

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**



**LA PERSONALIDAD COMO FUENTE DE PODER EN PROCESOS DE
NEGOCIACION**

Caso GE-MABE

Francisco Javier Calderón Avila

Ensayo.

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTA
2010**

ABSTRACT

Founded by Basques immigrant in 1947, MABE is a Mexican company of late appearance in white line industry who began making kitchen metallic furniture and growing using a traditional management style until last years in 70's decade when this did a generational jump where knowledge management, human resource management and communications were protagonists for developing Personality as a source power for top managers could work according to think thank definition studied by Dissegaaerd¹ to get stronger internal organization process and to attain negotiation equilibrated with thirds although these could be considered nominally asymmetric due to coercive and compensatory powers

MABE history in last three decades broke paradigm of "the bigger eats to smaller" and invite to review traditional management style in Latin-American which consider its human resource as other factor for doing cheaper in cost structure instead of doing it a vector for solving weaknesses, controlling threats, using effectively strengths and taking advantage of opportunities through personality as power source.

Keywords: source power, personality, negotiation, human resource

¹ DYSSEGAARD, D. (Enero 2002). Report for the program on governance and public policy: Think thanks what's exist, What's missing. New York: Open Society Institute, p.4.

RESUMEN

Fundada por inmigrantes Vascos en 1947, MABE es una compañía mexicana de aparición tardía en la industria de línea blanca que fabricó inicialmente muebles metálicos y creció bajo un esquema de administración tradicional hasta finales de los años 70's cuando sufrió un salto generacional que hizo protagonista la gestión del conocimiento, el recurso humano y la comunicación para desarrollar la personalidad de la organización como una fuente de poder en el que la alta gerencia funciona como un tanque pensante "*think thank*" estudiado por Dissegaard¹ para fortalecer el interior de la organización y lograr condiciones equilibradas de negociación con terceros aun cuando estos pudieran considerarse nominalmente asimétricos desde las dimensiones del poder condigno y compensatorio.

La historia de MABE en las últimas tres décadas rompe así con el paradigma que el "grande se come al pequeño" e invita a la revisión de los modelos administrativos tradicionales en Latinoamérica que ven su recurso humano como un factor de costos más que debe ser abaratado en vez de valorarse como un vector para resolver debilidades, controlar amenazas, aprovechar fortalezas y capitalizar oportunidades a través de la personalidad como fuente de poder.

Palabras clave: fuente de poder, personalidad, negociación, recurso humano

¹ DYSSEGAARD, D. (Enero 2002).Ibid, p.4.

Contenido

ABSTRACT

RESUMEN

INTRODUCCION	2
CONTEXTO DE LA APERTURA ECONOMICA.....	3
LAS ASIMETRÍAS ENTRE COMPETIDORES.....	4
LA APARICIÓN DE MABE EN LA INDUSTRIA DE LINEA BLANCA.....	6
LA FUENTE DE PODER PERSONALIDAD	8
ARTICULACION DE FORTALEZAS ENTRE GE Y MABE.....	10
NEGOCIACIÓN GE - MABE	13
RENEGOCIACION PLANIFICADA	15
CONCLUSIONES.....	17
ANEXOS	19

INTRODUCCION

Los procesos de apertura económica son controversiales por su discutible conveniencia en sectores económicos sensibles desde el punto de vista social, están en marcha y obligan a plantear preguntas como ¿Pueden las pequeñas y medianas industrias (pymes), defender sus aspiraciones frente a compañías con una posición dominante o conseguir un crecimiento acelerado para ser viables en el mercado global?

El presente ensayo pretende argumentar a partir de la experiencia generada por la asociación entre GE y MABE desde 1987 hasta hoy, que la personalidad es una fuente de poder al alcance de las organizaciones para acelerar su proceso evolutivo y equilibrar condiciones de negociación asimétrica de cara a los nuevos desafíos que impone especialmente para las pymes, la suma de sus mercados naturales al proceso de globalización.

CONTEXTO DE LA APERTURA ECONOMICA

Desde la visión de la red mexicana de acción frente al libre comercio¹ Infortunadamente en la mayoría de países de Latinoamérica, los procesos de apertura económica no han sido antecedidos de programas de desarrollo de calidad en los mercados internos que obliguen a pequeños y medianos productores de sectores sensibles a desarrollar estándares de calidad que los haga competitivos por fuera de políticas proteccionistas.

Las pequeñas industrias que se hacen dependientes de estas, descubren en el contexto del libre comercio que sus estructuras de costos son ineficientes, su cultura organizacional no imprime valor agregado a sus productos ni generan márgenes de utilidad porque ya no se diferencian de otros competidores que venden lo mismo cerca o incluso por debajo del costo. Por el contrario, los grandes grupos económicos nacionales y extranjeros pueden dedicar recursos a ejecutar programas de calidad y alinear su infraestructura para pretender mercados en los que adicionalmente las políticas de inversión, son orientadas a generar mano de obra barata, exenciones tributarias, entre otros estímulos².

Podría decirse que el modelo de libre comercio como se ha dado en Latinoamérica, blindo a las industrias más grandes para explotar los mercados en donde hacen sus inversiones mientras que las pequeñas y medianas industrias enfrentan la necesidad de evolucionar aceleradamente o un serio riesgo de desaparecer.

1 COMERCIO, R. M. (2001). Resultados del tratado de libre comercio de América del norte en México: Lecciones para la negociación del acuerdo de libre comercio de las Americas. México: UAM-I, p.35.

2 Ibid., p. 37-46

LAS ASIMETRÍAS ENTRE COMPETIDORES

Aun si los gobiernos buscaran desarrollar estímulos para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas (Pymes) ofreciendo herramientas financieras, infraestructura logística, facilidades jurídicas, tributarias, etc., las compañías más grandes generalmente tienen la ventaja de aparecer al inicio de la línea del tiempo y por ende gozar de la oportunidad para madurar sus fuentes de poder y la capacidad para defender una posición privilegiada en los mercados.

La industria de línea blanca no es la excepción, las primeras patentes de sistemas mecanizados de lavadoras fueron presentadas al mundo en el siglo XIX como una respuesta a la necesidad de hacer más fáciles las labores de higiene personal y del hogar, encontrando prontamente eco en la sociedad de los Estados Unidos que vio como estos dispositivos ayudaban sustancialmente a mejorar la calidad de vida¹.

Las empresas fabricantes a su vez, habían dado inicio a un mercado demandante que les permitió un crecimiento constante, la oportunidad de adquirir experiencia, conocimiento e introducir nuevas tecnologías que multiplicaron la eficiencia de las operaciones industriales a inicio del siglo XX.

En 1907 fueron vendidas en Estados Unidos las primeras lavadoras hechas a nivel industrial por Maytag Corporations con el nombre de "*pastime*", aplicando nuevas tecnologías como el motor eléctrico y de gasolina para llegar a zonas rurales donde habían limitantes con la prestación del servicio eléctrico, paulatinamente otros avances tecnológicos se fueron sumando a las propiedades de los productos como el aluminio que en 1919 permitió el remplazo de la madera en varios componentes o los sistemas de producción masiva que hicieron posible en 1927 la

¹ CHANNEL, H., The history of household wonders: History of the washing. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de [www.history.com: http://www.history.com/exhibits/modern/wash.html](http://www.history.com/exhibits/modern/wash.html)

venta del primer millón de lavadoras, ser el principal fabricante y exportador en Estados Unidos de estos dispositivos, hasta 2006 Maytag continuó siendo una compañía de referencia a nivel mundial que al fusionarse con Whirlpool también pionera en EUA, la convirtió en la más grande del mundo¹.

Otras como AB Electrolux de Suecia, Bosch en Alemania o LG en Corea también se beneficiaron de casi un siglo de historia evolutiva en el que crearon nuevas tecnologías, experiencia administrativa, programas de investigación, extendieron su infraestructura alrededor del mundo para optimizar sus costos de producción a través de un fenómeno estudiado por la Universidad de California a través del *Berkeley Roundtable on the international economy*² como la denominado como la “globalización sistémica de la producción” que profundizo las diferencias entre compañías grandes ahora multinacionales y las pequeñas limitadas a la presencia en sus mercados de origen (Ver tabla Anexo No.1).

Un ejemplo representativo del proceso de globalización de la producción en la industria de línea blanca es Toshiba, según Bonaglia³ esta compañía japonesa que optimizó su estructura de costos, manteniendo los procesos administrativos e intensivos en el desarrollo de nuevos conocimientos en su casa matriz, por ser estratégicos y aportar el mayor valor agregado mientras que los procesos estandarizados con alto contenido tecnológico fueron instalados en países industrializados con condiciones favorables para la inversión de grandes capitales y acceso a profesionales altamente especializados con salarios bajos, finalmente los procesos intensivos en mano de obra como el de ensamble se montaron en

¹ CHANNEL, H., The history of household wonders: History of the washing. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de [www.history.com: http://www.history.com/exhibits/modern/wash.html](http://www.history.com/exhibits/modern/wash.html)

² BERKELEY ROUNDTABLE ON THE INTERNATIONAL ECONOMY. (1997). From partial to systemic globalization: International production networks in the electronic industry. San Diego-California: University of California, p.23

³ BONAGLIA, F. G. (Marzo 2007). Internacionalización acelerada de multinacionales emergentes: el sector de línea blanca. *Comercio Exterior*, Vol. 57, No.3 , p. 200-208

países en vías de desarrollo donde hay disponibilidad de mano de obra a bajo costo.

Como otras compañías multinacionales, Toshiba evolucionó corrigiendo paulatinamente errores y desarrollando herramientas para resolver desafíos que las llevaron a introducirse en economías como las latinoamericanas donde los competidores tenían una historia evolutiva más corta y un mercado con dimensiones interesantes para ser conquistadas.

LA APARICIÓN DE MABE EN LA INDUSTRIA DE LINEA BLANCA

Después de más de cinco décadas de establecidos los primeros registros de la industria de línea blanca, dos inmigrantes vascos, Egon Mavardi y Francisco Berrondo fundaron en México una fábrica de muebles metálicos para cocinas que llamaron MABE haciendo referencia a sus apellidos¹. La acogida de los productos por parte de los mexicanos permitió ampliar su portafolio con estufas, hornos y parrillas en los años 60's que fueron dirigidas principalmente a segmentos del mercado con bajos ingresos pero ávidos de equipos funcionales y baratos que mejoraran su calidad de vida.

Esta condición de mercado de demanda que gozó MABE en sus inicios no lo presionó a considerar su recurso humano como algo más que un componente de la estructura de costos que debía ser abaratado para mejorar el margen de utilidad, sin embargo paulatinamente el mercado fue objetivo de más compañías que accedían a una participación del mercado ocasionando la reducción de los márgenes de utilidad mientras la economía de finales de la década de los 70's e inicios de los 80's se adentraba en condiciones adversas por una devaluación

¹ CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES. (Agosto 1996). *Transcultural foundations of succes in joint ventures: The best practice case of MABE-GE*. Ithaca: Cornell University p. 24

estrepitosa del peso que obligó al gobierno mexicano a adoptar planes de ayuda para evitar la desaparición de numerosos puestos de trabajo por el cierre de compañías de varios sectores industriales, incluidas de la industria de línea blanca¹.

En este escenario los competidores nacionales del mercado Mexicano se vieron obligados a encontrar formas para equilibrar la lucha por el mercado principalmente con mecanismos de financiación que apalancaran la construcción de nuevas tecnologías que aumentaran la eficiencia de producción o en general de los aspectos que fueran estratégicos en el posicionamiento y defensa de su nicho de mercado.

Aunque se encontraba en el mismo contexto que los otros competidores al final de los años 70's, MABE inició un cambio generacional trascendental al conceder a José Berrondo, hijo de uno de los fundadores, el liderazgo para construir una nueva planta en Queretaro que amplió la capacidad de producción con miras al mercado de exportación, allí aplicó nuevos conceptos administrativos adquiridos en Estados Unidos donde recibió parte de su formación universitaria y sirvió como referente para reevaluar también la forma como se había administrado la planta en ciudad de México donde Luis Berrondo, hijo de otro de los fundadores se sumó a la administración como vector del cambio generacional después de haber trabajado en Tanques para Gas, una compañía Venezolana donde lideró 3 Joint Ventures y adquirió amplia experiencia².

José y Luis Berrondo reorientaron el estilo tradicional con el que se ejercía la administración señalando el temor al empoderamiento de sus trabajadores, la pobre capacidad de asociación y autogestión entre equipos de trabajo, los esquemas piramidales de comunicación, de reserva con el conocimiento y el desarrollo creativo, vicios que favorecían conveniencias personales de sus

¹ COMERCIO, R. M. (2001)., Op. Cit., p. 47-49

² CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES. (Agosto 1996)., Op. cit., p.26

directores y de los políticos que en el momento tenían permeada la empresa por la intervención del estado sobre las compañías que se beneficiaban de los planes de ayuda.

Al resaltar la importancia del entrenamiento, desarrollo de competencias, el trabajo interdisciplinario, el cumplimiento de las expectativas del recurso humano como eje de crecimiento se dio un giro a la forma como este recurso fue manejado por los anteriores gerentes y se abrió la puerta para escuchar ideas nuevas en la solución de problemas cotidianos, discutir el diseño de nuevos productos, mejorar los procesos de comunicación entre la dirección y la estructura operativa para facilitar el intercambio de información y lograr que la cabeza coordine con los pies el horizonte que debía seguir la organización.

LA FUENTE DE PODER PERSONALIDAD

De acuerdo a la definición clásica de poder de Max Weber¹ si el poder es *“capacidad de un individuo para que un tercero ejecute una acción a pesar de su resistencia”* las organizaciones tradicionales se basan en dos fuentes de poder estudiados por Podsakoff² a partir de los estudios hechos por French and Raven's sobre las bases del poder para influenciar los actores del mercado donde compiten, el primero es el poder compensatorio definido como *“la capacidad de hacer conveniente para un tercero la cesión de bienes o acciones a cambio de dinero o una contraprestación”* y el poder condigno entendido como *“la intimidación o coacción sobre el poseedor del objeto de interés para que lo ceda, so pena de ser castigado”*.

¹ WEBER, M., & Talcott, H. A. (1947). The theory of social and economic organization. New York: Oxford University Press.

² PODSAKOFF, P. y. (Vol. 97, No. 3, 1985). Field Studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis and suggestion for future research. *Psychological Bulletin* , 387-411

MABE en el proceso de reordenamiento se apartaba de otras compañías en México porque no tenía como propósito fundamental la simple compra de bienes para fortalecer su infraestructura productiva o la capacidad de absorber otra para mejorar su presencia en el mercado mexicano, MABE desde su salto generacional empezó a construir una dimensión de poder que hasta entonces no tenía aplicación en el ámbito latinoamericano y aun hoy en día es desconsiderado como un pilar de competitividad por numerosas organizaciones que se concentran principalmente entre las pequeñas y medianas industrias.

Este es el poder de personalidad, que consiste en la capacidad de persuasión para crear ambientes de gana – gana en la negociación de expectativas con un tercero, su fundamento es la información y MABE con el propósito de favorecer este elemento empezó a desarrollar la gestión humana, del conocimiento y la comunicación diseñando una estructura organizacional en la que su recurso humano estuvo comprometido en la evolución de los procesos para optimizar su eficiencia y crear una cultura de mejora continua en la que trabajadores y organización cumplieran sus expectativas. De igual forma, la gestión con proveedores, prestadores de servicios, gobierno, entidades regulatorias, comunidad, clientes, etc., aportaron una visión del contexto donde la organización se desenvolvía para optimizar los procesos en los que se actúa.

Toda la información proveniente de los procesos internos y externos debía llegar a la alta gerencia como materia prima para construir una visión completa de la realidad de la organización para tomar decisiones asertivas que fueran efectivas y eficientes para corregir debilidades, controlar amenazas, aprovechar fortalezas y capitalizar oportunidades.

Los cambios que Luis y José Berrondo iniciaron dentro de MABE para adaptar su estructura organizacional sirvieron para mejorar sus productos y posicionar a MABE privilegiadamente en el mercado Mexicano como un fabricante de calidad, pero la política de control de precios entre los años 1982 y 1984, el

confinamiento e ineficiencia de la planta en Ciudad de México y las limitaciones para tomar decisiones por la influencia política que acompañó el plan de ayuda del gobierno mantenían la compañía en una condición financiera próxima a la quiebra¹.

Fueron consideradas la venta, el rediseño del negocio y búsqueda de un socio para financiar la ampliación de su capacidad exportadora como alternativa a la insostenible situación del mercado interno mexicano, las dos primeras opciones darían total independencia a la dirección para crear una hoja de ruta aunque esto obligara a desfigurar la compañía como estaba establecida, mientras que la asociación aunque idealmente era una buena solución estaba revestida de gran incertidumbre por las concesiones que estarían obligados a hacer a su potencial socio en contraprestación por el apalancamiento de los proyectos que MABE quería realizar.

La firma del acuerdo de asociación y sus extensiones posteriores entre GE-MABE fueron sin embargo siempre exitosos y sirven para ilustrar la forma como fue ejercido el poder de personalidad para equilibrar la capacidad de negociación vistas como asimétricas desde las dimensiones del poder condigno y compensatorio.

ARTICULACION DE FORTALEZAS ENTRE GE Y MABE

Paralelamente a la búsqueda de socio por parte de MABE, GE realizaba una encuesta en Estados Unidos donde preguntaba a la gente cuáles eran las marcas de mayor recordación en la industria de gas domésticos, encontró que el 25% de la población respondió “GE” a pesar de no producirlas, esto despertó obvio interés y llevó a buscar acuerdos con empresas también ubicadas en Estados Unidos

¹¹ CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES; Op. cit., p. 26-27

como Tappan y Magic Chef que no prosperaron por las condiciones impuestas por estas para avanzar en el negocio.

La idea de una alianza con un maquilador en México cobró atractivo teniendo en cuenta que el costo de la mano de obra era 5 – 10 veces menor que la disponible en los Estados Unidos, contaba con índices de productividad/hora semejantes a las de EUA, manejaban estilos muy semejantes a los acogidos por este mercado y el hecho de que los dos países compartan su frontera, garantizaba que la logística de suministro también fuera un aspecto favorable de la alternativa¹.

Las primeras aproximaciones de GE incluían a MABE y VITRO por ser las compañías más destacadas en el mercado Mexicano, MABE sobresalía por sus estándares técnicos, cultura y estructura administrativa además de la cercanía con los directivos de GE para Latinoamérica mientras que VITRO contaba con mayor participación del mercado y fortaleza financiera.

Pero GE buscaba un socio en condiciones de asumir procesos de transferencia tecnológica que garantice un suministro confiable de productos con la calidad necesaria para poner en estos su marca y atender el mercado de los Estados Unidos donde esperaban tomar un porcentaje considerable del mercado a pesar de ser principiantes, MABE por su parte pretendía un socio que brindara soporte tecnológico y capitalista para financiar casi un plan rescate de la quiebra y los planes de expansión hacia nuevos mercados como alternativa para escapar de las restricciones cada vez mas asfixiantes que sufrían las empresas en el contexto económico Mexicano de los 80's.

Tanto GE como MABE iniciaron independientemente acercamientos con potenciales socios, pero la gerencia de MABE contaba previamente con canales de comunicación con los directivos de GE Latinoamérica que ayudó a crear

¹ CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES; Op. cit., p. 30

rápidamente un clima de confianza para evaluar la disposición frente a las pretensiones mutuas.

Siendo VITRO una compañía con mayor participación de mercado y capacidad financiera, MABE demostró sus avances en los últimos años en lograr diferenciar su recurso humano por su orientación al trabajo en equipo, capacidad para generar nuevos conocimientos, adoptar rápidamente cambios, empoderamiento entre otras útiles para abordar el proceso de adaptación de las dos compañías. Para GE no bastaba con sumar la capacidad de producción si esta no podía alinearse ágilmente a los cambios que requería GE para cubrir las especificaciones técnicas y de calidad que los productos que deseaban poner en el mercado de los Estados Unidos.

El poder de personalidad de MABE ya le había permitido involucrar a su recurso humano en el proceso de mejora continua para consolidar procesos eficientes, un flujo de información que daba a la alta gerencia una visión interna completa para tomar decisiones que a su vez fueran adoptadas ágilmente por la organización.

Ahora en el ambiente de negociación entre GE y MABE se crea un dialogo permanente orientado hacia la articulación de fortalezas y el consenso de compromisos para resolver dificultades o superar barreras que limitaran o truncaran el cumplimiento de los objetivos de cada parte haciendo de la información interna y externa, elementos que ayudaban a construir propuestas y a medir la capacidad para asumir las responsabilidades de las hechas por GE o la necesidad de renegociarlas sin perder de vista las expectativas que perseguía.

Aunque las virtudes de MABE respaldaban ampliamente la preferencia de GE públicamente la decisión de asociarse con MABE cobró más valor después que Vitro fracaso en el Joint venture que firmó con Corning cuando este manifestó por

medio de un comunicado de prensa en el New York Times¹, que la anticuada y jerárquica estructura administrativa se había convertido en un cuello de botella para conseguir un desempeño flexible de la compañía por concentrar la toma de decisiones exclusivamente en su gerencia.

NEGOCIACIÓN GE - MABE

En 1987 GE y MABE firmaron el acuerdo en el que GE obtuvo un 48% de la participación en la compañía, concediendo a MABE el poder de decisión y acuerdos que incluían transferencia tecnológica y de cultura organizacional para alcanzar estándares de competitividad requeridos en el cumplimiento de los compromisos, para Bonaglia² el primero de ellos la construcción de una Planta en San Luis de Potosí cuyo diseño, construcción y control quedaron bajo la responsabilidad de MABE así como la coordinación estratégica para garantizar que el soporte tecnológico y asesoría dada por GE a los equipos de trabajo de MABE cumpla el objetivo montar una planta de producción con capacidad de un millón de unidades por año⁹ que GE esperaba poner en el mercado de los Estados Unidos.

El manejo de la coordinación estratégica escaló el uso de las capacidades logradas previamente por MABE para asumir el liderazgo en la transferencia tecnológica por medio de personas con competencias técnicas, de liderazgo y particularmente de comunicación para evitar rupturas entre los equipos de trabajo de GE y MABE por sus diferencias culturales y organizacionales.

La búsqueda y desarrollo de competencias en comunicación tuvo un énfasis especial pues se identificó que las barreras culturales y organizacionales más que las técnicas entre las personas de GE y MABE podían dificultar el proceso de

¹ DE PALMA, A. (26 de Junio de 1994). It takes more than a visa to do bussiness. New York Times , pág. p. 5.

² BONAGLIA, F. G. (Marzo 2007). Op. Cit., p. 207

transferencia tecnológica que es de donde se obtienen los fundamentos teóricos y prácticos con los que los líderes de MABE transmitirían sus instrucciones hasta el último operario para el montaje y puesta en marcha de la planta que MABE esperaba terminar en 1990.

El contacto entre las personas de cada compañía tuvo inicialmente acercamientos informales para distender la comunicación, pues aun siendo México y Estados Unidos países limítrofes se deseaba minimizar los riesgos de choques por la distorsión ocasionada por las diferencias culturales que debían corregirse para hacer fluida la comunicación como herramienta de trabajo.

De acuerdo al estudio del *Center for advanced human resources studies de Cornell University* en el caso GE-MABE¹, la selección de personal también busco competencias como autonomía para tomar decisiones, enfoque hacia el cumplimiento de los compromisos, adaptación e interpretación de entornos nuevos de trabajo, habilidades para entablar relaciones empáticas comunicativas y disposición para superar barreras culturales, inclusive fue tomada en cuenta la edad de los participantes, en GE personas entre 40 y 50 años y en el equipo de MABE personas cercanas a los 30 años para minimizar la resistencia a los roles de maestro y alumno que debían asumir para dar y recibir la capacitación que no tenía espacio para la adaptación, ya que mientras se ejecutaban las obras de construcción de la planta de gasodomésticos en San Luis de Potosí se rediseñaban y adicionaban características en los productos para cubrir las expectativas de GE en el lanzamiento de los productos en el mercado de Estados Unidos.

MABE también adelantó paralelamente a la construcción de la planta de San Luis de Potosí, un programa de entrenamiento que facilitara la selección de personas idóneas al momento de la puesta en marcha, aquellas que ya cumplía funciones específicas en las líneas de producción MABE la continuaron un programa de

¹ CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES. (Agosto 1996) Op. cit., p. 34

entrenamiento que ocupaba entre el 5 y 8 % del tiempo laboral, un porcentaje superior al dedicado por las compañías con los programas más reconocidos en Norteamérica.

RENEGOCIACION PLANIFICADA

El cumplimiento y la confianza construida por MABE y GE desde la firma del acuerdo de asociación en 1987 fue la base para renegociar planificadamente nuevos compromisos con alcances mayores que privilegiaron a MABE ante las nuevas oportunidades que se presentaron en México para fortalecerlo como el proveedor de preferencia para GE.

Dos años después de la firma del acuerdo de asociación, GE propone a MABE adquirir la participación restante del Grupo Industrial Saltillo en el que el primero también había adquirido una participación representativa para conseguir la maquila de Lavadoras, convirtiendo a MABE en su mayor socio en México y principal proveedor de productos de línea blanca.

MABE¹ en su página corporativa reporta que el mismo año, se inició la integración de las estructuras administrativas bajo el control de MABE del Grupo Industrial Saltillo en las que MABE y GE eran principales accionistas y IEM-Westinghouse (Industrias Eléctricas de México) donde GE había adquirido la participación del gobierno Mexicano que buscó un acuerdo para maquilar gasodomésticos y refrigeradores para el mercado de los Estados Unidos, así GE simplificaba la administración de sus inversiones en México de estas empresas que hasta el momento trabajaban independientemente.

¹ MABE. HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA. Recuperado el 19 de Mayo de 2009, de HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA: <http://www.mabe.com.ar/portal/main>

Mabe empleó un liderazgo no directivo que se ocupó de crear espacios y canales para que el equipo de trabajo compuesto por los directivos de las compañías, debatan a partir de su experiencia y conocimiento las propuestas individuales para autogenerar por consenso los elementos para construir el sistema unificado de administración.

MABE sirvió como un validador de los compromisos logrados por las personas involucradas en la tarea de definir la forma como debía centralizarse la administración de las diferentes organizaciones que hasta ese momento se manejaban independientemente, nuevamente se repitió el modelo de privilegiar la comunicación para que la información tuviera espacio de fluir para la construcción de elementos de juicio que respaldaran las decisiones que llevarían a la unificación del control.

El proceso demostró ser nuevamente exitoso, MABE era en 1992 una organización con un crecimiento sólido y sostenido gracias al aprovechamiento de oportunidades coyunturales, la creación de alianzas duraderas por medio fortalecidas con el compromiso y desarrollo de competencias de su recurso humano.

MABE ya no se encontraba en la situación de crisis que vivió antes de la alianza con GE, pero aun seguía inexplorada la visión que originalmente la motivo, la expansión a Suramérica, retomada nuevamente como un proyecto en 1992, que encontró siempre oposición de GE por considerar este mercado no estratégico para sus intereses, aunque la parte mexicana de la sociedad tenía autonomía para decidir por ser el socio con la mayor participación, la diferencia abrió un nuevo espacio de negociación que no logró el acompañamiento de GE pero si una estrategia para que MABE pudiera emprender tal proyecto con independencia.

Fue creada EXIN como una figura para excluir a GE e iniciar un programa de desarrollo tecnológico para hacer sus productos en los países en los que GE no

participaría como socio, EXIN firmó acuerdos de asociación en 1993 con MENACA S.A. de Venezuela donde adquirió el 49% de la participación y el 51% de POLARIX de Colombia con opción de ampliar la participación, en 1994 fue adquirida DUREX de Ecuador, en 1996 fue inaugurado MABE Perú como centro de distribución, en 1998 fueron adquiridas 2 plantas para la producción de refrigeradores en Argentina de Patrick–Fagor y Saccol, el mismo año GE y MABE crearon GE-DAKO para participar en el mercado de Brasil la cual en 2004 paso a ser Mabe Brasil después de la fusión GE DAKO y CEE y en 2006 MABE adquirió Camco de Canadá¹.

MABE conquisto todos los mercados en Suramérica y consolido su presencia en todo el continente después de fortalecerse en México con el apoyo de GE espacios importantes de crecimiento en las estos países ahora en condiciones fuertes para competir en estos mercados. Luis Berrondo CEO de MABE invitó nuevamente a GE a hacer parte del proyecto de expansión en Suramérica en el que MABE sería un vehículo de penetración en los mercados de la región.

CONCLUSIONES

MABE se convirtió así, en el primer proveedor de productos de línea blanca de GE, uno de sus principales socios en el mundo y un caso de estudio que en el ámbito latinoamericano, rompió con la idea de que el “grande se come al pequeño” e invitó a la revisión de los modelos administrativos tradicionales que se enfocaban en el abaratamiento de cada factor de la estructura de costos.

El salto generacional liderado por José y Luis Berrondo revalidó el papel del recurso humano como un factor de costo más y viró al de un tejido vivo que permitía la coordinación armónica entre pies y cabeza de la organización por

¹ MABE. HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA. Recuperado el 19 de Mayo de 2009, de HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA: <http://www.mabe.com.ar/portal/main>

medio de procesos de comunicación, gestión humana y del conocimiento que enriquecían la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Esta capacidad definida como el poder de personalidad fue impulsada por la alta gerencia de MABE para promover al interior de la organización un ambiente de mejora continua, permanente aprendizaje y constante cambio a través del compromiso de las personas así como la consolidación de fortalezas susceptibles de ser articuladas en un escenario de negociación.

Bien sea para crear un modelo de mejora continua al interior de la organización o para desarrollar habilidades que faciliten la articulación de elementos con otra en una negociación, la experiencia de MABE enseña que la personalidad como fuente de poder es una herramienta esencial para acelerar los procesos evolutivos de las organizaciones locales para enfrentar condiciones más competitivas, negociaciones en condiciones equilibradas así la contraparte sea asimétricamente más grande o más pequeñas y a la vez un ejercicio que puede reproducirse permanentemente para sumar fuerzas tal como hizo MABE en Suramérica después de dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con GE para atender el mercado norteamericano.

Bibliografía

BERKELEY ROUNDTABLE ON THE INTERNATIONAL ECONOMY. (1997). *From partial to systemic globalization: International production networks in the electronic industry*. San Diego-California: University of California.

BONAGLIA, F. G. (Marzo 2007). Internacionalización acelerada de multinacionales emergentes: el sector de línea blanca. *Comercio Exterior*, Vol. 57, No.3 , p. 200-208.

CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES. (Agosto 1996). *Transcultural foundations of succes in joint ventures: The best practice case of MABE-GE*. Ithaca: Cornell University.

CHANNEL, H., *The history of household wonders: History of the washing*. Recuperado el 13 de Abril de 2009, de www.history.com: <http://www.history.com/exhibits/modern/wash.html>

COMERCIO, R. M. (2001). *Resultados del tratado de libre comercio de América del norte en México: Lecciones para la negociación del acuerdo de libre comercio de las americas*. México: UAM-I.

DE PALMA, A. (26 de Junio de 1994). It takes more than a visa to do bussiness. *New York Times* , pág. p. 5.

DYSSEGAARD, D. (Enero 2002). *Report for the program on governance and public policy: Think thanks what´s exist, What´s missing*. New York: Open Society Institute.

KIM, P., & Alison, P. R. (Vol. 30, No.4, Octubre 2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review* , 799-822.

MABE. *HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA*. Recuperado el 19 de Mayo de 2009, de *HISTORIA CORPORATIVA- MABE CORPORATIVA*: <http://www.mabe.com.ar/portal/main>

PODSAKOFF, P. y. (Vol. 97, No. 3, 1985). Field Studies of French and Raven´s bases of power: Critique, reanalysis and suggestion for future research. *Psychological Bulletin* , 387-411.

WEBER, M., & Talcott, H. A. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

ANEXOS

ANEXO NO. 1: Ejemplos de compañías en el mercado de industria blanca clasificadas de acuerdo a su presencia geográfica.

Actores Mundiales	Whirlpool (EUA, 1906), AB Electrolux (Suecia 1910), General Electric (EUA, 1907).
Aspirantes Mundiales	Bosch-Siemens (Alemania, 1886); Haier(China 1984); LG Electronics (Corea).
Actores Regionales Fuertes	Matsushita, Sharp, Toshiba y Hitachi (Japón), Samsung y Daewoo (Corea), Maytag (EUA); Miele (Alemania, 1927, Candy, Indesit (Italia)
Actores locales Fuertes con presencia regional	Arceik (Turquia 1955); Mabe (Mexico 1950); Multibras (Brasil 1994); Fisher y Peykel (Nueva Zelandia 1934)
Actores Nacionales	Sub Zero/Wolf (EUA 1945); Guangdong Midea Group (China 1960)

BONAGLIA, F. G. (Marzo 2007). Internacionalización acelerada de multinacionales emergentes: el sector de línea blanca. Comercio Exterior, Vol. 57, No.3 , p. 207.