

## LOS APÓSTOLES DEL DESARROLLO Y LA MODERNIZACIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA GUATEMALTECA

### *THE APOSTLES OF DEVELOPMENT AND THE GUATEMALAN SUGAR INDUSTRY'S MODERNIZATION*

*Alberto Fuentes García*

Recibido: 31/07/2017 Aceptado: 18/09/2017

#### **Resumen**

El presente estudio desarrolla un marco teórico que combina dos esquemas. Primero, se sugiere que, a partir de 1970 y hasta principios de 1980, 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. Segundo, de acuerdo con el esquema de “lógicas institucionales” 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, promoviendo su adopción en otros ingenios y transformando la industria. El artículo concluye con una discusión de las implicaciones teóricas y prácticas del caso.

Palabras clave: Lógicas institucionales; vulnerabilidades; modernización industrial; azúcar; Guatemala.

#### **Abstract**

This study proposes a theoretical framework that combines two complementary approaches. First, building on the vulnerability scheme (Fuentes and Pipkin 2016), it suggests that during the 1970s and early 1980s, the industry faced the existential threat of a series of conditions of vulnerability, including widespread worker mobilization and the collapse of its main markets. This crisis fostered the search for new practices and business strategies. Second, following the “institutional logics” approach (Thornton et al 2012, Friedland and Alford 1991), the proposed argument posits that in this search, a small group of professionals, or “Apostles of Development,” inspired by the religious institutional logic, devised a series of novel practices and strategies in one of the industry’s mills. These same Apostles then diffused their new practices and strategies to other mills in the industry, thereby spawning the transformation. The article concludes with a discussion of the theoretical and practical implications of the case.

Keywords: Institutional logics; vulnerabilities; industrial modernization; sugar; Guatemala.

## 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 1980, modernizó algunas de sus posiciones políticas y económicas; con lo cual se percibe una mayor tolerancia hacia la participación democrática y el fin de la guerra interna, asimismo, un apoyo a las reformas neoliberales (Beard, 2001; Dosal, 2005; Paige, 1996; Segovia, 2004; Valdez y Palencia, 1998; Palencia, 2014). De acuerdo con estos autores, el cambio surge principalmente por dos razones: 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.

Ahora bien, a pesar del aumento de literatura enfocada en el empresariado guatemalteco, se ha escrito poco sobre los cambios en las prácticas y estrategias de negocios que acompañaron, y formaron parte, de esta modernización. Dado que la principal actividad del sector privado es el manejo de la empresa privada y no la definición del régimen democrático o la política económica, esta brecha es, hasta cierto punto, sorpresiva, en especial porque, mientras muchos de los empresarios cambiaban su discurso político y económico, algunos también transformaban los modelos de negocios de sus empresas e industrias.

Tales transformaciones estratégicas y de modelos empresariales no se extendieron a todas las industrias de los diferentes sectores del país. Por ende, no se puede afirmar que hayan sido resultado inevitable de las mismas variables propuestas en la literatura sobre la modernización política y económica del empresariado; es decir, de las súbitas crisis o características estructurales de las empresas líderes del sector privado. Sin embargo, la existencia de estas transformaciones empresariales, y su importancia para comprender de manera más rigurosa el desarrollo del país, es ineludible.

Así las cosas, en este artículo se explora el proceso de modernización del modelo de negocios de la industria azucarera, ampliamente considerado como un caso de éxito empresarial. Durante la década de 1980, los ingenios de la industria innovaron en su organización de producción, sistema de relaciones laborales y estrategias de negocios. Además, 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 antisindicales impulsadas por los directivos de los ingenios, así como la creciente concentración de capital en pocas manos. No obstante, a pesar de estas considerables limitaciones, 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, de acuerdo con el esquema de vulnerabilidades elaborado por Fuentes y Pipkin (2016), se demuestra que los desequilibrios económicos y políticos de la década de 1970 y principios de 1980 –una masiva movilización laboral, el colapso de sus principales mercados y la creciente competencia entre ingenios, por ejemplo– generaron una serie de condiciones de vulnerabilidad, lo cual amenazó 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, por ejemplo, el mercado, el Estado, la familia, la comunidad y la religión. Cada una de estas 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 Vaticano II, la que influyó 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, lo cual promovió su adopción en casi todos los ingenios de la industria. Este proceso de modernización empresarial y sus implicaciones se detallan en las siguientes secciones.

Así pues, se analiza la literatura que existe sobre la modernización del empresariado guatemalteco y se presenta el marco teórico propuesto en este artículo. Posteriormente, se describe la metodología de investigación. Luego, se describe el proceso de transformación de la industria; se subraya el papel de las condiciones de vulnerabilidad y la lógica institucional religiosa. Finalmente, se exploran las implicaciones teóricas y prácticas de los hallazgos de la investigación.

## Modernización empresarial en Guatemala

Durante las últimas dos décadas se han publicado diversos estudios que reconocen la modernización que se presentó, a partir de 1980, al interior del tradicionalmente conservador empresariado guatemalteco. Según estos estudios, dicha modernización incorporó esencialmente dos elementos. Primero, los empresarios modernizantes aceptaron la instauración de un sistema de democracia electoral; por lo tanto, abandonaron su tradicional apoyo a un sistema político autoritario. Segundo, renunciaron al modelo económico de industrialización basado en la sustitución de importaciones, en su lugar, adoptaron la agenda neoliberal del Consenso de Washington (Beard, 2001; Dosal, 2005; Paige, 1996; Segovia, 2004; Valdez y Palencia, 1998; Palencia, 2014).<sup>1</sup>

Algunos estudios presentan dos explicaciones para esta notable modernización en las posiciones políticas y económicas del empresariado. Por un lado, están aquellos que priorizan el surgimiento y la creciente influencia de una élite agroindustrial modernizante, abierta al sistema democrático y a la agenda neoliberal. Su ascendencia, de acuerdo con esta perspectiva, se debe a su fortalecimiento económico, producto del bum agroexportador del periodo 1950-1980. En tanto que su posición, relativamente modernizante frente a la élite tradicional agrícola, es consecuencia de sus características estructurales, principalmente de su gran 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 impactos del “quiebre estructural”, a finales de 1970 y 1980. Este quiebre involucró una masiva movilización social urbana y rural, la cual incluyó protestas, huelgas y la insurrección armada. Fue resultado, además, de la profunda recesión económica de la década perdida. Dichos impactos, según estas explicaciones, demostraron el agotamiento del modelo de la posguerra y motivaron una necesaria y natural transformación nacional liderada por las élites, entre estas la empresarial (Bataillon, 2008; Segovia, 2004; Torres-Rivas, 1989; Valdez y Palencia 1998).<sup>2</sup>

Al demostrar la evolución del empresariado guatemalteco, estos estudios permiten abandonar la estéril imagen de un sector privado inmutable e intransigente, con lo cual queda abierta 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 las cuales se presentan a continuación.

En primer lugar, la definición de “modernización” que ofrecen es sumamente limitada. Circunscrita a las posiciones del empresariado en relación con el sistema político y económico (democracia y neoliberalismo), esta definición excluye, de modo paradójico, el área de acción empresarial probablemente más importante: las estrategias y prácticas de negocios.

Una segunda crítica tiene que ver con 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

y las 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 en el ámbito subsectorial no solo son relevantes, sino también sustanciales, en especial durante momentos de álgidas crisis como la del quiebre estructural de la década 1980.

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, si bien una 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.

Sin duda, como se explora a continuación, el quiebre estructural generó la posibilidad de un cambio significativo en el ámbito industrial. No obstante, por mucho que se haya agravado la situación socioeconómica y política del país, nada aseguraba que ello condujera a un amplio proceso de modernización. En ese sentido, podría haber generado 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, en general, los procesos de modernización empresarial y, en particular, del empresariado guatemalteco. La propuesta busca explicar 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.

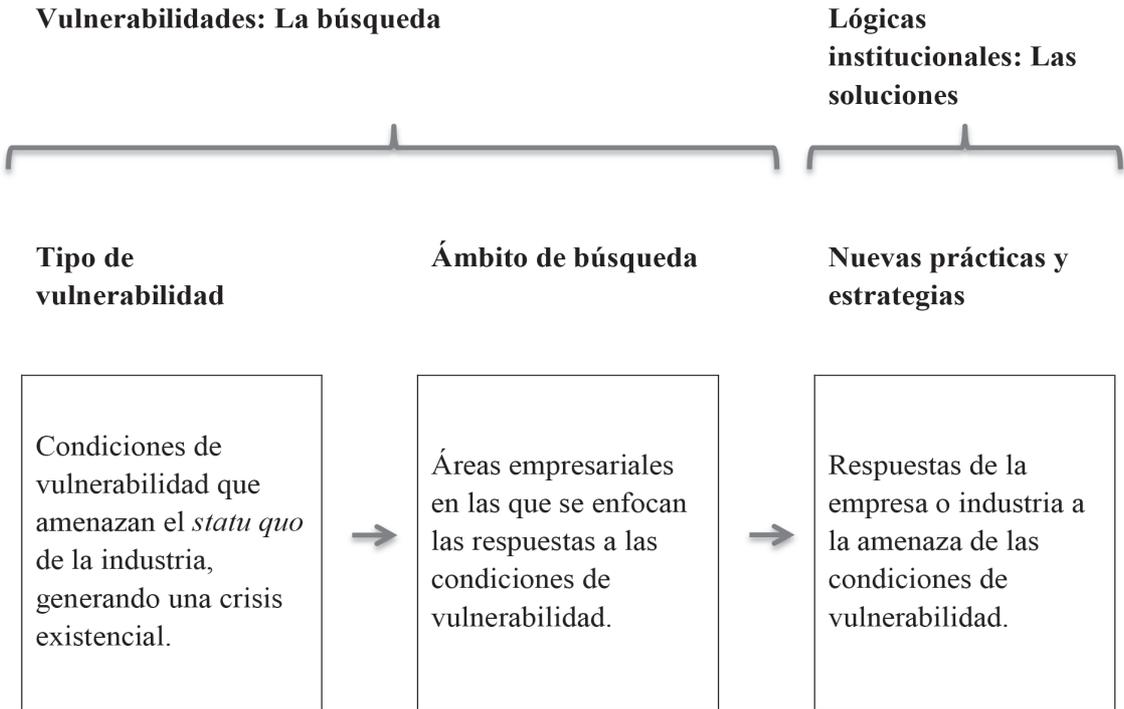
Para entender el proceso de modernización empresarial en la industria, la propuesta sugiere un marco analítico que, aunque construido a partir de explicaciones existentes que priorizan el quiebre estructural, abandona su determinismo. La tesis se presenta a continuación.

## **Vulnerabilidades y lógicas institucionales**

En 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, las cuales funcionan como guías en la selección de nuevas prácticas y estrategias, cuando enfrentan condiciones de vulnerabilidad (Figura 1).

Figura 1  
 MARCO ANALÍTICO PARA EXPLICAR LA MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL:  
 LA FUSIÓN DE LOS ESQUEMAS DE VULNERABILIDADES Y LÓGICAS INSTITUCIONALES



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 1 muestra el marco analítico que se propone, el cual separa el proceso de modernización de las prácticas y las 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 2013)– 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 bien, por los precios de algunos insumos indispensables.
- Conflictos sociales: El empresariado se encuentra bajo la 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 solo porque permite apreciar la variedad de motores de cambio y, posiblemente, la modernización empresarial que existe; sino también porque, según Fuentes y Pipkin (2016), las distintas categorías de vulnerabilidad guardan relación causal con diferentes áreas o ámbitos, hacia las cuales las empresas e 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, la cual involucre cambios en los productos y grupos de consumidores; un *shock* de oferta puede enfocar la atención empresarial en la organización de la producción, donde se incluya 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 (Figura 2).

Figura 2  
TIPOS DE VULNERABILIDADES Y ÁMBITOS DE BÚSQUEDA

Tipo de vulnerabilidad	Ámbito de búsqueda
Impacto de demanda	→ Estrategias de mercado
Impacto de oferta	→ Organización de producción
Conflictos sociales	→ Sistema de relaciones laborales

Fuente: Elaboración propia.

En su artículo, Fuentes y Pipkin (2016) detallan dos conclusiones derivadas de su esquema, las cuales 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. Sin embargo, se trata solamente de una posible consecuencia de la vulnerabilidad sistémica; no existe total certeza de que este será el resultado.

Tal advertencia apunta a una segunda conclusión: que el esquema de vulnerabilidades solo permite apreciar los ámbitos en que probablemente se enfocará la búsqueda de nuevas prácticas y estrategias. En ese sentido, 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” (Traducción propia, 21).

Por lo anterior, en este artículo se utiliza el esquema de vulnerabilidades únicamente 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 los cuales se enfocará la respuesta empresarial. En el caso de la industria azucarera guatemalteca, se evalúan los *shocks* del “quiebre estructural”, a finales de las décadas de 1970 y 1980. 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 relaciones laborales.

No obstante, 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 se elegirán para responder a las condiciones de vulnerabilidad. Por esta razón, el esquema de vulnerabilidades se complementa 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 estas el mercado, el Estado, la familia, la corporación, la comunidad, la religión y las profesiones. Según este esquema, cada una de estas esferas tiene su propia lógica institucional, la cual se define como “el conjunto de prácticas materiales y construcciones simbólicas que constituye sus principios de organización” (Scott, 2013, 10).

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), lo cual genera diferentes formas de organización.

En el ámbito empresarial, la aplicación de distintas lógicas institucionales 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 en diferentes esferas institucionales, pueden influenciar profundamente a los individuos y organizaciones estudiados, llevándolos a adoptar prácticas y estrategias de negocios no solo divergentes, sino también 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; sin embargo, 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; mientras que 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.

Estos objetivos organizacionales divergentes conducen a la adopción de diferentes prácticas y estrategias empresariales. Mientras la lógica de mercado privilegia la negociación sobre los precios para definir las relaciones empresariales de toda índole (Coase 1937), otros criterios rigen las decisiones influenciadas por lógicas alternativas. En los ejemplos de las lógicas familiar, profesional y comunitaria, se percibe que 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 propuesto en este artículo, estas y otras lógicas institucionales pueden intervenir contundentemente 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 a buscar nuevas prácticas y estrategias, lo cual implica abandonar el *statu quo*.

En su búsqueda, a veces recurrirán a la lógica de mercado hegemónica. En otros casos desplegarán lógicas institucionales alternativas –con sus respectivos objetivos organizacionales– en su esfuerzo por encontrar soluciones. En tales situaciones, 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. Esta última 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.

Así pues, 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 predomina la solidaridad de la congregación (Tabla 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.

Tabla 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 congregación

Fuente: Elaboración propia a partir de Thornton *et al.* 2012.

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, donde se describen 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.

## Metodología

Debido a la dramática transformación que se experimentó durante la década de 1980, 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 1980 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, la cual residía en rancherías, y una temporal de mayor tamaño. Los trabajadores temporales (o cuadrilleros) provenían principalmente del altiplano del país, eran “enganchados” por contratistas durante la época de la zafra y se dedicaban a 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. No obstante, a inicios de 1970, este tradicional arreglo entre rancheros y empleadores se vio 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 la década de 1980, 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. En los ingenios, uno o dos ingenieros supervisaban toda la operación, destinada principalmente a la producción de azúcar en bruto o semirrefinado. Como resultado, la mayoría de estas empresas contaba con bajos niveles de productividad y eficiencia y vendía su producto a un reducido número de mercados: el doméstico, el de cuota a Estados Unidos y, en tiempos de altos precios, el internacional.

Tabla 2  
COMPARACIÓN DE LOS MODELOS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AZUCARERA  
GUATEMALTECA

	Modelo tradicional (antes de 1980)	Modelo modernizado (después de 1980)
Sistema de relaciones laborales	Rancheros, empleados a tiempo completo, residen en rancherías, reciben parcelas. Cuadrilleros empleados bajo condiciones de contratación, vivienda y empleo deplorables (v. 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 semimecanizado 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 semir-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 (v. g. diversos tipos de azúcar, etanol, electricidad) para venta en diversos mercados locales e internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo empresarial modernizado de la industria, adoptado durante las décadas de 1980 y 1990, 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, con lo cual imponen

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 (Tabla 3).

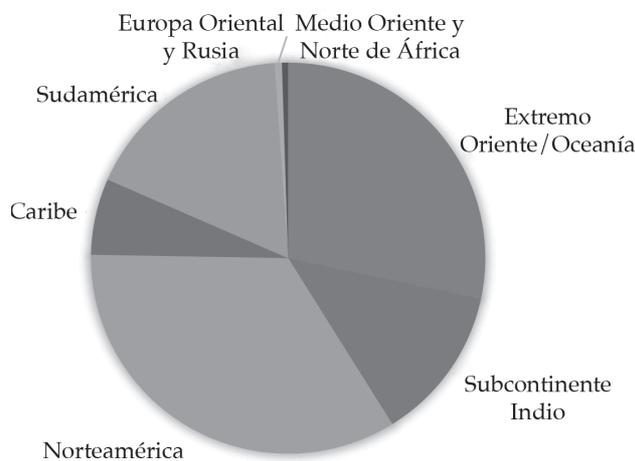
Parte de la producción en las plantaciones, además, ha sido mecanizada, incluso la recolección y el transporte de la caña. En los ingenios, un alto número de ingenieros y profesionales manejaba rigurosamente una etapa de procesamiento parcialmente automatizada, mediante la cual se fabricaba una amplia gama de productos, incluidos distintos tipos de azúcar, electricidad, etanol y hasta dulces. Los mercados para estos productos son diversos; el doméstico y el de cuota representan solo una pequeña fracción (Figura 3).

Tabla 3  
COMPARACIÓN DE INDICADORES DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD DE LA INDUSTRIA AZUCARERA GUATEMALTECA, 1979/1980 Y 2006/2007

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: CENGICANÍA (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 1980 desató un amplio proceso de modernización, entonces, ¿cómo se explica la inercia de otras agroindustrias, tales como la cafetalera o algodонера, 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 algodонера 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, a diversos individuos relacionados con la industria. De acuerdo con esta información, se caracterizaron los modelos empresariales de la industria antes y después de 1980 y se elaboró la explicación de su modernización que se presenta a continuación.

## **Caso de Estudio: La industria azucarera guatemalteca**

### **Vulnerabilidad sistémica**

Durante la década de 1970 y la primera mitad de 1980, 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 1970. 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 (Tabla 4) 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).

Tabla 4  
PRESENCIA DE SINDICATOS EN LOS INGENIOS AZUCAREROS (FINALES DE 1970)

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	

Fuente: Elaboración propia.

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 1970. En 1980, como parte del CUC, organizaron uno de los eventos paradigmáticos de la historia laboral guatemalteca: la huelga de la zafra.

Con el fin de reclamar mayores salarios, la huelga paralizó el corte en el 80 % de las plantaciones de caña. Lo anterior 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 para ellos la peor pesadilla, pues “a uno desde niño y por generaciones le han dicho, ‘cuando los indios levanten los machete’” (Comunicación personal, julio del 2010).

Sin embargo, aunque probablemente se trató de 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 1960 y la primera mitad de 1970 atrajo nuevas inversiones a la industria. Solo entre 1974 y 1978, el número de ingenios casi se duplicó. No obstante, 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. Reveló, también, la muy limitada eficiencia de los ingenios, en especial los más antiguos, incapaces de obtener rendimientos adecuados, y la excesiva dependencia de unos pocos mercados.

Esta insostenible dependencia se volvió aún más evidente con 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 1980. 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 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 (Fuentes, 2014).

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 un modelo tradicional que mostraba claros signos de agotamiento, la búsqueda de alternativas se tornó indispensable. Los empresarios líderes del sector debían encontrar soluciones. Así, 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. En ese sentido, los gerentes y profesionales de Pantaleón, 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 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, por su aventajada posición social y formación profesional, debían liderar este proceso de transformación social y económica mediante una intervención meritocrática, unilateral y jerárquica.<sup>3</sup>

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 la década de 1960, asumió esta responsabilidad. Como parte de su educación, estos jóvenes apóstoles no solo recibieron la tradicional formación humanista de los jesuitas, influenciada por las conclusiones del Concilio Vaticano II; sino que también 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” (Porrás, 2009, 36). Como recuentan Melville y Melville (1971), quienes participaron como instructores, en los Cursillos se combinaban estudios de la Doctrina Social de la Iglesia que enfatizaban su “programa de justicia, igualdad de oportunidades, y caridad;” con actividades prácticas, incluso visitas a áreas rurales del país, organizadas bajo una estricta disciplina “semi-militar” (Melville y Melville 1971, 130-132).

Los Cursillos, como recordaba un participante ajeno a la industria azucarera, pero para quien la experiencia también marcó el rumbo de su vida, recogían:

*El concepto emanado del Concilio del Vaticano II, las encíclicas de Juan XXIII... de la opción preferencial por los pobres, de la construcción del reino de Dios en esta tierra... era aquí donde*

*había que tener y hacer vigentes sus derechos a la salud, a la educación, a la vivienda, y en general, la dignidad de la persona humana* (Comunicación personal, 9 de agosto de 2010).

A principios de 1970, los jóvenes apóstoles del desarrollo, todos ellos recién graduados como ingenieros de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y, por ende, parte del selecto y altamente educado grupo de individuos destinados a dirigir el proceso de cambio social según la interpretación conservadora de la Doctrina Social, fueron contratados como parte de una reorganización gerencial en el ingenio Pantaleón.<sup>4</sup> 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”, al indicarles que “lo que [necesitaban eran] proyectos”. Era el momento de “aplicar lo que habían aprendido y que aún no habían puesto en práctica” (Comunicación personal, 14 de junio de 2010).

Con su arribo, los objetivos organizacionales del ingenio sufrieron una 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. No obstante, 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 Vaticano II.

Así pues, la búsqueda del bien común en el plano terrenal y secular, a través de la acción económica de un selecto grupo de apóstoles profesionalizados al servicio de la humanidad, guio la selección de nuevas prácticas y estrategias. Más allá del bienestar o estatus de la familia propietaria, se considerarían otros criterios, entre estos la dignidad humana y la hermandad cristiana de los miembros de la congregación de la fe.

Cabe resaltar que, como líderes de este cambio y promotores de la nueva lógica institucional, los jóvenes apóstoles del desarrollo concebían no solo 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,

beneficiados por una cómoda posición social y un acceso a oportunidades educativas vedadas para la gran mayoría de la población del país, constituían los jefes de la congregación, con la masa de *rancheros* y *cuadrilleros* como los *parroquianos*. Además, como los jefes de la Iglesia, la 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.

De esa manera, 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 Vaticano II: por un lado, la aplicación en el plano terrenal de las demandas de la fe y, particularmente, el respeto a 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 jefes distinguidos por su posición social y preparación profesional, 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 mejorara las condiciones, pero también, a partir de los avances en el campo de la ingeniería agrícola e industrial, que cambiara los “*sistemas de trabajo*” (Comunicación personal, 19 de enero de 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, basándose en su formación profesional, 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 1970, especialmente después de la huelga de 1976; y 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. Tal profesionalización también

era congruente con la interpretación conservadora de la Doctrina Social de la Iglesia. Al fin y al cabo, la interpretación privilegiaba el liderazgo de aquellos individuos altamente educados, quienes, por su condición profesional, estaban llamados a efectuar los cambios necesarios de manera unilateral. Siguiendo esta lógica, los apóstoles 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 nacional.

Mediante estos dos procesos complementarios, 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, el control sobre la producción –ya sea a través de acuerdos de arrendamiento o compras directas– y sobre la contratación de los trabajadores (para lo cual utilizaron 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.<sup>5</sup>

Esta iniciativa de reorganización de producción le permitió al ingenio Pantaleón crecer de manera acelerada y sobrepasar a sus competidores, incluso 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, con lo cual se multiplicó la producción del ingenio. Entre 1973 y 1977, Pantaleón cuadruplicó su producción total de azúcar; pasó de alrededor de quinientos 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 (Fuentes, 2014).

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. En esta estrategia de mercados nuevamente incidió la lógica religiosa de los apóstoles y, en particular, el énfasis en el liderazgo de profesionales. Fue mediante redes profesionales y contactos en otros países que los apóstoles recolectaron información sobre los distintos mercados disponibles para su producto. En algunos casos, los apóstoles incluso viajaron para conocer otros mercados y sistemas de producción.

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 la década de 1970, incluso 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. Sin embargo, carentes de su propio equipo de apóstoles de desarrollo, casi todos restringieron su búsqueda de nuevas prácticas y estrategias; en la mayoría de los casos prefirieron seguir dependiendo de su tradicional y conservadora lógica institucional familiar.<sup>6</sup> Es decir, mantuvieron el control de la empresa en manos familiares; limitaron la inversión en innovación, optando por destinar cualquier excedente al consumo familiar; y reprimieron el disenso.

Desde una 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, dos circunstancias que ocurrieron de manera simultánea, a fines de la década de 1970 y principios de 1980, finalmente interrumpieron esta inercia. 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– acentuó 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.

Segundo, la búsqueda de soluciones que engendraron estas condiciones de vulnerabilidad sistémica fue correspondida por una campaña de evangelización modernizante lanzada por los apóstoles del desarrollo durante la década de 1980. 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, la regulación de la competencia interna y las negociaciones con el Estado, hasta el manejo de proyectos de infraestructura e investigación y desarrollo en el ámbito 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 responsabilidad de los jefes

de la congregación, es decir, de los gerentes y directivos de los ingenios, unificados por sentimientos de hermandad cristiana y solidaridad y distinguidos por su posición social y educación profesional, 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, algunos fundaron empresas consultoras especializadas en la industria. Estas consultoras proveían asistencia técnica para los diversos ingenios, 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. De igual forma, 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 mercados en el mundo; con lo cual abandonó su tradicional dependencia al mercado interno y el de cuota de Estados Unidos.

## **Discusión y conclusión**

Este artículo ofrece tres contribuciones para la literatura sobre la modernización empresarial guatemalteca. Primero, desarrolla una conceptualización de la modernización del empresariado guatemalteco que, al estudiar los cambios en sus modelos de negocios, complementa las investigaciones existentes sobre su modernización política y económica. 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, se 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 una sustancial variación en los intereses y comportamientos empresariales en el ámbito subsectorial.

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, el cual 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 desarrolla el caso de la transformación de la industria azucarera guatemalteca. Durante la década de 1980, la industria modernizó su modelo de negocios, con lo cual mejoró las condiciones de la mayoría de los trabajadores; aumentó la productividad, eficiencia y versatilidad de sus operaciones, mediante una reorganización de su proceso de producción; y diversificó sus mercados y productos. Como se explica, el proceso fue el resultado de dos circunstancias. Primero, el contexto de vulnerabilidad sistémica durante el quiebre estructural de las décadas de 1970 y 1980, el cual conllevó profundas reducciones en la demanda de azúcar, mayor competencia en el mercado doméstico y una masiva movilización social. Este contexto motivó la búsqueda de un nuevo modelo de negocios en la industria.

Segundo, a partir de la búsqueda en este contexto surgió una solución elaborada por un grupo de apóstoles del desarrollo influenciados por la lógica institucional religiosa. Estos apóstoles instauraron un novedoso modelo congruente con una interpretación conservadora de la Doctrina Social de la Iglesia, la cual priorizaba la creación de una economía al servicio de la humanidad, donde se respetara la solidaridad humana y se promoviera la solidaridad y hermandad cristiana. En esta intervención, la profesionalización de los altos puestos gerenciales de los ingenios constituyó un eje fundamental, el cual le permitió a los apóstoles complementar una serie de mejoras laborales, con cambios en la organización de la producción y estrategia de mercados.

Dicha profesionalización, promovida por la interpretación conservadora de la Doctrina Social, representó una condición necesaria pero insuficiente para la transformación de la industria. Puesto que, aunque otras agroindustrias en Guatemala

y Centroamérica también profesionalizaron sus estratos gerenciales, ninguna logró una transformación comparable. Carentes de los principios de la lógica religiosa de los apóstoles, estas otras industrias lograron solamente cambios parciales a sus modelos de negocios.

Ahora bien, en la descripción de esta modernización de la industria azucarera guatemalteca, resulta necesario resaltar no solamente los avances, sino también algunas 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 guio 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, lo cual generó 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 solo 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 la década de 1970, 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 de 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 esta y otras industrias, tiene implicaciones prácticas de política pública. Específicamente, se puede 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, al movilizarse, 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.

## Notas

- 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” (10).
- 2 Existe una tercera explicación que se enfoca en las injerencias de organizaciones externas como el Fondo Monetario Internacional y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). Estas últimas, se arguye, impusieron la visión neoliberal, al combinar un modelo económico basado en las exportaciones no tradicionales y un sistema político de democracia electoral (Beard, 2001; Bull, 2012).
- 3 Fuentes (2014) ofrece una descripción detallada de la interpretación conservadora de la Doctrina Social de la Iglesia tras el Concilio Vaticano II. De hecho, la contrasta con una interpretación revolucionaria alternativa, conocida como la Teología de la Liberación.
- 4 Es importante resaltar dos puntos. Primero, durante el período en que los apóstoles realizaron sus estudios universitarios, la USAC era la única institución de estudios superiores que ofrecía carreras de ingeniería en Guatemala. Aunque muchos ingenieros graduados pasaron a trabajar en diversas industrias del sector privado, fueron solamente los apóstoles del desarrollo quienes desarrollaron un modelo como el que se describe en la industria azucarera. Segundo, aunque todos los apóstoles se habían graduado recientemente de la USAC, algunos detentaron, durante el corto tiempo entre su graduación y su contratación en Pantaleón, posiciones profesionales en otras organizaciones (v. g. INTECAP, consultoras de ingeniería).
- 5 Para una descripción más detallada de los cambios, se puede consultar Ogglesby (2000) y Fuentes (2014).
- 6 Esto no quiere decir que no surgieron algunos tímidos intentos por cambiar. En algunos casos (v. 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 (v. g. El Salto).

## Bibliografía

- Bataillon, Gilles. *Génesis de las guerras intestinas en América Central: (1960-1983)*. México: Fondo de Cultura Económica, 2008.
- Beard, Avri. "Democratic oligarchs: Elites and political change in Guatemala and El Salvador". Washington, D. C, 2001.
- 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.
- Coase, R. H. 1937. "The Nature of the Firm". *Economica* 4 (16):386-405.
- 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.
- Maxwell, John. 2002. "Understanding and Validity in Qualitative Research". En *The Qualitative Researcher's Companion*, 37-64. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Melville T, Melville M. 1971. *Whose Heaven, Whose Earth?* New York: Alfred A. Knopf.
- Molina, Jose. 2005. *De trapiche a ingenio. La aventura de una empresa familiar, Ingenio la Unión*. Guatemala: Galería Guatemala.
- 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 empresario y el poder público*. FLACSO, Sede Académica Guatemala.
- Paul VI, Pope. 1967. *Populorum Progressio (On The Development Of Peoples)*.
- Porras, Gustavo. 2009. *Las huellas de Guatemala*. F&G Editores.
- 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.
- 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.
- Segovia, Alexander. 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.

- Thornton, Patricia H. 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.
- 

**Alberto Fuentes García, PhD.** Guatemalteco, profesor de Desarrollo Internacional en el Sam Nunn School of International Affairs y el School of City and Regional Planning del Georgia Institute of Technology. Doctor en gerencia, máster en planificación urbana en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y licenciado (B. A.) en economía en la Universidad de Yale.

Contacto: [alberto.fuentes@inta.gatech.edu](mailto:alberto.fuentes@inta.gatech.edu)

ORCID: 0000-0003-2610-3684

