

EL PAPEL DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI

Cartagena de Indias, Colombia

18 y 19 de setiembre de 2001

Ec. Roberto Villamil
Gerente General
roberto@ciu.com.uy

1. PAPEL HISTORICO DE LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES.

El papel que les ha tocado interpretar a las Cámaras empresariales en el mundo ha cambiado con el paso del tiempo. Las modificaciones del entorno, al cual han influenciado y contribuido a cambiar, han producido sobre ellas efectos muy variados.

En particular en esta última década, las empresas se han enfrentado a un proceso de globalización que las afectó en su funcionamiento y en las raíces mismas de su existencia.

Algunas han sacado partido de esta situación, identificando las oportunidades que el cambio les ofrecía y adaptándose rápidamente a la nueva realidad. Otras, lamentablemente, no corrieron la misma suerte.

Los cambios fueron tan veloces y de tal magnitud que muchos empresarios, en especial los de menor tamaño, se dieron cuenta que estaban fuera del mercado cuando ya era tarde. Los nuevos patrones de comportamiento de los mercados financieros y la internacionalización de la actividad productiva, los cambios en la conducta del consumidor y el efecto demostración, no fueron detectados por muchos empresarios.

Si pensamos en las Asociaciones empresariales de Latinoamérica particularmente, muchas de ellas están viviendo momentos críticos, que se reflejan en la pérdida de afiliados, escasez de recursos y consecuentemente menor nivel de representatividad.

¿Nos estará pasando lo mismo que le pasó a muchas empresas de nuestro continente, que no pudieron competir a nivel nacional o internacional en un mercado abierto y globalizado?

¿Se habrá cumplido el ciclo de vida de nuestro producto y no lo percibimos?

¿Estaremos orientados al mercado tratando de identificar las verdaderas necesidades de nuestros clientes para satisfacerlas, o seguimos ofreciéndole lo que nosotros queremos vender?

Por ello creo que es muy relevante este encuentro, ya que bien vale la pena que revisemos en conjunto que papel hemos cumplido hasta ahora y que es lo que tenemos que hacer en el futuro.

1.1. ORGANIZACIÓN GREMIAL DEFENSORA DE LOS INTERESES ECONOMICOS SECTORIALES.

La Asociaciones empresariales, históricamente, han basado su accionar en la defensa de los intereses de sus afiliados con un marcado énfasis sectorial.

Según varios trabajos realizados por investigadores de renombre como Markus Pilgrim, Ralf Meier, Virgilio Levaggi de la OIT o Forrest Colburn, 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 ha mostrado que las demandas realizadas por sus propios miembros ha cambiado y que en determinado momento no fue suficiente la representación de sus intereses económicos, por lo cual la Cámaras incursionaron en aspectos vinculados al desarrollo social de los países.

A partir de este último aspecto, tanto la Organización Internacional del Trabajo como la Organización Internacional de Empleadores, abren la clasificación entre asociaciones empresariales y asociaciones de empleadores, que no es menor a la hora de definir la misión de estas entidades, los objetivos a alcanzar y el público objetivo al cual se dirigen.

1.2. LOS ASPECTOS LABORALES Y SU VINCULO CON LOS TEMAS SOCIALES

Es así que surgen otro tipo de entidades que intentan cumplir un rol diferente a la organización clásica, que se concentraba en la defensa de los intereses sectoriales propendiendo a su adecuada protección legal, además de estimular el desarrollo del sector específico en el cual se encuentran sus socios.

Las asociaciones de empleadores incursionan en el campo laboral, tratando de proteger y promover los intereses de los empleadores en asuntos laborales que normalmente caen dentro de los que se puede identificar como políticas sociales.

1.3. LA ETAPA DE LOS CAMBIOS EN AMERICA LATINA.

Los cambios que se producen en la región en los últimos años han condicionado, como decíamos anteriormente, el desarrollo del sector empresarial. Con ello, las Cámaras o Asociaciones han visto como se modificó el ambiente en el cual cumplen sus funciones, lo cual produjo beneficios para algunas organizaciones y sus miembros y perjuicios para otros.

La apertura de los mercados y la internacionalización de la actividad económica, afectó fuertemente la forma de hacer negocios en la región. Surgieron procesos de negociación para consolidar bloques regionales que obligaron a las empresas a prepararse para competir en determinadas condiciones, que hoy incluso ya están cambiando por el surgimiento de nuevas iniciativas como el ALCA.

O sea, tan pronto como los empresarios se estaban adaptando a una estrategia regional para afianzar su participación en el mercado mundial con el respaldo de un grupo de países negociando, comienzan a surgir nuevos movimientos para crear otros espacios económicos aún más globalizantes y "peligrosos".

Todavía no estábamos preparados para obtener beneficios en nuestros propios bloques regionales, cuando ya se vislumbra como una realidad un bloque mucho mayor con efectos difíciles de medir, incluso para las empresas líderes.

Imaginen una pequeña empresa del Uruguay, que luego de diez años de integración al MERCOSUR, aún tiene problemas para identificar las oportunidades y amenazas que le ofrece la integración con tres países que están a tiro de piedra de Montevideo y ya tiene que tratar de identificar como puede afectarlo en su crecimiento o en sus ventas empresas de Guatemala o Nicaragua, países con los cuales tenemos en este momento un muy escaso intercambio comercial, o incluso Ecuador o Colombia, que están mucho más cerca y que forman parte del bloque sudamericano y con quienes tampoco es importante el comercio recíproco.

Creo que las Asociaciones Empresariales, tienen mucho para hacer en cuanto a esto. La pregunta es, ¿qué tan preparados estamos para ello?

2. NUEVOS CRITERIOS, NUEVOS ROLES

Para delinear el papel que les cabe cumplir a las Asociaciones empresariales, es importante tener en cuenta varios elementos relevantes.

2.1. LA INTERNACIONALIZACION

En primer lugar y como dije antes, el entorno 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.

Los gobiernos de América Latina 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, ya que actúan como clientes de las organizaciones empresariales.

2.2. LOS NUEVOS EMPRESARIOS Y SUS INTERESES

En segundo lugar, a nivel mundial y también en los países latinoamericanos, estamos viendo surgir una nueva generación de empresarios muy diferente a la imagen del empresario que los mayores de 40 tenemos en la cabeza.

En Uruguay, más del 50% de las empresas industriales tiene menos de 15 años de vida y solamente el 12% de las empresas industriales tiene más de 50 años de actividad. También han cambiado los sectores que lideran el desarrollo y ha sido tan rápido, que las propias asociaciones empresariales sufrieron fuertes modificaciones en la composición de su padrón social sin percibirlo claramente.

Los nuevos empresarios no ven en la afiliación a una gremial una forma de satisfacer una necesidad, salvo que con ello obtengan beneficios directos que contribuyan a mejorar la eficiencia de su negocio.

En recientes trabajos de investigación, se da cuenta que la mayoría de los empresarios jóvenes ven el entorno como un dato y no como algo que puedan modificar, lo cual explica en buena medida porque no se interesan por participar en la actividad gremial.

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

Por otra parte, la imagen que muchos de ellos tienen de las asociaciones empresariales no es positiva, ya que las visualizan en general como organizaciones que no tienen demasiado contenido y que los servicios que ofrecen incluso no son competitivos en el mercado.

2.3. MENOS PALABRAS Y MAS HECHOS

En concreto, lo que los empresarios jóvenes nos piden, son menos palabras y más hechos.

Creo que en la experiencia de todos los que estamos aquí, que pertenecemos a organizaciones empresariales que de una u otra forma se han sabido ganar un espacio en cada uno de sus países e incluso reconocimiento a nivel regional, tenemos claro hacia donde queremos que se dirijan las organizaciones empresariales latinoamericanas.

Sin embargo, ninguna de ellas tiene ganado el derecho a existir si no logran representar fielmente los intereses empresariales de quienes la integran y no les ofrecen lo que los socios demandan.

Del mismo modo que los empresarios y sus objetivos se van modificando de acuerdo a los cambios en el entorno, las gremiales empresariales deben ser el

reflejo de sus integrantes. Si quienes estamos a su frente no lo logramos, pronto nos quedaremos solos.

3. LOS 90 Y UN NUEVO PERFIL PARA LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

3.1. IDENTIFICANDO TENDENCIAS

Prácticamente todos los que estamos aquí tenemos una concepción bastante clara sobre como debe ser una asociación de empresarios moderna.

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

También parece estar cada vez más claro que las asociaciones empresariales 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 nacional.

Es también el tipo de organización que ofrece mejores posibilidades de organizar a los agentes económicos productivos, que muchas veces tienen intereses encontrados desde el punto de vista empresarial por ser competidores entre sí, en torno a un objetivo de consenso.

3.2. GENERANDO CAMBIOS EN EL ENTORNO

Las asociaciones empresariales han avanzado en su proceso de modernización y prácticamente todas han incorporado algunos conceptos de la gestión estratégica. Independientemente del alcance, es casi una constante que todas ellas tengan una visión de largo plazo y una misión definida.

En el caso nuestro, hace unos siete años realizamos una revisión completa del funcionamiento de la Institución y a partir de ese diagnóstico se elaboró una visión y una misión.

Nos dimos cuenta que desde el punto de vista institucional, era necesario comenzar a operar esos cambios que se habían iniciado tímidamente a principios de la década del 90 y que los empresarios industriales uruguayos nos demandaban.

Es así que en la misión queda claramente establecido que la organización, además de cumplir con el irrenunciable rol de representar y defender los intereses de los socios, trabaja para facilitar la inserción de los socios en los mercados internacionales, brindándoles además servicios eficientes ajustados a sus necesidades y de los industriales en general, para consolidar su crecimiento empresarial.

3.3. LA COMPETITIVIDAD EN EL CENTRO DE LA MISIÓN

Si lo medimos exclusivamente por contenido, hay dos párrafos completos de los tres que tienen la misión, que transmiten la idea de que la organización tiene una fuerte orientación por la prestación de servicios hacia sus afiliados y también hacia las empresas del sector que no lo son.

Esto surge a raíz de que a partir de los 90 se empieza a comprender que la diferenciación como organización nos fortalecería más frente al sector empresarial, asumiendo no solamente la responsabilidad de ser buenos en la representación del sector, sino también promoviendo el desarrollo de nuestros afiliados haciéndolos mejores empresarios.

Actualmente, la competitividad se encuentra en el centro de nuestra misión y no es solamente un eslogan. Somos una entidad prestadora de servicios que compete en el mercado, ofreciendo productos de calidad que son altamente valorados por nuestros clientes y también por los competidores.

Pero ello no nos ha hecho perder de vista que nuestra misión también refleja el concepto de que nuestro sector necesita una representación eficaz de nuestros intereses como grupo de actores económicos que cree en lo que hace y que tiene el convencimiento de que, con la defensa de nuestros legítimos intereses, estamos contribuyendo al fortalecimiento industrial del país.

4. ¿QUÉ HACE LA CIU PARA MANTENERSE DENTRO DEL NUEVO PERFIL?

4.1. OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD.

El empresario no solamente exige la representación. También busca que la Institución a la cual él pertenece y a la que le entrega su confianza, le preste servicios competitivos que le ayuden a mejorar el desempeño de su empresa.

En nuestro caso, el Departamento de servicios técnicos es responsable por el diseño y desarrollo de los servicios que la Cámara de Industrias del Uruguay le ofrece a sus afiliados, en particular a las pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad tenemos tres áreas claramente diferenciadas: consultoría en gestión empresarial, internacionalización de las empresas y capacitación.

En la primera categoría, nos hemos especializado en la realización de diagnóstico y consultoría para pequeñas empresas, en el asesoramiento en sistemas de calidad y en el fomento de la subcontratación de procesos industriales.

Si bien trabajamos en esta área desde hace 9 años, en 1998 con el apoyo del BID creamos un Centro de Desarrollo Empresarial, lo cual nos ha permitido obtener fondos para subsidiar el costo de los trabajos de consultoría.

El objetivo de este servicio es contribuir a mejorar la capacidad de gestión global de la empresa, a la vez que se trabaja con más intensidad en algún área específica donde se hayan detectado las mayores carencias operativas. Se trabaja con unas 80 empresas por año, con unos 25 consultores externos con amplia experiencia.

Otro servicio dentro de esta área, pero que se orienta hacia empresas medianas es la implantación de sistemas de gestión de calidad que tiene como objetivo final que la empresa esté preparada para solicitar la certificación de su sistema de acuerdo a la norma ISO 9000, Versión 2000. Se inician unas 8 consultorías anuales que tienen en promedio un año de duración, también con consultores externos muy bien formados.

La Bolsa de Subcontratación del Uruguay es un proyecto que iniciamos con la ONUDI hace 11 años, para fomentar la conformación de acuerdos de subcontratación entre industrias uruguayas. La nuestra es una de las Bolsas que más afianzada está dentro de Latinoamérica y que ha mantenido su actividad con buen suceso.

También hay ejemplos muy interesantes en otros países de América Latina, como es el caso de Colombia, que cuenta con una Red de Centros de Subcontratación gerenciados por el Dr. Eduardo Salas del Ministerio de Desarrollo Económico. También funciona una Bolsa de Subcontratación muy activa en la Unión Industrial Argentina, dirigida por el Ing. Fernando Sánchez Checa y dos en México, la de Monterrey, a cargo del Ing. Raúl Ortiz y la de Querétaro, a cargo del Lic. Alfonso Flores.

Dentro de la segunda categoría, tenemos dos programas concretos que son el Eurocentro de Cooperación Empresarial y el Programa de Internacionalización de las Pymes.

El ECE organiza la participación de pymes uruguayas en unos 16 encuentros de negocios al año, la mayoría de ellos en Europa y varios en América Latina. Los empresarios tienen la oportunidad a través de este programa de mantener contactos con empresarios europeos y latinoamericanos para establecer acuerdos de cooperación de largo plazo. No se trata de realizar negocios de exportación e importación, sino que se apunta a la creación de acuerdos de cooperación económica, financiera, productiva o tecnológica que faciliten el ingreso de las pymes uruguayas al mercado internacional.

El Programa de internacionalización de pymes, trabaja con grupos de empresas y tiene dos vertientes.

La primera es la constitución de Consorcios de Exportación, en lo cual tenemos una experiencia acumulada de 10 años y 12 consorcios, conformados por empresas que pertenecen al mismo sector productivo y se orientan a los mercados regionales.

La segunda es la constitución de grupos de empresas que no necesariamente pertenecen al mismo sector, pero que tienen en común el mercado de destino al que quieren llegar o la gama de productos que comercializan se dirigen a los mismos canales de distribución. En general su accionar está orientado a

mercados más lejanos, como un grupo que se orienta a Canadá y otro a Estados Unidos.

En la tercera categoría, Desde hace unos 10 años venimos incrementando nuestra actividad en el campo de la capacitación con muy buen suceso. En el año 1997, para darle una forma más estructurada, creamos el Instituto Industrial de Estudios Superiores, que dicta en promedio 40 cursos por año con una participación de 600 estudiantes, cifra que fue superior pero que se redujo a raíz de la fuerte crisis que afecta al Uruguay y a todo el MERCOSUR desde finales del año 1998.

A partir del año 1999 y tras la firma de un convenio con la Universidad Politécnica de Madrid, representamos en Uruguay a dicha casa de estudios para ofrecer Maestrías y cursos de Postgrado en 16 especialidades. El objetivo de este servicio, es poner a disposición de los directores y gerentes de empresas actividades de formación curricular de un prestigioso centro de estudios internacionales, para contribuir a mejorar las habilidades directivas de quienes están al frente de pymes uruguayas. Actualmente contamos con más de 100 alumnos y estamos en pleno proceso de inscripción para el semestre que comienza en octubre.

En función del buen desempeño que hemos tenido, se nos ha permitido extender nuestra actividad al Paraguay para ofrecer los programas de la Universidad. En conjunto con el CEDIAL, que es una fundación orientada a ofrecer servicios a las pequeñas y medianas empresas paraguayas, realizamos la semana pasada el lanzamiento de esta actividad en Asunción, en la que participaron unos 140 empresarios.

4.2. CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DE SUS AFILIADOS O CLIENTES.

Es así que hemos desarrollado en los últimos años una serie de servicios que apuntan a insertarnos eficientemente en el mercado. Pero para lograrlo debimos pasar por un proceso de transformación que implicó en primera instancia comprender donde estaban nuestras propias debilidades y fortalezas, así como detectar que necesidades tenían los socios y cuáles de ellas estábamos en condiciones de satisfacer.

Este fue un proceso largo que involucró a Directivos, funcionarios y técnicos de la organización y especialistas externos. Definimos la Visión de la Cámara, la Misión, una Orientación Estratégica y relacionado con ella, una serie de factores clave para el desarrollo organizacional que apuntaran a satisfacer las necesidades de los afiliados y afianzaran nuestro rol como entidad generadora de cambio en la sociedad.

El empresario tiene necesidades que debemos satisfacer. Como dije antes, la mayoría de los empresarios jóvenes no se afilian a nuestras organizaciones si no obtienen de ellas lo que están buscando. Por eso es necesario anticiparse a las expectativas de los mismos, para saber que es lo que quieren obtener y tratar de ofrecérselos con el mejor nivel de calidad posible en el mercado.

En cuanto a los servicios, contamos con la ventaja del prestigio institucional que con tanto esfuerzo hemos ganado y que constituye sin duda un gran valor agregado. Pero no dejamos de ver que competimos con otras asociaciones empresariales, empresas de consultoría y ONG que ofrecen servicios que en términos generales son similares a los nuestros.

Por eso siempre estamos en el proceso de identificación de necesidades y valoración de las expectativas de los socios, intentando armonizar nuestra oferta y capacidades a los intereses de los afiliados.

Para ello, hoy tenemos en funcionamiento 3 Grupos de trabajo internos, formados por personal de la Institución y asesores externos, que constantemente están generando ideas e identificando tendencias.

Estos grupos son: Mejora Administrativa, Nuevos Negocios y Relacionamento con los socios y se reúnen una vez al mes.

4.3. ACCIONES PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO

Como entidad comprometida con el desarrollo nacional, nuestra Cámara ha asumido la responsabilidad de contribuir con propuestas concretas.

En el centro de todas ellas se persigue el objetivo global de generar empleo y riqueza a través de las actividades productivas, para mejorar el nivel de vida de la población. Esta tarea no es sencilla, ya que requiere de amplia especialización y además durante mucho tiempo tuvimos que luchar contra el prejuicio de que las asociaciones empresariales no hacen propuestas sino reclamos y que el objetivo de los mismos es obtener beneficios para sus socios sin importarle el resto de la sociedad.

Con un accionar serio y muy profesional hemos logrado dejar atrás esa imagen que es casi un estigma en la sociedad latinoamericana, para ser vistos en los ámbitos públicos y frente a los tomadores de decisiones como una entidad que efectivamente defiende los intereses sectoriales, pero que tiene la mira puesta en el desarrollo nacional y que no tenemos un espíritu rentista de corto plazo en nuestras acciones.

Lo que nosotros queremos es tener industrias más eficientes, que puedan trabajar en un entorno competitivo y con ello lograr la inserción internacional del país en los mercados mundiales, generando riqueza y trabajo para nuestra gente. Y creemos que el desarrollo de la industria es el camino, por eso lo defendemos.

Para poder preparar estas propuestas, es necesario contar con la gente adecuada. Tenemos varios departamentos técnicos muy especializados, recurrimos a asesores externos de alto prestigio y se involucran en la tarea una cantidad importante de Directivos y empresarios.

Es fundamental esta conjunción. La de los técnicos con alta formación, que aportan conocimiento y análisis, que indican caminos alternativos a las políticas vigentes y que elaboran propuestas objetivas. Y la de los Directivos que transmiten su experiencia profesional como generadores de empleo genuino, su capacidad de innovar, sus conocimientos de la realidad del mundo de los negocios y su visión como elementos claves del desarrollo de cualquier sociedad.

Para que estos equipos puedan realizar su trabajo con perspectivas de mediano y largo plazo, es fundamental la capacitación constante tanto del personal de las Cámaras como de sus Directivos en temas vinculados a la actividad gremial y las implicancias que ello tiene para el país.

4.4. LA CALIDAD SIEMPRE DEBE ESTAR PRESENTE.

Llegado el año 1997, tratamos de compatibilizar todo esto en una idea común, que reflejara hacia dentro de la organización (clientes internos) y hacia fuera (clientes externos) que lo que hacemos como asociación empresarial es lo que entendemos que debe hacer una gremial.

Si consideramos los tres puntos que mencioné anteriormente:

- Ofrecer servicios de calidad
- Cumplir con las expectativas de los socios y clientes
- Acciones para contribuir al desarrollo

Considerando estas tres premisas, obtenemos algo así como una política de la calidad de la Cámara de Industrias del Uruguay.

Pero esto empezó con bastante antelación. En el año 1996, luego de varias sesiones de trabajo, entre Directivos y funcionarios de la Institución, aparece en el plan de trabajo del año 1997 como un objetivo, iniciar las actividades para implantar en la Cámara un sistema de gestión de la calidad.

Comenzamos con la tarea actualizar el Manual de Funciones que habíamos hecho en el año 1995, al que siguió luego la elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos y otro con la Descripción de los puestos de trabajo.

Una vez que llegamos a este punto, decidimos iniciar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad en la CIU, el cual luego de unos dos años, logramos certificar por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay, la Asociación Austríaca de la Calidad (OQS), la Asociación Española de Normalización (AENOR) y por el IQ Net de Europa.

En aquel momento, nuestra entidad era la única asociación empresarial de toda América Latina certificada, lo cual nos sigue llenando de orgullo.

Hoy, poco más de un año de haber certificado nuestro sistema, evaluamos como algo muy positivo haber tomado aquella decisión. Estamos mejor

posicionados como entidad, tanto frente a los socios como frente a los demás agentes económicos, tenemos una estructura mucho más eficiente, hemos podido racionalizar todos nuestros procedimientos operativos y aumentado nuestra productividad.

La calidad y la mejora continua son una forma de actuar que nos permite a cada momento analizar con profundidad lo que uno está haciendo y la forma en que lo está haciendo, para encontrar como y donde mejorarlo. Una asociación empresarial tiene la obligación de actuar de esta forma, ya que sus actitudes son el espejo en el cual muchos de sus socios se miran y buscan orientación, en especial las pequeñas empresas.

5. EL FUTURO: CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN EL FUTURO.

5.1. RESUMEN

Como conclusión, creo que las asociaciones empresariales están en proceso de transición hacia un nuevo rol, que guarda diferencias sustanciales con la vieja concepción de este tipo de gremios. Las nuevas asociaciones de empresarios serán agentes de cambio más relevantes aún en el futuro de lo que lo son hoy.

En primer lugar, la importancia que socialmente estamos aprendiendo a asignarle a la empresa y al empresario en Latinoamérica, ponen a las asociaciones 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 actuales relativas al desarrollo involucran aspectos económicos, políticos y sociales en igualdad de importancia, lo cual implica que los gremios empresariales debemos involucrarnos más profundamente en algunas áreas que antes considerábamos ajenas a nuestros intereses.

Por lo tanto no solamente debemos especializarnos en más temas, sino incrementar nuestra relación con el entorno y organizaciones con las que tradicionalmente no teníamos contacto, e incluso pensar en la posibilidad, porqué no, de fusiones entre asociaciones que hoy compiten.

El segundo aspecto a considerar, es que la territorialidad o el ámbito de acción ha cambiado y cambiará mucho más. Los procesos de integración imponen a las asociaciones 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.

En tercer lugar, deben avanzar mucho más rápido hacia la profesionalización de sus servicios y en la formación de su capital humano. La adecuada gestión del conocimiento de la organización debe contribuir para que se globalicen conocimientos provenientes del área directiva como del área técnica, propiciando una identidad de conocimientos comunes a todos los miembros de la organización.

“Nuestras mejores ideas siempre vienen de los demás” Emerson

Los técnicos de estas entidades deben ser constantemente formados para que se retroalimente la mejora continua en la asociación. La fuerza de nuestras organizaciones ya no residirá mayormente en la capacidad de presión sino que se respaldará en la capacidad de propuesta, por lo cual cuanto más formados y capaces sea nuestro personal y más imbuido esté de los valores que la organización defiende, mejores resultados se obtendrán para nuestros representados.

En definitiva, las acciones a emprender en este campo dependerán mas que nada de la visión que tengan los integrantes de la organización y su valoración del corto, mediano y largo plazo. En un cuento que leí hace poco, un anciano aconsejaba a un gobernador de un municipio chino cuando este le preguntaba que debía hacer con los recursos que tenía :

Si quiere logros para el año que viene, plante arroz.

Si quiere logros para la próxima década, plante árboles.

Si quiere logros para los próximos 100 años, eduque a la gente.

En cuarto lugar, no se debe perder de vista la verdadera razón de ser de las asociaciones empresariales. Los dueños y clientes de la organización son las empresas que la forman y sin ellas no tienen sentido de existir por lo cual el resultado de las acciones que se emprendan deben satisfacer las necesidades e intereses de los socios.

El desarrollo de la organización deberá apuntar hacia la eficiencia y al desarrollo de servicios para los miembros, sin que este último punto se convierta en el principal objetivo, produciendo confusión a nivel general en cuanto a si estamos frente a una asociación empresarial sustentada por sus miembros o frente a una empresa comercial o de servicios que utiliza a sus socios como excusa para mantener su presencia en el mercado.

Los servicios que se presten deben ser efectivamente demandados por nuestros socios y por lo tanto tenemos la obligación de ofrecérselos en la medida que los mismos contribuyan a mejorar la competitividad y desempeño de las empresas.

Y si los vamos a ofrecer, debemos ser los mejores en ello y tienen que ser actividades de vanguardia, anticipándonos incluso al surgimiento de la demanda. Y ojalá que luego otras organizaciones o empresas copien nuestra innovación y la propaguen.

“Si desea que una cosa esté bien hecha, no lo haga usted mismo a menos que sepa como hacerla”. Empire Tool Company

En definitiva, como empresa de servicios, la asociación empresarial debe intentar maximizar sus utilidades y para ello debe definir cuales son los "productos" que producirá y comercializará.

En tanto, como impulsora del desarrollo productivo, debe tener en cuenta que esa maximización de utilidades no necesariamente debe representar obtener beneficios económicos en todas las actividades que realiza, por lo cual debe estar balanceado el origen de los recursos de la organización.

En quinto lugar y por último, la relevancia que asumirán las organizaciones empresariales como agentes de cambio social, requiere de una Dirigencia de alta especialización. Se debe apostar fuertemente 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 industrial o de otro sector, no necesariamente reúne los requisitos o no tiene las mejores cualidades para dirigir una asociación civil sin fines de lucro, especializada en la representación de otros colegas y en la prestación de servicios de asistencia técnica.

La Dirigencia de las asociaciones 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.

Por eso resulta fundamental promover la formación de directivos que aseguren el recambio generacional y la eficiencia en la gestión de este tipo de entidades, apuntando a que tengan visión global, compromiso con la misión de la organización, confianza, energía, responsabilidad y ética, espíritu emprendedor, una gran capacidad de comunicar y, por sobre todo, una gran capacidad de escuchar e interpretar lo que pretenden de él sus representados.
