓMO DIJO?

Los empresarios no son inmunes a la ambivalencia, la nostalgia, la queja rioplatense, sienten nostalgias del Uruguay de la época de las "vacas gordas", a la vez que dicen que este los llevó al fracaso. El complejo de país chico hoy paga precio a toda aquella parafernalia de que "como el Uruguay no hay" bajo ese rótulo se amparaban todas las prácticas buenas y malas.

"Tenemos que cambiar", pero unido va el reclamo al Estado que no ayuda. Uno de nuestros entrevistados lo describe así; *"...Y arrastré por este mundo la vergüenza de haber sido y el dolor de ya no ser, ... como en el tango..."*

Los empresarios uruguayos no están familiarizados con el concepto "cultura empresarial", tienen más claro el concepto "cultura del trabajo", pueden ver con mayor facilidad al otro (los empleados) que a sí mismos.

En el transcurso de la entrevista se provocaba un cierto insight, donde aparecía el tema "cultura empresarial". Porque, como dijimos anteriormente, cultura empresarial siempre existe sea conciente o no.

Otra cosa es que se utilice la cultura como una variable más, para el desarrollo de los objetivos empresariales, en este sentido en ningún caso existió un manejo explícito de la variable "cultura" para el desarrollo de objetivos. Sí se puede distinguir que existen empresarios que tienen en cuenta la cultura, para poder identificar algunas prácticas y hábitos empresariales, y que algunos han definido su misión. Esto es parte de la utilización de "cultura empresarial".

Cuando se los consultó sobre la acepción más general de "cultura empresarial", algunos identificaron dos grupos de empresarios y los describieron de la siguiente manera: hay quienes sólo se orientan hacia la obtención de rentabilidad, son los mismos que

“...no saben qué hacer, viven en el pasado, esperan que el mercado esté bien, no salen a buscar mercados...”, sus industrias “están indefinidas”..”

Por otro lado

“...hay una movida grande en el sentido de decir no nos quejemos de lo que no tenemos y de lo que nunca vamos a tener y dediquémonos a mejorar lo que tenemos...”

Algunos coincidieron en que

“... esta profunda crisis ha abierto una nueva conciencia en el empresariado y esto puede perfilar un cambio en las formas de ser y de actuar, fundamentalmente en aquellas empresas más jóvenes o donde sus directivos son más capacitados en el área empresarial...”

Dicen

“... que el país no puede pensarse sin una clase empresarial, que son necesarios como los trabajadores y otras profesiones...”, igual plantean, “... hay tendencias a las chacras y a tirar de la piolita (del Estado) y sacar provecho propio...”

No obstante hay quiénes intentan otras formas:

“... los otros que además de la rentabilidad trabajan en actividades que le gustan y que buscan otras cosas en su actividad. Ven que hay mas cosas que la rentabilidad, no son muchas las empresas así pero hay de las dos, a veces lo que más se ve es lo otro...”

“...Creo que los empresarios entienden más que su gestión esta orientada a la mera obtención de ganancia, cuando la ganancia tendría que ser lo implícito como el salario para los trabajadores...”

“...Bueno soy muy crítico; hay un nivel de empresarios con todas las típicas de Uruguay que no innova, no capacita, no delega, no entienden la empresa como una organización que los trasciende, que va más allá, que tiene una

función social mas allá de que sean dueños y reciban sus beneficios, que tiene una vida propia...”

Parecería quedar claro que la percepción que los empresarios tienen de sí mismos, es que existen por lo menos dos grandes grupos, uno sólo orientado a la mera obtención de rentas y otro que además lo hacen por que les gusta, lo eligen como profesión. Esto parecería favorecer la utilización de la cultura como una variable para el desarrollo de sus estrategias.

En las entrevistas pudimos observar claramente estos dos grupos y las diferentes percepciones que tienen de sí mismos.

Mediante las declaraciones, pudimos deducir que algunos empresarios son muy duros, otros más indulgentes. Unos son más auto-críticos y otros más críticos, fundamentalmente con los factores externos referentes a su actividad, como las políticas económicas, el entorno político, etc.

Todos coincidieron en que existe cierto aire pecaminoso en ser exitoso en este país,

“... si alguien triunfa la gente no se alegra, enseguida se pregunta; ¿ cómo llegó? ¿ a quién habrá embromado?, eso hace que a los que les va bien no cuenten, entonces no hay trasmisión de las buenas prácticas, de las buenas enseñanzas...”

“...quiero decirle que el éxito en Uruguay está terriblemente castigado y creo que a la actividad privada se la ve con malos ojos. ..” “... Esta es una sociedad que le gusta descalificar y para hablar del proyecto de uno hay que hablar de lo malo que son los otros.

“...Es el país del empate, está mal el éxito y tiramos al medio, la culpa la tiene siempre otro, nos sacamos la culpa...”

Aquí vemos claramente cómo un componente fuertemente cultural puede trabar la posibilidad de desarrollo y cambio y fundamentalmente la generación de

transferencias de las experiencias de unos a otros. Las empresas permanecen aisladas, unas de otras.

Otro aspecto destacado, es el paternalismo del empresariado nacional, ven las empresas como hijos que hay que criar, guiar, proteger, etc. Vemos en esta actitud la antítesis del empresario emprendedor, que por definición, es afecto al riesgo y a la inversión y por lo tanto está donde obtiene satisfacciones. Los emprendedores forjan empresas y luego las venden, o las transforman y aceptan otro desafío, son generadores de emprendimientos.

Al respecto uno de los empresarios entrevistados nos dicen,

“... Lo vive como a un hijo, lo maneja de forma vertical, y muchas veces uno los ve fracasar y bueno muchísimas veces la sociedad ve que hay quejas; que no les dio el país oportunidades y a veces es cierto, pero otras, es producto de sus mismas prácticas...” “... La capacidad de riesgo es baja y si no hay gente dispuesta a arriesgar no hay empresarios... Hacen falta muchos empresarios capacitados que entiendan cuál es su verdadera misión...” “... Si uno tiene un Estado que no los estimula los empresarios se van a ir como los trabajadores. Es esencial que haya empresarios en calidad y en cantidad y para esto hay que prepararse...”

La improvisación como una práctica frecuente

Así lo dejan claro los siguientes testimonios de los entrevistados:

“...Falta una cultura empresarial de innovación eso los lleva al fracaso, otra de las cosas es que no hay empresarios que piensen más allá de lo que están viviendo hoy...”

“... Bueno te puedo hablar de la familia; acá en Uruguay el 80% de las empresas son familiares y es muy difícil que tengan un plan, por ejemplo; qué va a pasar con la siguiente generación. En la empresa el problema es

el de la sucesión y hay varias maneras de encararlo. Para nosotros, por ejemplo; nuestro padre nos traía desde chicos había que trabajar en diciembre para las fiestas, nos involucraron desde el principio pero en otras empresas que no hicieron plan de sucesión los hijos estudian para otras cosas. Ninguna empresa planifica para dentro de diez años, tampoco el entorno te deja, pero en el sentido de la sucesión se podría. Pero los hijos estudian medicina porque no lo piensan y ahí termina la empresa, incluso empresas muy importantes no lo prevén y desaparecen...”

Un empresario dio un testimonio más gráfico,

“... primero, se larga la pelota a la cancha y después se ponen los jugadores, nos paso a nosotros con un local en el Shopping. Primero alquilamos el local después pensamos en infraestructura, gente, etc. ...”

La improvisación es una constante en la política empresarial. Como las empresas no tienen clara su misión, tampoco pueden disponer de un plan estratégico. No hay plan a largo plazo, no existe el que “va a pasar” o “qué quiero que pase” en la empresa, en los próximos años.

Tampoco se planifica la sucesión, es decir quién va a quedar en los puestos principales cuando se jubilen los que están hoy. Muchos de los casos de nuestra muestra, eran empresas familiares, los hijos de los empresarios son médicos veterinarios, químicos, profesionales universitarios que no eligieron ser empresarios, que deben abandonar sus carreras para hacerse cargo de la empresa familiar, viéndose investidos, de pronto como directores empresariales.

Buenos sí, pero sin camiseta

En general los entrevistados coincidieron en que los trabajadores son muy buenos técnicos y saben mucho de su oficio, valoran que existe una mano de obra calificada en el país, pero manifestaron que los empleados no se involucran con el trabajo. Algunos adjudican esta forma de “ser” con el papel del Estado paternalista que los ampara.

“...El uruguayo tiene un conocimiento técnico muy bueno y un nivel educacional excelente. pero a pesar que es un muy buen profesional en su trabajo, no tiene la camiseta de la empresa, no se identifica, está como separado, culturalmente no se involucra con la empresa. Tengo la experiencia de Brasil de trabajar en una empresa grande de cultura de motivación, entonces nunca me preocupé de cuestiones mínimas, por ejemplo; el que uno tiene que llegar en hora al trabajo, esos parámetro ya tenían que estar incorporados pero no es así hay detalles chiquitos...”

Otros manifiestan

“... que los uruguayos trabajan lo necesario para vivir, toca el timbre a las ocho horas y salen corriendo, si hacen dos horas extras un día, al otro duermen dos más...”

Seguramente la perfección de la cultura del trabajo, deberá ser una de las cuestiones que las empresas tendrán que fortalecer con mucho ímpetu. Aunque llevar adelante una cultura motivacional entre sus empleados, probablemente no pasará por poner en un cuadro la foto del funcionario del mes, (estilos comprados “llave en mano” de otras culturas), sino buscar en nuestros hábitos y costumbres los mejores indicios que nos permitan encontrar verdaderas culturas motivacionales, desarrollar identidad corporativa y como decía uno de los empresarios “ponerse la camiseta”.

“...Creo que en Uruguay hay una cultura muy particular y se considera que se realiza mucho trabajo por que están un montón de horas dentro de la empresa, pero no hay productividad. En eso se ha trabajado, en mi empresa en general todos nuestros trabajadores son muy formados...”

Esto estaría indicando que se cree, que ser buen trabajador solo depende de cuantas horas se trabaje. No se tiene en cuenta cómo se usa el tiempo. La capacidad de productividad en el mundo actual pasa por la formación, por la implementación de innovaciones que mejoren la calidad del trabajo y por una cultura motivacional.

Esta reflexión me lleva a pensar en la “garra charrúa”, concepto tan uruguayo, y en particular en dos de sus acepciones; por un lado aquella de improvisar, y por otro la

del coraje, que son dos de los sentidos que nuestra sociedad le adjudica a este concepto.

Según el significado de improvisar: no planificar, no prever; se puede decir que los empresarios son "muy uruguayos". Por el otro lado la idea de coraje, "pongo el pecho", intento algo, no se manifiesta tan así, no vimos empresarios arriesgados.

No podemos generalizar, existen excepciones que implican nuevas prácticas, pero la queja y la responsabilidad puesta "afuera" aparece.

Las empresas, los empresarios y la innovación

Todas las empresas investigadas han realizado algún tipo de innovación,

"... nosotros vivimos de la innovación en la industria del soft no se puede quedar. La responsabilidad es esa. Los clientes siempre generan nuevas necesidades si innovamos multiplicamos la satisfacción del cliente, si no lo hacemos no multiplicamos y reducimos la innovación del cliente..."

En general la innovación responde fundamentalmente a necesidades externas, a la exportación y a exigencias internacionales. Los cambios más importantes son en las maquinarias o en procesos de producción (tecnología dura, no hay que pensar en última generación, sino a lo que se accede en virtud del tamaño de nuestro mercado).

"...Básicamente el parque de maquinaria es mecánico hidráulico y se han innovado con electrónica llevándolas a maquinas más modernas. Por suerte no hemos utilizado el momento de bonanza para los cambios si no nos veríamos muy apretados económicamente..."

El tamaño de las empresas hace muy costoso cualquier tipo de innovación. En general se compra "llave en mano" tecnología usada en países del primer mundo. Cuando se realizan cambios en procesos de producción, ahí aparecen involucrados los trabajadores, o apelan a los técnicos nacionales.

Dicen "... surgió una necesidad y estos (los técnicos) se pusieron a resolverla..." Los empresarios lo destacan por el nivel y formación de sus trabajadores, los contenedores en un frigorífico, o un nuevo proceso de maduración del vino, son ejemplos.

De todas maneras estos esfuerzos son aún muy tímidos y aislados. Además no funciona un centro difusor de las innovaciones y de las buenas o malas prácticas, donde poder transmitir las experiencias. Las organizaciones que agrupan a estos empresarios si bien promueven alguna charla o seminario no son permanentes promotoras de la innovación, éste sería un rol muy importante para ellas en un nuevo contexto.

Donde no aparecen cambios es en las áreas de gestión, o por lo menos si los hubo no aparecen registrados como importantes por parte de los empresarios, lo que hace muy particular el tema de la innovación en este campo. Decíamos al principio que en la mayoría de los países del primer mundo los cambios en la gestión fueron concomitantes e incluso precedieron a los tecnológicos (duros).

Uno sólo de los entrevistados lo nombra específicamente:

"...Innovación existió en el tema de gestión. Tenía un sistema de información deficitario y ahora estamos implementando un programa que centralice. Es un sistema propio que tiene que tener una forma sencilla de ver porque se manejan muchos artículos. Esto es como jugar al tenis, puedes hacerlo con una raqueta de madera o con una moderna. Seguro que con la moderna lo haces mejor. Pero cuesta y hay desconfianza sobre todo en mi padre y en mi tío ellos armaron esto con la raqueta de madera..."

Los más jóvenes son los más audaces, los más veteranos tiene más reparos a la hora de los cambios, en general piensan que si la empresa llegó hasta aquí quiere decir que funciona.

En este punto vamos a la inversa de algunos países del mundo, los que han alcanzado mayor desarrollo. En Uruguay los tímidos cambios se dan

fundamentalmente en maquinarias y procesos y las formas de gestión continúan sin innovaciones.

Algunas de las empresas estudiadas tienen su razón de ser en la innovación, como son las compañías de software y biotecnología. Estas empresas constituyen verdaderas áreas avanzadas de desarrollo e innovación lo que nos permite reafirmar la creencia de que tenemos un potencial, - el capital humano - que nos permitiría tomar el camino de la innovación y la tecnología para poder competir en otros mercados.

Tenemos una capacidad nacional para la innovación; pero nos falta articular los diferentes sectores involucrados en la innovación, la Universidad, que es la principal generadora de cambios tecnológicos; el sector productivo que debe incorporar la innovación como cultura para la competencia y el gobierno que debe desarrollar políticas que tiendan a fomentar, relacionar y difundir los avances y descubrimientos.

La demanda de innovación y de nuevas tecnologías es escasa y la poca que hay se orienta hacia el exterior. Un ejemplo paradójico de esto es el propio Estado. Mientras que el país es el primer productor de software del continente latinoamericano, con exportaciones en este sentido de 80 millones de dólares anuales, el software que se usa en el Estado es extranjero.

Las empresas más innovadoras han surgido de profesionales, que incluso las incubaron desde la propia universidad.

Por último me gustaría resaltar algo dicho por uno de los entrevistados referente también al tema innovación pero vinculado al crecimiento de la empresa:

“...Eso es muy importante y los cambios han sido muy exitosos en los últimos diez años. Es una curva ascendente de crecimiento, incluso cuando todos están en crisis. Y eso se debe a los cambios tecnológicos, nosotros hemos innovado en diseño tecnológico y está visto en los números, crecimos...”

En cuanto a la capacitación, ésta se realiza en algunas áreas y en otras no:

“...la parte de personal no, la química sí, la parte de mantenimiento también. Han hecho cursos de ahorro de combustible electricidad, en la administración cursos de secretaria, no mas que eso...”

Cuando se introducen maquinarias nuevas se capacita a aquellos que van a operar con las nuevas tecnologías. No es continua y se realiza por áreas dentro de la empresa. Por ejemplo es común que se hagan cursos, en administración y ventas, o por nivel jerárquico, -se capacita a gerentes y mando medios- el resto queda como estaba.

En general no se hacen seguimientos después de las capacitaciones y por lo tanto no se pueden evaluar. No obstante todos han valorado a la capacitación como una variable importante más allá de que no la implementen, o lo hagan a medias. Todos están desconformes por lo poco que han hecho en este rubro:

“...Sí, este...se realizan; no podría decirle que con una estrategia muy profesional, pero se realizan. Vamos a ponerlo de otra forma, si Ud. me dice en que escala se pondría del uno al diez, yo le digo entre un cinco o un seis. En ochocientas personas no es muy poco, pero no estamos conformes...”

Algunos tienen otra visión sobre el tema de capacitar

“...con el tema de la capacitación hay que ser medidos, porque sobre capacitar no retiene a la gente, los preparas para otros...”

En resumen puedo decir que todos tienen incorporado que la capacitación es uno de los factores que más les aportaría para lograr otros niveles de productividad y calidad, pero en general todos coinciden en que hacen bastante poco. Lo que resulta paradójico. Sí podemos observar que aquellas empresas que tienen a la capacitación como una variable considerada y han tomado medidas, son las de mayor desarrollo innovativo, pero además son económicamente a las que mejor les va; son los casos de informática, equipamiento y diseño y biotecnología.

En la mayoría de las empresas estudiadas la adopción de normas y procesos de calidad, como ISO o Calidad Total está ausente. Al respecto dicen,

“...No y no por ninguna razón de carácter estratégico, este.... es no, pero hay personal capacitado en normas de calidad. Y se refiere a descripción de

procesos, que están formalizados, establecidos a cuestiones de calidad; están instrumentados y se toman muy en cuenta, no se toman aún los temas de certificación...”

En las empresas estudiadas que se aplicaban estos procesos los dejaron de instrumentar y aplicar como consecuencia de la crisis *“...Lo utilizábamos y tuvimos que suspenderlo, a partir de la crisis...”*

Todos declararon adoptar algunas pautas de calidad sobre todo si son exigencias para exportar. Sólo una estaba actualmente en un programa a nivel internacional pues la tecnología que utiliza y a lo que se dedica lo hace necesario.

“...Se utilizan algunas pautas, a la brevedad la necesidad es tener algún proceso de calidad bastante más específico, antes de la devaluación estaba primero, ahora no está tan primero, pero está. Adoptar alguna norma de calidad nos abre posibilidades muy importantes en Europa y en otros mercados...”

El organigrama empresarial es piramidal. Todas las empresas se estructuran de la forma tradicional piramidal, están divididas por departamento, con gerentes a cargo. Incluso las más innovadoras mantienen esta estructura aunque sea un poco más plana pero todas tienden a esta forma.

“...Empezamos como una empresa horizontal ahora que tenemos un cierto nivel es un poco más piramidal, se necesitan tomar determinadas decisiones que en la democracia sería imposible...”

Existe una tendencia muy marcada en nuestras empresas a tener muchos gerentes o mandos medios. Las decisiones son centralizadas, las funciones son impersonales y predominan las reglas a la iniciativa personal.

Por ejemplo nos decía un entrevistado,

“...Bueno ...este... es un organigrama todavía bastante vertical que le digo que no es bueno por algunas señas, por ejemplo; un jefe se justifica si tiene determinadas personas a su cargo, todavía hay muchos caciques sin indios...” “... Pero,.. eh... bueno,... existe un directorio, una presidencia ejecutiva, no hay un gerente general. En la actualidad de la presidencia

dependen dos áreas, una administrativa financiera con un gerente y otra gran área con otro gerente, que es dirección de negocios. De la gerencia de negocios dependen dos partes; una parte operativa de la fábrica y otra comercial. A su vez en la parte operativa hay un gerente de producción, un gerente de producto que depende directo de negocios. Del gerente de operaciones dependen otros gerentes, como recursos humanos. La otra parte es dirección de negocios, que dependen el gerente comercial y marketing interno y externo, es un organigrama no muy grande la empresa tiene una gran capacidad de comunicación interna...”

Se comienza a visualizar la necesidad de otras formas de organización, pero como vemos en la descripción citada, no sólo la organización empresarial es piramidal sino que hay muchos gerentes y no aparece la participación de los trabajadores en ninguna estructura de decisión.

La eficiencia de la empresa está enfocada en las negociaciones con el Estado...

Casi enseguida los empresarios expresan su preocupación acerca del Estado.

“...Es muy pesado para las empresas, y no las incentiva...”

El Estado es el eterno convidado ya sea por ausencia o por demasiada presencia.

“...y la relación es como la relación que puede tener Ud. con un socio mayoritario...”

Al Estado se le reclama falta de apoyo, de políticas en varios sentidos,

“...El Estado no tendría que ser un complicador, que el Estado no sea un facilitador se puede entender, pero que complique no...”

Algunos destacaron el papel que deberían jugar, a su entender, los diplomáticos y los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores. Al respecto decían;

"...los cónsules, embajadores, etc., no pueden ser políticos, tienen que ser técnicos capacitados para desarrollar el país. ¿Que hacen los embajadores? No sabemos. Ellos no saben que productos está importando de Uruguay, el país en el cual son embajadores, dudo que sepan..."

La falta de políticas, como hemos destacado, en el plano de innovación y legislación, y por otro lado el peso que supone para la producción, según dicen, hace que el Estado tenga una imagen negativa ante el empresariado nacional.

De todas maneras, varios plantearon que es positivo que el Estado los ampare. Señalaron que en Uruguay existe una injusta distribución de la renta y que ahí debe intervenir el Estado.

"...En primer lugar le voy a dar un concepto no es malo que los Estados protejan, todo depende de los objetivos que persigan porque las empresas significan mucho más que el medio para que los empresarios ganen dinero, forman parte importantísima de la vida de un país y de la posibilidad de desarrollo del país..."

Los empresarios coinciden en que el Estado debe asegurar la educación para tener una mano de obra calificada y de alto nivel; pero además debe reducir los costos internos ya que son muy altos y eso dificulta la posibilidad de vender afuera.

También el tema de la burocracia e ineficiencia del Estado estuvo planteada en forma de costos, así como la falta de reglas claras, los trámites largos, reiterados muchas veces y la superposición de organismos que encarecen la producción.

Pudimos observar que los más jóvenes son los que menos reclaman.

Sin duda el papel del Estado es un tema a definir en relación a las empresas y el empresariado nacional. El primero ha tenido mucho que ver en la conformación de este tipo de empresariado, no arriesgado, siempre a su amparo. Son evidentes las necesidades de cambio de rol del Estado, en relación a las empresas y las políticas empresariales.

Pensando en otras experiencias de países no desarrollados como el este asiático o Finlandia por ejemplo, vemos que el Estado mantuvo una fuerte intervención en la definición de las nuevas estrategias productivas, y se promovieron medidas que impulsaron el nuevo perfil de desarrollo. El caso de Finlandia¹⁶ es muy elocuente, se tuvieron en cuenta peculiaridades históricas y geográficas, para pasar de ser un país casi solamente productor de celulosa, a lo que es hoy, un país con un alto desarrollo tecnológico y líder en telefonía celular. Nokia es la segunda empresa mundial en este rubro después de la americana Motorola.

Pudimos observar que existe una relación conflictiva entre las empresas y el Estado. Esto nos lleva a plantearnos algunas interrogantes: ¿Las empresas empiezan a tener mayor edad y quieren tener su propio camino? ¿Se dieron cuenta de que ese Estado proteccionista que las hizo crecer, más allá de su eficiencia o no, se ha transformado en un techo para seguir adelante en un mundo globalizado y con mayores exigencias?

En cuanto a la valoración de los cambios implementados por parte de las empresas, todos han valorado positivamente las innovaciones que han anexado.

“...Bárbaros hemos resuelto mayor efectividad, los depósitos están conectados, la entrega es más rápida...”

“...Siempre positivos, la idea es que siempre tendríamos que estar cambiando, la idea es que no se puede parar, esta empresa es así...”

“...En su momento positivos, ahora después de la crisis,...bueno si Uruguay hubiera venido en la línea de crecimiento y exportación, seguramente hubiéramos hechos más cambios...”

La mayoría los asocia a poder sobrevivir,

¹⁶ A finales del siglo XIX para conspirar y alzarse contra el zar Nicolás los finlandeses utilizaron una tecnología desconocida para los rusos, el teléfono, desarrollaron redes telefónicas locales para comunicarse, hasta el día de hoy siguen siendo así. La telefonía celular es producto de una necesidad local, Finlandia es un territorio con escasa población, con temperaturas gélidas lo que hacía muy costoso el mantenimiento de cableados por todo el país, además ese clima hace que la gente requiera tener teléfonos en sus autos por si les pasa algo.

“...De hecho estamos funcionando mejor y hoy en día no son muchas las empresas que lo hacen y estamos trabajando bien para lo que es el mercado...”

Manifiestan que de no haber sido por la crisis hubieran seguido cambiando.

Una acepción de crisis es también, oportunidad de cambio, el empresariado nacional no practica esto frente a la crisis, sino que se retrotrae (efecto bicho bolita), alguno ha dicho *“...por suerte no nos metimos a incorporar nada...”*.

Aparece como lo más loable el mantenerse en medio de las crisis, hay que “aguantar el chaparrón”, esperar que pase, esto manifiesta una actitud muy pasiva y poco emprendedora de nuestro empresariado nacional. Sin embargo pudimos constatar que aquellas empresas que son más innovadoras y arriesgadas fueron las que más crecieron incluso en medio de la crisis.

La cultura empresarial uruguaya tiene fuertes trabas hacia la innovación y el riesgo

La percepción de los propios empresarios al respecto es muy significativa:

“...La capacidad de riesgo es baja si no hay gente dispuesta a arriesgar no hay empresarios...”

“...Falta una cultura empresarial de innovación eso los lleva al fracaso, otra de las cosas, es que no hay empresarios que piensen más allá de lo que están viviendo hoy...”

Conseguimos observar que en general, esta hipótesis se confirma. Sobre todo en aquellos empresarios que han heredado la empresa.

La profunda crisis que nos afecta y su duración ha dejado al descubierto errores y malas prácticas que los empresarios no pueden dejar de ver. Igualmente a la hora de

tomar medidas hay una tendencia a esperar "que pase el chaparrón". Muchos manifestaron su conformidad al no haber invertido en cambios de maquinarias cuando sobrevino la crisis.

Los empresarios más jóvenes¹⁷ y los que no heredaron la empresa son los más audaces y los que están más dispuestos a efectuar cambios, de hecho sus empresas se basan en áreas con mayor desarrollo tecnológico, y el cambio es la única manera de mantenerse en el mercado, (software y biotecnología) o en áreas donde la moda influye mucho, como es el caso del equipamiento.

A estos empresarios el "afuera" los condiciona mucho para el cambio. En general en todas las empresas, los cambios e innovaciones se deben a necesidades en primer lugar externas, a saber, exigencias de clientes o requerimientos para poder exportar, en algunas pocas estuvo planteado el tema de la necesidad del cambio desde adentro, también coinciden en que son las más jóvenes y con mayor formación empresarial de sus directores.

En la mayoría de las empresas relevadas el tema de la innovación es solamente parcial en algunas áreas, por ejemplo; en la maquinaria, o vemos que hacen capacitación en administración o ventas, dejando el resto como está.

Las direcciones empresariales son poco profesionalizadas

La formación de los empresarios es un componente de la cultura empresarial. En general la mayoría de los entrevistados no tenía como vocación ser empresario, y en sus primeros años inclusive intentan hacer otras cosas. Pero como casi todos son hijos y nietos de empresarios, terminan siéndolo. Uno de ellos lo afirmaba,

"...Hijo de... estoy porque mi padre fundó la CIA, no se si hubiera llegado por mérito propio tengo un año de facultad; salí y fui a la escuela agraria soy

¹⁷ El 54% de los entrevistados tiene entre 40 y 50 años de edad, el 17% son menores de 40 y el resto mayores de 50.

técnico agropecuario. Formación y experiencia como empresario no tenía. He tratado de hacer cursos para tener mas criterio a la hora de decidir...”

“...Y los empresarios uruguayos somos contadores, ingenieros; tenemos que ser tantas cosas para ser empresarios en el Uruguay que realmente es una hazaña. El que está en la industria es por que la quiere mucho, esto tiene muchas trabas,... empezando por lo financiero. Hay que querer mucho a la empresa yo creo que tenemos muy buenos empresarios debido a todo lo que hay que saber para ser empresario aquí con tantas dificultades. Hay gente capacitada no tenemos las posibilidades para ser mejores...”

Dentro del grupo de empresarios entrevistados, tres no tienen formación universitaria, cuatro son profesionales universitarios y el resto tiene estudios universitarios incompletos, en general muy pocos años. La mitad tiene alguna formación en administración de empresas o marketing, en general cursos realizados a posteriori de estar ejerciendo la dirección de la empresa.

Investigaciones llevadas a cabo a fines de los años 1980 y comienzos de 1990¹⁸, registran en los espacios industriales privados una baja profesionalización de las gerencias, ocupadas éstas por los propios dueños.¹⁹

“...la gran mayoría de los fracasos tiene que ver con el empresario no hay una cultura de formarse. Yo soy veterinario y tuve que formarme como empresario, claro antes tampoco había carreras para formarse...”

A partir del ingreso de ingenieros en las empresas a mediados de los años 1980, cuando la crisis del taylorismo ya tenía casi dos décadas, en Uruguay comienza un proceso de profesionalización de las direcciones empresariales. Al respecto nos decía uno de los entrevistados

¹⁸ L de Oliveira E Massera. “Estrategias de organización empresarial y nuevas formas de competitividad que se esbozan”. *Documento de trabajo Nº 18*. Dpto. Sociología. FCS. Udelar. 1994

¹⁹ Hasta el día de hoy, las gerencias están en alta proporción integradas por los propios miembros de las familias propietarias. Respecto del ingreso de Ingenieros y de la existencia de actividades sistemáticas de I+D en las empresas, ver Argenti, Filgueira y Sutz, 1988. En esa época, no tenían Ingenieros el 22% de las empresas de más de 100 empleados, el 50,3 de las empresas de 50 a 99 empleados y el 73% de las empresas de 20 a 50 empleados (ibid:112).

“... Hay empresarios con todas las típicas de Uruguay, que no innova, no capacita, no delega, no entienden la empresa como una organización que nos trasciende, que va más allá, que tiene una función social...”

Las prácticas transmitidas de las anteriores generaciones corresponden a un patrón de país con alto proteccionismo y a otro contexto internacional, lo que hace que esta profesionalización resulte anacrónica. Es importante resaltar que hasta hace poco tiempo tampoco existían en nuestra universidad carreras como administración de empresas por ejemplo. Esta hipótesis se cumple parcialmente, ya que las nuevas exigencias han comenzado un proceso cada vez más fuerte de profesionalización en las direcciones empresariales y sobre todo en la incorporación de técnicos.

Otros hallazgos que surgen del análisis

La descalificación como práctica habitual.

“...Esta es un sociedad que le gusta descalificar para hablar del proyecto de uno hay que hablar de lo malo que son los otros...”

La poca autocrítica que encontramos, si les va mal en primera instancia la “culpa” es de otro, Estado, contexto internacional, etc.

Otro aspecto en este sentido es el bajo prestigio que tiene dicha profesión en nuestra sociedad, lo manifestaban los mismos entrevistados, no es bien visto ser empresario, no es motivo de orgullo, seguramente por esa tendencia a pensar que “algo habrán hecho”, no se lo vincula al mérito personal, ni a la capacidad. La demonización del éxito. Es un pecado, no se lo vincula al mérito sino a algo hecho por fuera de lo legal. No existe cultura de emulación, se tiende a nivelar hacia abajo, no a emular al que triunfa.

...cómo a nuestro parecer, cualquier tiempo pasado fue mejor...

Ésta es una constante en nuestro empresariado. Repasando y releendo las historias y cambios en otras latitudes, por ejemplo la asiática, se nos ocurre, que en estos países mirar para atrás significa mirar la pobreza, una calidad de vida muy mala, trabajar en condiciones infra-humanas, vivir con un plato de arroz.

En Uruguay, nuestro pasado nos condena, en alguna época tuvimos niveles de vida superiores a muchos países europeos. Algunas conquistas sociales fueron obtenidas antes, que en el mundo desarrollado y eso prácticamente sólo criando vacas. Lo que nos parece importante, es que se tome conciencia de que ese viejo tiempo no va a volver, por los cambios que ya hemos mencionado anteriormente. El mundo es otro y nosotros debemos buscar cómo nos insertamos en él de la mejor manera posible.

Tenemos que aceptar que el tamaño del Uruguay, no nos permite producir a grandes escalas y que lo nuestro seguramente sea la calidad y la tecnología. Como todos señalaron, aprovechar la capacidad de nuestra gente, nuestro nivel educativo, la calidad de nuestros técnicos y profesionales.

Ruperto Long cuando aún era presidente de LATU, en una entrevista en la radio 14-10 decía: *“...O Uruguay se transforma en un centro de excelencia o no tiene perspectivas...”*

Dime como vives y te diré quien eres

Por último analizaremos lo observado en relación a la “atención” a los que llegan a la empresa, el uso del espacio y el mobiliario.

En las empresas menos innovadoras no existe una preocupación por la atención, si bien es correcta, muchas veces no quedaba claro cuando nos atendían por teléfono con quién estábamos hablando. En estas empresas no había presentación de la empresa, ni de la persona que atendía el teléfono.

En cuanto al uso del espacio es muy significativo también. Recintos pequeños, sin luz natural, muy austeros, el mensaje parece ser que el "extraño" que llega tiene que sentirse mal e irse pronto. Mostradores y mamparas separando el "exterior" del "interior", para que no sea fácil ingresar.

Por otro lado las empresas más innovadoras tienen una preocupación explícita en la atención, tanto telefónica como personal. Existe presentación telefónica de la empresa y de con quién se está hablando. El uso del espacio es abierto, con preocupación por el bienestar del que espera, lugares luminosos y decorados, muchas veces con premios y reconocimientos hacia la empresa, mobiliario moderno y funcional. El mensaje que uno percibe es el de "bienvenido".

Vale decir que también encontramos algunas empresas con una atención telefónica buena y cuando llegábamos, la entrada, la recepción e incluso la sala donde nos reunimos, tenía características muy austeras y sin cuidado, no tenían ambientes agradables para el visitante. Nuevamente aparecen los cambios aislados en algunas áreas.

En general el uso del espacio y la atención tiene que ver con el grado de desarrollo innovativo y de cambios en la empresa. Aquellas empresas que manifestaron instrumentar innovaciones tecnológicas y de gestión, son también las que más se preocupan por la imagen empresarial. Las que menos cambios han instrumentados tienen un menor cuidado de su imagen.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Las empresas tienen poca relación entre sí, están aisladas, lo que no facilita sinergias, ni sistematización de la experiencia de unas a otras. Tampoco podemos decir que las empresas se encuentran o practican las formas del Toyotismo o del Fordismo, conviven diferentes formas del trabajo, muchas veces precarias, lo que dificulta articular procesos como el de calidad total y Just in Time, que para su adecuada implementación necesitan que trabajadores, técnicos y empresarios se involucren en el mismo fin.

El organigrama empresarial es piramidal, con muchos gerentes y jefes. Las decisiones son centralizadas, las funciones son impersonales y predominan las reglas sobre la iniciativa personal.

Los empresarios uruguayos no están familiarizados con el concepto "cultura empresarial". No manejan la variable "cultura" para el desarrollo de objetivos, algunos han definido su misión y esto es parte de la utilización de "cultura empresarial".

Sin embargo, siempre existe cultura empresarial, y la que hay en general no es proclive a la innovación y al cambio. No existe identidad corporativa porque la mayoría de las empresas entrevistadas no han definido su filosofía, que es la que genera la identidad.

Nuestro empresariado no es propenso, en general, a asumir riesgos, sin embargo los empresarios más jóvenes y los que no heredaron la empresa son los más audaces y los que están más dispuestos a efectuar cambios, de hecho sus empresas se basan en áreas con mayor desarrollo tecnológico, y el cambio es concebido como la única manera de mantenerse en el mercado.

Todos han valorado positivamente los cambios que han incorporado y la mayoría los asocia a poder sobrevivir. Vale destacar que aquellas empresas que han sido innovadoras y arriesgadas fueron las que más crecieron, incluso en medio de la crisis.

Los cambios e innovaciones responden a exigencias externas, incluso internacionales. Los cambios más importantes son en las maquinarias o en procesos de producción, (tecnología dura). En general se compra "llave en mano" tecnología usada en países del primer mundo. No aparecen cambios en las áreas de gestión, si los hubo no aparecen registrados como importantes por parte de los empresarios.

Mientras que en la mayoría de los países del primer mundo los cambios en la gestión (blandos), fueron concomitantes, e incluso precedieron a los tecnológicos (duros), en Uruguay aún no se han implementado. Sin embargo tenemos técnicos y profesionales de primer nivel con una excelente formación, lo que concibe una capacidad nacional para la innovación.

Resta articular los diferentes sectores involucrados en la innovación: la universidad, el sector productivo y el gobierno.

No existe una cultura empresarial de innovación, muchos de los fracasos empresariales tiene que ver con un fuerte componente cultural, no arriesgar, no invertir, no apostar y no ser críticos. El Estado ha tenido mucho que ver en la conformación de este tipo de empresariado, no arriesgado y siempre al amparo de él.

La formación de los empresarios es ineficiente, aunque existe preocupación, por parte de ellos mismos, en resolver este déficit. La profesionalización es anacrónica, corresponde a patrones empresariales de otras épocas, los más innovadores se han capacitado después de asumir la dirección empresarial.

En cuanto a la implementación de capacitación al personal; la misma es fragmentada e interrumpida, se realiza por áreas y por niveles jerárquicos. No existe en la mayoría de los casos seguimiento ni evaluación.

La mano de obra nacional, es altamente calificada pero no es involucrada en los diseños productivos ni en las decisiones, lo que perjudica la conjugación de los diferentes conocimientos: los tácitos, propios de los trabajadores, y los explícitos, que instrumenta la empresa.

Por todo lo dicho anteriormente, es que los directivos de las empresas tienen que configurar de forma activa, una cultura empresarial que dé cuenta de todos los cambios en el entorno.

Por último señalar algo, que también afirmó uno de los entrevistados; esta profunda crisis ha abierto una nueva conciencia en el empresariado y esto puede perfilar un cambio en las formas de ser y de actuar, fundamentalmente en aquellas empresas donde sus directivos son más jóvenes o son más capacitados en el área empresarial.

A partir de lo expuesto y en función de los objetivos planteados, teniendo en cuenta todas las categorías analizadas. Cumpliendo con el objetivo de trazar tipologías que me permitan, teóricamente, poder caracterizar que tipo de empresarios existe en el país; y advirtiéndole que estas no aparecen puras en nuestras empresas; es que puedo conformar la siguiente tipología: empresario innovador, empresario conservador y empresario intermedio.

Esto no quiere decir que en las empresas más innovadoras no aparezcan características conservadoras, así como en algunas no clasificadas como innovadoras, aparecen islas de cambios y avances en sectores. Tampoco afirmamos que las consideradas intermedias se encuentren a medio camino, en la transición han de ser innovadoras.

Tipología

Empresario conservador

Heredó la empresa, tuvo que tomar la dirección cuando su padre se jubiló, en general no eligió ser empresario. No tiene una alta formación, es conservador, no se arriesga

a grandes cambios, sólo lo hace en maquinarias, en función de una visión de muy corto plazo.

No tiene preocupación por capacitar a su personal, tiene una visión de divorcio frente al operario, no los involucran en los proyectos empresariales. Está sujeto a los vaivenes del mercado. En la crisis trata de mantenerse y esperar que pase el "chaparrón", no sale a buscar mercados, no es innovador.

No tiene un concepto social sobre la empresa y toda su actividad está solamente orientada en la obtención de renta. No es crítico, espera mucho del Estado y si le va mal, el culpable es otro. No está presente el tema de la imagen empresarial, sus empresas son cerradas, difíciles de entrar.

Empresario innovador

En general es artífice de su empresa es decir la creó en función de sus capacidades y de las necesidades existentes en el mercado. Aunque también hay quien la heredó, pero cuando asumió le hizo cambios y le dio un perfil nuevo. En general es profesional y sus empresas surgen desde la universidad, con preocupación por la formación continua y capacitación en todos los niveles. Sin embargo en sus empresas, aún tiene déficit en este tema. Es audaz e innovador, implementa cambios.

Considera a su personal e intenta involucrarlos en los procesos de trabajo, aún no en las decisiones. Sale a buscar mercados y acepta el desafío de incorporarse a mercados altamente competitivos. Se preocupa por el rol social de la empresa no obstante aún no trabaja profundamente con estos conceptos. Su actividad además de la obtención de ganancias, está orientada a la satisfacción por lo que hace.

Reinvierte en mejoras para la empresa. Tiene preocupación por la imagen empresarial, cuida y trabaja los aspectos de atención, espacios y mobiliario.

Al Estado le pide que regule y que aporte en la educación.

Estos empresarios existen, en todas las edades entrevistadas, aunque los jóvenes están todos en esta categoría.

Empresario intermedio

Por lo general heredó la empresa, se ha capacitado él, no así su personal. Existe una división con sus empleados pero los considera como buenos técnicos, incluso tiene islas dentro de la empresa de gente muy capacitada, fundamentalmente a nivel de mandos medios o puestos claves.

Impulsa cambios en algunas áreas y dentro de la misma empresa se encuentran sectores o maquinarias de punta, (para Uruguay) y sectores casi artesanales. Teme salir a buscar mercados, está a la expectativa de cambios en el entorno pero no es impulsor de ellos. Su actividad está orientada solamente a la obtención de ganancias pero está comprometido con su actividad.

La preocupación por la imagen empresarial es mediatizada y ha incorporado cambios, por ejemplo, en atención, pero su estructura edilicia y de mobiliario sigue siendo tradicional. Sigue esperando beneficios del Estado.

En resumen

Puedo decir que dentro de las empresas y empresarios estudiados existe una situación de transición, que estamos en un punto de inflexión donde ha quedado al descubierto la necesidad de cambios y de una nueva orientación empresarial para la existencia de las empresas y frente a la necesidad de insertarse en la nueva realidad.

Por un lado tenemos, una mano de obra calificada, profesionales y técnicos de buen nivel, por otro lado, empresas y sectores productivos que salvo excepciones, no desarrollaron estrategias productivas basadas en la competitividad auténtica.

Retomando a García Canclini, que dice, que es la elite la que se hace cargo de las intersecciones en las diferentes realidades y trata de elaborar con ellas un proyecto global. Las elites empresariales, trabajadores, técnicos y los gobiernos, tendrán que ser los encargados de generar un modernismo empresarial y un desarrollo favorable al progreso de nuestro país.

Otro punto fundamental es que la persistencia de valores tradicionales, se convierte en barrera para la adquisición de los valores de innovación. Pero la adopción sin crítica y sin recreación de prácticas de otras realidades – que ha sido de alguna manera lo que han intentado algunos como forma de renovación – tampoco asegura el éxito.

Si se quiere un desarrollo endógeno es necesario anclarlo en lo cultural, es lo que decide las finalidades de ese desarrollo y lo que lo hace endógeno. Es lo que asegura que sea entendible para la población para poder contar con ella en la transformación y la única manera de que sea real.

La modernización no debe ser pasiva, no debe ser sumisa a los valores y modelos importados, por el contrario debe ser activa, asumida y construida desde la identidad cultural. Para poder llevarla adelante hay que apelar a las ventajas que se tienen en cada sociedad, con inteligencia y flexibilidad. Aquí todavía tenemos un patrimonio importante destacado por todos los entrevistados, el capital humano, los niveles de calificación y la educación.

Como dijimos al comienzo, este estudio se circunscribe a estas empresas y empresarios, ha arrojado luz sobre algunas cuestiones y nos ha dejado nuevas interrogantes sobre el tema, esto nos genera mayor interés en él.

Por ejemplo; la investigación sobre la relación de los empresarios y el Estado, las empresas y la formación de identidad entre sus empleados y el papel de las organizaciones gremiales como generadoras de ámbitos de difusión de experiencias, son algunos de los temas que aparecen nuevos e interesantes para seguir profundizando sobre este sector tan importante de la sociedad.

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA

- Alain Blanchet.** Técnicas de investigación en ciencias sociales Ed. Narcea. Madrid.
- Brigitte Berger.** La cultura empresarial Ed. Gernika. México. 1993.
- Carlos Real de Azúa.** La clase dirigente. Nuestra Tierra N° 34. Montevideo. 1969.
- Cristina Zurbriggen.** Las organizaciones Empresariales en la escena de los 90. Documento de trabajo N° 15. Dpto. Ciencias Políticas. FCS. Udelar. 1999.
- Cuno Pümpin. García Echeverría.** Cultura empresarial Serie Management. Ed. Díaz Santos. SA. Madrid. 1988.
- Daniel García Delgado.** Estado- Nación y la globalización Ed. Ariel.
- Daniel Mattos.** Copilador. Estudios Latinoamericanos sobre cultura y estudios sociales en tiempos de globalización. CLACSO.
- Felipe Arocena.** Muerte y resurrección de Facundo Quiroga. Ed. Trilce. Montevideo. 1996.
- Fernando Fajnzylber.** La industrialización trunca de América Latina. Ed. Nueva Imagen. México. 1983.
- H. Achugar. G. Caetano.** Copiladores. Identidad Uruguay: ¿mito, crisis o afirmación? Ed. Trilce. Montevideo. 1992.
- L. De Oliveira. E. Massera.** Estrategias de organización empresarial y nuevas formas de competitividad que se esbozan. Documento de trabajo N° 18. Depto. Sociología. FCS. Udelar. 1994.
- L. Harrison. S. Huntington.** La cultura es lo que importa. Grupo editorial Planeta. Bs As. 2001.
- Manuel Castells.** La era de la información. Alianza Editorial. Madrid. 1998.
- Martín Rama.** El país de los vivos. Revista SUMA. Vol.6. N° 11. CINVE. Montevideo. 1991.
- Matthew J. Kiernan.** Los once mandamientos de la gerencia del Siglo XXI Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, SA. México 1996.
- Max Weber.** La Ética Protestante y el espíritu del capitalismo Ed. Libertadores. Bs. As. 2004.
- Pablo Guerra.** Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas. FCU. 1996.

Raúl Jacob. La quimera y el oro. Ed. Arpoador. Montevideo. 2000.

Raúl Jacob. Las otras Dinastías Ed. Proyección. Montevideo. 1991.

S. Huntington. El choque de civilizaciones Ed. Piados. Bs. As. 2001.

S.J.Taylor, R. Bogdan. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ed. Paídos Básica. Barcelona. 1996.

Sergio Marras. América Latina marca registrada Vargas Llosa Comedia de equivocaciones.

Stolovich, Rodríguez y Bértola. El poder económico en el Uruguay actual. CUI. Montevideo.1988.