**Los Apóstoles del Desarrollo y la Modernización de la Industria Azucarera Guatemalteca**

Alberto Fuentes

Georgia Institute of Technology

**Resumen.** Durante los 1980s, la industria azucarera guatemalteca modernizó su modelo de negocios, mejorando las condiciones laborales de la mayoría de sus trabajadores; invirtiendo extensamente en su capital de producción, y en la capacitación y profesionalización de su fuerza laboral; y diversificando sus productos y mercados. Para explicar este singular caso de modernización, en el presente estudio se desarrolla un marco teórico que combina dos esquemas. Primero, con base en el esquema de vulnerabilidades (Fuentes y Pipkin 2016), se sugiere que a partir de los 1970s, y hasta principios de los 1980s, la industria enfrentó la amenaza existencial de una serie de condiciones de vulnerabilidad, incluidas la movilización de sus trabajadores y el colapso de sus principales mercados. Esta crisis inspiró la búsqueda de nuevas prácticas y estrategias de negocios. Segundo, con base en el esquema de “lógicas institucionales” (Thornton et al 2012, Friedland y Alford 1991), se arguye que en esta búsqueda, un pequeño grupo de profesionales, o “apóstoles del desarrollo,” inspirado en la lógica institucional religiosa, desarrolló un conjunto de novedosas prácticas y estrategias en un ingenio de la industria. Seguidamente, estos mismos apóstoles del desarrollo divulgaron las prácticas y estrategias a otros ingenios, transformando a la industria. El artículo concluye con una discusión del marco teórico y el caso empírico de la industria azucarera, considerando sus implicaciones teóricas y prácticas.

**I. Introducción**

El sector empresarial guatemalteco ha sido ampliamente considerado como uno de los más conservadores del istmo. Sin embargo, según numerosos estudios publicados en las últimas dos décadas, a partir de la década de los 1980s, modernizó algunas de sus posiciones políticas y económicas, sobresaliendo su mayor tolerancia hacia la participación democrática y el fin de la guerra interna, así como su apoyo a las reformas neoliberales (Beard 2001, Dosal 2005, Paige 1996, Segovia 2004, Valdez y Palencia 1998, Palencia 2014). De acuerdo con esta literatura, fueron dos las principales razones del cambio: las repentinas crisis y reformas políticas, económicas y sociales de la década perdida, por una parte; y la creciente prominencia política de grupos agroindustriales con características estructurales afines a una visión relativamente modernizante, por otra.

No obstante la validez de estos hallazgos, también es cierto que se ha escrito poco sobre los cambios en las prácticas y estrategias de negocios que acompañaron, y formaron parte, de esta modernización. Y es que, mientras muchos de los empresarios cambiaban su discurso político y económico, algunos también transformaban los modelos de negocios de sus empresas e industrias, adoptando nuevos sistemas de relaciones laborales, modificando la organización de sus procesos de producción, y reformando sus estrategias de mercado. Tales transformaciones no se extendieron a todas las industrias de los diferentes sectores del país. Por ende, tampoco podemos afirmar que hayan sido el resultado inevitable de súbitas crisis o características estructurales de las empresas líderes del sector privado. Sin embargo, su existencia, e importancia para comprender de manera más rigurosa el desarrollo del país, es ineludible.

Es por ello que en este artículo se explora el proceso de modernización del modelo de negocios de la industria azucarera, ampliamente considerada como un caso de éxito. Durante los 1980s, los ingenios de la industria innovaron en su organización de producción, sistema de relaciones laborales y estrategias de negocios. Mejoraron las condiciones de la mayoría de sus trabajadores. Invirtieron extensamente en capital de producción, y en la capacitación y profesionalización de su fuerza de trabajo. Y diversificaron sus productos y mercados. Por supuesto, esta transformación no ha estado exenta de problemas, incluidas las prácticas altamente autoritarias y anti-sindicales impulsadas por los directivos de los ingenios, así como la creciente concentración de capital en pocas manos. Pero, a pesar de estas considerables limitaciones, también queda claro que la modernización de la industria sobresale cuando se compara con otras similares.

Para explicar esta transformación, se aplica un marco teórico que fusiona dos esquemas existentes en la literatura. Primero, con base en el esquema de vulnerabilidades elaborado por Fuentes y Pipkin (2016), se demuestra que los desequilibrios económicos y políticos de los 1970s y principios de los 1980s – incluyendo una masiva movilización laboral, el colapso de sus principales mercados, y la creciente competencia entre ingenios – generaron una serie de condiciones de vulnerabilidad, amenazando la supervivencia de la industria. Al desvelar el agotamiento del modelo de negocios existente, esta crisis existencial desencadenó una búsqueda de nuevas prácticas y estrategias empresariales que permitieran atajar sus consecuencias.

El modelo que finalmente se adoptó en la industria como respuesta a las condiciones de vulnerabilidad se explica mediante un segundo esquema enfocado en las denominadas “lógicas institucionales” (Thornton et al 2012, Friedland y Alford 1991). Según este esquema, la sociedad está dividida en varias esferas institucionales, como el mercado, el estado, la familia, la comunidad, y la religión. Cada una tiene su propia lógica institucional, es decir, su propio marco ideológico y práctico para comprender la realidad y actuar de manera acorde. Como guías de acción, las lógicas institucionales se pueden desplegar en distintos ámbitos sociales, incluido el empresarial.

En el caso de la industria azucarera guatemalteca, fue una lógica institucional religiosa, basada en una interpretación conservadora del Concilio del Vaticano II, la que influenció profundamente la selección de las prácticas y estrategias que constituyen el modernizado modelo de negocios. Como se demuestra en la sección empírica, la transformación comenzó con un pequeño grupo de jóvenes profesionales, o “apóstoles del desarrollo,” (Pablo VI 1967) educados en un colegio Jesuita, quienes implementaron cambios inspirados por la lógica institucional religiosa en uno de los ingenios de la industria, Pantaleón. Seguidamente, mientras las condiciones de vulnerabilidad se intensificaban en la industria y el statu quo se volvía insostenible, estos mismos apóstoles y algunos seguidores instauraron una “campaña de evangelización modernizadora.” La campaña, que incluía la organización de visitas de campo entre otros mecanismos de difusión, fue sumamente exitosa: divulgó las nuevas prácticas y estrategias de Pantaleón, promoviendo su adopción en casi todos los ingenios de la industria.

Este proceso de modernización empresarial, y sus implicaciones, se detallan en las siguientes secciones. La segunda sección analiza la literatura sobre la modernización del empresariado guatemalteco, y presenta el marco teórico propuesto en este artículo. La tercera sección describe la metodología de investigación. La cuarta describe el proceso de transformación de la industria, subrayando el papel de las condiciones de vulnerabilidad y la lógica institucional religiosa. La última sección del artículo explora las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos de la investigación.

**II. Modernización Empresarial en Guatemala**

Durante las últimas dos décadas, se han publicado diversos estudios que reconocen la modernización que se dio, a partir de los 1980s, al interior del tradicionalmente conservador empresariado guatemalteco. Según los estudios, dicha modernización incorporó esencialmente dos elementos. Primero, los empresarios modernizantes aceptaron la instauración de un sistema de democracia electoral, abandonando su tradicional apoyo a un sistema político autoritario. Segundo, renunciaron al modelo económico de industrialización basada en la sustitución de importaciones, adoptando en su lugar la agenda neoliberal del Consenso de Washington (Beard 2001, Dosal 2005, Paige 1996, Segovia 2004, Valdez y Palencia 1998, Palencia 2014).[[1]](#footnote-1)

Los distintos estudios presentan dos explicaciones para esta notable modernización empresarial. Por un lado, están aquellos que priorizan el surgimiento y la creciente influencia de una élite agroindustrial modernizante – abierta al sistema democrático y la agenda neoliberal. Su ascendencia, de acuerdo con esta perspectiva, se debió a su fortalecimiento económico, producto del boom agroexportador del periodo 1950-1980. Y su posición relativamente modernizante frente a la élite tradicional agrícola es consecuencia de sus características estructurales, principalmente su mayor intensidad de uso de capital y tecnología (Paige 1996, Dosal 2005).

Por otro lado, la modernización empresarial también ha sido interpretada como el resultado inevitable de los shocks del “quiebre estructural” de fines de los 1970s y los 1980s. Este quiebre involucró una masiva movilización social urbana y rural, incluyendo protestas, huelgas y la insurrección armada. Pero también fue el resultado de la profunda recesión económica de la década perdida. Dichos shocks, según estas explicaciones, demostraron el agotamiento del modelo de la post-guerra, y motivaron una necesaria y natural transformación nacional liderada por las élites, entre ellas la empresarial (Bataillon 2008, Segovia 2004, Torres-Rivas 1989, Valdez y Palencia 1998).[[2]](#footnote-2)

Al demostrar la evolución del empresariado guatemalteco, estos estudios nos permiten abandonar la estéril imagen de un sector privado inmutable e intransigente, abriendo así la posibilidad práctica de establecer negociaciones provechosas entre el empresariado y otros actores sociales guatemaltecos en temas de alcance nacional (Segovia 2004, Valdez y Palencia 1998, Palencia 2004). Sin embargo, la mayoría de estos estudios también enfrentan una serie de críticas, tres de la cuales se resaltan en este artículo. En primer lugar, la definición de “modernización” que ofrecen es sumamente limitada. Circunscrita a las posiciones del empresariado con relación al sistema político y económico (democracia y neoliberalismo), esta definición paradójicamente excluye la que es, probablemente, el área de acción empresarial más importante: las estrategias y prácticas de negocios.

Una segunda crítica se refiere a la descripción monolítica del empresariado. Más allá de una división general entre los productores agrícolas y agroindustriales, poco hacen estas investigaciones por discernir entre las numerosas actividades e industrias que constituyen al sector privado guatemalteco. La ausencia de mayor diferenciación limita la “validez descriptiva” e “interpretativa” (Maxwell 2002) de sus hallazgos, pues las variaciones de los intereses empresariales a nivel sub-sectorial son no sólo relevantes, sino también sustanciales, en especial durante momentos de álgidas crisis como la del quiebre estructural de los 1980s.

Por último, aunque brindan una útil primera aproximación, los argumentos que ofrecen estos estudios para explicar la modernización empresarial carecen de una exploración a profundidad de los mecanismos de cambio. Por ejemplo, aunque la mayor intensidad de capital y tecnología de los productores agroindustriales genera la posibilidad de una posición modernizante, tal postura no es ineludible, especialmente si un sistema represivo promete mayores ganancias. De manera similar, una transformación modernizante no es la consecuencia inevitable del quiebre estructural. Por mucho que agrave la situación socio-económica y política de un país, nada asegura que ello conduzca a un amplio proceso de modernización. También puede generar apatía, e incluso respuestas variadas al interior del empresariado.

En vista de estas críticas, en las siguientes páginas se presenta una propuesta alternativa para analizar los procesos de modernización empresarial en general, y del empresariado guatemalteco en específico. La propuesta busca explicar no su transformación política y económica, sino la innovación en sus estrategias y prácticas de negocios. Dada la heterogeneidad del sector empresarial guatemalteco, el análisis se centra en la evolución de una industria en particular, la azucarera. Para entender el proceso de modernización empresarial a nivel de industria, la propuesta sugiere un marco analítico que, aunque construido sobre la base de las explicaciones existentes – especialmente aquellas que priorizan el quiebre estructural – abandona su determinismoNB: no el contenido de estos cam-- es - muchas ones pueden motivar cambios en el empresariado, pero no el contenido de estos cam. La tesis se presenta a continuación.

*Vulnerabilidades y Lógicas Institucionales*

A nivel general, el objetivo teórico de este artículo es doble: categorizar de manera sistemática las presiones que pueden estimular la modernización empresarial dentro de una industria; y revelar los factores que definen el contenido de las innovaciones adoptadas como consecuencia de dichas presiones. Para ello, la tesis propuesta unifica dos esquemas existentes. El primer esquema analiza los distintos tipos de vulnerabilidades que pueden afectar a una empresa o industria, y explora cómo su presencia motiva la búsqueda de nuevas prácticas y estrategias empresariales. El segundo esquema desvela las lógicas institucionales que inspiran a los líderes empresariales, guiándolos en la selección de nuevas prácticas y estrategias cuando enfrentan condiciones de vulnerabilidad (ver Figura 1).

**Figura 1.** Marco analítico para explicar la modernización empresarial: la fusión de los esquemas de vulnerabilidades y lógicas institucionales

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vulnerabilidades: La Búsqueda** | | |  | **Lógicas Institucionales: Las Soluciones** |
|  |  |  |  |  |
| **Tipo de vulnerabilidad** |  | **Ámbito de búsqueda** |  | **Nuevas prácticas y estrategias** |
| Condiciones de vulnerabilidad que amenazan el statu quo de la industria, generando una crisis existencial |  | Áreas empresariales en las que se enfocan las respuestas a las condiciones de vulnerabilidad |  | Respuestas de la empresa o industria a la amenaza de las condiciones de vulnerabilidad |

Como muestra la Figura 1, el marco analítico que se propone separa el proceso de modernización de las prácticas y estrategias empresariales de una industria en dos partes: búsqueda y definición de soluciones. La búsqueda, resultado de repentinos cambios contextuales que pueden incitar reacciones innovadoras entre empresarios tradicionalmente opuestos al cambio, es el tema central de un artículo recientemente publicado por Fuentes y Pipkin (2016). El artículo ofrece una teoría que explora las condiciones de vulnerabilidad bajo las cuales empresas o industrias normalmente satisfechas con el statu quo – particularmente en las “economías jerárquicas de mercado” de América Latina (Schneider 2014) – se ven obligadas a considerar cambios en su modelo de negocios. Estas condiciones de vulnerabilidad son de tres tipos:

* Shock de Demanda: la demanda de un mercado de consumo cambia, ya sea por nuevas preferencias de los consumidores, estándares o regulaciones estatales, normas comerciales, o crisis económicas, entre otros factores.
* Shock de Oferta: el sistema de producción se vuelve relativamente ineficiente, ya sea por cambios en el contexto competitivo que enfrenta la empresa o industria, o en los precios de insumos indispensables.
* Conflictos Sociales: el empresariado se encuentra bajo presión de distintos grupos sociales, normalmente como consecuencia de las divergencias entre capitalistas y trabajadores.

Esta sistematización de los distintos tipos de vulnerabilidades es valiosa no solamente porque nos permite apreciar la variedad de motores de cambio y, posiblemente, modernización empresarial, que existe. También es útil porque, según nos explican Fuentes y Pipkin (2016), las distintas categorías de vulnerabilidad guardan relación causal con diferentes áreas, o ámbitos, hacia las cuales las empresas o industrias encauzan la búsqueda de nuevas prácticas o estrategias. Es decir, cada tipo de vulnerabilidad enfoca los esfuerzos empresariales en un ámbito diferente: un shock de demanda probablemente suscitará una búsqueda de nuevas estrategias de mercado, involucrando cambios en los productos y grupos de consumidores; un shock de oferta puede enfocar la atención empresarial en la organización de la producción, incluyendo el manejo de la cadena de suministros, y la selección de tecnología y capital de trabajo; y los conflictos sociales tenderán a promover la revisión del sistema de relaciones laborales. Así pues, el esquema provee la posibilidad de predecir, hasta cierto punto, el tipo de acción empresarial que un repentino cambio contextual desencadenará (ver Figura 2).

**Figura 2.** Tipos de vulnerabilidades y ámbitos de búsqueda

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de Vulnerabilidad** | **Ámbito de búsqueda** |
| Shock de Demanda | Estrategias de mercado |
| Shock de Oferta | Organización de producción |
| Conflictos sociales | Sistema de relaciones laborales |

En su artículo, Fuentes y Pipkin (2016) detallan dos conclusiones derivadas de su esquema que son relevantes para la tesis propuesta en este artículo. Para comenzar, sugieren que, debido a que estimulará una búsqueda de nuevas prácticas y estrategias en los tres ámbitos (las estrategias de mercado, la organización de producción y el sistema de relaciones laborales), una situación de “vulnerabilidad sistémica,” bajo la cual empresas o industrias enfrentan los tres tipos de vulnerabilidad, tiene el mayor potencial de generar una modernización total del modelo de negocios empresarial. Pero ésta es solamente una posible consecuencia de la vulnerabilidad sistémica; no existe total certeza de que éste será el resultado.

Tal advertencia apunta a una segunda conclusión: que el esquema de vulnerabilidades solamente permite apreciar los ámbitos en que probablemente se enfocará la búsqueda de nuevas prácticas y estrategias. No pronostica el éxito de estas búsquedas. Tampoco sugiere que sea posible predecir las características de las nuevas prácticas o estrategias a partir de los tipos de vulnerabilidades. Como afirman Fuentes y Pipkin (2016): “… limitamos el alcance de nuestro análisis a las causas próximas que desencadenan actividades de búsqueda. Es decir, nuestras conclusiones se circunscriben a la búsqueda… (7)

Por ello, aquí solamente utilizamos el esquema de vulnerabilidades como punto de partida, para explicar por qué distintas empresas o industrias tradicionalmente conservadoras se esfuerzan por encontrar nuevas prácticas y estrategias de negocios. Es decir, el marco analítico que se propone aprovecha este primer esquema para categorizar las presiones que enfrenta una industria, y predecir los ámbitos en que se enfocará la respuesta empresarial. En el caso de la industria azucarera guatemalteca, se evalúan los shocks del “quiebre estructural” de fines de los 1970s y los 1980s. Debido a que este quiebre generó una situación de vulnerabilidad sistémica en la industria, se verá que la búsqueda abarcó los tres ámbitos estudiados: estrategias de mercado, organización de producción y sistema de relacionales laborales.

Sin embargo, debido a que el esquema de vulnerabilidades se aplica solamente a las condiciones que estimulan la búsqueda, es insuficiente para explicar satisfactoriamente cómo responden los empresarios. Puesto de otra manera, este primer esquema no permite predecir cuáles prácticas y estrategias elegirán para responder a las condiciones de vulnerabilidad. Por esta razón, se complementa el esquema de vulnerabilidades con un segundo esquema teórico basado en el concepto de lógicas institucionales (Thornton et al 2012, Friedland y Alford 1991). El esquema de las lógicas institucionales surge de la noción Weberiana de una sociedad dividida en varias esferas institucionales, entre ellas el mercado, el estado, la familia, la corporación, la comunidad, la religión y las profesiones. Según el esquema, cada una de estas esferas tiene su propia lógica institucional, definida como “el conjunto de prácticas materiales y construcciones simbólicas que constituye sus principios de organización…” (Scott 2013).

Concretamente, las distintas lógicas institucionales ofrecen variadas guías de acción con sus respectivos marcos cognitivos y normativos, y prácticas pertinentes. Pueden ser desplegadas por individuos y organizaciones en distintos ámbitos sociales, como el político (Friedland 2012) o filantrópico (Marquis et al 2007), generando diferentes formas de organización. En el ámbito empresarial, la aplicación de lógicas institucionales distintas puede engendrar modelos de negocios divergentes. Así lo demuestran Schneiberg et al (2008) con su descripción del papel de la lógica comunitaria en la organización de cooperativas en Estados Unidos; Thornton (2002, 2004) en su investigación sobre la influencia de la lógica profesional en la industria editorial del mismo país; y Granovetter (2010) y Schneider (2013) al examinar el rol de la lógica familiar en la formación y el desarrollo de grandes emporios empresariales diversificados en los países emergentes.

Estos tres ejemplos muestran cómo las distintas lógicas, surgidas de diferentes esferas institucionales, pueden influenciar profundamente a los individuos y organizaciones estudiados, llevándolos a adoptar prácticas y estrategias de negocios no solo divergentes, sino contrarias a aquellas sugeridas por la lógica comúnmente hegemónica en círculos empresariales: la de mercado. Esta lógica de mercado privilegia la acción individual regida por el interés propio y el afán de lucro. Pero en el caso de las lógicas comunitaria, profesional y familiar estudiadas por Schneiberg et al (2008), Thornton (2002, 2004), Granovetter (2010) y Schneider (2013), los objetivos organizacionales son distintos. La lógica comunitaria prioriza el desarrollo económico de la comunidad y la protección de su cosmovisión. La lógica profesional se enfoca en la misión de avanzar en el descubrimiento de nuevos conocimientos. Por su parte, la defensa del control, estatus y bienestar de la familia, son los objetivos organizacionales de la lógica familiar (ver Cuadro 1).

Estos objetivos organizacionales divergentes conducen a la adopción de diferentes prácticas y estrategias empresariales. Mientras la lógica de mercado privilegia la negociación sobre precios para definir las relaciones empresariales de toda índole (Coase 1937), son otros los criterios que rigen las decisiones influenciadas por lógicas alternativas. Regresando al ejemplos de las lógicas familiar, profesional y comunitaria, son la lealtad a la familia, las relaciones profesionales y el sentido de pertenencia a la comunidad, respectivamente, los ejes fundamentales que definen su elección de prácticas y estrategias.

De acuerdo con el marco analítico propuesta en este artículo, éstas y otras lógicas institucionales pueden intervenir decisivamente en las decisiones empresariales cuando la actividad económica privada enfrenta condiciones de vulnerabilidad. Impulsados por la creciente fragilidad de sus intereses económicos, los directivos empresariales se verán forzados a interpretar las condiciones de su contexto, y buscar nuevas prácticas y estrategias, abandonando el statu quo. En su búsqueda, a veces recurrirán a la lógica de mercado hegemónica. Pero en otros casos también desplegarán lógicas institucionales alternativas – con sus respectivos objetivos organizacionales – en su esfuerzo por encontrar soluciones. En tales casos, las prácticas y estrategias empresariales seleccionadas distarán mucho de aquellas sugeridas por una lógica de mercado.

En el caso de la industria azucarera que se presenta a continuación, sobresale el papel que jugó en su modernización la sustitución de una lógica familiar predominante por la menos estudiada lógica institucional religiosa. A nivel general, la lógica institucional religiosa establece como objetivo organizacional la implementación en el ámbito empresarial de un modelo de negocios acorde con el plan divino de redención y salvación. De este objetivo organizacional se originan los ejes que influyen en la selección de prácticas y estrategias empresariales. En este sentido, mientras que los criterios de las lógicas de mercado, familiar, profesional y comunitaria descritas anteriormente son la negociación de precios, la lealtad a la familia, las relaciones profesionales y el sentido de pertenencia a la comunidad, respectivamente; en el caso de la lógica religiosa es la solidaridad de la congregación (ver el Cuadro 1). Cabe señalar que, tanto el contenido concreto del plan divino de redención y salvación, como el significado de la solidaridad, membresía y jerarquía de la congregación se definirán de acuerdo con los preceptos específicos de la teología religiosa adoptada.

**Cuadro 1.** Lógicas institucionales: objetivos organizacionales y ejes de selección de prácticas y estrategias empresariales

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Lógica de mercado** | **Lógica Familiar** | **Lógica Comunitaria** | **Lógica Religiosa** |
| **Objetivos organizacionales** | Lucro | Control, estatus y bienestar familiar | Desarrollo y cosmovisión comunitaria | Adaptación del plan divino al plano secular |
| **Ejes de selección** | Negociación sobre precios | Lealtad a la familia | Sentido de pertenencia a la comunidad | Solidaridad de la fe de la congregación |

En las siguientes secciones se evalúa la tesis propuesta mediante el argumento empírico de este artículo. Primero se presenta la metodología de investigación. Seguidamente, se desarrolla el caso de modernización de la industria azucarera guatemalteca, describiendo las condiciones de vulnerabilidad que enfrentó durante el quiebre estructural, y las nuevas prácticas y estrategias adoptadas como consecuencia de la influencia de la lógica institucional religiosa.

**III. Metodología**

Debido a la dramática transformación que experimentó durante los 1980s, la industria azucarera guatemalteca ofrece un caso ideal para desarrollar una conceptualización de modernización empresarial que, más allá de analizar los cambios en las posiciones políticas y económicas del sector privado, abarque sus prácticas y estrategias de negocios. Una breve comparación del sistema de relaciones laborales, organización de la producción y estrategia de mercado antes y después de los 1980s desvela esta modernización. Previo al cambio, el sistema de relaciones laborales de la mayoría de los ingenios y plantaciones de caña de azúcar combinaba una pequeña fuerza de trabajo permanente residente en rancherías y una temporal de mayor tamaño. Los trabajadores temporales, o cuadrilleros, provenían principalmente del altiplano del país, “enganchados” por contratistas durante la época de la zafra, y empleados para cortar caña de azúcar bajo condiciones deplorables y salarios exiguos. Los rancheros permanentes, por su parte, realizaban diversas tareas en plantaciones e ingenios durante todo el año a cambio de un salario, una vivienda permanente y una pequeña parcela. Sin embargo, hacia principios de los 1970s, estos rancheros comenzaron a este tradicional arreglo amenazado por un proceso implacable de desalojos que acompañó el avance imparable de la producción de monocultivos en la Costa Sur.

En cuanto a la organización de la producción, hasta los 1980s la mayoría de los ingenios y plantaciones invertían poco en capital, profesionalización y capacitación de sus trabajadores. Por ejemplo, en las plantaciones grupos de cuadrilleros utilizaban sus propias herramientas, y definían su esquema de trabajo, sin intervención de profesionales agrícolas. Y en los ingenios, uno o dos ingenieros supervisaban toda la operación, destinada principalmente a la producción de azúcar en bruto, o semi-refinada. Como resultado, la mayoría de estas empresas contaba con bajos niveles de productividad y eficiencia, y vendía su producto en un reducido número de mercados: el doméstico, el de cuota de Estados Unidos, y, en tiempos de altos precios, el internacional.

**Cuadro 2.** Comparación de los modelos empresariales de la industria azucarera guatemalteca

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Modelo tradicional**  **(pre-1980s)** | **Modelo modernizado**  **(post-1980s)** |
| **Sistema de relaciones laborales** | Rancheros, empleados a tiempo completo, residen en rancherías, reciben parcelas.  Cuadrilleros empleados bajo condiciones de contratación, vivienda y empleo deplorables (e.g. trabajo infantil, salarios bajo el mínimo). | Trabajadores empleados de manera permanente residen en poblaciones cercanas, reciben salarios y beneficios.  Cuadrilleros contratados directamente por los ingenios, bajo condiciones de vivienda y empleo decentes. |
| **Organización de la producción** | Producción en plantaciones de caña de azúcar (la mayoría controlada por empresarios agrícolas) a cargo de grupos de cuadrilleros con mínima capacitación, herramientas obsoletas, y baja productividad.  Producción en ingenios con bajos niveles de profesionalización y capital. | Producción en plantaciones de azúcar (controladas por los ingenios) bajo un esquema Taylorista semi-mecanizado y con sustanciales niveles de profesionalización.  Producción en ingenios con altos niveles de profesionalización e inversión en capital semi-automatizado. |
| **Estrategia de mercados** | Fabricación enfocada en azúcar semi-refinada o bruta para venta en el mercado doméstico y de cuota de Estados Unidos, con colocación limitada en el mercado internacional | Fabricación de una amplia gama de productos (e.g. diversos tipos de azúcar, etanol, electricidad) para venta en diversos mercados locales e internacionales |

El modelo empresarial modernizado de la industria, adoptado durante los 1980s y 1990s, es claramente distinto. Bajo el sistema actual de relaciones laborales, los trabajadores permanentes, aún la minoría, residen en poblaciones cercanas a los ingenios. Todos han sido desalojados de las rancherías. Los cuadrilleros, mientras tanto, todavía provienen principalmente de la región del altiplano, pero sus condiciones de contratación, empleo y vivienda durante la zafra han mejorado notablemente. Por ejemplo, actualmente en muchos de los ingenios, los cuadrilleros duermen en ordenados y amplios centros de alojamiento, con camas individuales, baños adecuados, comedores industriales y áreas de recreación.

En términos de la organización de su producción, los ingenios han tomado el control de la mayor parte de las plantaciones de caña de azúcar, imponiendo un esquema industrial de producción inspirado en el Taylorismo. Los cuadrilleros cortan caña bajo la dirección minuciosa de un alto número de profesionales agrícolas. Además, reciben capacitación y herramientas de trabajo especializadas. Como resultado, cortan la caña de manera altamente eficiente, y le han permitido a la industria incrementar su producción de manera exponencial (ver Cuadro 3). Parte de la producción en las plantaciones, además, ha sido mecanizada, incluyendo la recolección y el transporte de la caña. En los ingenios, un alto número de ingenieros y profesionales maneja rigurosamente una etapa de procesamiento parcialmente automatizada, mediante la cual se fabrica una amplia gama de productos, incluidos distintos tipos de azúcar, electricidad, etanol y hasta dulces. Los mercados para estos productos son diversos, con el doméstico y el de cuota representando solamente una pequeña fracción (ver Figura 2).

**Cuadro 3.** Comparación de indicadores de producción y productividad de la industria azucarera guatemalteca, 1979/80 y 2006/07

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Zafra** | **Toneladas de azúcar** | **Toneladas métricas de azúcar por hectárea** | **Rendimientos (azúcar)** |
| 1979/80 | 397,049 | 6.02 | 8.6% |
| 2006/07 | 2,169,890 | 10.33 | 11.0% |

Fuente: CENGICAÑA 2011

**Figura 3.** Mercados de exportación del azúcar guatemalteca, 2010

Fuente: ASAZGUA 2010

¿Cómo explicar esta singular modernización empresarial? Más allá de los problemas teóricos mencionados anteriormente, existen observaciones empíricas que generan dudas sobre los argumentos predominantes. Por un lado, si un quiebre estructural como el que vivió Guatemala durante los 1980s desató un amplio proceso de modernización, entonces ¿cómo se explica la inercia de otras agroindustrias, tales como la cafetalera o algodonera, que enfrentaron una situación de crisis similar a la de la industria azucarera pero mantuvieron su modelo de negocios tradicional? El caso de la agroindustria algodonera también sirve para rebatir los argumentos deterministas que definen la modernización empresarial como una consecuencia natural de las características industriales estructurales. Y es que, al igual que la industria azucarera, es una agroindustria relativamente intensiva en capital. Sin embargo, carece del modelo de negocios modernizado.

En vista de las limitaciones de estos argumentos, en este artículo se propone una interpretación alternativa basada en el marco teórico presentado, e informada por una investigación de campo realizada entre 2010 y 2012. Durante la investigación, se visitaron empresas de la industria y distintos archivos bibliográficos para reunir información. También se realizaron 48 entrevistas con diversos individuos relacionados con la industria. Con base en esta información, se caracterizaron los modelos empresariales de la industria antes y después de los 1980s, y se elaboró la explicación de su modernización que se presenta a continuación.

**IV. Caso de Estudio: La Industria Azucarera Guatemalteca**

*Vulnerabilidad sistémica*

Durante la década de los 1970s y la primera mitad de los 1980s, los ingenios de la industria azucarera guatemalteca enfrentaron una situación de vulnerabilidad sistémica. La primera condición de vulnerabilidad en surgir, el conflicto social, se originó en el campo de sus relaciones laborales. Una creciente ola de protesta social se extendió a lo largo de la década de los 1970s. La movilización comenzó con la organización sindical de los trabajadores permanentes, los rancheros, la mayoría de ellos residentes en fincas e ingenios. Ante la aceleración de los desalojos de las rancherías y la creciente inseguridad de sus empleos, los rancheros fortalecieron y expandieron sus sindicatos (ver Cuadro 2), y organizaron numerosas huelgas. También formaron la Federación de Trabajadores Unidos de la Industria Azucarera (FETULIA). Su organización generó resquemores entre los empresarios del sector, quienes temían a este “movimiento sindical gigantesco, controlado por la izquierda con vínculos internacionales” y que había sido capaz de paralizar al “Ingenio Pantaleón y otros ingenios” (Molina 2002, 132)

**Cuadro 4.** Presencia de sindicatos en los Ingenios Azucareros (fines de los 1970s)

|  |  |
| --- | --- |
| **Ingenio** | **Presencia de sindicato** |
| Concepcion | X |
| El Baul | X |
| El Pilar |  |
| El Salto | X |
| Guadalupe |  |
| La Sonrisa |  |
| La Union |  |
| Los Tarros |  |
| Madre Tierra | X |
| Magdalena | X |
| Mirandilla | X |
| Palo Gordo | X |
| Pantaleon | X |
| San Diego | X |
| Santa Ana | X |
| Tierra Buena |  |
| Trinidad |  |
| Tulula |  |

A esta movilización de los rancheros se unieron, a finales de la década, los trabajadores temporales, la mayoría de ellos cortadores de caña, o cuadrilleros. Sobreviviendo bajo condiciones de vida dantescas, los cuadrilleros participaron en la formación del Comité de Unidad Campesina (CUC) durante la segunda mitad de la década de los 1970s. Y en 1980, como parte del CUC, organizaron uno de los eventos paradigmáticos de la historia laboral guatemalteca: la huelga de la zafra. Reclamando mayores salarios, la huelga paralizó el corte en el 80% de las plantaciones de caña. Tuvo un devastador impacto sobre los empresarios de la industria. Como lo recordaba un entrevistado, la imagen “de un patio en un ingenio repleto de trabajadores con machetes levantados” constituía la para ellos la peor pesadilla, pues “a uno desde niño y por generaciones le han dicho, ‘cuando los indios levanten los machetes…’” (Entrevista, Julio 2010)

Sin embargo, aunque probablemente la más traumática para los empresarios, esta condición de vulnerabilidad no fue la única que contribuyó a la crisis existencial de la industria durante este período. También surgieron shocks de oferta y demanda. Por el lado de la oferta, un fuerte incremento de los precios durante la segunda mitad de la década de los 1960s y la primera mitad de los 1970s atrajo nuevas inversiones a la industria. Sólo entre 1974 y 1978 el número de ingenios casi se duplicó. Pero con este crecimiento vino una mayor competencia por la materia prima – la caña de azúcar – y por los principales mercados – el doméstico y el de cuota de Estados Unidos. La nueva competencia demostró la baja productividad de los cañeros, cuya producción no satisfacía la creciente demanda. También reveló la muy limitada eficiencia de los ingenios, en especial los más antiguos, incapaces de obtener rendimientos adecuados; así como la excesiva dependencia de unos pocos mercados.

Esta insostenible dependencia se volvió aún más evidente pues, con la creciente competencia, vino también el colapso de los principales mercados de la industria. Los problemas comenzaron con la caída del precio internacional del azúcar. Después de un fuerte incremento en la primera mitad de la década, los precios internacionales descendieron un 74% entre 1976 y 1979, y se mantuvieron deprimidos hasta fines de los 1980s. Con esta caída, y previendo fácil acceso a azúcar de menor costo, el Congreso de Estados Unidos redujo la cuota azucarera disponible para la industria guatemalteca. Esta cuota absorbía el 20% de la producción del país, pero el Congreso de Estados Unidos la eliminó entre 1979 y 1981. Por último, el mercado doméstico, ya saturado tanto por el creciente número de ingenios como por la reorientación de la producción de exportación de la industria, registró su propia debacle: con los problemas económicos del país, la demanda nacional cayó un 25% entre 1980 y 1983.

Fue así como los empresarios de la industria azucarera se encontraron frente a una situación de vulnerabilidad sistémica, con sus prácticas de producción, sistema de relaciones laborales y estrategia de mercados en entredicho. Con el modelo tradicional mostrando claros signos de agotamiento, la búsqueda de alternativas se tornó indispensable. Los empresarios líderes del sector debían encontrar soluciones. Y, como se detalla en la siguiente sección, la respuesta a esta búsqueda surgiría de una fuente poco ortodoxa: la lógica institucional religiosa.

*La lógica institucional religiosa*

El nuevo y modernizante modelo de negocios de la industria azucarera tiene su origen en un ingenio en particular: Pantaleón. Fue Pantaleón la primera empresa en donde la lógica institucional religiosa afectó los objetivos organizacionales, influenciando las prácticas y estrategias diseñadas para responder a las condiciones de vulnerabilidad. Y fueron los gerentes y profesionales de Pantaleón quienes, en el contexto de vulnerabilidad sistémica, se dieron a la tarea de difundir las nuevas prácticas y estrategias empresariales en la industria mediante una campaña de evangelización modernizante.

La lógica religiosa de Pantaleón se basaba en una interpretación conservadora de la Doctrina Social de la Iglesia Católica emitida por el Concilio del Vaticano II. Esta Doctrina Social instruía a los fieles a buscar el bien común en el plano terrenal. Mediante la aplicación de los preceptos de su fe Católica en la vida secular, los feligreses debían crear una economía al servicio de la humanidad, donde se respetara la dignidad humana y se reforzara la solidaridad y hermandad Cristiana. Bajo la interpretación conservadora de la Doctrina Social, la mayor responsabilidad recaía sobre los “apóstoles del desarrollo” (Pablo VI 1967), aquellos miembros privilegiados de la sociedad, quienes debían liderar este proceso de transformación social y económica mediante una intervención unilateral y jerárquica.[[3]](#footnote-3)

Esta interpretación, con su énfasis en el papel prominente de los apóstoles del desarrollo, coincide con la observación de Friedman (2002), según la cual la extensión de la aplicación de la lógica institucional religiosa a ámbitos seculares tiende a involucrar la misión evangelizadora de un reducido grupo de “clérigos.” En el caso de la industria azucarera guatemalteca, un grupo de jóvenes profesionales, todos ellos graduados del mismo colegio Jesuita durante los 1960s, asumió esta responsabilidad. Como parte de su educación, estos jóvenes apóstoles no sólo recibieron la tradicional formación humanista de los Jesuitas, influenciada en los 1960s por las conclusiones del Concilio del Vaticano II. Además, participaron en lo que podría describirse como una adoctrinación intensiva: los “Cursillos de Capacitación Social.” Basados en las enseñanzas del Vaticano II, los Cursillos, organizados por religiosos, combinaban enseñanzas teóricas con experiencias prácticas para “despertar la conciencia social en jóvenes – hombres y mujeres – que, por su posición social y oportunidades de educación, estaban llamados a desempeñar roles de liderazgo en la política, la economía y la sociedad. La idea era crear un proceso de reformas y de cambios sociales por razones de ética cristiana…” (Porras 2009, 36).

A principios de los 1970s, estos jóvenes apóstoles del desarrollo, recién graduados de la universidad, fueron contratados como parte de una reorganización gerencial en el ingenio Pantaleón. La reorganización, mediante la cual la familia propietaria despidió a sus antiguos gerentes, respondía a los primeros indicios de vulnerabilidad en el ingenio: por una parte, la creciente competencia de otros ingenios había reducido la preeminencia de Pantaleón en la industria. Por otra, la movilización de un revitalizado sindicato de trabajadores permanentes de la empresa amenazaba con generar un explosivo conflicto laboral. La contratación de los jóvenes apóstoles para ocupar el limitado número de puestos de gerencia en este contexto de vulnerabilidad les permitió posicionarse rápidamente como líderes de la empresa, especialmente porque lograron, en poco tiempo, la plena confianza de la familia propietaria. En palabras de uno de los jóvenes apóstoles, la familia les dio “carta blanca,” indicándoles que “lo que [necesitaban eran] proyectos.” Era el momento de “aplicar lo que habían aprendido y que aún no habían puesto en práctica…” (Entrevista, 14 de Junio de 2010).

Con su arribo, los objetivos organizacionales del ingenio sufrieron un transformación notable. Como los demás ingenios, Pantaleón había respondido tradicionalmente a una lógica institucional familiar, con su subordinación de cualquier otro objetivo – como el crecimiento económico de la empresa, o el desarrollo de la comunidad – al control, estatus y bienestar de la familia. Pero con la llegada de los jóvenes apóstoles del desarrollo, y ante la creciente vulnerabilidad del ingenio y la industria, especialmente evidente durante una dilatada huelga en Pantaleón en 1976, adquirieron mayor relevancia los objetivos organizacionales priorizados por la lógica institucional religiosa: la adaptación del comportamiento empresarial a las normas del plan divino de redención y salvación, específicamente aquel descrito en los documentos del Concilio del Vaticano II. Así, la búsqueda del bien común en el plano terrenal y secular a través de la acción económica al servicio de la humanidad guió la selección de nuevas prácticas y estrategias. Más allá del bienestar o estatus de la familia propietaria, se considerarían otros criterios, entre ellos la dignidad humana y la hermandad cristiana de los miembros de la congregación.

En este sentido, como líderes de este cambio y promotores de la nueva lógica institucional, los jóvenes apóstoles del desarrollo concebían no sólo al ingenio, sino también a la industria, como una congregación de la fe de la cual eran responsables y en la cual la solidaridad debía regir. Tanto ellos como otros dueños y gerentes de ingenios constituían los jerarcas de la congregación, con la masa de rancheros y cuadrilleros como los parroquianos. Y como los jerarcas de la Iglesia, la primera prioridad de la búsqueda del bien común – en especial dada la movilización laboral en ciernes – la constituía la mejora en las condiciones “infrahumanas” del rebaño. Así surgieron las iniciativas unilaterales, sin negociación alguna con el sindicato o cualquier otra organización laboral, para mejorar las condiciones de vivienda, alimentación y salud; e incrementar salarios y beneficios laborales de los cuadrilleros del ingenio. Estas intervenciones reflejaban el papel de una lógica institucional religiosa basada en la interpretación conservadora de la Doctrina Social del Concilio del Vaticano II: por un lado, la aplicación en el plano terrenal de las demandas de la fe, y particularmente el respeto de la dignidad humana de los miembros de la congregación; y por otro, la implementación autoritaria de esta misión por parte de un selecto grupo de jerarcas, los apóstoles del desarrollo, con el control absoluto de las decisiones.

Sin embargo, como era de esperarse, con las mejoras para los trabajadores se incrementaron los costos laborales de Pantaleón, un problema que se tornó cada vez más difícil de ignorar al aumentar la competencia dentro de la industria azucarera. Como reflexionaba uno de los jóvenes apóstoles, existían dos “sistemas fáciles” pero destinados al fracaso: uno, el tradicional, que mantenía condiciones y salarios bajos; y otro en el que se mejoraban estas condiciones sin hacer ningún otro cambio. Ambos eran insostenibles, el primero desde una perspectiva social y moral, y el segundo en términos de la viabilidad financiera de la empresa. Por ello, los jóvenes apóstoles buscaron un tercer sistema que mejoraba condiciones, pero también cambiaba los “sistemas de trabajo” (Entrevista, 19 de Enero, 2011).

Esta tercera vía se instauró mediante dos procesos simultáneos. Por un lado, se avanzó con una firme centralización de la toma de decisiones en la gerencia, una estrategia congruente con la interpretación conservadora y jerárquica de la Doctrina Social. Según esta interpretación, eran los apóstoles del desarrollo quienes debían definir e implementar los cambios de manera unilateral. Las víctimas de este proceso fueron el sindicato de trabajadores permanentes, bajo el asalto frontal de los jóvenes apóstoles desde mediados de la década de los 1970s, especialmente después de la huelga de 1976; así como los responsables de diversas actividades previamente descentralizadas, como el manejo de las plantaciones de caña de azúcar, el reclutamiento de los cuadrilleros, e incluso el transporte de la caña cortada.

Por otro lado, los jóvenes apóstoles también procedieron con una profesionalización de las altas esferas del ingenio, una condición sine qua non para acelerar el proceso de transformación dirigido desde arriba. Contrataron a ingenieros cubanos (residentes en Miami) y colombianos especializados en la producción azucarera. También reclutaron a jóvenes profesionales guatemaltecos quienes, como ellos, habían pasado por el colegio Jesuita y la universidad.

Mediante estos dos procesos, los jóvenes apóstoles avanzaron en una ambiciosa reingeniería de la organización de producción del ingenio. En las plantaciones de caña de azúcar implementaron un esquema Taylorista, con especialización y capacitación de los cuadrilleros, y estudios de eficiencia en el corte. También introdujeron nuevas tecnologías, incluido un novedoso machete y un avanzado sistema de control de plagas, para multiplicar la productividad laboral y de la tierra. Incrementaron, además, su control sobre la producción agrícola – ya sea a través de acuerdos de arrendamiento o compras directas; y sobre la contratación de los trabajadores, utilizando la recién creada oficina de recursos humanos del ingenio. De manera paralela, en el segmento industrial, rediseñaron, renovaron y expandieron sus capacidades de procesamiento y producción. Entre otros cambios, compraron maquinaria y capacitaron a los técnicos de producción.[[4]](#footnote-4)

Esta iniciativa de reorganización de producción le permitió al ingenio Pantaleon crecer de manera acelerada, sobrepasando a sus competidores, incluidos aquellos de más reciente fundación. En términos de productividad laboral, los cuadrilleros pasaron de cortar poco más de una tonelada de caña de azúcar por día, a siete u ocho toneladas, multiplicando así la producción del ingenio. Entre 1973 y 1977, Pantaleón cuadruplicó su producción total de azúcar, pasando de alrededor de 500 mil quintales, a más de dos millones. Esto le permitió duplicar su participación en la producción nacional: mientras que en 1973, contribuía con el 8.7%, en 1977 su proporción ya representaba el 19.1% del azúcar producida en Guatemala. Para colocar esta producción, los jóvenes apóstoles buscaron ampliar sus mercados. Debido a las limitaciones de cuotas en el mercado doméstico y el de Estados Unidos, extendieron sus ventas en el altamente competitivo mercado internacional.

Las transformaciones de Pantaleón no pasaron inadvertidas en la industria, pero pocos intentaron imitarlas en un principio. Otros ingenios habían enfrentado vulnerabilidades similares durante la primera mitad de los 1970s, incluyendo el shock de oferta de la intensificación de la competencia, y el conflicto social derivado de los brotes de movilización sindical de los trabajadores permanentes. Pero carentes de su propio equipo de apóstoles de desarrollo, casi todos restringieron sus búsquedas de nuevas prácticas y estrategias, prefiriendo en la mayoría de los casos continuar dependiendo de su tradicional y conservadora lógica institucional familiar. [[5]](#footnote-5) Es decir, mantuvieron el control de la empresa en manos familiares; limitaron la inversión en innovación, prefiriendo destinar cualquier excedente al consumo familiar; y reprimieron el disenso.

Desde la perspectiva según la cual las características estructurales de la agroindustria inevitablemente generan posiciones relativamente modernizantes, esta decisión continuista puede parecer sorpresiva (Paige 1996, Dosal 2005). A fin de cuentas, se esperaría cierta apertura y flexibilidad en una agroindustria relativamente intensiva en capital y tecnología. Empero, como se explicó anteriormente, aunque la menor dependencia de la agroindustria de mano de obra barata puede producir posturas ligeramente más progresistas, esta consecuencia no es inevitable, incluso cuando el statu quo se encuentra amenazado.

En Guatemala, lo que finalmente interrumpió esta inercia fueron dos circunstancias que ocurrieron de manera simultánea a fines de los 1970s y principios de los 1980s. Primero, una nueva ronda de condiciones de vulnerabilidad – incluidos otro conflicto social producto de la huelga de la zafra de 1980, y el shock de demanda producto de la debacle económica que dio inicio a la década pérdida – acentuaron las debilidades de las prácticas y estrategias tradicionales. Ante la situación de vulnerabilidad sistémica, con una amenazante movilización de los trabajadores, el colapso total de los mercados para el producto final, y la cada vez mayor competencia de un creciente número de ingenios, el statu quo de la industria, inspirado en la lógica familiar, se volvió insostenible.

En segundo lugar, la búsqueda de soluciones que engendraron estas condiciones de vulnerabilidad sistémica fueron correspondidas por una campaña de evangelización modernizante lanzada por los apóstoles del desarrollo durante los 1980s. Esta campaña tenía como objetivo forjar una mayor integración entre los ingenios de la industria y sus directivos, y difundir las prácticas y estrategias desarrolladas en Pantaleón. Sin duda, como lo explicaron algunos de los apóstoles del desarrollo, una mayor colaboración inter-industria le permitiría a los ingenios sobreponerse a diversos problemas de acción colectiva, desde la entrada a nuevos mercados, pasando por la regulación de la competencia interna y las negociaciones con el Estado, hasta el manejo de proyectos de infraestructura e investigación y desarrollo a nivel sectorial.

No obstante, de manera más general, esta campaña de evangelización modernizante estaba enmarcada en una concepción novedosa, e influenciada por la lógica institucional religiosa, de las relaciones entre ingenios. Tal concepción, muy distinta a la que propugnaba la lógica familiar, partía no de la priorización de los intereses de la familia propietaria por sobre todos los demás objetivos, sino del énfasis en la búsqueda conjunta del bien común. En esta búsqueda, era la responsabilidad de los jerarcas de la congregación – es decir, los gerentes y directivos de los ingenios – unificados por sentimientos de hermandad Cristiana y solidaridad, mejorar las condiciones de todos los miembros de la industria. La propagación del modelo empresarial desarrollado en Pantaleón, y la consecuente modernización de la industria, formaban, de esta manera, parte de la implementación secular de un plan divino de salvación y redención, enfocado en la creación de una economía al servicio de la humanidad.

En su campaña de evangelización modernizante, los apóstoles del desarrollo y sus seguidores en Pantaleón utilizaron diversas herramientas. Algunos tomaron posiciones de liderazgo en la Asociación de Azucareros de Guatemala, una entidad hasta entonces marginal. En estas posiciones, se esmeraron por establecer lazos de confianza con otros gerentes y directivos. Otros lideraron iniciativas de profesionalización en la industria, organizando charlas, reuniones y visitas de campo al ingenio. En un tercer caso, fundaron empresas consultoras especializadas en la industria. Estas consultoras proveían asistencia técnica para los diversos ingenios de la industria, recreando las prácticas y estrategias de Pantaleón. Por último, un alto número de profesionales formados en Pantaleón recaló en posiciones de alta gerencia en otros ingenios de la industria. Traían consigo la receta modernizante del ingenio pionero.

Fue así como la conjunción de las condiciones de vulnerabilidad sistémica y la campaña de evangelización de los apóstoles del desarrollo le permitió a la industria modernizar sus prácticas y estrategias de negocios. Mediante un proceso de isomorfismo, los ingenios homogenizaron su modelo de negocio, adoptando muchas de las prácticas y estrategias de negocios de Pantaleón. En su organización de producción, todos introdujeron un modelo Taylorista de corte de caña, equiparon a sus trabajadores temporales y permanentes con nuevas herramientas, invirtieron masivamente en capital de trabajo, y profesionalizaron a los estratos directivos. Igualmente, transformaron sus sistemas de relaciones laborales con mejoras en las condiciones sociales y de trabajo, especialmente de los cuadrilleros. Finalmente, la industria se lanzó a la conquista de nuevos mercado a nivel mundial, abandonando su tradicional dependencia del mercado interno y el de cuota de Estados Unidos.

**V. Discusión y Conclusión**

Este artículo ofrece tres contribuciones para la literatura sobre la modernización empresarial. Primero, desarrolla una conceptualización de la modernización empresarial que, al estudiar no las posiciones políticas y económicas del empresariado sino los cambios en sus modelos de negocios, complementa las investigaciones existentes. Específicamente, se evalúan las prácticas y estrategias empresariales en tres áreas: el sistema de relaciones laborales, la organización de la producción, y la estrategia de mercado. La conceptualización ofrece una perspectiva de la modernización empresarial más acorde con el papel principal de este actor económico en la sociedad: la producción de bienes y servicios, y el empleo de la fuerza laboral.

En segundo lugar, este artículo expone una perspectiva más detallada del empresariado. En contraste con las descripciones monolíticas o binarias (i.e. agricultura y manufactura) que prevalecen en las discusiones de la modernización del sector privado en Guatemala, se procede con una discusión a nivel de industria. La perspectiva propuesta permite una comprensión más rigurosa y con mayor validez descriptiva e interpretativa del empresariado, por cuanto es común observar sustancial variación en los intereses y comportamientos empresariales a nivel sub-sectorial.

Por último, este artículo presenta un marco teórico para analizar los mecanismos de modernización empresarial, entendida como el cambio en los modelos de negocios a nivel de industria. El marco propuesto combina dos esquemas existentes: uno enfocado en las condiciones de vulnerabilidad como motor de búsqueda de nuevas prácticas y estrategias empresariales; y otro, derivado del concepto de lógicas institucionales, que dilucida cómo se seleccionan dichas prácticas y estrategias. Este marco teórico permite entender de manera más precisa los procesos evolutivos del sector privado.

Para ilustrar estas tres contribuciones, en la sección empírica se estudia el caso de la transformación de la industria azucarera guatemalteca. Durante los 1980s, la industria modernizó su modelo de negocios, mejorando las condiciones de la mayoría de los trabajadores; aumentando la productividad, eficiencia y versatilidad de sus operaciones mediante una reorganización de su proceso de producción; y diversificando sus mercados y productos. Como se explica, el proceso fue el resultado de dos circunstancias: un contexto de vulnerabilidad sistémica durante el quiebre estructural de los 1970s y 1980s, y la acción decidida de un grupo de apóstoles del desarrollo influenciados por la lógica institucional religiosa.

Ahora bien, en la descripción de esta modernización, resulta necesario resaltar no solamente los avances de la industria, sino también algunas de las limitaciones de la transformación. Como las mejoras, muchas de estas limitaciones son consecuencia, en buena medida, de los marcos cognitivos y expectativas normativas de la lógica institucional religiosa que guió el proceso de modernización empresarial. Para comenzar, en la industria nunca se abandonó un esquema de relaciones sociales altamente autoritario. Por ejemplo, convencidos de su posición en la cúspide de la escala social, los apóstoles del desarrollo no dudaron en eliminar sindicatos y cualquier otro tipo de organización de trabajadores que disputara sus decisiones. Lo mismo sucedió con los productores independientes de caña de azúcar, y los transportistas privados, generando una alta concentración del poder de decisión en un reducido grupo de directivos.

Esta concentración de poder ha venido acompañada de una mayor concentración de la riqueza en la industria. Bajo el nuevo modelo de negocios, los dueños de los ingenios y sus principales asesores controlan no sólo la producción industrial, sino también la mayor parte de la actividad agrícola y de servicios complementarios. Con el rápido crecimiento de la industria, este pequeño grupo se ha posicionado como uno de los más acomodados del país. Mientras tanto, en el polo opuesto de la escala social, los cuadrilleros, aunque con mejoras sustanciales en sus condiciones en comparación con los cortadores de los 1970s, aún laboran en empleos agotadores, con poca o ninguna posibilidad de movilidad ascendente. Sin duda, los apóstoles tuvieron éxito en elevar su nivel de vida. Pero también es cierto que una lógica institucional que presupone la existencia una rígida jerarquía social reduce las posibilidades de que las posiciones de distintos grupos en la pirámide social cambien.

Más allá del interés teórico y empírico, esta exposición tanto de las contribuciones de este artículo, como de los avances y limitaciones del proceso de transformación de ésta y otras industrias tiene implicaciones prácticas de política pública. Específicamente, podemos especular que la regulación y la política industrial del Estado pueden intervenir de manera más selectiva y efectiva si los burócratas responsables cuentan con una comprensión más detallada de las fortalezas y debilidades de distintos modelos de negocios y las lógicas institucionales que los inspiran; y de las condiciones de vulnerabilidad que pueden incentivar cambios modernizantes.

Por ejemplo, en el caso de la industria azucarera, se puede especular que la acción pública podría enfocarse en moderar el alto grado de autoritarismo de los directivos, y sus inquietantes consecuencias en los campos de desigualdad económica y movilidad social. Una manera de hacerlo sería a través del apoyo a organizaciones sindicales que, movilizándose, generaran conflictos sociales y promovieran la búsqueda de cambios en el sistema de relaciones laborales. En esta búsqueda, el Estado, con una lógica institucional menos jerárquica, podría intervenir para promover prácticas y estrategias más democráticas.

Por supuesto, el ejemplo es puramente especulativo, pero la implicación es útil: una interpretación más sistemática de los procesos de modernización – que incluya el análisis de las distintas condiciones de vulnerabilidad y las lógicas institucionales de aquellos que toman las decisiones en una industria – puede contribuir a la mejora de las políticas públicas de desarrollo industrial. El afán es que este artículo genere consciencia de su potencial.

**Bibliografía**

Bataillon, Gilles. 2008. *Génesis de las guerras intestinas en América Central: (1960-1983)*. FCE, Fondo de cultura económica.

Beard, Avri. 2001. “Democratic oligarchs: elites and political change in Guatemala and El Salvador”. En . Washington, D.C.

Bull, Benedicte. 2014. “The Development of Business Associations in Central America: The Role of International Actors and Economic Integration”. *Journal of Public Affairs* 14 (3-4): 331–45.

Dosal, Paul. 2005. *El ascenso de las élites industriales en Guatemala, 1871-1994*. Guatemala: Fundación Soros.

Friedland, Roger, y Robert Alford. 1991. “Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions”. En *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, editado por Walter Powell y Paul Dimaggio, 232–63. University Of Chicago Press.

Fuentes, Alberto. 2014. “A Vocation for Industrial Transformation: Ideology, Organizational Isomorphism, and Upgrading in the Guatemalan Sugar Industry”. *Studies in Comparative International Development* 49 (3): 370–401.

Fuentes, Alberto, y Seth Pipkin. 2016. “Self-discovery in the dark: the demand side of industrial policy in Latin America”. *Review of International Political Economy* 23 (1): 153–83.

Granovetter, Mark. 2010. “Business Groups and Social Organization”. En *The Handbook of Economic Sociology*, 429.

Marquis, Christopher, Mary Ann Glynn, y Gerald F. Davis. 2007. “Community Isomorphism and Corporate Social Action”. *Academy of Management Review* 32 (3): 925–45.

Oglesby, Elizabeth Ann. 2002. *Politics at Work: Elites, Labor and Agrarian Modernization in Guatemala, 1980-2000*. University of California, Berkeley.

Paige, Jeffery M. 1998. *Coffee and Power: Revolution and the Rise of Democracy in Central America*. Harvard University Press.

Palencia, Mayra. 2002. *El estado para el capital: la arena fiscal, manzana de la discordia entre el empresariado y el poder público*. FLACSO, Sede Académica Guatemala.

Paul VI, Pope. 1967. *Populorum Progressio (On The Development Of Peoples)*.

Schneiberg, Marc, Marissa King, y Thomas Smith. 2008. “Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries”. *American Sociological Review* 73 (4): 635–67.

Schneider, Ben Ross. 2013a. *Hierarchical Capitalism in Latin America*. Cambridge University Press.

———. 2013b. *Hierarchical Capitalism in Latin America: Business, Labor, and the Challenges of Equitable Development*. Cambridge University Press.

Scott, W. Richard. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. SAGE Publications.

Segovia, Alexander. 2004. *Modernización empresarial en Guatemala: cambio real o nuevo discurso?* Guatemala: F&G Editores.

———. 2005. *Integración real y grupos de poder económico en América Central: implicaciones para el desarrollo y la democracia de la región*. Fundación Friedrich Ebert.

Thornton, Patricia H. 2002. “The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics”. *Academy of Management Journal* 45 (1): 81–101.

———. 2004. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford University Press.

Thornton, Patricia H., William Ocasio, y Michael Lounsbury. 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. OUP Oxford.

Torres-Rivas, Edelberto. 1989. *Crisis del poder en Centroamérica*. Editorial Universitaria Centroamericana.

Valdez, José Fernando, y Mayra Palencia. 1998. *Los dominios del poder: la encrucijada tributaria*. Guatemala: FLACSO/Programa Guatemala.

1. Algunos autores agregan otros elementos de modernización. Por ejemplo, Bull (2012) y Segovia (2005) describen la reestructuración de las instituciones colectivas del empresariado. Segovia también reconoce “una creciente integración empresarial, sobre todo en las actividades relacionadas con los servicios y el comercio…” [↑](#footnote-ref-1)
2. Existe una tercera explicación que se enfoca en las injerencia de organizaciones externas como el Fondo Monetario Internacional y USAID, las cuales, se arguye, impusieron la visión neoliberal, combinando un modelo económico basado en las exportaciones no tradicionales, y un sistema político de democracia electoral (Beard 2001, Bull 2012). [↑](#footnote-ref-2)
3. Fuentes (2014) ofrece una descripción detallada de la interpretación conservadora de la Doctrina Social de la Iglesia tras el Concilio de Vaticano II, contrastándola con una interpretación revolucionaria alternativa, conocida como la Teología de la Liberación. [↑](#footnote-ref-3)
4. Para una descripción más detallada de los cambios, ver Ogglesby (2000) y Fuentes (2014). [↑](#footnote-ref-4)
5. No quiere decir que no haya habido algunos tímidos intentos por cambiar. En algunos casos (e.g. condiciones laborales), el Estado intervino, pero su debilidad institucional limitó su efectividad. En otros, los ingenios respondieron a las presiones sindicales con algunas mejoras en las condiciones laborales, pero sin mayores cambios en los sistemas de producción (e.g. El Salto). [↑](#footnote-ref-5)