

Las formas de organización empresarial que promueven la globalización de las economías

Ma. Guadalupe Acevedo López

Resumen

La forma de organización de las empresas globalizadas difiere de las formas de organización de las anteriormente denominadas empresas multinacionales y transnacionales. Su estudio contribuye a explicar las nuevas tendencias en la economía mundial y la dinámica que se les impone a las naciones latinoamericanas, y del Tercer Mundo en general. Entre las características de estas nuevas empresas globalizadas destacan las estructuras que canalizan la toma de decisiones, la centralización de las decisiones y la desconcentración de operaciones que la hace factible, siendo el núcleo de la dinámica con que se desarrollan, con especificidades importantes, las empresas de servicios financieros, de industria y de comercio cuyos mercados se han mundializado.

Abstract

The new globalized enterprises organization are different from the former transnational and multinational enterprises. Their study contributes to explain the world economy new tendencies and the dynamic imposed to latinamerican nations, and in general to the Third World. Some characteristics of the new enterprises are the structures which canalize the decisions; the dynamic center which make possible these enterprises developpe are centralized decisions and operation desconcentration that make them factibles, with important specificities, the financial services, industry and commerce enterprises in which their markets have been inserted at world.

Al iniciar el siglo XX, las empresas con vocación internacional adoptaban la forma de empresas multinacionales. Después de la Segunda Guerra Mundial se transformaron en empresas transnacionales. Cincuenta años más tarde, ahora que termina el siglo, adoptan la forma de redes mundiales o empresas globales. Sobre esta secuencia histórica tratará nuestro estudio. En este sentido, el objetivo es entrever las nuevas estructuras de la economía mundializada, tanto en las ramas industriales como en las comerciales, y en las de servicios que incluyen los servicios financieros.

Esta secuencia histórica es importante porque con el desarrollo de la empresa global, desde hace un cuarto de siglo, más o menos, el espacio internacionalizado en el que actúan los pueblos del globo terrestre comenzó a expandirse acelerada y convulsamente.

En los países subdesarrollados, irrumpió con violencia en la década de los ochenta, a raíz de la crisis de la deuda. Desde entonces, en estas naciones

también se ha hecho corriente referirse al proceso, expresando que se trata de la globalización de las economías. Esto es, que las economías nacionales están desestructurando sus fronteras económicas y por lo tanto, redefiniendo nuevas estructuras, tanto las económicas, las políticas, como las existenciales, debido a que el sentido de la vida se está redefiniendo. El punto que se enfatiza es que, el ejercicio de las soberanías nacionales se acota rápidamente y, por tanto, las funciones de los aparatos gubernamentales se redefinen.

Paralelamente, no obstante, no se están nombrando con la misma insistencia, los procesos correlativos que son los de la construcción del nuevo orden para el espacio internacionalizado, el diseño de sus órganos de decisión y administración, pero también de sus principios estratégicos. En consecuencia, sólo un pequeñísimo segmento de la población mundial, casi diríamos el funcionariado, tanto público como privado, internacional, está participando en la elaboración de las nuevas instituciones, de las nuevas organizaciones, a partir de las cuales legalmente se tomarían las decisiones para regir el desarrollo de la humanidad como un todo.

Para los pueblos en vías de desarrollo, como los latinoamericanos, es urgente contar con un cuadro de diagnósticos y explicaciones respecto de estas tendencias una vez que las convulsiones de la economía internacionalizada se están presentando con tal violencia, que sólo van dando lugar a urgentes reportes de análisis y censales (CEPAL, diciembre de 1995), sobre los daños sociopolíticos inflingidos y a sus efectos perniciosos pero no a una amplia reflexión sobre el curso de la toma de decisiones en los distintos foros de negociación internacional.

No obstante, la participación en las tomas de decisiones que construyen el nuevo orden internacional, requiere la creación de un intenso clima de análisis y reflexión sobre la naturaleza y las tendencias de la internacionalización de las economías. El clima de la discusión debería entonces trascender a la opinión pública, de forma que se pudiera generar un nuevo estadio histórico. En él, los pueblos comenzarían a concebir su participación en la construcción del orden mundial, dejarían de ser actores pasivos. Sería un objetivo de largo plazo toda vez que, en la actualidad, incluso se combate y se trata de deslegitimar a las gestiones populares en las esferas locales. Para el pensamiento político de las esferas de decisión mundial, nada hay más alejado que el planteamiento de que los pueblos generen el clima para las decisiones que construyen la historia humana; por ello, se calcula cómo alimentar, cómo estructurar, cómo diseñar una nueva arquitectura para los movimientos que buscan las autonomías regionales o étnicas (Drucker, 1994, cap.7).

El planteamiento político que busca obviar la participación de los pueblos se nutre también de las carencias de información y de reflexión que se generan y se afianzan en el clima que proveen los trabajos y los días de las poblaciones

sometidas a niveles de subsistencia en muchos sentidos inhumanos. Pero es de estos trabajos y de estos días sin horizonte, digno para los pueblos subdesarrollados de los que hay que partir para la reflexión. El trabajo económico de estos pueblos contribuye al fortalecimiento y a la prosperidad de las empresas globales, o redes mundiales como también se les denomina (Reich, 1993, caps. 7 al 10) y, por ello no puede soslayarse la pregunta: ¿a qué proceso histórico están contribuyendo los países de menor desarrollo con su trabajo económico? Si respondemos a esta pregunta la reflexión podría continuar en la indagación de si ese es el futuro por el que se puede y se quiere optar o hay que construir otro.

Hay, desde luego, un sinnúmero de líneas de reflexión que están contribuyendo al conocimiento de la nueva etapa histórica que vivimos. Se ha estado avanzando en el estudio de las nuevas tecnologías que revolucionaron a las industrias porque ahorran trabajo humano y materias primas, con lo cual se ha transformado la estructura industrial en general debido a que algunas de sus ramas han ganado preponderancia (telecomunicaciones satelitales, informática, aeronáutica, biotecnología, etcétera) en detrimento de otras (textiles, aparatos eléctricos, calzado, etcétera); se discute también sobre la evolución en las formas de organizar el trabajo dentro de las organizaciones empresariales (Coriat, 1982, 1992 y 1992a.); o bien se analizan los planteamientos de teoría económica y de teoría política de corte neoliberal, que argumentan sobre la necesidad de reorientar a la economía y a la política; y aun se estudian los procesos políticos por los cuales los gobiernos diseñan y adoptan nuevas políticas económicas para sus naciones, así como para sus alianzas y sus enfrentamientos con otras naciones, etcétera.

No obstante, hay otra vertiente de conocimientos que en nuestra opinión es urgente incorporar al cuadro de los análisis sobre el nuevo rumbo de la historia. Se trata de las formas de organización de las empresas y de las formas de acción de los dirigentes empresariales. Sería a partir de estos conocimientos que estaríamos en condición de comprender mejor qué posición es la que se está construyendo para los pueblos de escaso desarrollo o escasa capacitación para la competencia económica entre las naciones.

Ciertamente, cuando comprendemos que las nuevas tecnologías están permitiendo elaborar nuevos productos, podemos entender que con el desarrollo de las nuevas industrias se desplace a otras; con lo cual se modifica la posición de las diferentes economías nacionales según tengan o no posibilidades de desarrollar las nuevas industrias. Queda claro también, que las nuevas tecnologías abran nuevas posibilidades para el uso y el ahorro de las materias primas y de los energéticos; por tanto, que la posición de las economías nacionales quede afectada por la posesión o la carencia de tales materias primas y energéticos. Asimismo, es comprensible que las nuevas tecnologías requieran que la mano

de obra se utilice de otra manera, y hayan surgido así los programas de *control de calidad*, *cero defectos*, *justo a tiempo*, etcétera; nuevamente, tales desarrollos organizacionales modifican la posición jerárquica entre las empresas y entre las naciones según que sus empresarios, directivos y gerentes estén en posibilidades o no de desarrollar y poner en práctica las nuevas tecnologías para el uso de la mano de obra. También la comparación de los programas de política económica de los gobiernos, es decir, de sus decisiones sobre el apoyo al desarrollo de ciertos sectores de la producción y, el abandono de otros, nos permite calcular, proyectar las posibilidades de competencia, de las distintas naciones como un todo.

Con las líneas de análisis mencionadas podemos llegar a describir qué posición guarda una industria o una nación en el cuadro de las economías globalizadas. Pero lo que no se logra con todas estas líneas de análisis es comprender cómo se construye la posición desde la cual actúa cada tipo de actor económico, y por tanto, cuáles son sus márgenes de acción creativa y cuáles sus límites. Este sería el conocimiento que obtendríamos al describir cómo son las organizaciones económicas de nuestros días, qué las hace dinámicas, cómo construyen su posición y su futuro.

Si directamente enfrentamos la pregunta: ¿por qué se están globalizando las economías?, o lo que es lo mismo ¿por qué se está interconectando tan estrechamente el funcionamiento de los distintos aparatos económicos nacionales y hacia qué futuro se está dirigiendo esta nueva dinámica histórica?, lo más pertinente es mirar las formas de actuación de los actores económicos. Nada de lo que suceda en la historia quedaría al margen de este principio que indica que *la historia es creación humana*; por tanto, si nos estamos preocupando por entender un proceso económico, necesitamos mirar a los actores económicos, en el momento de su creación y en el lugar de su creación, en su espacio histórico. Los espacios de los actores económicos son las organizaciones empresarias (sean públicas, privadas o, sin ánimo de lucro), y estos espacios se desarrollan históricamente.

Pero sus desarrollos tienen lugar porque sus actores toman decisiones sobre su futuro. Deciden construir su futuro, no su sobrevivencia, vale decir, su transformación para poder seguir existiendo (en la historia no habría acto de repetición, porque con la acción los hombres se transforman a sí mismos, quizás sólo en más diestros para el uso de la mano o de la mente, o de la voluntad, pero siempre registrando la experiencia, la vivencia, y calculando el siguiente momento para poder decidir la transformación de su entorno). El ámbito de la decisión de los sectores económicos, dijimos, está constituido por la empresa, y la empresa es ante todo un ámbito de relaciones humanas situadas, definidas, estructuradas (hacia dentro y hacia afuera), aunque tantas veces, el error tiene

lugar. La quiebra de empresas es un hecho regular en nuestras sociedades. La decisión entonces modifica a la empresa, al ámbito de decisión y el riesgo de desaparecer es real. En consecuencia, la única manera de entender a las empresas es siguiendo el curso de sus transformaciones organizacionales. Las internas y las externas.

Y en efecto, la empresa que hoy podemos identificar como empresa global, o red mundial, no existía en los años sesenta. Por aquellos años las empresas más poderosas o más dinámicas eran las empresas transnacionales. Asimismo, las empresas transnacionales tienen como antecedente a la empresa multinacional de finales del siglo pasado y principios de éste (Drucker, 1995, cap. 59).

La empresa multinacional creció porque buscó la protección de las soberanías nacionales huéspedes, cuando éstos eran los países desarrollados; una vez que al producir localmente, evitaba ser identificada por los productores locales como competidora externa. En tanto que, en los países de incipiente o nulo desarrollo industrial, las multinacionales llegaban a explotar energéticos, minerales o materias primas, y los exportaban a sus matrices. En estos casos, las organizaciones multinacionales no tuvieron que preocuparse por competidores locales, que prácticamente ahí, no existían; pero sí decidieron vivir bajo la protección de sus gobiernos cuyos recursos militares, de seguridad e inteligencia, fueron utilizados para controlar a los gobiernos de las naciones ocupadas para ese género de producciones (Reich, *op cit*, pp. 71-72, donde se presentan los caso de Irán 1953, Guatemala 1954, Indochina 1954 y República Dominicana 1965).

En cambio, la empresa transnacional acentuó el uso del litigio, de la negociación y la imposición, para ocupar simultáneamente espacios de varias soberanías nacionales. Para ello se apoyó, y se apoya, en el poder de su nación de origen (Drucker, 1995, *op. cit.*, cap. 27 "La empresa y el gobierno"), pero lo que es importante señalar aquí es que convivió con la institucionalidad de las soberanías nacionales. Mientras que la empresa global, una vez que su existencia se estructura y se desestructura incesantemente por medio de asociaciones, contratos de proyectos y fusiones con empresas de varias naciones a la vez (Reich, pp. 97-102) necesita obviar las fronteras económicas y la existencia de las naciones soberanas.

En efecto, la empresa transnacional afianzó su desarrollo en la economía mundial después de la Segunda Guerra Mundial y fue adquiriendo experiencia en el cultivo de sus relaciones con los ambientes de cada una de las economías nacionales. Aprendió que si bien sus unidades en el extranjero debían adoptar las decisiones "en el marco de la estrategia de toda la empresa", estas decisiones tenían que adecuarse a las condiciones locales, "adaptarse con el total conocimiento de las condiciones locales" (Drucker, 1995, p. 505); experimentó también en la utilidad de "obtener la cooperación de las personas que actúan

en el lugar y en relación con las instituciones locales..., la necesidad de adaptarse a las leyes, las expectativas y los hábitos locales" (*ibidem*), consecuentemente, se estuvo capacitando para incorporar a los puestos de decisión a gerentes nativos altamente calificados. En esta dinámica se fue creando una clara visión de la economía mundializada en la medida en que fue descubriendo cómo combinar los recursos que ofrece cada localidad nacional (recursos humanos, recursos naturales, infraestructura, capacidad industrial instalada, mercados, etcétera). Esta práctica acumuló conocimientos sobre "las restricciones, los obstáculos y las complicaciones" (*ibidem*, p. 501) que imponen las fronteras económicas de las naciones.

Las empresas financieras se mundializan

La experiencia apuntada ya era sólida en la década de los años setenta, década en la que muchos acontecimientos confluyeron y entre los cuales el de mayor influencia fue el fenómeno de la mundialización de los negocios financieros. La quiebra de los Tratados de Bretton Woods en 1972 (el abandono de la convertibilidad del dólar en oro), desató una inflación que rápidamente se mundializó y nutrió, al igual que lo hicieron los petrodólares a partir de 1974, el crecimiento de los euromercados de divisas, de dinero, de capitales y de productos derivados (véanse los capítulos correspondientes en el excelente libro de Catherine Mansel, 1994); de la misma forma propició que se fortaleciera un grupo de "bancos de clase mundial"; se ha dicho: no más de diez organizaciones a nivel mundial y unas 35 organizaciones de menor jerarquía (Drucker, 1988, p. 135), pertenecen a las más poderosas potencias del orbe. Esta banca comercial internacionalizada participó activamente, al igual que la banca oficial internacional (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Agencia Internacional para el Desarrollo), en la extensión de créditos internacionales para todas las naciones, por lo tanto también, aunque en menor medida, para los países en desarrollo, lo que en un ambiente de inflación mundial significó que esos créditos se diseñaran con tasas de interés ajustables.

Los países de menor desarrollo no pudieron soportar el crecimiento de las tasas de interés sobre sus deudas internacionales y uno de ellos, México, hubo de declarar en 1982 su insolvencia para afrontar sus compromisos y su disposición a negociar la solución. La declaratoria tuvo consecuencias mundiales y, en particular para los países latinoamericanos, se abrió una era de crisis de pagos –recordada ya como la "década perdida"– por tanto de negociaciones y renegociaciones a través de las cuales los gobiernos latinoamericanos hubieron de pactar con el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, con los organismos internacionales y con la banca comercial internacionalizada, otras modali-

dades de pago a cambio de los compromisos por parte de los gobiernos locales de reestructurar sus economías. Ello significó los compromisos ineludibles hacia la apertura comercial, el recorte de los gastos sociales, la contención de los déficits fiscales, la privatización de las empresas estatales, el apoyo para las actividades de exportación, el cambio de la legislación para ampliar el radio de acción de las inversiones extranjeras, y los programas para dar impulso a los mercados de valores (Acevedo, 1995).

Así, los organismos financieros internacionales, las empresas de la banca mundializada y los gobiernos de las potencias, pudieron actuar en conjunto, presionando a los gobiernos de los países en desarrollo —como los latinoamericanos— para que derribaran sus fronteras económicas. A la par que, en esa misma década de los ochenta, los países desarrollados hicieron lo propio al reestructurar sus legislaciones económicas para permitir un mayor flujo de capitales (Spero, 1988-1989) y de emprendimientos empresarios globales (Hickman y Silva, 1990).

De este breve apunte sobre la mundialización de las finanzas hay que ahondar para mirar con precisión que el personal directivo de las empresas financieras hizo una lectura de cuántas y cuáles eran las posibilidades técnicas de desarrollo que les brindaba la existencia de paridades cambiarias en continuo movimiento dispar y de cómo éstas, necesariamente se derivaban hacia el continuo movimiento también dispar de las tasas de interés. Sobre estos cálculos fundó sus decisiones para tomar el control de grandes espacios en los mercados *off-shore* o euromercados como también se les conoce. Lo que también por otro lado, pudo movilizar la experiencia histórica de sus relaciones con las instituciones gubernamentales de sus países y de los organismos financieros internacionales.¹

Pero una de las innovaciones organizacionales más trascendentes en este proceso fue la de la formación de sindicatos bancarios; por medio de este recurso las firmas financieras de diferentes países se asocian para una determinada operación, sea como prestamistas, sea como prestatarios o sea como avales de créditos internacionales y de esa manera asumen, colectivamente, tanto los riesgos como las ganancias financieras. Con esta acción, los grandes bancos modificaron su objetivo estratégico y ya no compiten por dominar en un mercado financiero nacional sino que se alían y se desalían en su competencia por dominar en un mercado financiero mundializado.

¹ Al respecto, baste recordar que el Grupo de los Siete tiene la capacidad de acordar secretamente sobre las paridades cambiarias de sus monedas (vease: Mansell, *op. cit.*). O bien que Donald Reagan antes de ser Secretario del Tesoro estadounidense se había desempeñado como directivo de la casa financiera *Merrill Lynch*; y el actual Secretario del Tesoro, el señor Rubin ha sido directivo de *Goldman Sachs*. Pero lo más importante es señalar que, como lo apoya la literatura citada aquí, ha habido una firme institucionalidad en las relaciones entre los gobiernos de los países desarrollados y sus empresarios.

Otra más de las importantes innovaciones organizacionales de este proceso fue la constitución de los inversionistas institucionales que canalizan sus capitales a las bolsas de valores. Este esfuerzo es el que se plasmó en la organización de los fondos de inversión por un lado, y por el otro, en la organización de los fondos de pensiones. Las organizaciones de inversionistas institucionales, deben su importancia al hecho de que permiten que el movimiento en las bolsas de valores no sea el resultado de una infinidad de decisiones individuales como acontecía previamente, sino que puedan orientarse colectivamente por medio de la asesoría de las grandes firmas financieras que los canalizan y los asesoran. Es por ello que los volúmenes de capital que ahora pueden movilizarse instantáneamente de una plaza bursátil a otra llegan a ser estratosféricos.

El financiamiento del comercio y las franquicias

Es conocida la necesidad de financiamiento bancario o bursátil que tienen los directivos de los negocios internacionales, pero en el campo de la comercialización y de la prestación de servicios hay una solución que agregó una inusitada dinamicidad a la expansión de los negocios internacionales. Se trata de lo que se denomina franquicias de 1ª, 2ª y de 3ª generación. Estas soluciones agregan dinamicidad porque la inversión no se concentra bajo la responsabilidad de la casa matriz del negocio. La inversión proviene del franquiciante que a su vez sería el gerente de la unidad franquiciada en cualquier parte del mundo. La innovación, por otra parte, no sólo es financiera sino también operativa, toda vez que el gerente de una unidad franquiciada debe observar con escrúpulo el manual de operación de la franquicia so pena de perder su inversión.

Las industrias se mundializan

A más de la mundialización de las finanzas, del comercio y de los servicios franquiciados a que aludimos, hemos de señalar lo que sucede en el campo de las industrias. Dijimos que las organizaciones empresarias que compiten por mercados fueron desarrollando una serie de innovaciones, tanto de organización como de productos, que en su momento se constituyeron en nuevas ramas industriales (informática, telecomunicaciones satelitales, biotecnología, aeronáutica, robótica, derivados financieros bancarios y bursátiles, etcétera), capaces de desplazar a las industrias cuya hegemonía era inconstestable todavía en la década de los sesenta (la automotriz, la telefónica, la del acero, la de préstamos comerciales bancarios (Drucker, 1994, p. 66), etcétera. Y, en efecto, sin los nuevos productos no hubiera sido posible para las empresas concebir nuevas formas de desarrollar y ocupar mercados mundializados. Sin embargo, incluso

para entender por qué la gran empresa de este siglo ha estado creando incesantemente nuevos productos o nuevas mercancías como también se dice, hay que mirar con más detenimiento el trabajo que enfocó a crear nuevas formas de organizar y de dirigir a las empresas.

En el curso de este siglo, con la aparición de la figura del gerente y la canalización de capitales por medio de la bolsa de valores, la gran empresa estadounidense fue desarrollando métodos aplicados a todas y cada una de las funciones gerenciales: la producción, la contabilidad, las finanzas, el diseño de productos, el manejo del personal, la capacitación, la distribución, la comercialización, la publicidad, y pudo además conjuntar los recursos suficientes para la investigación básica y el cálculo estratégico para la explotación de nuevos mercados. Ha sido tan intenso este trabajo de innovación organizacional que difícilmente habría persona que manejase tan vasto campo de conocimientos y de prácticas. Fue por el desarrollo de estos conocimientos y de estas prácticas que, después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa transnacional estadounidense ejerció un predominio mundial incontestable. Sólo que las naciones desarrolladas que alojaban a las empresas estadounidenses, se propusieron superar la experiencia y, ya en el curso de los años sesenta, las transnacionales de Europa y de Japón pudieron hacerse presentes con sus mercancías y sus inversiones en la economía estadounidense.

Tal competencia al acrecentarse mostró a los gerentes —ahora de todas las potencias económicas—, que hacía falta una mirada más enfocada a la estrategia para crear y controlar mercados. Lo que implicaba otra forma de concebir, de definir al cliente, de cualquier localidad. Así como también, otra forma de concebir a la competencia entre empresas y otra forma de definir a las industrias y a su futuro. Comenzó, de esta manera, una nueva época de examen de experiencias y de redefiniciones y se fueron construyendo las empresas globales. Para efectos de una rápida exposición diríamos que estas nuevas organizaciones tienden a hacer eficientes, como nunca antes, a los actores de las empresas y por ello logran un mayor control de los procesos de decisión sobre el futuro de la empresa y de la industria de que se trate a nivel mundial.

La forma de organización de la empresa transnacional tuvo que irse desmantelando con velocidad ya en la década de los setenta, y con movimiento vertiginoso en la década de los ochenta.² La tendencia ahora puede leerse y

² La historia de esta transformación es de abigarrada complejidad, pero baste tocar el punto diciendo que en los países desarrollados se la puede recordar por las cifras de la quiebra de empresas, de "golpes hostiles", de fusiones, de adquisiciones, de alianzas o de asociaciones de productores, de comercializadores y de prestadores de servicios. Las poblaciones de esas naciones, por ello, experimentaron vivencias nuevas que fueron los fenómenos de la redefinición del contenido y la materia del trabajo, del desempleo, de la

apreciarse con mayor grado de nitidez. Las transnacionales se habían convertido en gigantescas corporaciones. Su desarrollo se dificultaba porque el control de las decisiones se regía por el principio de jerarquía vertical. La cúspide de la organización emitía las órdenes hacia abajo por intermedio de escalones gerenciales, y recibía la información que necesitaba para la toma de decisiones de sus unidades de trabajo siguiendo, rigurosamente, hacia arriba, la jerarquía de escalones gerenciales. Cuando la información llegaba a su destino, podía ser ya demasiado tarde. En una palabra, se había burocratizado. Existían, no obstante, desarrollos organizacionales que contravenían al modelo. Pero no se habían irradiado al conjunto de la planta de empresas de las economías como un todo. Fue cuando economías más desarrolladas se involucraron en una competencia por mercados, que los inventos organizacionales se adoptaron y se generó un intenso movimiento de cambios en todos los renglones de la actividad de los gerentes y de los directores.

Al interior de las empresas, el más famoso de estos movimientos es el que en Japón transformó al trabajador de la línea de montaje, con sus tareas previamente definidas y cronometradas, en un trabajador responsable de su tarea y de su mejoramiento constante. Por un lado, la productividad se elevó sustancialmente, pero por el otro, se fue revelando lo superfluo y sobre todo lo paralizante que resultaba el modelo jerárquico. Se descubrió que cada unidad de la empresa podía ser responsable de su superación y armonía con el trabajo de la empresa como un todo. Por tanto, que sus resultados podían ser contabilizados con independencia y así, la empresa como un todo, pudo concebirse como constituida por pequeñas empresas, esto es, unidades que concurrían internamente a un mercado con sus productos (sus tareas realizadas) y los intercambiaban con el resto de los departamentos o unidades de la

caída de los salarios de trabajadores, de los recortes de los gastos gubernamentales en los renglones de gastos sociales, y el debilitamiento de las organizaciones gremiales de los trabajadores.

Mientras que lo sucedido en los países subdesarrollados se lo puede apuntar recordando las cifras de endeudamiento externo de los gobiernos y de varias de las más grandes empresas de cada una de las naciones. En América Latina, en particular, también se deben recordar las incursiones de algunos de los grandes empresarios y banqueros en plazas extranjeras (para el caso mexicano en la década de los setenta, véase Acevedo, 1976); las quiebras de las empresas denominadas medianas, pequeñas y micro; pero muy incipientemente se podría mencionar que haya habido intentos de construir redes mundiales o empresas globales. Esto es porque el énfasis ha estado dado en el apoyo a las exportaciones, en particular, o sea a reorientar la producción exportadora. Las redes mundiales se hicieron presentes en estos territorios porque se comenzaron a recibir las unidades de las nuevas empresas globalizadas, así como los contratos para la producción subsidiaria y para la producción maquiladora que reclamaron la aplicación de los programas de reestructuración del trabajo. Las poblaciones de estos pueblos están experimentando vivencias que son imborrables: las cifras del desempleo, la profunda caída de los salarios, la profundización de la miseria aunada al incremento de la violencia, la represión tanto policíaca como militar y aun la invasión, como en el caso de Panamá.

empresa como una unidad. Las ganancias o las operaciones deficitarias podían ser identificables y eventualmente distribuibles con vistas a optimizar el objetivo estratégico de la empresa global. Y, algo no menos importante, se podían examinar, con mayor ponderación, los criterios para canalizar el financiamiento de cada unidad del proceso productivo.

Muy pronto el modelo se confrontaba a nivel mundial; esto fue así porque los competidores europeos y japoneses avanzaron ocupando los mercados estadounidenses, y los japoneses también avanzaron en los mercados europeos. Y como se sabe, los estadounidenses ya estaban en los mercados de sus competidores. En consecuencia, se publicitaron y se pusieron en práctica los métodos de organización para el *control de calidad, cero defectos, justo a tiempo*, etcétera. Y, no se publicitó casi, pero sí se puso en obra, la tendencia a mirar los procesos productivos de una sola empresa como procesos susceptibles de ser separados operativamente, pero unidos estratégicamente en el objetivo de controlar el mercado de la industria de que se trate, a nivel mundial.

Hubo entonces un verdadero *boom* de experimentos, de propuestas organizacionales, que en conjunto representan el nuevo camino: la producción organizada por medio de subsidiarias que se harían cargo de la producción de partes o de servicios para integrar los productos industriales; de los trabajos de oficina que requiera cualquier proceso productivo; o de los procesos de distribución y comercialización de cualquier producto. Los nombres de estos experimentos pueden variar de un autor a otro, pero su significado es de capital importancia. Éste es: si ya existen criterios y procedimientos para incentivar la creatividad de los trabajadores y para controlar el funcionamiento de cada una de las unidades de una empresa, entonces tales unidades se pueden conservar o desechar con base en el último de los criterios que es la viabilidad estratégica de la empresa global. Así, esta empresa, por definición, se estructura y se desestructura de acuerdo a la respuesta del mercado del que vive la empresa, o de acuerdo a la lectura del futuro de ese mercado que hagan los estrategas de la empresa global. Las subsidiarias que la integran entonces pueden contratar con otra empresa o bien desaparecer; por tanto, los empleos dependientes de la subsidiaria sólo estarían asegurados mientras esté vigente el contrato de la subsidiaria con la empresa matriz.

La concepción de esta empresa que globalmente puede canalizar el trabajo de subsidiarias por medio de ágiles y sofisticadas formas de contratación, de asociación o de fusión tiene otros significados importantes. Uno de ellos es que las unidades que integren a la empresa pueden estar, y de hecho están, radicadas en localidades geográficas distantes, y sus actores pueden pertene-

cer a nacionalidades y culturas diferentes. No sin dificultades y tensiones, como es obvio, pero la tendencia ya es una realidad. Así las cosas, es porque las empresas más dinámicas son redes mundiales que el grueso de los intercambios comerciales internacionales se verifican al interior de las empresas globalizadas; que estos intercambios ya no son estrictamente comercio entre naciones, sino comercio entre empresas mundializadas.

Los nuevos dirigentes empresariales

Los nuevos dirigentes empresariales, los dirigentes de las redes, difieren mucho de los directivos de las transnacionales. Su función principal no es ordenar y delegar, sino propiciar que los objetivos estratégicos de la empresa se cumplan. Su principal función es conectar a los equipos de los especialistas en identificar soluciones y resolver sobre su ejecución. En función de las soluciones y sus alcances los directivos asignan los recursos y viven pendientes del alcance de las metas propuestas. Son personajes con altísimas remuneraciones y participación garantizada en los dividendos de la empresa, pero no son más propietarios sino acaso de una parte de las acciones, como ya lo eran los directivos de las empresas transnacionales.

Los cuantiosos recursos de capital que insumen estas empresas provienen de los créditos, bancarios o bursátiles, porque hoy en día, la producción mundializada sólo es posible si se acude a los nuevos mercados financieros de que hablamos arriba. Ya no hay capital de propiedad privada que pueda solventar los requerimientos estratosféricos de las redes mundiales. Sus procesos productivos, por ahora no pueden prescindir del capital financiero y de su nueva organización global.

Como nunca antes, el personal directivo y los trabajadores de las redes requieren de un alto conocimiento especializado y de una esmerada capacidad para asumir el liderazgo de proyectos. La competencia entre industrias a nivel mundial ha llegado a niveles de sofisticación tales que se afirma que los especialistas que forman parte de un equipo de industria no serían superados en pericia y conocimiento por colega alguno. Su status no requiere que se supervise su trabajo sino que se le estimule con un ambiente de equipo de igual nivel. Su trabajo es concebir proyectos, resolver sobre el encadenamiento de las tareas y sobre las precisas soluciones técnicas. El resto es subcontratar con otros productores que pueden ser empresas de muy diversa naturaleza y estar integradas incluso por trabajadores de escasa capacitación, casi nula educación, y una tradición cultural propia de los niveles de miseria. La subcontratación puede entonces derivar en trabajos de maquila.

Las maquiladoras

Peter Drucker ha dicho lo siguiente de las maquiladoras mexicanas (y lo citamos porque como veremos se puede hacer extensivo a toda maquiladora):

La maquiladora representa una innovación administrativa, en apariencia pequeña, pero en realidad crucial. Hace todo lo que hacen los parques industriales: construir la planta según las especificaciones del cliente, y construir y mantener las instalaciones materiales como vías, alcantarillas y líneas de transmisión de energía; pero, además, la maquiladora es una coadministradora. Contrata, capacita y paga a todos los mexicanos en la fuerza laboral; inclusive supervisores, ingenieros, contadores y, a menudo, gerentes de nivel medio.³

La innovación es trascendente, la red mundial puede utilizar el trabajo sometido a bajísimos niveles salariales y confinar los problemas sociales fuera de su territorio. Bill Clinton puede ahora emitir una legislación que prohíba la inmigración de indocumentados porque la maquila es una organización que puede controlar el proceso productivo desde el exterior.

La maquiladora tiene otro significado y éste es estratégico. El Tercer Mundo ofrece una disponibilidad prácticamente ilimitada de manos con escasa o nula calificación para el trabajo manual que requiere la red mundial. Y así lo han comprendido las otras potencias desarrolladas y sus directivos empresariales. Para muchos de ellos hay meridiana claridad en la estrategia de largo plazo. Saben que ahora el tipo de mano de obra decisivo es el trabajo altamente calificado. Saben que el rubro de educación en el gasto público debe aprovecharse en preparar trabajadores altamente calificados, una vez que la mano de obra se consigue a un costo bajísimo y que en el curso de breve tiempo se le puede capacitar para tareas manuales. Así, los costos de mano de obra para sus manufacturas les resultan bajísimos. Pero además, ya calculan que esta estructura no peligrará ni siquiera en el curso de los próximos veinte años. Su cálculo tendría un alto grado de realidad si se mantiene la exigencia que pesa sobre los gobiernos tercermundistas, de recortar cada vez más los gastos sociales, entre los que se encuentran los de educación. La exigencia puede mantenerse si el endeudamiento externo sigue pesando sobre las naciones subdesarrolladas.

³ En marzo de este año, la revista *Expansión* publicó informes al respecto y afirma que las contrataciones del personal de las maquiladoras dependen del exterior en un 80 por ciento; sólo el 20 por ciento de estas contrataciones son decididas localmente.

Bibliografía

- Acevedo L., María Guadalupe, "El papel de los mercados de valores en una América Latina sin fronteras." Ciclos económicos y financieros y TLCNA: problemas y análisis micro y macroeconómicos, Simposio Internacional, junio 7-9 de agosto de 1995, 25 pp.
- , "La crisis del desarrollismo y la transformación del aparato estatal. México 1970-1975", *Cuadernos del CELA*, Serie Estudios, México, FCPyS, UNAM, núm. 20, 1976.
- CEPAL, *Notas sobre la economía y el desarrollo. Balance preliminar de la economía de América Latina y el Caribe 1995*, núm. 585/586, diciembre de 1995.
- Coriat, Benjamin, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México, Siglo XXI, 1982 (ed. en francés 1979), 203 pp.
- , *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, Siglo XXI, 1992 (1ª ed. en francés, 1990), 266 pp.
- , *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, Siglo XXI, 1992a (1ª ed. en francés, 1991), 163 pp.
- Drucker, Peter, *La gerencia en tiempos difíciles*, Argentina, El Ateneo, 1988, 184 pp.
- , "El as tapado de México. La maquiladora" en Peter Drucker, *Gerencia para el futuro*, Colombia, Ed. Norma, 1993, pp. 85-90.
- , *La sociedad postcapitalista*, Colombia, Editorial Norma, 1994, 244 pp. Segunda Parte: El Estado, cap. 6 Del estado nación al megaestado, y cap. 7, Transnacionalismo, regionalismo, tribalismo.
- , *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*, Buenos Aires, El Ateneo, 1995, 549 pp.
- Hickman, Craig R. y Silva, Michael A., *Cómo organizar hoy empresas con futuro*, Buenos Aires, Granica Ediciones, 1990, 396 pp.
- Mansell Carstens, Catherine, *Las nuevas finanzas en México*, México, Editorial Milenio, S. A. de C. V., Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Instituto Tecnológico Autónomo de México, A.C., 1994 (1ª ed., 1992), 535 pp.
- Reich, Robert B., (Ministro de Trabajo de Bill Clinton), *El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor S.A.; 1993, 314 pp.
- Spero, Joan E., *Normas para las finanzas mundiales*, Informateca. Programa Enciclopedia Britannica, 10 pp.
- "Guiding global finance" en *Foreign Policy*, Washington, D.C. Winter, 1988-1989, núm. 73, pp. 114-134.