

# La importancia de las organizaciones empresariales como agentes de cambio

**Roberto Villamil Alvarez**

Terminaba el año 1990 –lo recuerdo muy bien- cuando llegó a mis manos una publicación de no más de 20 páginas sobre las organizaciones sin fines de lucro, de lo cual, en realidad, sabía muy poco.

Era una gacetilla impresa en mimeógrafo, en la que los autores, cuyos nombres no logro recordar, describían a estas organizaciones de acuerdo a sus particulares características y presentaban opiniones diversas sobre las razones de su existencia.

Con el tiempo y a raíz de un creciente interés en el tema por estar inmerso en ese “mundo”, fui descubriendo a un grupo reducido de especialistas dedicados a la investigación sobre las entidades sin fines de lucro, entre los cuales destaco a dos que me han resultado bien interesantes: Peter Drucker y Richard T. Ingram.

Este último publicó un libro en 1991 titulado “Diez responsabilidades básicas de las Juntas Directivas de organizaciones sin fines de lucro”, que me indujo a teorizar sobre algo en el que no había reparado hasta entonces: las organizaciones sin fines de lucro, o son gestionadas con el mismo grado de eficiencia y responsabilidad que aquellas que persiguen el lucro y son rentables, o desaparecen.

Hoy reconozco que no todo es tan lineal como pensaba hace años y existen excepciones en todos los ámbitos, pero la realidad me permite comprobar que mi pensamiento era bastante cercano a lo correcto.

Esas diez responsabilidades básicas de la Junta Directiva que incluía Ingram en su libro, pueden perfectamente asimilarse a lo que hoy se conoce como buenas prácticas de gobierno corporativo, sustentadas en criterios de responsabilidad social empresarial. ¿Alguien escuchó hablar de estas cosas en 1991? Yo, tampoco.

Figuran, entre otras, la elección del Ejecutivo a cargo, la definición de la misión de la Organización, el aseguramiento de los recursos para su funcionamiento, planificar el trabajo, diseñar y monitorear los servicios ofrecidos, asegurar el respeto por la ética e integridad en el ejercicio de las funciones y algunas más, que hoy a casi todos los que se vinculan con el mundo empresarial pueden resultarles hasta obvias.

## La necesidad de cambiar para seguir viviendo

Claro que no todas las organizaciones sin fines de lucro son iguales, como tampoco son iguales las empresas, incluso aquellas que se dedican a hacer lo mismo. Pero, al igual que entre las empresas de un mismo sector, una forma simple de ver las diferencias entre organizaciones sin fines de lucro que comparten un área de especialización, es el grado de éxito que tienen en lo que hacen y cómo lo hacen.

Seguramente, ya sea que tengan fines de lucro o no, las entidades más exitosas deben aplicar criterios iguales o muy parecidos a los que surgen del decálogo de Ingram o a las recomendaciones de Drucker .

Las Organizaciones Empresariales son un tipo más de las llamadas entidades del tercer sector o sin fines de lucro. Pueden encontrarse patrones comunes en varias áreas, como las motivaciones de quienes las crearon, el papel que se proponen cumplir, el que la sociedad espera que cumplan, la forma en que inciden en el entorno y cómo el mismo las afecta y transforma.

No puede negarse que están llamadas a cumplir una tarea importantísima en el desarrollo de cualquier país, ya que son, en sí mismas, agentes de cambio y factores determinantes del progreso humano.

Sin embargo, en el presente muchas de las Organizaciones Empresariales de todo el mundo viven momentos críticos, que se hacen evidentes en la pérdida de afiliados, escasez de recursos y, consecuentemente, menor nivel de representatividad.

Estos hechos pueden estar ocurriendo como resultado de la crisis y la gran incertidumbre que se ha apoderado de los agentes económicos últimamente, pero tiendo a pensar que es consecuencia del relativo quietismo de las entidades, en relación a la velocidad con que evolucionan y a las características de los actuales empresarios.

Suelo preguntarme, si lo que le pasa a estas Organizaciones Empresariales no es lo mismo que le sucede a muchas empresas en alguna etapa de su vida, cuando se suman un entorno complejo y un cúmulo de ineficiencias propias que las hacen desaparecer.

## El accionar predominante de las Organizaciones Empresariales

Las Organizaciones Empresariales, históricamente, han basado su accionar en la defensa de los intereses de sus afiliados con un marcado énfasis sectorial.

Investigadores de renombre como Meier o Pilgrim han logrado establecer, como hechos estilizados, que las organizaciones empresariales presentan rasgos comunes y siguen tendencias que pueden encontrarse con bastante frecuencia.

En general se las ha visto como grupos de presión creados por las empresas para obtener de ellas el servicio de la representación ante los poderes públicos, en la legítima defensa de sus intereses económicos.

La evolución de la actividad empresarial ha mostrado que las demandas realizadas por sus propios miembros han cambiado y que, en determinado momento, dejó de ser suficiente la representación de intereses económicos y se hizo imprescindible para las Organizaciones Empresariales adentrarse en otros temas.

A raíz de los cambios que se producen en la forma de hacer negocios en el mundo, las estructuras de representación política y de prestación de servicios de las Organizaciones Empresariales se ven afectadas profundamente y a una velocidad de vértigo.

En este contexto, es interesante preguntarse por qué muchas de estas entidades siguen haciendo lo mismo que hasta ahora, a pesar de que sus afiliados son cada vez menos o pierden representatividad.

No es fácil delinear una forma o un estilo de Organización Empresarial que sea compatible con el mundo empresarial moderno, sin que ello afecte valores clásicos que cuesta mucho cambiar. Pero no se puede ir contra la realidad y deben tenerse en cuenta, por lo menos, tres hechos relevantes.

En primer lugar, el entorno económico cambió profundamente. Vivimos en un mundo globalizado y no podemos escondernos detrás de una barrera arancelaria para defender a las empresas locales.

La desregulación de las áreas que fueron consideradas estratégicas por los Estados y los propios empresarios en otra época, ha cambiado la configuración de los mercados nacionales, regionales y mundiales

Los gobiernos de los países o grupos de países, han actuado en forma diferente para enfrentar los efectos de la internacionalización, lo cual quiere decir que los fenómenos no se perciben de la misma forma por todos los agentes económicos.

Esto provoca entonces una gran dificultad para elaborar modelos de comportamiento homogéneos en las Organizaciones Empresariales. Podemos definir características comunes e incluso estrategias comunes, pero no se deben perder de vista las características específicas de los empresarios de cada región o país.

En segundo lugar, a nivel mundial surgen nuevas generaciones de empresarios, muy diferentes a la imagen del empresario que se ha consolidado en el imaginario colectivo. Y aparecen en actividades nuevas, muchas de las cuales no se conocían hace 10 o 15 años. Y gestionan empresas que mutan en corto plazo, creando dificultades a los codificadores para ubicarlas en un sector de actividad específico.

Este surgimiento de una nueva clase de empresas, en detrimento de las empresas pertenecientes a sectores tradicionales, ha representado un cambio en el peso relativo de los sectores que lideran el desarrollo. Como consecuencia, las propias Organizaciones Empresariales sufren fuertes modificaciones en la composición de su padrón social antes de darse cuenta.

De acuerdo a recientes trabajos de investigación que se han realizado en varios países del mundo, la mayoría de estos nuevos empresarios no ven en la afiliación una necesidad. La precian si con ello obtienen beneficios directos que contribuyen a mejorar la eficiencia de su negocio.

También, en esos estudios se da cuenta de que la mayoría de los empresarios jóvenes ven el entorno como un dato y no como algo que puedan modificar. Esto puede ser una explicación de por qué no se interesan por participar en entidades que se han dedicado a eso por decenios o siglos.

Interpretan que el éxito de su empresa depende casi exclusivamente de factores internos y que son controlables por la empresa, como las decisiones de la tecnología a utilizar, la eficiencia en los procesos productivos, la capacitación que deben recibir los recursos humanos o los programas para incrementar la productividad.

Por otra parte, la imagen que muchos de ellos tienen de las Organizaciones Empresariales no es positiva, ya que las visualizan como entidades que no tienen demasiado contenido y que los servicios que ofrecen no son atractivos.

En tercer lugar, lo que los empresarios piden a sus Organizaciones son menos palabras y más hechos.

La experiencia internacional muestra que, incluso aquellas Organizaciones Empresariales que han sabido ganarse un espacio entre el empresariado, pueden perderlo rápidamente, si no logran representar fielmente los intereses de quienes las integran y no les ofrecen lo que les demandan.

Del mismo modo que los empresarios y sus objetivos se van modificando de acuerdo a los cambios en el entorno, las Organizaciones Empresariales deben ser el reflejo de lo que piensan y proyectan sus integrantes. Si quienes están a su frente no lo pueden llevar adelante, pronto se habrán de quedar solos.

## Un nuevo perfil para las Organizaciones Empresariales

Entre otras cosas, las Organizaciones Empresariales deben representar los verdaderos y legítimos intereses de sus afiliados, buscando el fortalecimiento de las empresas y empresarios, apoyándolos en su constante lucha por lograr la permanencia en el mercado y su desarrollo.

También parece estar cada vez más claro que tienen un rol destacado a cumplir, como integrantes de la sociedad, para mejorar el ambiente de negocios en que actúan las empresas y contribuir con sus propuestas al desarrollo de sus respectivas regiones o países.

Por ello es importante que trabajen en el desarrollo de las empresas asociadas, con tanta o más intensidad que en el lobby, para ayudarlas a ser mejores empresas.

Contribuir a mejorar la competitividad de las empresas, debería encontrarse en el centro de la misión de las Organizaciones Empresariales. Eso implica cambiar algunos roles y transformarse en entidades prestadoras de servicios, que compiten en el mercado, ofreciendo a sus “clientes” productos de calidad que son altamente valorados por ellos y por los competidores.

Y esos productos son la representación de intereses y los servicios de desarrollo empresarial que no están disponibles en el mercado y que las empresas, particularmente las más pequeñas, necesitan mucho.

¿Qué más puede hacer una Organización Empresarial para que a las empresas les vaya mejor?

Es cierto que en las crisis se viven momentos de angustia, pero también es cierto que surgen oportunidades. La recuperación de la actividad económica vendrá de la mano de los empresarios, por lo cual es bueno estar preparados para cuando llegue el momento.

En ese sentido, las Organizaciones Empresariales deberían concentrarse en la elaboración de propuestas concretas para acelerar la salida de la crisis, demostrando con ello que el sector empresarial persigue los más altos intereses nacionales, como generar empleo y riqueza a través de las actividades productivas, para mejorar el nivel de vida de toda la población.

Tal vez sea más sencilla la tarea de pensar y elaborar las propuestas, que la de presentarlas en público y hacerlas creíbles, ya que habrá que luchar contra esa imagen que es casi un estigma en la sociedad latinoamericana, de que las Organizaciones Empresariales son especialistas en reclamos.

Debe aprovecharse la coyuntura para empezar a ser vistos como entidades que efectivamente defienden los intereses de sus miembros, pero que tienen la mira puesta en el desarrollo nacional y que no se mueven por un espíritu rentista de corto plazo.

## Algunos temas para no olvidar

Creo que en el futuro, el papel que habrán de cumplir las Organizaciones Empresariales será más importante que el que han cumplido hasta ahora.

Las que no lo hayan hecho aún, tendrán que hacer una profunda revisión de sus objetivos y una definición estratégica de los aspectos esenciales que guiarán su accionar. Y lo ideal, es que sean los que se encuentran en el cruce de caminos de los intereses y expectativas de sus asociados, con los del resto de la sociedad.

A modo de conclusión, mencionaré algunos de esos aspectos sobre los que considero que vale la pena reflexionar.

En primer lugar, la importancia que socialmente se está aprendiendo a asignar a la empresa y al empresario en Latinoamérica, ponen a las Organizaciones Empresariales en la obligación de asumir compromisos con la sociedad, que tal vez antes eran relegados a un segundo plano por temas estrictamente sectoriales muy vinculados a lo económico.

Las tendencias relativas al desarrollo involucran aspectos económicos, políticos y sociales en igualdad de importancia, lo cual implica que los Gremios empresariales deberán involucrarse más profundamente en algunas áreas que antes consideraban ajenas a sus intereses.

Por lo tanto no sólo deberán especializarse en más temas, sino también mejorar la interacción con organizaciones con las que tradicionalmente no tenían contacto, e incluso pensar en la posibilidad, porqué no, de fusiones entre entidades que hoy compiten.

En segundo lugar, debe tenerse presente que la territorialidad o el ámbito de acción ha cambiado y cambiará mucho más. Los procesos de integración imponen a las Organizaciones Empresariales responsabilidades frente a sus socios, que antes ni siquiera eran una preocupación remota, ya que “sucédían lejos”.

Es imprescindible incrementar el relacionamiento con gremiales de otras regiones y de otros países, lo cual permitirá ofrecer a los afiliados una visión global de los problemas y no solamente desde el punto de vista de la comarca. Ya no es posible pensar en organizaciones exclusivamente concentradas en lo local.

En tercer lugar, ya no puede haber dudas en cuanto a que las Organizaciones deben avanzar rápidamente hacia la profesionalización de sus servicios y la formación de su gente. Si se hace una adecuada gestión del conocimiento de la Organización, en forma directa se estará contribuyendo al proceso de crecimiento del capital intelectual de las empresas asociadas, propiciando una identidad común a todos los miembros de la organización y mayores posibilidades de desarrollo.

Los técnicos de estas entidades deben ser constantemente formados para que se retroalimente la mejora continua en la Organización. De esta forma, su fuerza ya no residirá mayormente en la capacidad de presión, sino en el respaldo que da la capacidad de propuesta. Por lo tanto, cuanto más formada y capaz sea su gente y más imbuido estén de los valores que la Organización defiende, mejores resultados se obtendrán para sus asociados.

En cuarto lugar, nunca debe perderse de vista la verdadera razón de ser de las Organizaciones Empresariales, ni a quienes pertenece. Sus “dueños” y “clientes” son las empresas que la forman. Sin ellas no tienen sentido de existir, por lo cual el resultado de las acciones que se emprendan deben satisfacer sus necesidades y anticiparse a sus expectativas.

Por último, la relevancia que asumirán las Organizaciones Empresariales como agentes de cambio social, requiere de una Dirigencia con alta especialización. Se debe apostar fuerte a la formación de los cuadros directivos de las Cámaras, del mismo modo que se apuesta a tener la mejor gente en las áreas técnicas.

Muchas entidades no tienen definido cual es el verdadero rol del Directivo en su Organización. Un excelente empresario, no necesariamente reúne los requisitos o no tiene las mejores cualidades para dirigir una organización sin fines de lucro, especializada en la representación de otros colegas y en la prestación de servicios de asistencia técnica.

La Dirigencia de las Organizaciones Empresariales se enfrenta a problemas como la escasez constante de recursos financieros y humanos, la obligación de compatibilizar diversidad de intereses y exigencias de sus socios, en entorno muy cambiante y la presión que recibe para obtener resultados continuamente de parte de quienes son sus iguales.

Por eso es fundamental promover la formación de Directivos, que aseguren el recambio generacional y la eficiencia en la gestión, apuntando a que tengan visión global, compromiso con la misión, confianza, energía, responsabilidad, ética, espíritu emprendedor, una gran capacidad de comunicar y, por sobre todo, una gran capacidad de escuchar.





## Roberto Villamil Alvarez

Economista uruguayo egresado de la Universidad de la República. Tiene, 49 años, está casado y tiene tres hijas. Ha realizado varios estudios de Postgrado en Gestión de Organizaciones y es candidato a Doctor en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto del País Vasco, España. Es docente universitario de Economía en el MBA de la Universidad Católica del Uruguay. Desde 1990 y hasta iniciado el 2009, se desempeñó en diferentes cargos en la Cámara de Industrias del Uruguay, ocupando la Gerencia General desde 1995. Actualmente, es el Director Ejecutivo de "Uruguay XXI", la entidad dedicada a promover las exportaciones del Uruguay y la captación de inversión extranjera. Ha trabajado en reiteradas oportunidades como consultor para varios organismos internacionales, como la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

[rvillamil@uruguayxxi.gub.uy](mailto:rvillamil@uruguayxxi.gub.uy)  
[www.uruguayxxi.gub.uy](http://www.uruguayxxi.gub.uy)

**Paradigm Shift** es una firma de consultoría que desarrolla soluciones integrales de negocios orientadas a ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Nos enfocamos en el factor más crítico de su empresa: su gente. Buscamos cambiar la forma de pensar y trabajar de su organización mediante la generación y transferencia de aprendizaje y conocimiento a todo su personal y directivos. Esto es, buscamos generar un cambio de fondo en su organización para resolver los problemas de fondo y producir resultados duraderos.

