



Resumen

Una de las interrogantes más frecuentes entre los teóricos, pragmáticos y ejecutivos, en fin, entre todo aquel vinculado a la administración empresarial es: ¿Cómo se logra la competitividad? Pero mucho más complicado es preguntarse por la competitividad en países latinoamericanos enmarcados en condiciones socioeconómicas turbulentas. En este artículo se indica, cómo la generación de resultados económicos - propósito de la totalidad de las compañías que se han enfocado en cambiar su modelo de operación para lograr la globalización - demanda estrategias organizacionales mucho más efectivas como: la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación. Muchas de éstas las podemos enmarcar como elementos estructurales de la empresa e, igualmente, como procesos que garantizan los resultados económicos.

Palabras clave: Competitividad, Estrategias organizacionales, Capital humano, Desempleo e Innovación.

Abstract

One of the most frequent questions among theorist, pragmatists and executives engaged with the Business Administration is how to achieve competitiveness. Even more complex it is to try to get competitiveness in Latin American Countries, most of them under social struggles and disadvantageous economic conditions. This article shows how the generation of benefits demands more effective organizational strategies associated with the management of intelligence and knowledge, new learning methods and the development of innovation processes. Most of these elements can be identifies as part of the general structure of a company and related to their economic results.

Key Words: Competitiveness, Organizational Strategies, Human Resources, Unemployment and Innovation process.

*Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

Experiencia Empresarial La participación de los empleados: Fórmula para salir de la crisis**

Introducción

Identificar las organizaciones que trabajan los esquemas de participación directa de sus empleados en los procesos de toma de decisiones en países en donde la crisis obliga a sus directivos a ejercer papeles autoritarios es algo llamativo. Pero aún existe este tipo de instituciones donde la búsqueda del bienestar individual de sus empleados y la satisfacción de sus necesidades genera un clima laboral enfocado hacia las personas, que ha permitido incrementar los niveles de productividad y afrontar la crisis de una forma diferente. Este es el caso de la compañía *Saeta International Sport Wear*, empresa que hace algunos años, no más de siete, confeccionaba los uniformes a los equipos de fútbol más importantes de Colombia, pero con la globalización del deporte de fútbol, mas allá de las negociaciones con los jugadores, la oferta de algunas entidades

*Economista Empresarial. MBA. Profesor en la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Colombia.

**Conferencia presentada en la Asamblea Anual del Consejo de Escuelas de Administración, Porto Alegre, Brasil. 25 de octubre de 2002.

por plasmar sus marcas en las camisetas hizo que *Saeta* perdiera sus clientes. El presente artículo pretende indicar cómo el empeño de sus directivos y la participación de los empleados en la toma de decisiones ha sacado a la compañía de la crisis generada por la velocidad y ferocidad de los procesos de internacionalización.

La compañía, *Saeta International Sport Wear, Ltda.*, desenvuelve su actividad económica en el sector textil. La industria de textiles ocupa un lugar importante en el sector manufacturero de Colombia. Este sector ha experimentado cambios profundos dados por políticas y variables económicas que afectan, en cierta medida, los niveles de empleo y de demanda de las empresas colombianas de manufactura. En 1990 representaba el 13.2% del valor agregado de la producción, generando más de 100,000 empleos directos y exportando más de 600 millones de dólares.

La industria textil colombiana ha encontrado dificultades que son similares a aquéllas que enfrentaron las industrias textiles de otros países en décadas anteriores. Un claro ejemplo lo podemos ver en el nivel de empleo en la industria de textiles y confecciones de la comunidad económica, que disminuyó de 4.1 a 2 millones de personas entre 1963 y 1983. Los Estados Unidos experimentaron un aumento en las importaciones del 17% al 44% durante los años 80's. Las empresas en el ámbito mundial respondieron a estas presiones competitivas a través de la simplificación de los procesos de producción, la modificación de las estrategias de producción y la apropiación de estrategias dirigidas al consumidor. En este mismo periodo, la economía cerrada colombiana aisló a la industria textil de la competencia que representaban los países productores nuevos que tenían costo bajo de mano de obra. La protección también aisló a la industria de textiles de la competencia que se fundamentaba en la diferenciación del producto. Como consecuencia, la industria colombiana no se vio obligada a la actualización tecnológica, a innovar en la calidad de productos, en el diseño, mejorar el servicio al consumidor o flexibilizarse para dar respuesta oportuna a los cambios. Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, cuando se liberalizaron los mercados en 1991, las empresas colombianas se encontraron en la situación de competir con empresas extranjeras, las cuales tenían la capacidad de suministrar productos a costos

menores, más diferenciados o podían hacer las entregas con mayor rapidez. Los costos altos de la materia prima, unido a la caída de los precios debido a la competencia de las importaciones, llevaron a la reducción de los márgenes de ganancias.

En la actualidad, la industria ha emprendido un programa ambicioso de inversión que se traducirá en la disminución del precio de los productos y en el incremento de la capacidad para servir a los clientes de manera flexible y oportuna. El análisis de las tendencias mundiales nos permite afirmar que la industria de textiles en Colombia deberá seguir su senda dinámica para conocer e invertir en maquinaria, consolidar líneas de productos entre los mercados y adquirir conocimiento más sofisticado sobre el consumidor y sus necesidades, para mejorar la oferta y aumentar la demanda por parte del sector textil interno. Estos aspectos constituyen las principales pautas estratégicas para el sector de textiles.

Saeta International Sport Wear

La humildad y el empoderamiento: las claves para triunfar

Para el 1982, un empresario colombiano decide adquirir un préstamo para comprar una máquina de fabricar sudaderas, y junto a una experta en la confección de vestidos (modista de barrio) y una diseñadora industrial comenzó una compañía. Posteriormente, tras visitar a uno de los proveedores, observó una tela brillante y suave al tacto. Al indagar sobre el uso de la misma, se enteró de que se usaba para fabricar ropa interior femenina. Sin embargo, hizo algunas pruebas con dicha tela y decidió emplearla para diseñar uniformes (camisetas y pantalonetas) que, posteriormente, fueron probados y aceptados por los jugadores del fútbol de salón (FUTSAL).

Ya para 1988, se confeccionaban los uniformes a 13 equipos profesionales de fútbol en Colombia, los cuales contaban con el patrocinio de una prestigiosa empresa de bebidas gaseosas (la empresa Postobón), propiedad de uno de los grupos económicos más importantes del país (Grupo Ardila Lulle). Así, se convierte en el principal proveedor de ropa deportiva en el ámbito nacional.

En esos momentos, los resultados económicos de la compañía eran el reflejo de sus actividades internas, fundamentadas en la preocupación por las personas que trabajaban en dicha organización. En 1991, la empresa de distribución de ropa deportiva, *Rydtex* de Suecia, llegó a Colombia en busca de nuevos proveedores y, al enterarse de la calidad de *Saeta*, realizó los pedidos que hicieron realidad la primera exportación de la empresa. En 1994, la empresa inició un proceso de reconversión industrial y capacitación del recurso humano.

Para el año de 1996, la tendencia recesiva de la economía colombiana, tocó al deporte colombiano y en particular al fútbol. El nivel de patrocinio bajó y muchos equipos fueron privados de sus uniformes, lo que provocó dos años difíciles en la historia de la empresa. La compañía superó esta dura prueba sin despedir a ningún trabajador, en un continuo esfuerzo por lograr que el equipo de trabajo saliera triunfante a pesar de las dificultades. Esta decisión ratificó la política de bienestar y seguridad laboral que la ha caracterizado. En este momento de crisis el salario de algunos empleados de la compañía fue disminuido con la intención de financiar la permanencia de todos.

Tuvimos la colaboración de la gente al máximo, ellos trabajaban horas extras sin pensar en la remuneración que iban a obtener, no era el objetivo del empleado trabajar más horas porque ganarían más, ya que las personas consideran a la compañía como propia. El compromiso con los empleados no permitió despedir a ninguno, era claro para nosotros que en los momentos de ganancias los empleados nos ayudaron y no era ético despedirlos en momentos de crisis, pese a que los análisis financieros realizados en ese momento nos decían que debíamos hacerlo, pero la decisión fue clara, no despedir a nadie y la forma de afrontar la crisis fue disminuir los salarios.¹

Luego de los tiempos difíciles, en el año 1998, se rompe la curva decreciente de desarrollo de la empresa, y se logra ser el copatrocinador de uno de los equipos profesionales más reconocidos del país, la marca alcanzó un nivel de reconocimiento alto. Desde entonces, las ventas se han mantenido en un buen nivel y la promoción ha logrado que el público recuerde la marca por lo que muchos clientes nuevos han sido atraídos para diseñar y confeccionar ropa

deportiva. Los empleados se sienten orgullosos al ver que un deportista importante luce una de las prendas diseñadas por la compañía.

En el 2001 se negocia el copatrocinio con otro equipo profesional importante con lo que se continúa con una promoción dinámica del producto estrella de la empresa. Actualmente, el objetivo a corto plazo es acceder a los mercados internacionales. En palabras del estratega principal de la compañía: “Nuestro modelo es trabajar internacionalmente, y parte de lo que queremos ya se refleja en la exportación a Suecia, uno de los principales países en Europa en la confección de ropa deportiva, todos en la compañía se sienten felices y orgullosos de lo que se hace.”² La razón del éxito de esta compañía, que se acerca a sus veinte años de fundada, es el compromiso de los empleados. Un elemento digno de mención es su forma de afrontar nuevos retos y de estar siempre atenta a los ajustes que necesita de acuerdo a los cambios del entorno. Los problemas son bienvenidos: “El día que no tenga problemas me empiezo a preocupar, realmente es un indicador claro, es un semáforo en rojo, cuando las cosas andan mal, ya que los trabajadores comienzan a mostrar que todo está bien y comienzan los autoengaños y solamente se notan los problemas cuando no hay solución.”³ Por esta razón, en la organización se aplica la política de que los problemas no son tan preocupantes mientras se tengan soluciones para ellos, “Si un empleado llega con el problema y con la solución, bienvenido, ya que está usando el empoderamiento que se le confiere.”⁴ El control que se ejerce en la organización se concibe más como un autocontrol, a través de la utilización del sistema cliente-proveedor, cada una de las actividades debe realizarse sin errores, ya que quien los evalúa es la actividad posterior. Es la mejor manera de saber si los empleados están comprometidos con la organización; el proceso como tal se encarga de “auto expulsar” aquellas personas que realmente no se ajusten al sistema de la compañía. De esta forma, se observa cómo el empoderamiento genera resultados, los empleados consideran a la compañía como parte suya, del crecimiento de ella depende el crecimiento personal y profesional de cada empleado. Las personas se hacen importantes al concebir y sugerir sus ideas.

Es importante que la empresa funcione como un conjunto, cuando se depende de una sola persona para la toma de decisiones es un

problema para los empleados. Mediante el empoderamiento, ellos pueden tomar sus propias decisiones, el hecho de trabajar cliente-proveedor hace que sean exigentes y den lo mejor de ellos y sientan a la compañía como propia. Todos en la compañía conocen sus límites, saben hasta dónde pueden llegar, ya que son capaces de visualizar a la organización financieramente.

Unido al “empowerment”, la humildad es, tal vez, el elemento que puede considerarse clave de éxito para que esta compañía colombiana sea competitiva y haya logrado superar las crisis, porque la humildad es un elemento importante: “[...] todos los días venimos preparados a aprender”⁵, la compañía se enfoca en el aprendizaje constante de sus empleados, así mismo, cada miembro de la organización se siente partícipe y promueve cambios que generan procesos mejores, no importa el puesto que tenga el empleado en la compañía, lo importante es trabajar como un grupo para salir adelante.

La empresa en la actualidad trabaja con satélites, aquellos empleados que se han retirado de la organización han creado sus propias empresas y se han convertido en proveedores directos de la organización, la cual apoya dichas microempresas y está atenta al desarrollo y evolución de sus productos. De esta forma, no sólo apoya el crecimiento de sus empleados, sino de aquellos que estuvieron vinculados a la organización durante algún tiempo.

La competitividad de la organización

El Banco Interamericano de Desarrollo define competitividad como: “[...] la calidad del ambiente de inversión y el aumento de productividad en un medio ambiente de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional” Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 2001⁶. Salas (1993, p. 393)⁷ considera que competitividad es: “[...] la habilidad de los empresarios para formular y ejecutar estrategias competitivas acordes con el entorno general y específico donde se desenvuelven sus empresas”; Lall (2001, p. 4)⁸, por otro lado establece que competitividad es ser mejor en ventas que otras compañías, participación en el mercado o utilidades. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), (1994, p. 23)⁹ define competitividad como: “[...] la habili-

dad de las compañías, industrias, regiones, naciones y regiones supranacionales de generar -mientras se trabaje en el ámbito internacional - altos ingresos y niveles elevados de empleo”; para Boltho (1996, p.3)¹⁰, la competitividad internacional es: “[...] el mayor crecimiento posible de productividad que pueda ser compatible con el equilibrio externo”. Correa (1997, p. 88)¹¹ la define como: “[...] la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener, sistemáticamente, ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”. Esta variedad de definiciones acrecienta la confusión, haciendo que la competitividad se convierta en una “obsesión peligrosa”, utilizando la misma expresión que utilizó Krugman (1994)¹². Para Porter, la competitividad surge de un mejoramiento paralelo de la gestión de las empresas y del entorno para los negocios¹³.

El fundador de *Saeta* considera que la competitividad está amarrada a la satisfacción de sus empleados. Sin embargo, podemos concluir que la razón para crecer y ganar en esta compañía está fundamentada en el trabajo y la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones, sumada a la competitividad y a la productividad que se entiende como el logro de una rentabilidad mayor.

La importancia del trabajo con las personas

La empresa ha logrado que sus empleados se enfoquen hacia un mismo fin, gracias al engranaje completo que existe en ésta. El fin es que la compañía trabaje en redes, buscando que la información sea más rápida y eficiente, ya que la falta de información es un problema para muchas compañías. Esta búsqueda del trabajo en redes es para lograr ser más ágiles y oportunos en el proceso de toma de decisiones.

Es de vital importancia aprender todos los días en la compañía, los empleados generan ideas que se avalúan y se ponen en práctica dependiendo de su viabilidad. Se promueven aquellas personas que han ido superándose en su vida profesional y se le otorgan puestos de dirección en la medida en que demuestren conocimiento.

Sumada al elemento de aprendizaje y a la movilización de inteligencias, se presenta la innovación; “[...] el día que no innovemos no seremos líderes y seremos atacados por la competencia.”¹⁴ La innovación que le permite salir del estancamiento se ha logrado mediante el empoderamiento como medio para solucionar los problemas y hacer que los empleados se sientan parte de la compañía.

Haber logrado la sinergia en la organización y patrocinar el aprendizaje constante y la innovación constante, se han convertido en los procesos de la compañía, los cuales cuentan con las siguientes características:

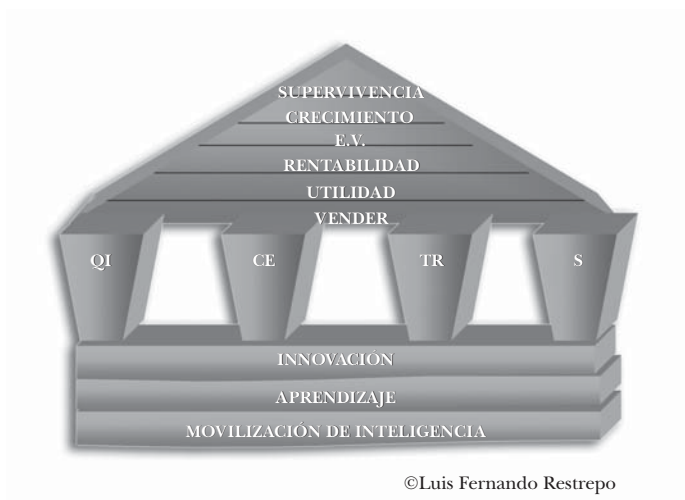
- Se fundamentan en la filosofía del mejoramiento continuo, “[...] todos los días se pueden aprender cosas nuevas, a mejorar, a salir a delante, a ir un paso más allá”¹⁵, por ello, la humildad es uno de los aspectos claves de su éxito.
- Utilizan un sistema de costo beneficio, ya que a través de este sistema de los centros de costos se buscan puntos de equilibrio, “[...] la intención es que si el cliente encuentra un producto más económico al nuestro, pueda percibir el valor agregado de nuestro producto con respecto a la competencia.”¹⁶
- Trabajan con pedidos, el tiempo de respuesta es más rápido, consiguiendo la satisfacción del cliente, al trabajar sobre los gustos de cada persona, garantizándole la entrega de un pedido en el tiempo pactado.
- Esperan alcanzar resultados, económicos y no económicos.

Resultados económicos

Para la compañía es importante buscar la rentabilidad, de esa forma se favorece a muchas personas, ya que la misión de la empresa es el desarrollo social, y mediante la rentabilidad es posible lograrlo. Adicionalmente, la empresa ayuda a los colegios a costear los eventos deportivos y ayuda a costear los estudios a los trabajadores y sus hijos.

Diagrama 1

La Acrópolis de la Competitividad



El Diagrama 1 nos muestra los escalones que tuvo que superar la compañía para ser competitiva, teniendo claro que se hace más énfasis en las bases de esta construcción, en los elementos resaltantes de la movilización de inteligencias (engranaje), aprendizaje (humildad) e innovación (ser los mejores). Una vez se trabajan estas bases, la organización, a través del mejoramiento continuo (calidad intrínseca), de un sistema de costos que asegure la satisfacción de los empleados (costo equivalente) y de entregar los pedidos a tiempo y en la forma que se quiere (tiempo de respuesta y servicio), obtiene resultados económicos y no económicos.

Conclusión

La naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren mucho de unos sectores a otros, e incluso, entre los segmentos de un mismo sector. Las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas en el mercado internacional mediante el mejoramiento, perfeccionamiento y la innovación. La innovación, como se apuntó anteriormente, incluye tanto el empleo de la tecnología como los nuevos métodos de producción, las nuevas formas de

comercialización y la identificación de nuevos grupos de clientes, entre otros. Las innovaciones que dan lugar a la ventaja competitiva comprenden una acumulación de pequeños pasos y esfuerzos prolongados tanto como descubrimientos espectaculares.

Los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena del valor fuera de su país de origen. Esto significa que la tarea no es explicar por qué una empresa que opera exclusivamente en la nación tiene éxito internacional, sino las razones por las que la nación sea una base central más o menos deseable para competir en un sector. La base central es dónde se determina la estrategia, tiene lugar el desarrollo de los productos, los procesos fundamentales y las técnicas esenciales propias de la empresa.

Notas

¹ Entrevista Realizada a Pedro Aníbal Carrero, (2002) Fundador y Gerente de la compañía Saeta International Sport Wear.

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Ibíd.*

⁶ Punto de vista del Banco interamericano de desarrollo sobre el concepto de competitividad.

⁷ Definición realizada por el autor español Vicente Salas acerca del tema de la competitividad

⁸ Lall, Sanjaya (2001). *Competitiveness; Technology and Skills*. Edward Elgar. Capítulo 1. "GAT Competitiveness is and why it is important".

⁹ OECD (1994). *Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators*. Paris, OECD. Directorate for Science, Technology and Industry, DSTI/EAS/IND/WP9 (94)19.

¹⁰ Definición de competitividad enunciada por Boltho, A.

¹¹ Correa, Héctor. "La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial". Facultad de Contaduría Pública UNAB.

¹² Krugman, P. (1994). "Competitiveness: a dangerous obsesión", *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.

¹³ Conclusiones tomadas del artículo denominado "El reto es duplicar exportaciones" publicado en la Revista Dinero. Agosto 15 de 1998.

¹⁴ Entrevista Realizada a Pedro Aníbal Carrero (2002), Fundador y Gerente de la compañía Saeta International Sport Wear.

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ Construcción denominada la Acrópolis de la Competitividad, desarrollado por Luis Fernando Restrepo Puerta como parte del proceso de investigación denominado Pensamiento y práctica gerencial en Colombia realizado en el MBA de la Universidad Externado de Colombia.

Bibliografía

- Banco Interamericano de desarrollo.; 2001. "Competitividad: el motor del crecimiento" Informe 2001, Progreso Económico y Social en América Latina.
- Boltho, A.; 1996. "The Assessment: international competitiveness", en: *Oxford Review of Economic Policy*, V. 12, Dec, N. 3.
- Calori, R.; 1998. "Essai: Philosophizing on Strategic Management Models", *Organization Studies*, V. 19, Jun, N. 2.
- Correa, Héctor.; 1997. "La competitividad, estrategia de supervivencia y crecimiento empresarial", *Facultad de Contaduría Pública UNAB*, diciembre, N. 22.
- Dudik, E.; 2000. Strategic renaissance: New thinking and innovative, tools to create great corporate strategies using insights from history and science, New York, American Management Association.
- Gribbins, R. E. y Hunt, S. D. 1978.; "Is Management a Science?", *The Academy of Management Review*, V. 3, Jan, N. 1.
- Koontz, Harold .; 1961. "The Management Theory Jungle", *The Academy of Management Journal*, V. 4, Dec, N. 3.
- Krugman P.; 1994. Competitiveness: a dangerous obsession, New York, *Foreign Affairs*.
- Krugman P.; 1999. Internacionalismo Pop, Bogotá, Norma.
- Lall, S.; 2001. Competitiveness; Technology and Skills, London, Edwar Elgar pub.
- Lencioni, P.; 1998. Las cinco tentaciones de un gerente, Bogotá, Norma.
- OECD Directorate for Science, Technology and Industry.; 1994. Globalization and Competitiveness: Relevant Indicators. Paris, OECD.
- Salas, V.; 1993. "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones Generales", *Papeles de economía española*, julio, N. 56.
- Universidad Externado de Colombia, facultad de Administración de Empresas.; 1999. Diálogos Gerenciales, marzo, V. 1, N.1.
- Universidad Externado de Colombia, facultad de Administración de Empresas.; 2000. Diálogos Gerenciales, marzo, V. 1, N.2.