









**JOSÉ MARÍA FANELLI  
RICARDO SIDICARO  
LUIS DEL PRADO**

**GESTIÓN DEL CAMBIO  
EL DESAFÍO  
DE LOS PRÓXIMOS ESCENARIOS**

**FUNDACIÓN OSDE**



**Programa “Preparación para el Cambio”  
de la FUNDACIÓN OSDE,  
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO  
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1999 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva  
del personal de OSDE y carece de valor  
comercial

---

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
ISBN: 987-9358-00-7

# Índice

---

---

<b>Prólogo</b> .....	13
----------------------	----

MÓDULO I  
**José María Fanelli**  
ESCENARIOS ECONÓMICOS

INTRODUCCIÓN .....	19
--------------------	----

**Unidad 1. Macroeconomía, competitividad y crecimiento: herramientas analíticas básicas**

1. Introducción .....	23
2. La medición del bienestar y la macroeconomía .....	26
2.1. El producto bruto interno .....	26
2.2. El rol del gobierno y del resto del mundo .....	31
2.3. Limitaciones del PBI como medida del bienestar .	34
3. Economía de mercado y equilibrio macroeconómico .....	36
3.1. Una digresión (necesaria) sobre los fundamentos de la economía de mercado .....	37
3.2. Las curvas de oferta y demanda, y el equilibrio de mercado .....	41
3.3. Desequilibrio de mercado y flexibilidad de precios	48
3.4. Oferta, demanda global y equilibrio macroeconómico .....	52

3.5. Clasificación de los desequilibrios macroeconómicos	55
3.6. Los agentes agregados y sus restricciones de presupuesto.....	57
3.7. La relación entre déficit y equilibrio macroeconómico	62
4. Competitividad y crecimiento .....	67
4.1. Crecimiento, productividad y desarrollo .....	69
4.2. Competitividad y equilibrio externo .....	75
Autoevaluación .....	80
 <b>Unidad 2. Macroeconomía, competitividad y crecimiento: la experiencia argentina</b>	
1. Introducción .....	83
2. La Argentina en el mundo: desarrollo relativo y bienestar .....	84
3. El plan de convertibilidad y la estabilidad .....	89
4. Competitividad y crecimiento en los noventa .....	95
Autoevaluación .....	98
 <b>Unidad 3. Mirando hacia el futuro: la Argentina y el cambio</b>	
1. Introducción .....	101
2. El valor de la estabilidad .....	102
3. Tratando de vivir mejor: crecimiento y desempleo .....	105
4. La Argentina en el mundo: competitividad y movimientos de capital .....	108
Autoevaluación .....	112
Glosario .....	114
<b>Bibliografía</b> .....	120



MÓDULO II  
**Ricardo Sidicaro**  
ESCENARIOS SOCIALES

INTRODUCCIÓN .....	125
<b>Unidad 1. Poder e Instituciones</b>	
1. Introducción .....	127
2. Democracia y Estado .....	128
3. Partidos y corporaciones .....	130
4. Ciudadanía .....	132
5. Los grandes cambios recientes .....	134
6. La vieja cultura política y sus actores .....	137
7. La continuidad de la cultura política .....	145
8. Del Estado intervencionista al Estado neoliberal .....	151
9. ¿Un problema universal? .....	163
10. La desconfianza respecto a las instituciones .....	168
Autoevaluación .....	171
<b>Unidad 2. La situación social</b>	
1. Introducción .....	173
2. Diferencias sociales .....	176
3. El estrato intermedio-alto .....	187
4. El estrato intermedio-medio .....	195
5. El estrato intermedio-bajo .....	198
6. El estrato pobre .....	202
Autoevaluación .....	205
<b>Unidad 3. Cautas reflexiones sobre escenarios probables</b>	
1. Introducción .....	207
2. La cohesión social y su evolución probable .....	208
Autoevaluación .....	224
<b>Bibliografía .....</b>	<b>225</b>

MÓDULO III  
**Luis del Prado**  
 ESCENARIOS EN EL MUNDO DE LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN .....	229
 <b>Unidad 1. El desafío del aprendizaje</b>	
1. Introducción .....	231
2. La búsqueda de un marco conceptual .....	234
3. Diferencia conceptual entre “aprendizaje organizacional” y “organización abierta al aprendizaje” .....	239
4. Orígenes del aprendizaje .....	244
5. El modelo de Parsons .....	245
6. Aprendizaje de alto nivel .....	252
6.1. Conocimiento y sabiduría .....	252
6.2. La Rueda del Aprendizaje .....	254
7. Cultura y aprendizaje .....	256
8. Impacto del aprendizaje sobre el rendimiento .....	263
8.1. Desarrollo de un ambiente laboral que favorezca el rendimiento .....	263
8.2. El rol del coaching en el desarrollo de las organiza- ciones abiertas al aprendizaje .....	265
8.3. Clave de la puesta en práctica: el Mapa de Rendi- miento .....	268
9. Pensamientos finales .....	271
Anexo. Aplicación del Mapa de Rendimiento: Caso <i>Integral</i> <i>Sistemas</i> .....	273
Glosario .....	282
Autoevaluación .....	284
 <b>Unidad 2. El desafío de la competitividad</b>	
1. Introducción .....	285
2. Alma, mente y cuerpo de las organizaciones .....	289
3. El sistema inmunológico de las organizaciones .....	291
4. Ecosistemas de negocios .....	295
4.1. Nacimiento .....	297
4.2. Expansión .....	300

4.3. Liderazgo .....	302
4.4. Autorrenovación (o muerte).....	304
5. Las ventajas competitivas del mañana .....	306
5.1. Estrategias para crear el futuro.....	306
5.2. La competencia global .....	313
6. La empresa del futuro .....	314
Glosario .....	317
Autoevaluación .....	319

**Unidad 3. El desafío del diseño para enfrentar la complejidad**

1. Introducción .....	321
2. El pensamiento complejo y las organizaciones .....	323
2.1. Autoorganización .....	323
2.2. El principio del holograma .....	324
2.3. Variedad.....	324
2.4. La coevolución creadora.....	325
2.5. El motor dialéctico .....	325
2.6. El principio de la recursividad y la empresa antropogénica .....	326
3. La administración de la diversidad .....	327
3.1. Proceso de administración de la diversidad .....	328
3.2. Aptitudes para manejar la diversidad .....	329
4. El nuevo rol de la alta dirección.....	330
5. El diseño de las organizaciones del mañana .....	337
5.1. La “organización misionera” de Henry Mintzberg	340
5.2. La “organización circular” de Frances Hesselbein	341
5.3. La “organización reconfigurable” de Jay Galbraith	344
5.4. La “organización camaleónica” de Doug Miller .....	348
6. Los desafíos del futuro .....	355
Glosario .....	358
Autoevaluación .....	360

<b>Bibliografía .....</b>	<b>361</b>
---------------------------	------------

<b>Epílogo .....</b>	<b>365</b>
----------------------	------------



## PRÓLOGO

---

---

Sin duda, estamos siendo testigos de una época de transformaciones que no tiene precedentes. Los procesos de cambio en la actualidad son más rápidos, más erráticos y más profundos que nunca.

El choque de presiones culturales, competitivas y tecnológicas está formando el vórtice de lo que ha dado en denominarse *la era del conocimiento*. Aquellos que tienen alguna responsabilidad en la administración de organizaciones, se encuentran en el ojo del huracán. A veces tratando de ser creativos, en otras ocasiones reaccionando a las presiones del entorno, pero siempre con alto riesgo de ser dañados por los cambios turbulentos, signados por el caos en los mercados, negocios que luchan por volver a definirse, estructuras que dejaron de funcionar y teorías administrativas que se tornan obsoletas rápidamente.

Los futurólogos han observado que los nubarrones se empezaron a juntar hace un tiempo y los “gurúes” de la administración han inventado términos para explicar y sobrevivir a esos cambios: “reingeniería”, “cambio de paradigmas”, “transformación” y “revitalización”... Estas teorías son hojas en el viento desatado por una tormenta, cuyos orígenes están empezando a verse claros: mercados que cambian en forma caótica, aceleración de la innovación tecnológica y globalización de la competencia.

El cambio puede ser una poderosa fuente de energía y una fuerza creativa, pero también contiene muchos peligros. De todos

modos, la opción es moverse rápidamente hacia adelante o quedarse fuera del juego.

La mayoría de las empresas están tratando de reconstruirse a sí mismas para poder competir de manera más eficiente. Unas pocas han tenido éxito en sus esfuerzos o han sufrido fracasos estrepitosos. La gran mayoría está en algún punto intermedio.

La lección más general que puede aprenderse de los casos exitosos es que el proceso de cambio es precisamente eso: un proceso continuo que atraviesa una serie de fases las cuales, en total, insumen un tiempo considerable.

Estamos, entonces, en el comienzo de una nueva era en el mundo de los negocios. El modelo de administración creado por Alfred Sloan para la General Motors surgió muchos años después de la aparición del automóvil y del revolucionario proceso de montaje ideado por Henry Ford. Del mismo modo, el modelo administrativo que se utiliza para gerenciar las organizaciones actuales proviene de la época de inicio de la tecnología que está reformando nuestra era: las computadoras y las redes de comunicaciones. Esta demora quizás obedezca al tiempo que le insume a los hombres de empresa lidiar con el cambio. Si los administradores no incorporan las capacidades que les permitan adaptarse más rápidamente, seguramente serán desplazados por las nuevas generaciones. El objetivo de este libro es hacer una mínima contribución para que ello no ocurra.

La presente obra está estructurada en tres módulos, que contienen reflexiones acerca de la situación actual y futura en tres escenarios diferentes: el económico, el social y el organizacional.

El primer Módulo, *Escenarios Económicos*, está pensado como una herramienta útil para mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones a nivel gerencial.

Comienza con una presentación de las herramientas analíticas básicas, imprescindible a los efectos de reflexionar sobre la experiencia argentina, para luego finalizar con una mirada hacia el futuro, en donde se plantean los desafíos de mayor relevancia que nuestra economía deberá enfrentar en los próximos años.

En el segundo Módulo, *Escenarios Sociales*, encontramos tres

partes bien definidas. La primera de ellas desemboca en una serie de reflexiones sobre la situación sociopolítica actual, tras realizar un análisis del mismo escenario en el pasado reciente. En la segunda se muestra la estructura social argentina presente y en la tercera y final, se concluye con la formulación de algunos panoramas probables para los próximos años.

El tercer y último Módulo, *Escenarios en el Mundo de la Empresa*, está estructurado en función de los tres grandes desafíos que enfrentan las organizaciones: el del aprendizaje, el de la competitividad y el del diseño para encarar la complejidad. Cabe mencionar que este módulo se construye sobre los supuestos conceptuales adquiridos por los lectores durante el cursado de las asignaturas *Liderazgo y Gestión de Personal* y *Dirección Estratégica*, como comprobarán en las frecuentes referencias a los temas incluidos en ellas.

Precisamente, en el video correspondiente a *Dirección Estratégica* hacemos referencia a la íntima relación que existe entre la cultura de una organización, su estructura y su estrategia, y en las unidades que forman el Módulo se profundizan temas relativos a estas tres dimensiones organizacionales, a la luz de las nuevas realidades.

Éste es, lector, el panorama del curso que está por abordar y que esperamos le resulte de utilidad para encarar con un espíritu de apertura los nuevos escenarios que nos aguardan.





**MÓDULO I**

**JOSÉ MARÍA FANELLI**

**ESCENARIOS ECONÓMICOS**



## INTRODUCCIÓN

---

---

En este módulo nos ocuparemos de las cuestiones económicas. Al diseñar su estructura y contenido hemos privilegiado el propósito de que su estudio resulte útil para mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones a nivel gerencial, especialmente en aquellos casos en que la evolución del contexto socioeconómico es de relevancia para el resultado final de las decisiones. El módulo está dividido en tres unidades organizadas de forma que el análisis que realizamos esté autocontenido. En la primera unidad se exponen y explican los conceptos que son indispensables para comprender la evolución de la macroeconomía y los factores que determinan la velocidad de crecimiento y la competitividad de una economía. En la segunda unidad se utilizan los conceptos desarrollados en la primera con el objeto de analizar la realidad actual de la economía argentina. La tercera unidad está dedicada a evaluar los problemas más importantes que enfrentará nuestra economía en el futuro, según surge de los temas estudiados en las dos unidades precedentes.

La decisión de presentar de manera conjunta no sólo información sobre la economía argentina sino también conceptos económicos más generales, se basa en nuestra experiencia docente en el ámbito tanto académico como de la empresa y de las organizaciones. Dicha experiencia indica que los hechos se comprenden mejor si el lector cuenta con un conjunto mínimo de herramientas analíticas para ordenar su reflexión sobre la realidad económica. Debido a las necesidades pedagógicas impuestas por la decisión

de presentar un análisis autocontenido, la extensión de cada una de las unidades del módulo difiere bastante. En particular, la primera unidad es mucho más extensa y, seguramente, su lectura y comprensión demandará un esfuerzo superior al requerido en el caso de las dos últimas. Ello es así porque una vez comprendidos los conceptos básicos la tarea de examinar la economía argentina se simplifica significativamente en lo que hace a la exposición en el texto.

Una de las características más salientes del actual contexto económico tanto nacional como internacional es el cambio. Ello implica que la información sobre el entorno se deprecia rápidamente y es reemplazada por nuevos datos en forma incesante. En una situación tal, la eficiencia de las decisiones en el nivel gerencial podría verse seriamente deteriorada si quienes deben decidir fueran desbordados en su capacidad de procesar la información y cometieran errores sistemáticos en el proceso de distinguir entre lo esencial y lo accesorio. Una forma de reducir este riesgo es reforzar y desarrollar la habilidad de los tomadores de decisiones para comprender la naturaleza de los fenómenos económicos. Cuando se está en condiciones de interpretar los rasgos básicos del cambio de la realidad económica, también se lo está para adaptar los criterios de decisión en función de las transformaciones ocurridas. En este sentido, es importante la capacidad de evaluar con criterio propio los datos y análisis de la realidad económica que aparecen en informes de consultores y artículos de la prensa especializada. Ésta es una segunda razón que nos convenció sobre la necesidad de ir más allá de una mera enumeración informativa de hechos económicos sobre la Argentina y presentar herramientas analíticas que permitan comprender y evaluar críticamente esos hechos.

Con el objeto de lograr una cierta armonía entre este módulo dedicado a la economía y los otros que tratan las cuestiones sociales y de la empresa, nuestro análisis pone el énfasis en una cuestión que influye de manera decisiva sobre la evolución de la sociedad y de las firmas: la capacidad de crecimiento de la economía. Dado que a su vez dos factores esenciales que determinan la capacidad de crecimiento en una economía como la argentina son

la estabilidad macroeconómica y la competitividad externa, hemos organizado nuestra exposición en función de dichos factores.

Específicamente, el contenido de las tres unidades que componen el módulo es como sigue. La primera unidad, como se dijo, desarrolla las herramientas analíticas y por tal motivo es la más larga. En ella se presentan, en primer lugar, los conceptos relativos a la macroeconomía y el equilibrio agregado; en segundo lugar, los tópicos de competitividad —que incluyen los temas relacionados con la inserción internacional y la evolución de la productividad— y, por último, la cuestión de cómo la evolución macroeconómica y de la competitividad se conjugan para definir la capacidad de crecimiento. La segunda unidad presenta la problemática actual de la Argentina en lo referido al crecimiento, la estabilidad y la competitividad, y sus contenidos se organizaron utilizando los conceptos expuestos en la primera unidad. La última unidad está dedicada a exponer cuáles son las cuestiones y variables clave del ámbito internacional y de la economía local, que el tomador de decisiones debería observar y analizar a la hora de evaluar la probable evolución de nuestra economía en un contexto signado por el cambio.

Tanto en la unidad dos como en la tres se hace un esfuerzo por indicar cómo el crecimiento global de la economía —o la falta de él— interactúa con la evolución de las variables sociales y el desenvolvimiento de la firma. Vale la pena aclarar, no obstante, que la interacción entre el ámbito microeconómico de la firma, las variables sociales y la evolución macroeconómica es muy compleja. Justamente, una de las cuestiones más difíciles que enfrenta el análisis organizacional de la firma, así como la sociología y la economía, es cómo comprender y analizar la complejidad de dichas interacciones. Obviamente, no pretendemos solucionar la cuestión en este libro. Lo que sí nos propusimos fue presentar los problemas empresariales, económicos y sociales que la Argentina de hoy enfrenta, de la forma más sistemática y ordenada posible. En realidad, creemos que el esfuerzo de abordar esos problemas de manera conjunta constituye de por sí un aporte, ya que es frecuente que la voluntad por entender problemas puntuales referidos a la economía, la sociedad o la empresa nos lleve a olvidar

## MÓDULO I - INTRODUCCIÓN

---

el hecho de que lo que ocurre en cada uno de esos ámbitos puede modificar de manera significativa los resultados esperados de nuestras acciones y decisiones. Sobre todo cuando la situación está caracterizada por la fluidez de la información y el cambio permanente.

## Unidad 1

# MACROECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO: HERRAMIENTAS ANALÍTICAS BÁSICAS

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué la riqueza de los países muestra diferencias tan marcadas de forma que es posible distinguir entre economías desarrolladas y pobres? ¿Cuáles son los factores que explican que haya economías que crecen más rápido que otras? Estas dos preguntas están en el centro de las preocupaciones de la teoría y la política económica. Pero la economía no es una disciplina divorciada de la sociedad que la produce. Como puede constatarse rápidamente leyendo los diarios, los discursos políticos o las declaraciones de los representantes empresarios, esas preguntas son importantes para los economistas porque lo son para la sociedad. Las sociedades están preocupadas por el tamaño o riqueza de la economía debido a que ello determina el nivel de bienestar de la población: cuanto más grande la economía, mayor la disponibilidad promedio de bienes y servicios para cada uno de los habitantes. Asimismo, las sociedades se interesan por la tasa de crecimiento de su economía. Obviamente, ello es reflejo de la voluntad de progreso en el nivel de vida. Sin embargo, la tasa de crecimiento también importa por otra razón: es un buen indicador de cómo está funcionando la economía en relación al resto del mundo. Para las sociedades desarrolladas, la tasa de expansión es un indicador de si su posición se mantiene en relación a sus pares. Para un país en desarrollo, en cambio, la tasa de crecimiento determina la velocidad con que podría producirse la convergencia con los países

más adelantados. Sólo una tasa sistemáticamente mayor al promedio de la correspondiente a estos últimos países puede asegurar que en algún momento se alcanzará el nivel de vida del “primer mundo”.

Aunque esta cuestión es bastante clara si se la plantea en estos términos, cuando se pretende avanzar tanto en una definición operacional de la noción de “nivel de bienestar de la población” como en una enumeración y análisis de los factores que impulsan el crecimiento, aparece una catarata de preguntas que amenaza con sepultar nuestro entendimiento: ¿por qué hay períodos de prosperidad y períodos de crisis?, ¿por qué hay gente que desea trabajar y no puede?, ¿por qué existen lapsos en los que la pobreza y la distribución del ingreso mejoran y otros en los que empeoran?, ¿por qué una crisis financiera en Rusia o Corea afecta el crecimiento en Brasil o la Argentina?, ¿por qué importa tanto el déficit del sector público y el de la cuenta corriente?, ¿por qué en la actualidad todo el mundo está empeñado en discutir el rol del FMI en la economía mundial?, ¿es cierto que es bueno ahorrar y exportar mucho?, ¿la deuda externa es “buena” o es “mala”?, ¿por qué desapareció la alta inflación en la Argentina y, en general, en América latina? Y podríamos seguir por horas. En esta unidad nos ocupamos de este tipo de preguntas. De más está decir que no tenemos respuestas definitivas para ellas. La economía como disciplina científica no está tan avanzada. Creemos, sin embargo, que a pesar de ello es un saber útil. Aun cuando la economía no tenga respuestas unívocas<sup>1</sup> puede ufanarse de ser

<sup>1</sup> Quizás usted está pensando que justamente anoche vio por televisión a un conocido economista que, por el contrario, parecía tener respuestas para todo lo que se le preguntaba, incluyendo algunos temas no económicos. Hay varias formas que se me ocurren para defender mi argumento sobre la falta de respuestas unívocas. La primera se apoya en el sentido común: es sabido que creer todo lo que se dice en la T.V. puede ocasionar graves problemas de salud mental. Quizás en el mismo programa leyeron el horóscopo y no por eso uno va a creer que, como los astrólogos conocen mejor el futuro que cualquier mortal, el economista estaba de más en el programa cuando le hicieron la pregunta clásica de ¿cómo ves la economía el año que viene? Mi segunda línea de defensa tiene sabor a desafío: (a) busque un artículo económico escrito por un economista que parece saber todo y léalo; (b) tómese el tiempo necesario



capaz de realizar algo que, si bien es mucho más modesto, resulta bastante útil: ayudarnos a ordenar nuestro pensamiento por medio de conceptos cuando intentamos entender los problemas que subyacen detrás de las preguntas anteriores. El objetivo central de esta unidad, justamente, es presentar de forma sencilla los conceptos relacionados con la macroeconomía, la competitividad y el crecimiento y desarrollar en el lector la habilidad para aplicarlos a la comprensión de problemas económicos concretos.

La unidad está dividida en puntos. En el punto 2 analizamos cómo se puede medir el nivel de bienestar y producción en base al producto bruto interno (PBI) y marcamos virtudes y defectos. En el punto 3 presentamos los conceptos macroeconómicos básicos: la oferta y la demanda globales y el equilibrio agregado. Una cabal comprensión de estos conceptos macroeconómicos no es posible sin un conocimiento mínimo respecto de cómo funciona una economía de mercado. Por ello este punto comienza con una digresión cuyo objeto es estudiar los mecanismos esenciales de funcionamiento de una economía moderna partiendo de sus elementos constitutivos: los planes de los agentes y la determinación de los precios en el mercado. Sobre esa base desarrollamos las herramientas para el análisis del equilibrio macroeconómico que es el objeto principal del punto. Para ello, se examinan la estabilidad macroeconómica y los problemas de mayor relevancia asociados a ella: la inflación, el desempleo y el desequilibrio del sector externo. En el punto 4 nos ocupamos en primer lugar del concepto de crecimiento y luego del de competitividad, que es esencial para entender qué factores determinan la inserción internacional de la economía. Y terminamos con un análisis del papel del equilibrio externo en el crecimiento económico sostenido.

---

para entender este módulo; (c) relea el artículo y trate de evaluar la coherencia y plausibilidad de los argumentos del economista.

## 2. LA MEDICIÓN DEL BIENESTAR Y LA MACROECONOMÍA

### 2.1. El producto bruto interno

Dijimos que el nivel de bienestar es una preocupación central de la sociedad. Por ello, un problema básico en economía es *cómo medir* el nivel de bienestar o desarrollo alcanzado por un país. Parece bastante intuitivo decir que un país será más desarrollado cuanto mayor sea la oferta total de bienes y servicios producidos en su economía. Pero podría ocurrir que un país tuviera una gran oferta de educación por habitante y otro una de automóviles. ¿Cómo decir cuál es más rico, cuál posee un mayor nivel de bienestar? Esto plantea un conocido problema de números índice: ¿cómo lograr que un solo número represente la disponibilidad total de bienes y servicios que son muy diversos, de forma tal que comparando el valor correspondiente a dos economías diferentes (o a la misma economía en dos momentos distintos) podamos decir cuál alcanzó un mayor grado de bienestar? La medida más utilizada con este propósito es el PBI (Producto Bruto Interno).

El PBI es un índice que representa el valor de todos los bienes y servicios producidos en una economía en un año determinado. Se lo puede medir, básicamente, de tres formas distintas y las tres arrojan el mismo resultado. Esto es, se puede medir el PBI en función de la *oferta* de bienes y servicios producidos, del *ingreso* generado o de las cantidades de bienes y servicios utilizados para satisfacer la *demanda*.

Es fácil entender por qué se llega al mismo resultado cuando se mide el PBI en base a la oferta, el ingreso o la demanda. Pensemos en lo que hacemos todos los días como productores y consumidores. Si asumimos el rol de empleados y participamos en la producción es porque deseamos obtener un *ingreso*. Pero si fuéramos empresarios, sólo le aseguraríamos un ingreso a alguien si su trabajo produce bienes y servicios que podamos vender. El trabajo es valioso porque produce una *oferta* que al ser vendida rinde un beneficio. Este beneficio, por supuesto, es el ingreso del empresario y lo que lo motiva para encargarse de la producción. A los trabajadores y empresarios, sin embargo, no les interesa el

ingreso que obtienen *per se*. Desean un ingreso sólo porque esto representa un derecho que se puede ejercer para comprar cosas. El ingreso les interesa porque les da derecho a *demandar*, esto es, a apropiarse de bienes y servicios.

Estos sencillos hechos ponen de manifiesto una verdad obvia pero no por ello menos fundamental para la medición de lo producido por la sociedad en un período: no se puede comprar sin tener ingreso y nadie puede comprar sin que alguien le venda. En consecuencia, el valor de las compras (demanda), de las ventas (oferta) y del ingreso de la sociedad deben ser idénticos. Si medimos el PBI de cualquiera de esas tres formas obtenemos el mismo valor. La humanidad tardó bastante tiempo en percatarse del alto valor científico de estas cuestiones. Recién a partir del siglo XVIII y gracias al talento de F. Quesnay comenzó a concebirse a la actividad económica como un sistema de flujo circular en el cual, por una parte, los *agentes económicos* obtienen un ingreso cuando se pone a la venta la oferta de bienes y servicios producidos por ellos y, por otra, son esos mismos agentes quienes compran lo producido en su carácter de demandantes utilizando para ello los ingresos que obtuvieron como oferentes. Las consecuencias de esta idea han sido muy fructíferas. Sin ella no tendríamos hoy los modernos sistemas de cuentas nacionales que nos brindan información crucial para el diseño y la implementación de la política económica. El siguiente esquema (Figura 1), que representa el flujo circular de la actividad económica, es útil para la comprensión de estas cuestiones.

Aun cuando las tres formas de medir el PBI arrojan el mismo resultado, es bueno repasarlas brevemente porque es posible aprender nuevas cosas con cada una<sup>2</sup>. Empecemos con el PBI medido en función del ingreso. Cuando se lo mira desde este punto de vista se suele hablar de *ingreso* bruto interno en vez de *producto*. El ingreso es lo que recibe el agente económico por el esfuerzo rea-

<sup>2</sup> Es importante tener en cuenta que, en la práctica, las diferentes formas de medir el PBI no tienen el mismo costo de recolección de datos. Por ello los países tienden a elegir el método de medición del PBI que les resulta más barato.

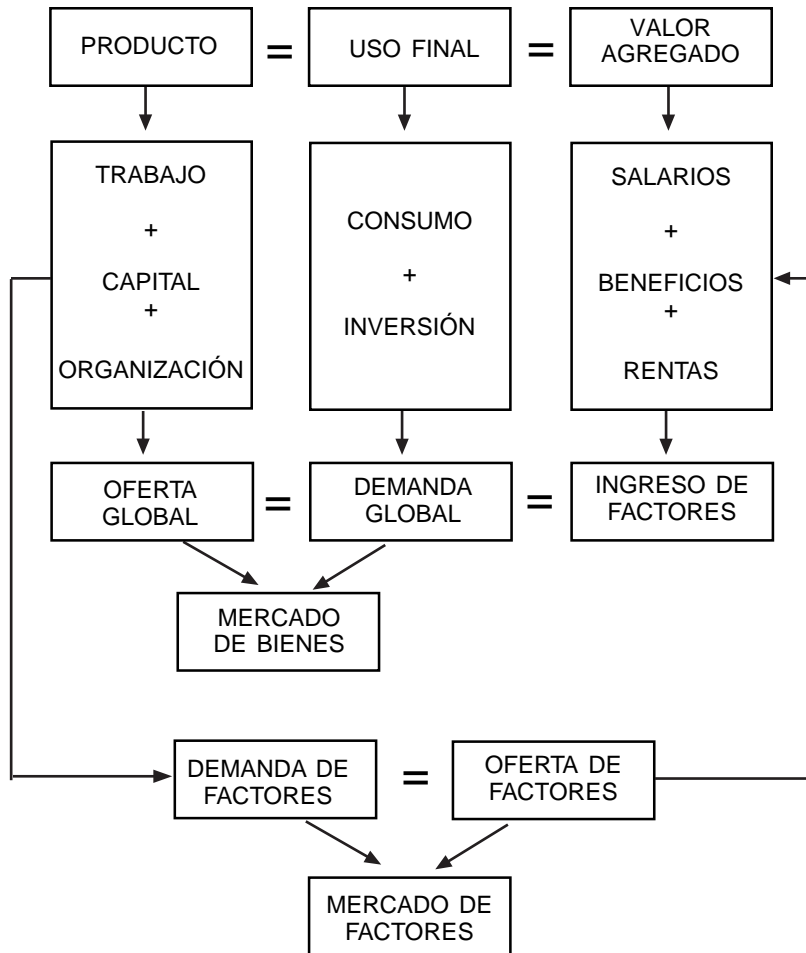


Figura 1  
Esquema del flujo circular de la economía

lizado en la producción. Para simplificar, la teoría económica considera tres tipos de agentes, cada uno de los cuales se distingue por aportar un factor de la producción específico: los *rentistas* participan de la producción con el factor *capital*, los *trabajadores* (obreros y empleados) aportan el factor *trabajo* y los *empresarios* contribuyen con el factor *organización*. A su vez, los trabajadores

reciben un *salario*, quienes aportan el capital reciben una *renta* y los empresarios reciben un *beneficio* por organizar las tareas productivas. Típicamente, el salario y la renta (por ejemplo, un alquiler o los intereses de la deuda) constituyen un pago fijo mientras que el beneficio es el residuo que le queda al empresario luego de pagar rentas y salarios. Nótese que la teoría económica diferencia entre el empresario que organiza la producción y el rentista que sólo aporta el capital pero no se ocupa de ponerlo a producir. Por ejemplo, un rentista puede contribuir con un edificio y cobrar un alquiler o con capital líquido y cobrar intereses. Está claro que el riesgo que se corre es diferente de acuerdo con la forma de insertarse en la producción. El empresario es el que asume más riesgo pues se queda con el residuo que puede ser alto, bajo o incluso negativo. De cualquier forma, la renta y el salario no están exentos de riesgo ya que la empresa podría tener problemas para pagar lo que comprometió. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la firma quiebra o, menos dramáticamente, cuando pasa por un período de fuerte iliquidez por caída de ventas en una recesión. Nótese, por otra parte, que la distinción entre los diferentes factores de producción es funcional. Puede ocurrir, por lo tanto, que una única persona cumpla diferentes funciones y aporte al mismo tiempo el capital, el trabajo y el talento empresario, como en el caso de empresas pequeñas en las que el dueño es gerente y dueño al mismo tiempo.

Hay dos hechos que explican que el PBI se pueda medir sobre la base del ingreso. Primero, todo factor que participa de la producción recibe una remuneración. Segundo, “nadie regala nada”, por ende, la remuneración de los factores agota el producto. Después de pagarle al rentista y al trabajador, como el empresario se lleva el residuo, no queda nada de lo que ingresó por la venta de lo producido. Por ello, si sumamos salarios, más beneficios más renta obtenemos el producto o ingreso. Quizá valga aclarar a esta altura que lo de “bruto” e “interno” se refiere al método de medición. “Bruto”<sup>3</sup> quiere decir que al sumar los ingresos no se toma

<sup>3</sup> El chiste obvio del alumno no economista al llegar a este punto es que lo de bruto se refiere a que al producto lo miden los economistas. En la facultad de economía no está prohibido hacer este chiste pero nadie se ríe.

en cuenta que parte de lo que gana el empresario como residuo deberá ser destinado a reponer las maquinarias, equipos e instalaciones que se depreciaron por el uso. Cuando el método de medición toma en cuenta la depreciación y resta del ingreso las amortizaciones se habla de producto “neto” en vez de bruto. Está claro que el producto neto debe siempre ser menor que el bruto. La calificación de “interno”, por otra parte, se refiere a que al realizar la medición no se han deducido, del ingreso producido dentro del ámbito geográfico del país, los pagos a factores del exterior ni se ha sumado lo que los factores argentinos que participan en la producción en otras regiones giran a nuestro país. Cuando este rubro se toma en cuenta, en lugar de interno se dice “nacional” para referirse al ingreso. Los componentes más importantes de este rubro en la Argentina son los pagos de intereses sobre la deuda externa y los dividendos de las multinacionales. Como recibimos mucha inversión extranjera directa y somos un país deudor del resto del mundo, es lógico que en nuestro caso el ingreso nacional sea menor que el ingreso interno. Obviamente, lo contrario ocurre en Japón, por ejemplo, que es un país acreedor y que tiene empresas que invierten fuertes sumas en otros países.

Para medir el PBI por el lado de la oferta es necesario sumar el valor de todo lo producido en cada uno de los sectores que componen la economía. Normalmente, para simplificar, se divide a la economía en tres grandes sectores. El sector primario (actividad agropecuaria, minería y pesca), el secundario (industria) y el terciario (servicios). Por lo tanto, para medir el PBI por el lado de la oferta, simplemente agregamos el valor del producto en cada uno de estos sectores. Obviamente, para evitar contar dos veces lo mismo, debemos descontar de la oferta producida este año los insumos que ya estaban producidos el año pasado. Así por ejemplo, para calcular el producto de la industria automotriz, debemos descontar del valor del automóvil terminado este año el valor de las partes que ya se habían producido el año anterior. Por otra parte, para que no haya ambigüedades se distingue entre *producto* y *producción*. La producción es el valor de toda la oferta generada en una rama, mientras que el producto es la producción menos los insumos que la misma demanda de otras ramas, insu-

mos que se descuentan pues ya fueron contabilizados como producto de la rama que los produjo. Con el mismo objetivo de evitar confusiones también se identifica al producto con el *valor agregado*. Si queremos medir lo producido en un solo período —digamos un año que es el lapso más común— debemos tomar solamente el valor agregado a los materiales que ya existían en tal período. Producto y valor agregado son sinónimos. Es por ello que se habla de “producto” bruto interno y no de “producción” bruta interna. Nótese que cuando el producto se mide en función del ingreso generado como la suma de todos los salarios, los beneficios y las rentas pagadas en el año, el problema de la duplicación no aparece ya que se suma sólo lo pagado en un año. Por esta razón, también podemos decir que el valor agregado coincide con el total de salarios, beneficios y rentas.

La tercera forma de medir el PBI es sobre la base de la *demanda*, o sea, en función del *uso final* que se le da a los bienes que componen el producto. Específicamente, los bienes pueden ser utilizados para consumo o para inversión. Esto es, pueden utilizarse para cubrir una necesidad hoy o pueden ser acumulados para acrecentar el consumo de mañana. Por ende, si sumamos todos los bienes y servicios consumidos e invertidos en un año, obtendremos nuevamente el producto o valor agregado por la economía<sup>4</sup>. Esta última forma de medir el producto pone claramente de manifiesto por qué el PBI puede considerarse una medida del bienestar de la población: cuanto mayor sea el tamaño del PBI, mayor será la cantidad de bienes disponibles para ser utilizados por los habitantes en el consumo hoy o, vía inversión, en el futuro.

## **2.2. El rol del gobierno y del resto del mundo**

Antes de terminar nuestra breve incursión sobre la forma de medir el PBI vale la pena hacer algunas aclaraciones útiles.

<sup>4</sup> Obviamente, también en este caso existen técnicas para evitar la doble contabilización de los productos en años distintos.

Nuestro esquema, hasta aquí, ha ignorado por razones pedagógicas dos sectores: el gobierno y la economía internacional. Normalmente, al elaborar las cuentas nacionales desde el lado del uso de los bienes, se distingue entre lo que consume e invierte el sector privado y lo que consume e invierte el sector público. A estos dos últimos conceptos agrupados se los llama *gasto público*. Asimismo, es necesario tener en cuenta que el Estado se apropia de parte del ingreso del sector privado a través de los impuestos. Por ello, para algunos fines se mide el *ingreso privado disponible*, que es el ingreso luego de deducir los impuestos netos<sup>5</sup>. Si se ignora el papel del resto de los países en la economía se habla de *economía cerrada*. Nuestra discusión anterior asumió que la economía era cerrada, que no tenía relaciones con el resto del mundo. Como todas las economías modernas son abiertas, es necesario incluir las *importaciones* y las *exportaciones* en nuestro esquema así como los pagos a factores del exterior. Esto es sencillo. Como parte de la oferta o producto no se hizo en el país sino en el exterior, en una economía abierta la oferta total de cada uno de los sectores incluirá las importaciones. Asimismo, desde el lado del uso final de los bienes es necesario tomar en cuenta la demanda que realiza el resto del mundo en nuestro país, o sea, las exportaciones. Por otra parte, para algunos objetivos analíticos es útil definir el *ingreso nacional*. Para generar el ingreso dentro de las fronteras del país se utilizan factores del exterior. En particular, en nuestro país es muy importante el capital extranjero bajo la forma de inversión directa o de préstamos. Por tal uso hay que pagar y esos pagos se llaman *pagos netos a factores del exterior*<sup>6</sup>. Cuando al ingreso interno se le restan los pagos netos de factores del exterior se obtiene el ingreso nacional.

En realidad, las relaciones internacionales son tan importantes que todos los países llevan una contabilidad especial de sus transacciones de bienes, servicios y capital con el resto del mundo a través del sistema de contabilidad del *balance de pagos*. Hay

<sup>5</sup> Los impuestos netos son los impuestos menos los subsidios.

<sup>6</sup> Los pagos netos son los realizados por la Argentina pero deduciendo los recibidos por nuestro país.



varios conceptos del balance de pagos que vale la pena tener en cuenta pues nos serán muy útiles. El primero es el de *cuenta comercial*. Esta cuenta contabiliza con valor positivo las exportaciones de bienes y servicios reales y con valor negativo las importaciones de esos rubros. El *saldo comercial* es el resultado de esta cuenta: se dice que hay *déficit* si es negativo y *superávit* en caso contrario. La *cuenta corriente* agrega al saldo comercial el valor neto de los pagos de *servicios financieros*, básicamente, dividendos de las multinacionales y pagos de intereses de la deuda externa. En nuestro país estos servicios son altos y representan una salida importante de fondos. Cuando un país tiene déficit de cuenta corriente ello implica que salieron más divisas que las que entraron. En consecuencia, es necesario pedir prestados fondos al resto del mundo o utilizar las reservas internacionales para pagar lo que se gastó de más. Justamente, el saldo de la *cuenta capital* nos dice cuánto usó de crédito externo un país en un año. Desde ya, si el país tiene un saldo negativo en la cuenta corriente debe tener un saldo positivo en la de capital, ya que necesita que entren capitales para financiar la diferencia entre lo exportado y lo gastado en importaciones y servicios financieros. Y si el saldo positivo de la cuenta capital es menor que el saldo negativo de la cuenta corriente, el país debe usar sus reservas internacionales para pagar sus obligaciones. Por eso, si al déficit de cuenta corriente le restamos el superávit de la cuenta capital sabremos la cantidad de reservas que el país usó para sus obligaciones. Eventos tales como el “Efecto Tequila” o la crisis asiática son tan temidos, entre otras cosas, porque inducen fuertes pérdidas de reservas. En ambos casos, un súbito aumento de la incertidumbre hizo que los países centrales dejaran de prestarle a países como el nuestro o a Corea o a Brasil. En tales circunstancias, la cuenta capital se “seca” y para financiar el desequilibrio en la cuenta corriente se pierden reservas. El problema, como se deduce fácilmente, es que las reservas se acaban, por lo que la política de financiamiento mediante reservas sólo puede ser pasajera. Ello implica que el país que dejó de recibir crédito externo debe reducir su déficit de cuenta corriente. Lograrlo no es fácil pues normalmente la política que está más a mano es la de reducir las importaciones. A las políticas

que tratan de hacer esto se las conoce como de *ajuste*: es necesario ajustarse el cinturón para gastar menos, vender más y hacer desaparecer el déficit.

### **2.3. Limitaciones del PBI como medida del bienestar**

Ya dijimos que medir el bienestar no es una tarea fácil. Por ello es necesario tener presente que si bien el PBI es extremadamente útil, como medida del bienestar tiene inconvenientes de relevancia. Vale la pena repasar brevemente los principales. En primer lugar, medir el bienestar exclusivamente sobre la base del PBI total de la economía podría inducirnos a error debido a que la cantidad de trabajadores no es la misma en todos los países: a mayor cantidad de habitantes, mayor será la cantidad de bienes y servicios disponibles en toda la economía debido a que habrá más gente trabajando. Así China, con sus mil doscientos millones de habitantes, sería más desarrollada y rica que Suiza con sus escasos siete millones. Para evitar este error, la disponibilidad de bienes y servicios se mide por habitante o per cápita. Específicamente, dividiendo el PBI por la cantidad de habitantes se obtiene el *PBI per cápita* que es el indicador de desarrollo más utilizado. Cuando todo lo que produce China se divide por la cantidad de chinos y lo mismo se hace con Suiza surge, naturalmente, que Suiza es mucho más rica y desarrollada que China porque cada suizo tiene una oferta mayor de bienes a su disposición. En realidad, a pesar del importante tamaño de su economía, China es un país subdesarrollado mientras que Suiza está a la cabeza entre los países más ricos del mundo: Suiza posee un PBI per cápita de U\$S 40.600, que es muy superior al de China que sólo alcanza los U\$S 620. Sí, no se trata de un error: cada suizo gana por año en promedio 64 veces más que el chino promedio.

Un segundo grupo de dificultades para medir el grado de bienestar surge del hecho de que si bien el PBI per cápita nos brinda la importante información de cuál es la disponibilidad de bienes y servicios *en promedio*, ignora tres factores que son fundamentales.

El primer factor es cómo se distribuye ese valor promedio: Brasil, por ejemplo, tiene un PBI per cápita de U\$S 3.640 pero tal promedio está muy mal repartido, tanto en lo que hace a los diferentes estratos sociales como regionalmente. El ingreso per cápita de un ingeniero de la industria automotriz paulista es varias veces superior al de un campesino nordestino. Para resaltar la importancia de este hecho, un destacado economista brasileño bautizó a su país como Belindia, una mezcla de Bélgica y la India. De esto se sigue que, debido a la desigualdad en el reparto del ingreso, no es posible manejarse con un solo indicador de bienestar y es necesario utilizar complementariamente medidas que reflejen la distribución del ingreso. Dos indicadores muy utilizados son el coeficiente de Gini que mide el sesgo de la distribución del ingreso y la proporción de la población por debajo de la línea de pobreza.

Un segundo factor que el PBI per cápita ignora es la calidad o el tipo de los bienes y servicios producidos. Es posible que mucha gente no juzgue como un mayor bienestar un incremento del PBI debido a un aumento de la producción de cigarrillos que compensa una caída en la producción de libros o espectáculos culturales. En principio, la sociedad suele tener valores superiores que quiere resguardar, lo que implica distinguir los bienes según su *mérito*.

Una tercera debilidad del PBI per cápita como medida del bienestar es que se podría dar el caso de que los bienes que están siendo producidos lesionen el medio ambiente. Si la producción industrial contamina el aire y el agua, las generaciones futuras no contarán con tales recursos. Entonces, el aumento en el PBI podría no ser *sustentable* en el sentido de que las generaciones presentes están viviendo a costa de los recursos de generaciones futuras. Para evitar estos problemas, la ONU y otros organismos han desarrollado índices de desarrollo humano que pretenden corregir las debilidades del PBI.

No obstante, a pesar de las debilidades que muestra, no se cuenta aún con un índice que sea claramente mejor que el PBI per cápita y, por ende, la práctica más común entre los economistas es utilizarlo como *la* medida del desarrollo y el bienestar. Es importante, sin embargo, no olvidar las limitaciones que tal me-

didada posee y complementarla toda vez que sea posible con otros indicadores que muestren aspectos del bienestar que el PBI ignora. Más allá de sus virtudes como medida de bienestar, sin embargo, hay otra razón para la popularidad del PBI: su amplio uso tanto en la política macroeconómica como en el análisis de los factores que determinan el crecimiento.

### **3. ECONOMÍA DE MERCADO Y EQUILIBRIO MACROECONÓMICO**

Uno de los propósitos pedagógicos de la Figura 1 es poner de manifiesto el carácter circular de la actividad económica: en el proceso de generación de la oferta se remuneran los factores de producción y éstos, a su vez, utilizan sus ingresos para demandar los productos que ellos mismos contribuyeron a crear; por otra parte, los empresarios obtienen los recursos para remunerar los factores de sus entradas por la venta de bienes. Ahora bien, la gente sólo gasta una parte ínfima de su ingreso en aquello que produce: la mayor parte la utiliza para comprar cosas que produjeron otros. Entonces, ¿cómo es posible que finalmente se logre la armonía que está implícita en el flujo circular (Figura 1) y que la demanda resulte igual a la oferta? Por ejemplo, ¿qué pasa si alguien participa en la producción, obtiene un ingreso y decide no gastarlo? En términos de la jerga del economista, la pregunta sería: ¿cómo es que la economía logra el *equilibrio* entre la oferta y la demanda global? Y, además, ¿qué ocurre si sobran o faltan bienes; esto es, si se produce un *desequilibrio* entre lo producido y lo demandado? Si cada uno hace sus planes de producción y de gasto por su cuenta, ¿cómo se *coordinan* dichos planes? En la economía capitalista buena parte de la tarea de lograr el equilibrio y coordinar los planes recae en la institución social que la define: el *mercado*. Para tener una pista de por qué esto es así, nótese que por el lado de los factores las transacciones entre el empresario, los rentistas y los trabajadores se hacen a través de los mercados de factores (o sea, de trabajo y capital), mientras que los bienes también se intercambian fundamentalmente en los

mercados. El objeto central del punto es, justamente, explicar cómo se produce el *equilibrio macroeconómico* y qué ocurre cuando existe un desequilibrio y los planes no logran ser coordinados. Dada la importancia clave de los mercados de bienes, de trabajo y de capital en el proceso, nuestro primer paso será estudiar la forma en que el mecanismo de precios asigna los recursos en la economía a través del mercado. Sobre esa base, desarrollamos posteriormente un marco analítico que nos permitirá utilizar la información sobre producto, ingreso y gasto que proveen las cuentas nacionales para comprender y estudiar situaciones de equilibrio y desequilibrio macroeconómico.

### **3.1. Una digresión (necesaria) sobre los fundamentos de la economía de mercado**

“La economía es la disciplina que estudia cómo distribuir recursos escasos entre fines alternativos. Obviamente, los fines alternativos están determinados por las necesidades o, si se quiere, los deseos de los agentes económicos”. No había terminado de decir esto por enésima vez en mi vida de profesor cuando un alumno me sorprendió con una pregunta. Me pidió que le explicara qué diferencia existía entre la economía y el psicoanálisis ya que no entendía por qué ambas disciplinas no se fundían en una sola. Cuando le expresé mi asombro ante la pregunta replicó: obvio, ambas trabajan con el deseo. Le pedí unos días para reflexionar y charlarlo con mi analista. Llegué a la siguiente conclusión: es verdad que ambas disciplinas trabajan con el deseo pero la diferencia específica es que la libido no tiene por qué tomar en cuenta la restricción de presupuesto, mientras que la satisfacción de los deseos en el mercado sí debe hacerlo.<sup>7</sup> Esta experiencia económico-psicoanalítica me sugirió una segunda conclusión. Para

<sup>7</sup> Desde este punto de vista, dicho sea de paso, la economía y el psicoanálisis son disciplinas bastante complementarias. Mucha gente se deprime mucho luego de hacer los cálculos y adaptar la magnitud de sus deseos a la de sus recursos disponibles.

evitar equivocaciones, es pedagógicamente más eficiente aproximarse a la economía de forma menos abstracta y más práctica. Y el primer paso es definir a la economía señalando no sólo el problema concreto que debe resolver (asignar recursos escasos) sino presentando desde el principio los dos actores clave de una economía moderna: los *agentes* con sus *planes*, por una parte, y los *mercados* donde se forman los *precios*, por la otra.

Los individuos en su carácter de agentes económicos tienen deseos pero es mejor referirnos a esos deseos llamándolos planes. Los agentes económicos tienen un plan y no un mero deseo, porque si bien el objetivo último de la actividad económica es satisfacer las necesidades y aspiraciones del individuo, las decisiones orientadas a cumplir con los deseos o preferencias deben respetar la *restricción de presupuesto* del agente. Cuando un individuo tiene una lista de deseos y decide cuáles satisfará y en qué proporción en función de los recursos que posee, ese individuo actúa de acuerdo con un plan. Sin embargo, el individuo no vive solo: desarrolla su vida en sociedad y, como ya Adam Smith lo pusiera de manifiesto, las necesidades pueden satisfacerse mejor si los individuos cooperan entre sí dividiéndose el trabajo a realizar. Por ello los agentes se organizan en empresas para trabajar mejor (e incluso dentro de la familia existe una pauta de reparto de tareas). Pero la división social del trabajo va mucho más allá de la asignación de tareas dentro de la empresa. Sectores enteros de la sociedad se especializan en determinadas actividades. Cuando el trabajo se reparte socialmente, no necesariamente un agente produce por sí mismo o dentro de su empresa lo que consume o necesita invertir y, por ende, se ve en la necesidad de trocar el fruto de su actividad por otras cosas que necesita y que son producidas por otros. Así, la división social del trabajo trae consigo la necesidad del intercambio. A través de la historia los agentes económicos diseñaron diferentes formas de organizarse para colaborar en la producción y para el intercambio, a fin de satisfacer sus planes de la mejor manera posible o, como se dice en la jerga de los economistas, de manera “óptima”. En las sociedades modernas, sin embargo, los mecanismos privilegiados son la *empresa*, para estructurar la producción, y el *mercado*, para organizar el

intercambio. Por ello al intercambio lo llamamos *comercio*, que consiste en trocar cosas según su precio.

Podemos identificar el mercado como el “lugar” donde se encuentran quienes poseen bienes y servicios para intercambiarlos o, dicho de otro modo, para realizar el comercio. Esto es, el mercado es donde se ejercen la *oferta* y la *demand*a de bienes y servicios<sup>8</sup>. Obviamente, el problema que el mecanismo de intercambio —en este caso el mercado— debe resolver es que todos aquellos que quieran conseguir algo puedan hacerlo dando a cambio algo que otro agente desee. Lo difícil de la cuestión es que la producción y el intercambio llevan tiempo, no son instantáneos. Ello implica que los agentes se verán en la necesidad de planear cuánto desean gastar y, por ende, cuánto producir a los efectos de contar con los recursos necesarios para el intercambio. Pero para que las mercancías que el agente produjo y lleva al mercado tengan *valor*, alguien debe desearlas, deben estar en los planes de alguien. En consecuencia, no sólo es necesario planear lo que uno hará sino también tomar en cuenta los planes de los otros. Aunque el problema parece complicado, uno podría imaginarse que en una comunidad pequeña donde todos se conocen, productores, consumidores e inversores podrían hablar entre sí para saber lo que planea el otro y con eso basta. Pero una vez que la sociedad se superespecializa —como ocurrió luego de la Revolución Industrial cuando países enteros se especializaron en producir para otros países— ¿cómo sabe Juan que Pedro va a demandar lo que él ofrecerá en el futuro, si uno vive en Buenos Aires y el otro en Londres? Específicamente, ¿cómo sabemos que los planes que cada agente elabora en forma particular y aislada al final resultarán consistentes entre sí a nivel agregado?

Ésta es la pregunta que desveló a Adam Smith. No por casualidad escribió más o menos en la época en que la primera

<sup>8</sup> Cada vez que nos referimos genéricamente a lo que se comercia en la economía debemos decir “bienes” y “servicios”. Sin embargo, con el propósito de ahorrar espacio, de aquí en adelante, cuando no sea estrictamente necesario distinguir entre bienes y servicios, nos referiremos genéricamente a los bienes y servicios que se intercambian sólo con la palabra “bienes” .

Revolución Industrial estaba profundizando de una manera sin precedentes la división social del trabajo. La respuesta que encontró Smith fue que es *la mano invisible del mercado* la encargada de coordinar los planes de cada individuo con los de los otros. Unos ciento y pico de años después von Hayek, un gran economista de la escuela austriaca, profundizó el análisis y puso en claro que el elemento específico que coordina los planes son los precios a través de la *información* que transmiten a todos los agentes por igual. Al “leer” la información que transportan los precios de mercado, los consumidores, inversores y productores saben qué deben hacer. Esto es, como la información que brindan los precios de mercado es la misma para todos, a pesar de que cada uno toma sus decisiones en forma aislada, el conjunto de las decisiones resulta consistente.

¿Cómo es que los precios brindan información? La respuesta es que lo hacen porque el nivel de los precios nos informa acerca de la valoración que la sociedad hace de un bien o servicio determinado. Si algo es escaso su precio será alto y viceversa. La forma más sencilla de entenderlo es pensar lo que ocurre cuando los precios se forman por el libre juego de la oferta y la demanda en el mercado. Cuando sobra oferta, los precios bajan. Cuando falta (sobra demanda) los precios suben. Por lo tanto, los precios dejarán de moverse sólo si la oferta es igual a la demanda. Pero si la oferta es igual a la demanda, esto quiere decir que no sobra ni falta nada. En conclusión, los precios al moverse hacen que los planes decididos “en soledad” en función de los precios de mercado, vayan siendo modificados de forma tal que finalmente sean consistentes entre sí a nivel agregado. De esta forma el mercado, como mecanismo de asignación, garantiza que cada uno pueda hacer lo que desea. Así, la mano invisible del mercado hace su trabajo fijando los precios en el punto de equilibrio.



### 3.2. Las curvas de oferta y demanda, y el equilibrio de mercado

Nótese que además de brindar información los precios actúan sobre los *incentivos* de los agentes para gastar y producir. Esto es fundamental para que la sociedad asigne correctamente los recursos. Si el bien es escaso, a la sociedad le conviene que se produzca más y se gaste menos. Pero un precio alto incentiva justamente eso: como los consumidores e inversores deben respetar su restricción de presupuesto gastarán poco en cosas caras, y como los productores desean ganar mucho, tratarán de mejorar su presupuesto dedicándose a producir aquello que es escaso, aquello que hace falta. En definitiva, la información y los incentivos que brindan los precios, guía a los agentes en el diseño de sus planes de gasto y producción de cada bien y ello, a su vez, da origen a la oferta y la demanda de cada bien que harán los agentes. Como los planes cambiarán al variar los precios, está claro que las cantidades ofertadas y demandadas también cambiarán cuando varíen los precios. De este argumento se sigue naturalmente que lo que llamamos oferta no es una sola cantidad sino una relación entre las cantidades ofertadas y los distintos precios. A cada precio le corresponde una cantidad ofrecida y sólo una, pues si el precio baja la oferta también baja y si el precio sube también sube la oferta. La llamada *curva de oferta* nos dice, justamente, que existe una relación directa entre los precios de mercado y las cantidades ofrecidas. Debido al hecho de que cuando el precio sube la demanda baja, el mismo razonamiento nos llevaría a concluir que la *curva de demanda* es una relación inversa entre las cantidades demandadas y los precios. Los gráficos de la Figura 2 representan de manera sintética lo que acabamos de expresar. Nótese que existe un solo punto en el cual la oferta es igual a la demanda: el punto donde ambas se cruzan. En ese punto no existen incentivos para variar el precio, pues no hay ni exceso de oferta ni de demanda. Parece lógico, entonces, llamar al punto A *equilibrio de mercado* y a  $P_A$  y  $Q_A$  *precios y cantidades de equilibrio*, respectivamente. Obviamente, por encima del punto A se encuentra la zona de

exceso de oferta, donde los precios tienden a bajar moviéndose hacia el equilibrio, y por debajo de dicho punto, hay exceso de demanda y suba de precios.

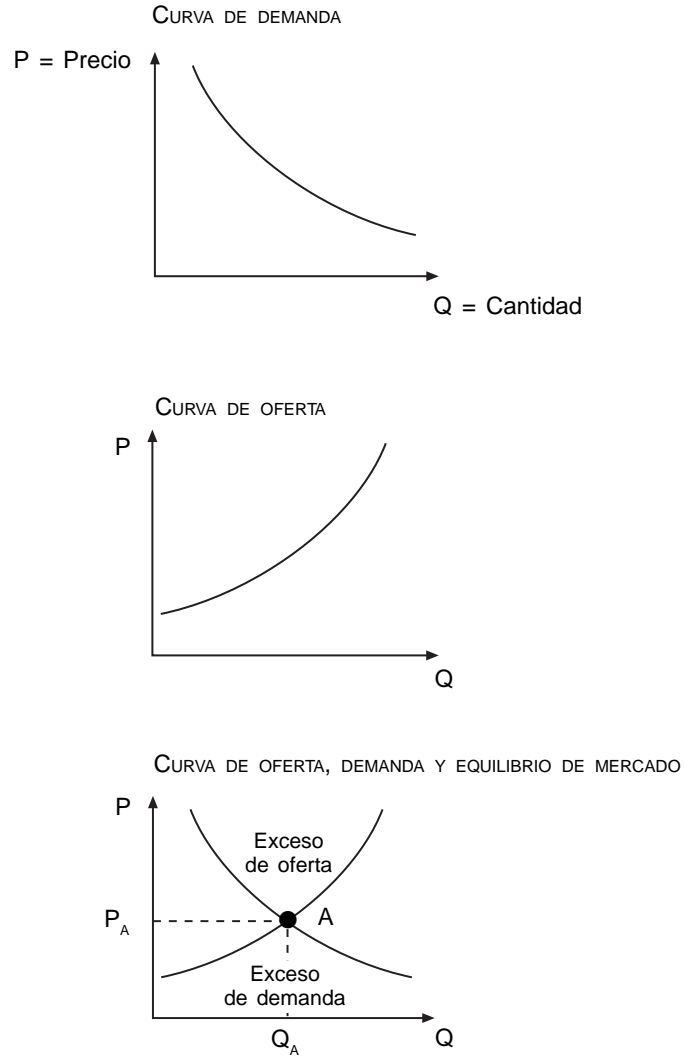


Figura 2  
Curvas de demanda, oferta, oferta y demanda

En el desarrollo del argumento anterior juega un rol importante la interacción entre deseo y restricción de presupuesto a que hacíamos referencia anteriormente. Lo que el equilibrio de mercado logra es que cada agente realice sus planes, o sea, lo que desea o prefiere hacer dada su restricción de presupuesto. Esto no quiere decir que los precios de mercado y la información y los incentivos que brindan sean del agrado de nadie. Seguramente, si me preguntan yo desearía tener más de todo. Pero a los precios de equilibrio de mercado y dada mi restricción de presupuesto debo sentirme satisfecho con lo que tengo e hice: si voy al cine y no al teatro aun cuando el precio sea el mismo, es porque dado que mi presupuesto me impide concurrir a ambos espectáculos elijo el cine, por ejemplo, porque me gusta. Pero ello no implica que si tuviera más dinero no iría al teatro también.

¿Y por qué necesariamente debo respetar la restricción de presupuesto? ¿Por qué no robar y satisfacer todos mis deseos? Obviamente ésta es una posibilidad para el individuo pero no para la sociedad en su conjunto. Para toda la sociedad los recursos están dados. Lo que uno roba debe dejar de usarlo la víctima del delito. Está claro, por otra parte, que si todos trataran de robar el mundo sería bastante caótico y, además, los incentivos a través del sistema de precios no funcionarían: si me van a robar el fruto de mi esfuerzo prefiero no trabajar, independientemente del salario que me paguen o de los beneficios que vaya a obtener. Por ello la economía asume implícitamente que todo el mundo respeta su restricción de presupuesto y que sólo un grupo ínfimo de personas hará caso omiso del principio de propiedad y de las instituciones<sup>9</sup>. ¿Pero qué ocurre si la sociedad considera inequitativa la forma en

<sup>9</sup> De hecho, en una sociedad civilizada se espera que si el resultado a que lleva el funcionamiento del mercado no es del agrado de algún ciudadano, éste no reaccionará violentamente. Se asume que los disconformes se dedicarán a la política con el objeto de cambiar el funcionamiento de las instituciones por medios pacíficos. O quizá, para seguir con el ejemplo anterior, en una actitud más personal irán a su analista para tratar de entender por qué no les fue mejor con su restricción de presupuesto y la satisfacción de sus deseos. No obstante, a juzgar por lo que está ocurriendo en muchos países, sobre todo de América

que el mercado determina la restricción de presupuesto que cada uno debe respetar, de manera tal que unos tienen mucho ingreso y otros no? Las sociedades modernas han abordado esta cuestión mediante las políticas de redistribución implementadas básicamente a través de la manipulación de los ingresos y los gastos públicos. Sobre todo en los países desarrollados, las políticas tributarias progresivas y la distribución del gasto público en educación, salud y otros seguros sociales se orientaron a modificar la distribución del ingreso que resultaba del mercado. Obviamente, implementar y diseñar estas políticas no es sencillo ya que deben contar con el consenso político de la sociedad (de lo contrario los impuestos serían considerados un robo) y no tienen que dañar los incentivos para el esfuerzo individual. En realidad, como veremos, estas cuestiones no son fáciles de resolver. Por ejemplo, impuestos altos podrían dañar los incentivos para la búsqueda de beneficio y, consecuentemente, el crecimiento. Pero si los impuestos recaudados se utilizan para la educación ello podría aumentar significativamente el stock de capital humano de la sociedad. Existe consenso en la literatura respecto de que los milagros económicos recientes, como el de los “Tigres Asiáticos”, se explican en buena parte por la gran acumulación de capital humano. De esta forma, en una sociedad con buena educación el crecimiento podría ser mucho más rápido y compensar holgadamente el efecto negativo de los impuestos sobre los incentivos.

Entender cómo funcionan los mercados no es fácil. Por ello, muchas personas cuando logran comprender los aspectos básicos de su funcionamiento quedan fascinadas y creen que es un mecanismo prácticamente perfecto. Y no es para menos. Pensemos en los millones de decisiones de consumo, inversión y producción que se toman individualmente y en forma aislada todos los días en nuestra economía y que son satisfechas completamente y sin problemas por el mercado. No podemos negar que hay algo de mila-

---

latina, éste es un supuesto fuerte. Hoy se observan sensibles aumentos en los niveles de criminalidad urbana y de violencia en las relaciones personales y familiares, en un contexto en que los individuos perciben su ambiente como hostil debido a la presión de la competencia, el desempleo y la pobreza extrema.

groso en el hecho de que la cooperativa de una escuela decida adquirir una computadora y la misma esté esperando en un estante. ¡Cuánto tiempo habrá pasado desde que alguien comenzó con el diseño del hardware y del software en un país determinado, en el cual muy probablemente la mayoría de los alumnos en condiciones de utilizar dicha computadora ya no va a estar jamás en un aula! No debemos olvidar, sin embargo, que el mercado es una invención humana. Y, como tal, puede ser una invención genial pero no perfecta. Es por ello que los economistas descubrieron —al menos aquéllos que lograron superar el primer momento de fascinación— que existen *fallas de mercado*. Y cuando los mercados fallan, los planes resultan inconsistentes. Específicamente, si se produce una situación prolongada de desequilibrio de mercado, o bien la computadora dormirá por mucho tiempo el sueño de los justos en su estante sin que nadie la demande o bien la demanda será tan grande que habrá colegios que se queden sin computadoras.

Para entender mejor el funcionamiento del mercado así como sus fallas, es necesario que profundicemos en la noción de equilibrio. El primer paso es distinguir claramente entre los *planes* de los agentes y los *resultados* de las acciones de esos mismos agentes. Hacer esta distinción es indispensable porque, obviamente, no siempre lo planeado es lo que resulta en la práctica. Para evitar confusiones, los economistas utilizan las expresiones latinas *ex ante facto* (antes de que los hechos ocurran) y *ex post facto* (después de que los hechos ocurrieron)<sup>10</sup>. *Los planes son siempre ex ante; los resultados son siempre ex post*. Está claro que las curvas de oferta y de demanda de los agentes, en la medida en que se refieren a planes de venta y compra a cada precio, representan magnitudes *ex ante* que no necesariamente se realizarán en la práctica. Las curvas de demanda y oferta no nos indican cuánto efectivamente comprará o venderá un agente sino cuánto *compraría o vendería* a cada precio hipotético. Obviamente, uno sólo puede comprar o vender una cantidad única en cada momento dado. No

<sup>10</sup> La palabra “facto” se perdió en el uso y sólo se habla de variables en términos *ex ante* o *ex post*.

es posible hacer dos cosas diferentes en un momento único. Así, la cantidad de bienes que un agente desea o planea adquirir a los precios vigentes en el mercado constituyen su demanda y la cantidad que termine adquiriendo efectivamente representa sus compras. Asimismo, la cantidad de mercancías que planea vender a los precios de mercado es su oferta y lo que efectivamente coloca son sus ventas. Si un agente concurre al mercado y la cantidad que planea demandar coincide con la cantidad que logra comprar a los precios vigentes, diremos que *ese agente está en equilibrio*. Esto parece un trabalenguas, pero es bastante sencillo: si deseo ver el recital de los Rolling Stones y estoy dispuesto a pagar el precio de mercado por dos entradas para mi novia y para mí y, cuando llego ya vendieron todas las ubicaciones, estaré en desequilibrio. La cantidad demandada era dos pero la cantidad comprada resultó ser cero. No pude realizar mis planes. No pude realizar ex post la demanda planeada ex ante. Asimismo, los oferentes estarán en equilibrio cuando la cantidad ofertada coincida con la cantidad vendida.

En función de estas definiciones podemos dar un segundo paso y caracterizar el *equilibrio de mercado* como aquella situación en la cual, a los precios vigentes en el mercado, tanto oferentes como demandantes están en equilibrio. Nótese dos cosas. Primero, si los oferentes y demandantes están en equilibrio es porque la cantidad ofertada y la demandada coinciden al precio vigente: si los precios subieran sobraría oferta, si los precios bajarán sobraría demanda. Segundo, para que exista desequilibrio alcanza con que o bien los demandantes o bien los oferentes se vean imposibilitados de realizar sus planes. O sea, en una situación de desequilibrio, puede ocurrir que los demandantes estén en equilibrio y los oferentes no, y viceversa. En particular, es razonable pensar que cuando existe exceso de oferta serán los demandantes quienes cumplirán con todos sus planes mientras que ocurrirá lo contrario cuando exista exceso de demanda. Debido a este hecho es que suele decirse que, cuando se produce un desequilibrio, “manda el brazo corto del mercado”: si existe exceso de oferta se transa lo que desea la demanda (el brazo corto) y viceversa cuando hay exceso de demanda. Es fácil deducir que las compras

son siempre idénticas a las ventas en cualquier situación, sea ella de equilibrio o no, pues no es posible que alguien compre algo sin que otro lo venda. Sin embargo, dado que alguien puede no haber vendido o comprado todo lo que planeaba ex ante, sólo en una situación de equilibrio, además de ser las ventas idénticas a las compras, se cumple el hecho de que la oferta es igual a la demanda. En cualquier otra circunstancia habrá desequilibrio de mercado.

Para que todo esto sea menos abstracto, pensemos en un mercado concreto como puede ser el automotriz. El hecho de que un productor venda una determinada cantidad de automóviles no significa que tal cantidad represente lo que el oferente deseaba o planeaba vender a los precios vigentes. Quizá sólo pudo vender una fracción de lo que planeaba y acumuló stocks indeseados. O, por el contrario, en otra circunstancia podría ocurrir que la demanda fuera inesperadamente alta de forma tal que el productor colocara todos los automóviles pero quedaran consumidores insatisfechos. En cualquiera de las dos situaciones, la *oferta* de automóviles que el productor deseaba colocar ex ante y las *ventas* que realiza ex post no coinciden. Está claro que si le preguntamos al productor de automóviles si está contento con lo ocurrido, en el primer caso nos contestará que no porque acumuló stocks que le implicaron un costo financiero y de mantenimiento, mientras que en el segundo caso nos responderá que hubiera querido tener más automóviles para vender. ¿Cuál es la única situación en la cual nos contestaría que está conforme? Cuando lo que vendió ex post es exactamente lo que quería vender ex ante. O sea, cuando la oferta coincide con las ventas. Cuando esta agradable situación ocurre, el productor está en equilibrio. En las otras dos situaciones estará en desequilibrio. Obviamente, podríamos repetir este razonamiento en relación con el gasto en automóviles y la conclusión sería que los demandantes están en equilibrio sólo cuando la demanda coincide con las compras. En cualquier otra situación no estarían en equilibrio porque sus planes no se cumplirían.

### **3.3. Desequilibrio de mercado**

### **y flexibilidad de precios**

A esta altura el lector tiene todo el derecho de preguntar: ¿no era que los precios bajaban ante los excesos de oferta y subían ante los excesos de demanda de forma tal que la oferta y la demanda siempre fueran iguales? Concretamente, si hay muchos agentes que están en desequilibrio porque no pueden comprar ex post lo que deseaban ex ante, es razonable pensar que el precio subirá. Si no puedo conseguir una entrada para los Rolling en la ventanilla del estadio, siempre la puedo comprar más cara a un revendedor. Si no la compro es porque no quiero comprarla. Y si puedo comprarla y no la compro, entonces no puedo decir que estoy en desequilibrio. Simplemente, tomando en cuenta mi restricción presupuestaria, decidí que era mejor gastar la plata en otra cosa. Conclusión, si los agentes insatisfechos se retiran del mercado *voluntariamente* a los nuevos precios, no estarán en desequilibrio. Además si los precios suben, otros productores pueden aumentar la oferta y satisfacer a los demandantes insatisfechos. Por ejemplo, pueden pagarle a los Rolling para que den una función más. Este razonamiento es perfecto: si los precios fueran flexibles y reaccionaran rápidamente ante los desequilibrios la economía estaría siempre en equilibrio; pero justamente ahí está el problema, los precios no siempre hacen tan bien su trabajo. Cuando un mercado tiene fallas, los precios no cumplen con su rol, informan mal, no se mueven lo suficiente o se mueven pero en la dirección o con la intensidad incorrectas. Y si el precio no se mueve correctamente, entonces habrá alguien que, al precio vigente, quiere comprar o vender y no logra hacerlo. Para que los planes de *todos* se cumplan simultáneamente, los precios deben ser los de equilibrio, esto es, los que igualan la oferta y la demanda. El ejemplo más importante de esta situación en nuestro país es el desempleo. A la tasa de salarios vigente hay mucha gente que querría trabajar pero no consigue trabajo. Esa gente está *involuntariamente* desocupada.

Las causas por las cuales los precios podrían no ajustarse todo lo necesario para dejar a los mercados en equilibrio son muy varia-



das, pero normalmente se relacionan con problemas de información y con costos altos de transacción en los mercados. Vale la pena citar dos ejemplos que pueden ser útiles para poner de manifiesto la naturaleza del problema. El primero se refiere a los problemas de información. Los mercados no funcionan todos de igual forma y una de las características que los distingue es la facilidad para averiguar tanto los precios correctos de transacción como la calidad del bien a transar. No es lo mismo comprar o vender dólares que comprar o vender la casa en la que uno vive. Los mercados de divisas funcionan muy bien. Es fácil conocer el precio del dólar y los dólares son todos iguales. El mercado inmobiliario es muy diferente. Uno tiene una idea mucho más vaga acerca de cuánto vale una casa y es difícil averiguar el verdadero estado de ellas (¿cómo estarán las cañerías?). Es bien conocido que mudarse genera estrés, entre otras cosas porque es necesario averiguar si uno no está comprando caro y vendiendo barato. Cuando es difícil saber el precio o la calidad, las personas tienden a manejarse en función de precios de reserva mínimos. Si nadie ofrece siquiera el precio de reserva, el agente esperará un tiempo antes de convencerse que lo que vende no cuesta lo que él cree. Pero si el agente espera un período para vender a un precio más bajo y ese precio más bajo era el que equilibraba el mercado, durante el tiempo que le tome al agente convencerse, el mercado estará en desequilibrio. En los mercados donde la información sobre calidad y/o precio es muy imperfecta, no es racional seguir la política de bajar el precio rápidamente ante la primera dificultad para colocar un producto y, por ello, en esos mercados los precios no tendrán la flexibilidad necesaria para equilibrar los mercados permanentemente. Antes dijimos que los precios tienen el trabajo de transportar la información. Pero si la información no está disponible, los precios no pueden transmitirla. Cuanto mayor sea la dificultad para informarse, justamente, peor será el funcionamiento del mercado. A poco que reflexionemos, nos daremos cuenta de que existen muchos mercados con problemas muy importantes de información. Por ejemplo, yo no aceptaría emplear una mucama sin informarme sobre sus antecedentes por más que ella exprese su conformidad con el salario. Ni le daría crédito a

alguien si desconozco su capacidad de pago. Es más, si el posible deudor me ofrece pagar una tasa de interés mayor por el crédito como compensación de que yo no lo conozco, en vez de seducirme con tal actitud sólo lograría aumentar mis sospechas. Esto último genera problemas graves en los mercados de crédito ya que puede ocurrir que haya amplios sectores que no puedan acceder a fondos a ninguna tasa. Cuando ello ocurre se dice que existe *racionalización de crédito*. Veremos que esto es crucial para explicar el desequilibrio macroeconómico.

El segundo ejemplo tiene que ver con los costos de contratación como dificultad para el buen funcionamiento de los mercados. Estar negociando permanentemente puede generar conflictos entre las partes. Para evitar los costos de tal situación, los contratos que especifican los precios de las transacciones suelen abarcar períodos relativamente largos. Por ejemplo, ello ocurre típicamente con los contratos salariales que se negocian con los sindicatos o con los contratos entre firmas y proveedores. Esos contratos, por ende, no pueden cambiarse tan rápidamente como se requeriría para que los mercados se equilibren permanentemente. En función de estos ejemplos es fácil ver por qué los economistas tienen relativamente claro qué mercados presentan habitualmente problemas y cuáles no. Específicamente, hay dos mercados que son fundamentales para el funcionamiento macroeconómico y en los cuales los precios tienen problemas para ajustarse rápidamente: el mercado de trabajo y los mercados de crédito.

Conclusión general de nuestra digresión sobre los fundamentos de la economía: el mercado es “bárbaro”, pero no es perfecto. Esta conclusión puede ser una obviedad si no mostramos que las fallas de mercado son importantes, en el sentido de que pueden dañar el bienestar existente o impedir su crecimiento. En realidad, hay muchas cosas que no son perfectas y sin embargo hacen bien su trabajo. Entonces, ¿vale la pena preocuparse por esas fallas?

Hay dos razones que nos llevan a pensar que sí puede haber efectos importantes sobre el bienestar. La primera es microeconómica: las fallas de mercado implican mala asignación de los recursos. Si podemos corregir el mal funcionamiento del mercado pode-

mos obtener un bienestar mayor. Una consecuencia muy negativa de las fallas en los mercados es, por ejemplo, que el precio actual de algunos recursos naturales puede ser muy bajo si es que pensamos dejarles a nuestros hijos un planeta vivible. Las fallas de mercado que llevan a una polución excesiva podrían corregirse mediante impuestos o regulaciones que restrinjan el uso de métodos productivos que dañan el medio ambiente. Si bien esta es una cuestión importantísima, no nos ocuparemos de ella pues nuestro módulo aborda los problemas económicos con un enfoque que privilegia los aspectos macroeconómicos más que los microeconómicos.

La segunda razón, en cambio, está en el centro de nuestras preocupaciones relativas a la macroeconomía y el crecimiento. Cuando los precios no hacen bien su trabajo y se dan ciertas circunstancias particulares, los planes de cada uno de los agentes pueden llegar a ser tan inconsistentes entre sí que el problema no se limite solamente a un par de mercados que están transitoriamente en desequilibrio, sino que una cantidad muy grande de mercados se vean afectados simultáneamente. Cuando pasa esto, el problema no es microeconómico sino macroeconómico y las consecuencias para la sociedad y la economía pueden ser graves. El ejemplo más claro y más estudiado de este tipo de fenómeno es la crisis del año veintinueve. El desequilibrio fue tan profundo y pronunciado que se prolongó en los años treinta. Como consecuencia, el crecimiento se resintió muchísimo. Los productos se acumularon en los estantes sin que nadie los comprara y las fábricas quedaron ociosas al tiempo que los trabajadores estaban masivamente desocupados. Cuando se piensa en estos efectos de las inconsistencias entre los planes individuales, es fácil comprender por qué la teoría actual concibe el problema del desequilibrio macroeconómico como un problema de *falla de coordinación* entre los planes particulares originada en el mal funcionamiento de los mercados. Por supuesto que no toda inconsistencia de planes termina en una crisis de la envergadura de la del '30. Sin embargo, los desequilibrios suelen tener entidad suficiente como para generar consecuencias negativas sobre los niveles de actividad económica, que se traducen en pérdidas de bienestar en el corto plazo

y pueden dañar la capacidad de crecimiento. Es justamente debido a esto que existe la macroeconomía como una rama de la economía, especializada en diseñar políticas orientadas a evitar o suavizar las fluctuaciones originadas en fallas de coordinación.

### **3.4. Oferta, demanda global y equilibrio macroeconómico**

El propósito de esta sección es presentar un esquema que sea de utilidad para el análisis de los problemas macroeconómicos y de crecimiento en la Argentina. Nuestra discusión en el punto anterior resaltó tres elementos básicos para entender el funcionamiento de una economía moderna: los agentes, las restricciones de presupuesto y los mercados donde la oferta y la demanda determinan los precios. Parece razonable, entonces, construir nuestro esquema macroeconómico siguiendo la estrategia de identificar cuáles son los agentes macroeconómicos, qué características tiene la restricción de presupuesto que esos agentes deben respetar al elaborar sus planes y cómo los planes que ellos elaboran determinan la evolución de la oferta y la demanda global así como el equilibrio entre ambas. Por suerte, gran parte de los elementos que necesitamos ya han sido presentados en los dos puntos anteriores, en los que discutimos cómo se mide el PBI o ingreso y cómo funciona el mercado.

Empecemos por la oferta, la demanda agregada y el equilibrio macroeconómico. Las fuentes de datos fundamentales sobre las transacciones realizadas a nivel macroeconómico son las cuentas nacionales, la contabilidad del balance de pagos y del sistema financiero y los índices de precios y empleo que recopila el instituto de estadísticas. Si bien es cierto que la macroeconomía no existiría sin esos datos, también lo es que en un cierto sentido muy importante la economía comienza donde termina la contabilidad nacional y el trabajo de los estadísticos. Esto es así porque las estadísticas y la contabilidad recogen información sobre lo que *ya ocurrió*, mientras que la economía está interesada en *predecir* lo que puede ocurrir a partir del análisis de la conducta de los

agentes. Para estudiar y modelar la conducta de los agentes, la economía no puede prescindir de la información sobre las transacciones ya ocurridas. Pero tampoco puede quedarse allí. A la economía le interesa lo que los agentes hicieron sólo en la medida en que ello informa sobre lo que los agentes planean hacer ante diferentes configuraciones de precios en los mercados. Esto es, la información sobre las transacciones de compraventa es útil sólo en la medida en que nos permite dibujar las curvas de oferta y de demanda y calcular las restricciones de presupuesto agregadas. Si releemos el punto donde explicamos cómo se mide el PBI con esta nueva perspectiva, veremos que utilizamos de manera laxa el lenguaje y tomamos como sinónimos más o menos próximos “ventas” y “oferta” por un lado, y “compras” y “demanda” por el otro. No podemos seguir haciendo eso pues ahora sabemos que las compras y las ventas son conceptos *ex post* mientras que la oferta y la demanda son conceptos *ex ante*. Si queremos predecir debemos ser muy estrictos en distinguir entre el *resultado* de la conducta de los agentes económicos y los *determinantes* de esa conducta. Si conocemos el resultado de las acciones pero no sabemos qué las motivó, estaríamos en peores condiciones para predecir que si conociéramos las razones que están detrás de la conducta observada. En cambio, si conociéramos los determinantes de la conducta de los agentes, contaríamos con una regla general que nos permitiría predecir las acciones referidas a la compra y venta de bienes y factores ante cada circunstancia concreta<sup>11</sup>.

Llamaremos *oferta global* a la cantidad total de bienes y

<sup>11</sup> Si usted leyó algo de psicología o sociología esto le debe resultar excesivamente mecánico. Antes de enojarse por la pobre visión de la complejidad de la conducta humana que surge de este argumento tome en cuenta dos cosas. Primero, en las ciencias sociales hay una división del trabajo y la economía se ocupa sólo de la parte “económica” de la conducta; por eso, los métodos que usa aíslan un solo aspecto de la conducta del individuo. No hay nada de malo en usar una metodología que deja el resto de los condicionantes de la conducta fuera del análisis para concentrarse sólo en lo económico, aunque desde ya debemos evitar confundir un método de análisis con una afirmación sustantiva sobre la naturaleza humana. La economía no dice que los únicos determinantes de la conducta son los que ella estudia. Estoy dispuesto a reconocer que a veces

servicios que los productores planean vender. Tales bienes y servicios o bien son producidos internamente y están contabilizados en el PBI (Y), o bien son importados del resto del mundo (M). La *demanda global*, por otra parte, representa la cantidad total de bienes que los agentes planean comprar. Usualmente tales bienes se clasifican en función del destino final que piensan darle quienes planean comprarlos. Así, la demanda global es la suma de la demanda de bienes y servicios para consumo (C) e inversión (I) del sector privado, la demanda del sector público (G) que absorbe bienes al realizar su gasto y las exportaciones (X) que representan la demanda del resto del mundo. Para que haya *equilibrio macroeconómico* todos los agentes de la economía deben poder realizar sus planes. Por lo tanto, en tal situación, si sumamos todos los bienes según el uso o destino que se les planea dar, el valor que obtengamos debe ser igual a la cantidad de bienes y servicios disponible. Si ello no ocurriera y la demanda fuera mayor que la oferta, algún agente quedaría con su demanda insatisfecha. Si ocurriera lo contrario, algún agente quedaría con su oferta sin vender. Debido a este hecho, para que haya equilibrio macroeconómico la oferta global debería ser igual a la demanda global y, por ende, la condición de equilibrio responde a esta ecuación:

$$(1) \quad Y + M = C + G + I + X$$

Si la oferta es distinta de la demanda diremos que existe un *desequilibrio* macroeconómico. Específicamente, si la oferta global es mayor que la demanda diremos que existe *exceso de oferta*,

---

los economistas no dejan muy clara esta cuestión y muestran cierta tendencia a utilizar erróneamente el método económico de análisis para explicar otros aspectos de la conducta humana a los que no debería aplicarse; pero note que en este caso el error es del economista, no de la economía. Segundo, la economía no está tan desarrollada como para poder predecir exactamente la conducta de los individuos ante cada circunstancia. Poder hacerlo es, si se quiere, la utopía que perseguimos los economistas. Por ahora, siempre hay un margen de incertidumbre que deja parte de las acciones económicas sin explicación y que, seguramente, es irreductible y tiene que ver con la complejidad de los motivos que nos mueven a actuar de determinada forma.

mientras que si ocurre lo contrario estaremos en presencia de un *exceso de demanda*. Estos conceptos son fundamentales para la predicción en economía. Si alguien planea realizar algo y le sale bien (lo realiza ex post), en principio uno esperaría que ese agente no tome ninguna acción adicional pues está en equilibrio. La predicción de la macroeconomía en este caso es que si existe equilibrio, éste tenderá a mantenerse hasta que ocurran nuevos hechos. Si, por el contrario, existe un desequilibrio la predicción es que la economía no quedará en la misma posición. Como los planes ex ante no se cumplieron ex post, los agentes tratarán de salir de la situación de desequilibrio y tomarán acciones en tal sentido. Los resultados de las acciones de los individuos, sin embargo, tendrán consecuencias diferentes de acuerdo con las características de la economía. En particular, hay una cuestión fundamental que ya marcamos anteriormente: el grado de flexibilidad con que los precios se ajustan. Adicionalmente, una segunda característica importante es el grado de flexibilidad del sector externo.

### **3.5. Clasificación de los desequilibrios macroeconómicos**

Veamos en primer lugar la cuestión de la flexibilidad de precios. En la jerga de los economistas se dice que si los precios no son lo suficientemente flexibles la economía se “ajusta por cantidades”, mientras que si lo son la economía se “ajusta por precios”. Para entender esto supongamos un desequilibrio de exceso de oferta. Cuando sobran bienes porque hay un exceso de oferta, en promedio lo que la gente planea comprar será menor a lo que la gente desea vender. Por ende, habrá una presión hacia la baja sobre los precios. Si los precios son flexibles y caen rápido el desequilibrio desaparecerá. Hubo *deflación* y, por ende, la economía se ajustó por precio. Pero si los precios no se ajustan lo suficientemente rápido, las firmas no podrán colocar todos sus productos y acumularán stocks. Para evitar tal acumulación, los gerentes reducirán los niveles de producción y, seguramente, despedirán gente o cortarán las horas trabajadas. Cuando esta situa-

ción se produce, la economía se ajusta por cantidad y se dice que está entrando en una *recesión*. Cuando existe un exceso de demanda la lógica es similar: si la cantidad agregada de bienes que los agentes desean demandar es mayor que la cantidad total de bienes disponibles, los precios tenderán a subir y habrá *inflación*. Entonces, el aumento de precios hará desaparecer el exceso de demanda. En ese caso, la economía se ajustó por precios. Pero si los precios no son flexibles, el exceso de demanda persistirá y el exceso de ventas dejará a las firmas sin stocks. Ante tal situación, habrá que ampliar los planes de producción, caerá el desempleo y las horas trabajadas aumentarán. La economía, entonces, se ajustó por cantidades y los analistas económicos dirán que está en una etapa expansiva o de *reactivación*. Obviamente, esta explicación de los desequilibrios y los ajustes es muy esquemática por razones pedagógicas. En la práctica la economía suele ajustarse en parte por precios y en parte por cantidades y, además, no lo hace de manera simétrica. Cuando la economía va para abajo tiende a ajustarse más por cantidad que por precio; por eso estamos mucho más acostumbrados a ver desempleo que deflación. En cambio, cuando la economía sufre un exceso de demanda las presiones sobre los precios suelen ser importantes.

Si se toma en cuenta que la economía está abierta y no cerrada se hace necesario realizar una aclaración adicional sobre los mecanismos del ajuste macroeconómico. En una economía abierta la oferta está compuesta no sólo por lo producido localmente sino también por las importaciones. Por lo tanto, es razonable asumir que los excesos de demanda serán en parte satisfechos con oferta importada, mientras que los excesos de oferta se revertirán en una reducción de las importaciones. En tal situación, la economía se estaría ajustando por cantidades pero las consecuencias macroeconómicas serían diferentes. El aumento de la demanda al incrementar las exportaciones, se reflejaría en un aumento del déficit de cuenta corriente y los excesos de oferta en una reducción del mismo. Obviamente, para que esto ocurra el sector externo debe ser flexible; en particular, se requiere que esté disponible



el crédito externo necesario para financiar un aumento en el déficit de la cuenta corriente. Luego volveremos sobre este punto.

Debido a que las caídas del nivel de actividad impulsadas por excesos de oferta global típicamente llevan a aumentos del desempleo y lo contrario ocurre con los excesos de demanda, se identifica el equilibrio macroeconómico con una situación de *pleno empleo* y, a su vez, se define como *fluctuación económica* la variación del nivel de actividad por encima y por debajo del nivel de pleno empleo. A estas fluctuaciones muchas veces se las concibe como *ciclos* económicos para dar la idea de que la economía a veces está por encima y a veces por debajo de su nivel normal de funcionamiento. Nótese que, si los precios fueran completamente flexibles, las fluctuaciones del PBI y del empleo no deberían existir ya que todo el ajuste se daría vía precios. Por ello los economistas suelen decir que detrás de la existencia de los ciclos está la rigidez de los precios.

### **3.6. Los agentes agregados y sus restricciones de presupuesto**

Veamos ahora cuáles son los agentes macroeconómicos. Como la teoría del crecimiento y la macroeconomía, a diferencia de la microeconomía, trabajan con el total de la economía agregada, los agentes y las conductas que importan no son las personas individuales sino los agregados de personas que tienden a comportarse de igual forma ante la ocurrencia de determinados hechos, tales como la variación de las tasas de interés, un aumento de los precios o una reducción de los impuestos. En función de esto, típicamente la macroeconomía trabaja con tres “agentes” agregados: el *sector público*, el *sector privado* y el *resto del mundo*. Obviamente, cuando el problema que se está estudiando así lo requiere, es posible profundizar la desagregación. Por ejemplo, si enfrentamos un problema macroeconómico de exceso de déficit fiscal, quizás no nos conformemos con saber que el sector público tiene déficit y queramos averiguar si tal déficit lo generan las provincias o el gobierno federal. Asimismo, si nos enfrentamos con

un exceso de gasto en el sector privado debido a un aumento del crédito, es posible que necesitemos saber a nivel más desagregado si el que está demandando crédito en forma excesiva es el sector de empresas o el de familias y dentro de las empresas si son las firmas pequeñas y medianas o las grandes. En realidad, buena parte del “arte” de la macroeconomía reside en elegir el nivel óptimo de agregación. Si agregamos mucho tenemos la ventaja de trabajar con pocos sectores y ello hace más fáciles y claros los razonamientos. La desventaja es que, al agregar, se pierde información. Si desagregamos, la calidad de la información aumenta pero también lo hace su cantidad y por lo tanto es más difícil procesarla. En realidad, este dilema se parece bastante al problema que enfrenta un cartógrafo que debe decidir la escala y el nivel de detalle a incluir en un mapa. La solución es elaborar el mapa sobre la base de la función que el mismo debe cumplir. No se dibuja con el mismo detalle un mapamundi que un mapa carretero. Y ello no implica que uno esté “bien” y el otro “mal”, sino que simplemente satisfacen necesidades distintas. Con la elección del grado adecuado de desagregación en la macroeconomía y la teoría del crecimiento ocurre lo mismo.

Nos queda por último definir las restricciones de presupuesto que enfrentan estos agentes macroeconómicos y, también, la economía como un todo. Empecemos con la restricción de presupuesto para la economía en su conjunto, que es la más fácil de definir. Como no es posible adquirir algo que no existe, la economía no puede gastar más allá de los recursos existentes. Ex post el uso final no puede superar al PBI más las importaciones. Uno podría verse tentado a identificar esto con lo que dice la ecuación (1). Sin embargo, nótese que dicha ecuación (1) es una condición de equilibrio y, por lo tanto, es ex ante y no ex post, es decir, sólo se cumple si todos los planes se realizan. La restricción de presupuesto global, por el contrario, se cumple siempre. ¿Cuál es el misterio? No lo hay. Simplemente pensemos lo siguiente. Es cierto que nadie puede gastar en algo que no existe. Pero nada impide que los agentes *planeen* gastar en algo que no existe si ignoran que el bien en cuestión no está disponible. Obviamente, independientemente de que se ignore el hecho o no, los bienes no están

disponibles y los agentes no podrán realizar sus planes ex post. Por lo tanto, si no son conscientes de que no hay suficientes bienes como para que todos cumplan sus planes, terminarán en desequilibrio. Además, al haber planes que no se realizan habrá mercados en desequilibrio y la oferta global no será igual a la demanda global. Pero justamente, es porque no se puede violar la restricción de presupuesto que los agentes quedan en desequilibrio. Si fuera posible inventar bienes de la nada y por lo tanto no hubiera restricción de presupuesto, entonces tampoco habría jamás desequilibrio entre la oferta y la demanda. Si alguien demandara un bien, éste se produciría instantáneamente. Si alguien se quedara con inventarios sin vender, los haría desaparecer sin hacerse muchos problemas. Justamente, en la vida real se produce inflación o reactivación en el primer caso y recesión o deflación en el segundo porque “de la nada nada viene” como reza el refrán. Nótese, por otra parte, que sólo hay una situación en la cual es posible, al mismo tiempo, respetar la restricción de presupuesto y realizar los planes: la situación de equilibrio. En tal caso, los planes ex ante se cumplirán ex post porque son compatibles con la restricción de presupuesto y, por ende, la oferta y la demanda global serán iguales. En este punto, también sería interesante tener presente lo que dijimos sobre los precios. Si ellos fueran flexibles, habría desequilibrios pero durarían muy poco.

Quizás en este momento esté rondando en la cabeza del sufrido lector de estas líneas la siguiente pregunta: ¿cómo es que los agentes pueden planear gastar en algo que no existe o los productores planear vender algo para lo cual no habrá demanda? Si cada agente respeta su restricción de presupuesto y sólo gasta cuando tiene los ingresos correspondientes, ¿no debería ocurrir que al gastar cada uno exactamente lo que tiene, a nivel agregado la oferta y la demanda deberían igualarse? Este razonamiento es plausible pero olvida un elemento fundamental en la economía moderna y que aún no hemos analizado: el *crédito*. Cuando existe el crédito, respetar la restricción de presupuesto no implica para el agente igualar el gasto y el ingreso período a período: un agente podría gastar de menos y prestar, y otro gastar de más y pedir

prestado. En función de esto, debemos redefinir la restricción de presupuesto: en cada período nadie puede gastar por encima de lo que gana más lo que le prestan (o menos lo que prestó). En términos técnicos, si un agente gasta por debajo de su ingreso diremos que tiene un *superávit* y si gasta por encima diremos que tiene un *déficit*. Un poco más adelante vamos a necesitar que recuerde lo siguiente: un superávit es lo mismo que un déficit negativo y viceversa.

Hay varias *reglas de consistencia* que deben cumplirse en una economía con crédito y que debemos repasar brevemente porque son cruciales para entender los desequilibrios macroeconómicos. *Primera regla*: no hay deudor sin acreedor. Esto es bastante lógico. Ya vimos que para la sociedad en su conjunto, en un momento determinado los recursos totales están dados y nadie puede crearlos desde la nada. Por lo tanto por cada deudor que gasta de más debe haber un acreedor que gasta de menos. Dicho de otra forma, el crédito existe porque dos agentes se ponen de acuerdo: uno en gastar de más y el otro de menos, en un contexto en el que los recursos totales para los dos están dados. *Segunda regla*: como no hay deudor sin acreedor, la suma de todos los déficit debe ser cero. Para entender esto recuerde que un déficit es lo mismo que un superávit negativo. Esta regla dice de forma más complicada lo que ya vimos: para que uno gaste de más, otro debe gastar de menos. Por eso si al valor total de lo gastado de más le restamos el valor total de lo gastado de menos la cuenta debería darnos cero. *Tercera regla*: los que tienen déficit acrecientan su deuda y los que tienen superávit aumentan sus acreencias o riqueza financiera. *Cuarta regla*, llamada de “consistencia intertemporal”: el agente que gasta hoy de más, deberá gastar de menos en el futuro para poder devolver lo que le prestaron. El que otorgó crédito, por supuesto, estará en la situación contraria. Mirado desde esta perspectiva, resulta claro por qué cuando alguien presta algo trata de asegurarse de que la persona es seria. El crédito es una promesa de pago cuyo cumplimiento implica que el deudor efectivamente gastará menos en el futuro para honrar la deuda: el que hoy genera un déficit, deberá generar un superávit en el futuro.

El crédito existe porque existen agentes con déficit y agentes con superávit. Está bien. Pero, ¿cómo se “encuentran” los que quieren tener déficit con los que quieren tener superávit? Justamente, ése es el rol de los *mercados de capital o financieros*. El mercado de capitales es el “lugar” donde se encuentran los agentes que planean tener superávit con los que planean tener déficit, para que los primeros le presten a los segundos luego de ponerse de acuerdo sobre la tasa de interés, que es el precio de los préstamos. ¿Qué pasaría, por ejemplo, si todos los agentes que fueran al mercado de capitales quisieran tener déficit y ninguno superávit? No se cumpliría la regla que dice que la suma de los déficit debe ser cero. En este caso la suma sería positiva y los planes, inconsistentes, por lo que no podrían realizarse todos ex post. Todos querrían ser deudores, nadie querría ser acreedor. Todos irían a los mercados de capital a pedir crédito, nadie a ofrecerlo. Si el mercado funcionara bien, como existiría un exceso de demanda de crédito, la tasa de interés subiría como fruto de la puja de los agentes por conseguir fondos, que serían muy escasos. Al subir el costo del crédito, algunos agentes deficitarios se retirarían desanimados del mercado y otros que pensaban pedir prestado a la tasa anterior, planearían prestar a la nueva tasa más alta. Algunos déficit desaparecerían y otros se tornarían en superávit. Conclusión: el mercado se movería hacia el equilibrio eliminando los déficit sobrantes. La tasa de interés sólo se quedaría quieta en el momento en que la suma de los superávit fuera cero y, en este caso, los planes ex ante corregidos por el aumento del costo del crédito se podrían realizar ex post. El mercado lograría, así, coordinar los planes de todos los individuos.

No tenga dudas, si los mercados de capital funcionaran tan perfectamente, los macroeconomistas nos quedaríamos sin trabajo. Es más, es posible que nadie se hubiera molestado en inventar una disciplina llamada macroeconomía. Justamente porque a veces la tasa de interés no refleja correctamente la información sobre los déficit y superávit es que se producen desequilibrios y fallas de coordinación de planes. En particular, si la tasa de interés no subiera como supusimos en la discusión anterior, por ejemplo porque los bancos se equivocan con la tasa que cobran, ello lleva-

ría a una situación de desequilibrio macroeconómico<sup>12</sup>. Como todos estarían intentando gastar de más y no habría bienes para todos, el exceso de demanda llevaría a un aumento de la inflación o a un déficit insostenible de la cuenta corriente. Está claro, por otra parte, que si todos los agentes quisieran tener un superávit al mismo tiempo, todos querrían prestar y nadie gastaría. A diferencia del ejemplo anterior, la economía desarrollaría tendencias deflacionarias y recesivas. Quizás ahora estamos en condiciones de contestar la pregunta que planteamos algo más arriba: si los mercados de crédito no funcionan correctamente, es perfectamente plausible que los agentes planeen gastar en cosas que no están disponibles o producir para una demanda inexistente. Cuando uno toma en cuenta estas cuestiones, queda claro por qué en la actualidad todo el mundo está preocupado por el nivel de las tasas de interés que fije Greenspan en los Estados Unidos: si la señal de tasa que Greenspan da a los bancos y a los mercados de capital es errada, ello se traduciría en desequilibrio macroeconómico.

### **3.7. La relación entre déficit y equilibrio macroeconómico**

Quizá el lector ya está sospechando que existe una estrecha relación entre lo que ocurre con los déficit de cada agente agregado y el equilibrio macroeconómico. Mostraremos ahora para terminar este punto que efectivamente existe una vinculación estrecha entre nuestra ecuación (1) de equilibrio macroeconómico y el déficit de los agentes agregados. Ya dijimos que los agentes principales son el sector público, el sector privado y el resto del mundo (que está compuesto por todos los países que comercian y tienen relaciones financieras con la Argentina); por lo tanto, necesitamos

<sup>12</sup> Si le parece raro que los bancos se equivoquen en la tasa que cobran piense en la actual crisis asiática y, en particular, en Japón. Una de las economías más importantes del planeta está en convulsión en gran parte debido a las malas decisiones de sus bancos.

definir el déficit de cada uno de ellos y ponerlo en relación con el equilibrio/desequilibrio macroeconómico.

En la restricción de presupuesto del gobierno las entradas son los impuestos (T) y las salidas son el gasto público (G) y los pagos de intereses de la deuda externa (ZG). Entonces, el déficit del sector gobierno DEFG se define como:

$$(2) \quad \text{DEFG} = G + ZG - T$$

Por la regla tercera, si el déficit es positivo el gobierno tendrá que aumentar su endeudamiento. El gobierno tiene tres formas de endeudarse: *a.* emitir dinero a través del Banco Central, *b.* emitir deuda y colocarla en el mercado local y *c.* aumentar la deuda externa financiándose en el mercado internacional de capitales. En el caso particular de la Argentina, la forma más utilizada es la *c.* La primera forma de financiamiento está vedada por la ley de convertibilidad y la forma *b.* no puede ser muy utilizada porque generaría mucha presión en los mercados locales. Para comprender esto último vale la pena recordar la regla número dos. Como ella dice que la suma de los déficit debe ser cero, si el sector público tiene un déficit positivo, o bien el sector privado o bien el resto del mundo o ambos deben mostrar un déficit negativo (o sea, un superávit). Esto implica que deben gastar por debajo de su ingreso y financiar al sector público. Por supuesto, esto se realiza a través de los mercados de capital. Cuando el gobierno quiere endeudarse puede, por ejemplo, emitir un bono público y ofrecérselo al sector privado en el mercado local o puede recurrir al mercado internacional con igual propósito. Obviamente, al tratar de financiar su déficit el gobierno ejercerá una presión ascendente sobre las tasas de interés. Pero como el mercado internacional de capitales es mucho más grande que el nacional, la presión sobre las tasas se sentirá mucho más en este último caso.

Nótese que si la política económica del gobierno se propusiera lograr una reducción en las tasas de interés, una forma posible sería la de reducir el déficit o incluso mostrar un superávit fiscal. Si el gobierno mostrara un superávit fiscal, por ejemplo, no sólo no se endeudaría sino que podría recomprar su deuda en el mer-

cado, lo que empujaría las tasas hacia abajo. El mejor ejemplo actual de esta situación es Brasil. Por la presión del déficit fiscal y el tamaño de la deuda pública ya existente en el mercado brasileño de capitales, las tasas de interés en ese país han llegado al ridículo e insostenible valor del 40% anual. Por eso no es extraño que tanto el gobierno brasileño como el FMI estén empeñados en lograr una reducción del déficit fiscal como forma de evitar un colapso financiero. Obviamente, el ajuste requerido en el caso de déficit nunca es fácil de digerir políticamente. Si miramos la ecuación (2), entenderemos por qué reducir el déficit quiere decir bajar el gasto o aumentar los impuestos. En cualquiera de los dos casos, el impacto de esas medidas es recesivo ya que si cae el gasto se produce exceso de oferta y si aumentan los impuestos se reduce el ingreso disponible<sup>13</sup> y la gente tiene menos poder adquisitivo para demandar. Ante tal contexto, no sería improbable que el plan de ajuste lleve a un aumento del desempleo.

En el presupuesto consolidado del sector privado las entradas de fondos están constituidas por el ingreso factorial y las salidas son los gastos de consumo (C) e inversión (I), los pagos de impuestos al gobierno (T), los pagos de intereses sobre la deuda externa privada y otros pagos de servicios de factores al exterior —como dividendos de las multinacionales afincadas en el país, por ejemplo— (ZP). O sea, que el déficit privado (DEFP) es:

$$(3) \quad \text{DEFP} = C + T + ZP + I - Y$$

Las consecuencias del déficit privado sobre los mercados de capital son similares al caso del sector público. Las reglas dos y tres indican que si el sector privado genera un déficit aumentará su endeudamiento y algún sector deberá financiarlo. No es habitual que el gobierno tenga superávit, por lo tanto, cuando el sector privado tiene un déficit el que lo financia es el resto del mundo. Ello implica, naturalmente, que aumentará la deuda externa privada. Es interesante notar, sin embargo, que aunque el sector

<sup>13</sup> Por *ingreso disponible* se entiende el ingreso privado menos los impuestos netos pagados al sector público.



público no le suele prestar (en términos netos) al sector privado, las acciones financieras del sector público no son indiferentes para el privado. En el ejemplo brasileño, si el gobierno tuviera éxito en reducir el déficit, la consiguiente reducción de las tasas de interés sería como un bálsamo para el sector privado. Al efecto negativo que tiene el aumento de las tasas de interés sobre el sector privado por causa del incremento de la deuda pública se lo llama *crowding out*. Básicamente, esto quiere decir que el gobierno desplaza al sector privado de la actividad económica cuando aumenta el gasto e induce como consecuencia un aumento en las tasas de interés de mercado.

Por último, en el balance del resto del mundo las entradas de fondos son los pagos netos a factores del exterior ( $ZG + ZP$ ) y el pago de nuestras importaciones ( $M$ ), mientras que el gasto del resto del mundo lo constituyen las exportaciones ( $X$ ) que son las ventas de nuestro país. El déficit del sector resto del mundo es como sigue:

$$(4) \quad \text{DEFRM} = X - M - ZG - ZP$$

En los países en desarrollo no es típico que el resto del mundo tenga déficit sino más bien lo contrario. Esto es, el país rico otorga crédito y el pobre lo toma. Ello es así porque, usualmente, los países jóvenes y menos desarrollados tienen muchas oportunidades de inversión pero les falta ahorro, mientras que a los países más avanzados les ocurre lo contrario. Dicho de otra forma, los países en desarrollo gastan más de lo que producen y los industrializados financian ese déficit. Si recordamos lo ya visto en relación con la balanza de pagos, esto implica que los países en desarrollo tendrán déficit de cuenta corriente y los desarrollados superávit.<sup>14</sup> Por supuesto que, como lo expresa la regla cuatro, los países que generan déficit en el presente deberán generar supe-

<sup>14</sup> También implica que cuando un país tiene déficit de cuenta corriente el resto del mundo tendrá superávit. Por ello a veces se dice que el déficit de la cuenta corriente es el superávit del resto del mundo cambiado de signo. Al respecto, quizás valga la pena mencionar que al superávit del resto del mundo también se lo llama *ahorro externo*

rávit en algún momento en el futuro para pagar la deuda. Cuando los países más ricos sospechan que este último puede no ser el caso dejan de prestarle a los países en desarrollo y exigen que devuelvan parte de la deuda. Esto es lo que ocurrió a principios de la década de los ochenta y dio lugar a la llamada “crisis de la deuda”. Pero sin ir más lejos, es también lo que ocurrió con México en el “Tequilazo” de fines de 1994 y lo que está pasando con Brasil en la actualidad. A estos fenómenos se los conoce con el nombre de *racionamiento de crédito*. La importancia macroeconómica del racionamiento del crédito es difícil de exagerar. Nótese que si un país, súbitamente, deja de recibir préstamos del exterior deberá ajustar su déficit de cuenta corriente hasta llevarlo a cero. Pero si el país en su conjunto tiene déficit, sólo puede haber dos “culpables”: el déficit del gobierno o el déficit privado. Por ende, si el déficit de la cuenta corriente debe desaparecer, el sector público o el privado o ambos deben reducir su desequilibrio financiero. Si miramos (2) y (3) aparecen todas las alternativas posibles de ajuste ante el racionamiento de crédito. La política económica de ajuste podría actuar sobre la demanda reduciendo el gasto público, el consumo o la inversión privada. O podría actuar sobre la oferta tratando de aumentar el PBI representado por la variable  $Y$ . Mientras la primer alternativa sería recesiva y tendería a generar desempleo al reducir la demanda, la segunda aparece mucho más razonable ya que al aumentar la oferta no presionaría sobre el empleo sino todo lo contrario. Lamentablemente, como en casi todos los órdenes de la vida, lo mejor es lo más difícil. En el corto plazo, normalmente la única alternativa es reducir la demanda agregada. La caída de la demanda local es muy funcional para lograr el equilibrio externo porque ello reduce las importaciones y, adicionalmente, deja más saldos para ser exportados. Obviamente, el nivel de bienestar local se resentiría pues en ambos casos quedarán menos bienes para ser absorbidos internamente. A esta altura deberían resultar obvios dos hechos: el primero es por qué los planes de ajuste son tan poco populares. El segundo, por qué países como el nuestro y los latinoamericanos le temen como a la peste a las crisis financieras internacionales que pue-

den traducirse en racionamiento de crédito y necesidad de ajustar el déficit de cuenta corriente.

Para concluir le dejamos un trabajo práctico. Sume (2), (3) y (4) y compruebe que la suma le dará cero sólo en el caso en que la oferta global sea igual a la demanda global. Esto es, cuando la economía está en equilibrio. Corroborando las razones que ya hemos dado usted debería encontrar que si la suma de los déficit da positiva habrá un exceso de demanda y, si da negativa, habrá un exceso de oferta. Resumiendo:

**DEFP + DEFG + DEFRM = 0  $\Leftrightarrow$  EQUILIBRIO MACROECONÓMICO**

**DEFP + DEFG + DEFRM > 0  $\Leftrightarrow$  EXCESO DE DEMANDA GLOBAL**

**DEFP + DEFG + DEFRM < 0  $\Leftrightarrow$  EXCESO DE OFERTA GLOBAL**

Asimismo, también recuerde que una vez que se produce el desequilibrio:

**DESEQUILIBRIO + PRECIOS RIGIDOS  $\Leftrightarrow$  AJUSTE DE CANTIDAD**

**DESEQUILIBRIO + PRECIOS FLEXIBLES  $\Leftrightarrow$  AJUSTE DE PRECIOS**

#### **4. COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO**

El PBI per cápita es la principal medida del nivel de bienestar de una economía. Parece natural, entonces, que el objetivo prioritario del crecimiento sea lograr un aumento sostenido de ese indicador a lo largo del tiempo. Hemos visto, también, que en una economía abierta un país no produce todo lo que demanda ni demanda todo lo que produce, debido a que a veces “importa del” y en otras ocasiones “exporta al” resto del mundo, al tiempo que puede prestar o tomar prestado en los mercados internacionales de capital. Ambos hechos representan una ventaja enorme para

cada una de las economías nacionales que conforman el mercado internacional: el comercio internacional de bienes hace posible ganar eficiencia productiva a través de la especialización de la producción y el mercado de capitales permite que los países más jóvenes, con mayores oportunidades de inversión, tomen crédito de países ricos donde esas oportunidades son menores. Pero un proceso de crecimiento para ser sostenible en el tiempo y obtener provecho de la especialización y el crédito externo debe cumplir con algunas reglas de consistencia en su relación con la economía internacional. En particular, para poder importar un país debe poder exportar, pues de lo contrario necesitaría endeudarse de manera infinita. Tal hecho no sería posible pues violaría la regla cuatro referida a la consistencia intertemporal en los mercados de crédito. Aquí es donde la interacción entre competitividad y crecimiento entra en el cuadro.

Un país es competitivo si es capaz de competir exitosamente en los mercados internacionales, esto es, vender los productos que produce. Así definida, la competitividad parece un concepto sencillo. Sin embargo, ello es engañoso. La competitividad plantea cuestiones bastante complicadas y, a veces, muy poco intuitivas debido a que muchas proposiciones que son verdaderas para la competitividad a nivel de la empresa no lo son a nivel de toda la economía. De modo específico, la competitividad es importante para el crecimiento por dos razones fundamentales: la primera es que un país que no logra mantener el equilibrio en la cuenta corriente se verá obligado a realizar un ajuste macroeconómico y deberá, por ende, reducir su nivel de gasto global. Si la reducción toma la forma de caída en el gasto de inversión, esto afectará el crecimiento, efecto que puede ser muy significativo como lo demuestra, por ejemplo, la experiencia de ajuste de América latina y Argentina en los ochenta. Las consecuencias negativas del ajuste sobre la inversión durante la crisis de la deuda fueron tan severas que muchas economías decrecieron. De ahí el nombre de “década perdida” con que se bautizó dicho período. La segunda razón por la cual la competitividad importa para el crecimiento es que un país que logra ser competitivo en ramas de la producción donde la productividad de la mano de obra es muy alta, estará en

condiciones de pagar salarios elevados y, aún así, podrá vender exitosamente lo que produce. Por ello, aumentar la productividad es una condición necesaria para aumentar el nivel de vida sin dañar el equilibrio externo. Este punto está dedicado a discutir estas cuestiones: comenzamos explicando algunos conceptos básicos de crecimiento, para luego hacer lo mismo en relación con la competitividad. Sobre la base de esa discusión terminamos examinando la interacción entre competitividad y equilibrio externo en el proceso de crecimiento económico sostenido.

#### **4.1. Crecimiento, productividad y desarrollo**

El crecimiento se define como el aumento del PBI. Sin embargo, para que aumente la riqueza de cada habitante el PBI debe crecer por encima del aumento de la población. Por eso, en términos aproximados, a la tasa de crecimiento del PBI hay que restarle la tasa de crecimiento de la población para obtener la tasa de crecimiento del PBI por habitante o per cápita. En el caso de la Argentina bajo la convertibilidad, el PBI creció un 6% por año en promedio, pero como la población aumenta alrededor de 1,2% anual, el PBI per cápita estuvo creciendo al 4,7% anual. Si recordamos el esquema de la Figura 1 (“El flujo circular de la economía”) queda claro que para que esto ocurra debe aumentar la productividad. En efecto, decir que el producto por habitante sube es lo mismo que decir que el valor agregado por cada habitante está subiendo y ello a su vez implica que se pagan en promedio más salarios, beneficios y rentas. Como “nadie regala nada”, si cada habitante tiene un ingreso mayor es porque cada uno está produciendo más en promedio. Que se incrementa la productividad quiere decir precisamente eso. Nótese, por otra parte, que no hay ninguna razón para que aumente el desempleo porque la productividad aumenta. Como la gente gasta los ingresos que gana en los bienes que produce, no existe una causa a priori para que la oferta y la demanda no crezcan juntas y tampoco, en consecuencia, para que se genere un exceso de oferta de bienes que lleve al desempleo. La falacia de que el aumento de la productividad necesariamente

genera desempleo es eso, una falacia. Si ello no fuera así, el espectacular incremento de la productividad desde la Revolución Industrial debería haber generado niveles de desempleo espectaculares.<sup>15</sup>

Aunque quizá pueda resultar bastante obvio, es bueno tener en cuenta que la cuestión de si un país es rico o pobre es distinta de la cuestión de si un país crece mucho o poco. Que un país sea muy desarrollado no implica que crezca rápido. En realidad, la situación parece ser la contraria: la teoría económica moderna ha encontrado que ser muy atrasado es una “ventaja” desde el punto de vista del crecimiento. Cuanto más atrasado es un país, *dado el resto de los factores que determinan el crecimiento*, mayores son sus posibilidades de crecer rápidamente<sup>16</sup>. Ello es así porque a medida que un país crece las oportunidades de inversión se van agotando y esto se traduce en una menor tasa de inversión. Por ejemplo, un país muy atrasado puede copiar tecnologías de los más avanzados; pero un país muy desarrollado no tiene de quién copiarse: debe “inventar” si quiere mejorar sus tecnologías y, en principio, es más costoso inventar que copiar. Una hipótesis que suele sostenerse es que los “Tigres Asiáticos” (Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea) no podrán mantener por mucho tiempo las tasas espectaculares de crecimiento que mostraron en la posguerra por la sencilla razón de que al aproximarse a la frontera tecnológica no pueden seguir copiando. Asimismo, esta hipótesis es consistente con las altas tasas de crecimiento de la China actual: en los últimos diez años China creció al 10% mientras que Suiza lo hizo sólo al 2%. Además de la tecnología, hay otros fac-

<sup>15</sup> Esto no implica, desde ya, que un aumento muy fuerte de productividad no pueda generar en el corto plazo problemas de desempleo. Lo que dice el argumento anterior es que no hay nada que implique que ello deba suceder necesariamente.

<sup>16</sup> Obviamente, ningún país iniciaría una guerra porque los países destruidos pueden crecer más rápidamente debido a que es necesario reconstruirlo todo y, en consecuencia, sobrarían las oportunidades de inversión. De igual forma, ningún país trataría de ser pobre para crecer con mayor velocidad. En otras palabras, aun cuando un PBI per cápita alto es un objetivo de la política económica, el crecimiento rápido no es un objetivo *per se*.

tores tales como la infraestructura, que también son importantes para las oportunidades de inversión: está claro que la necesidad de caminos en Bolivia es muy superior a la de Francia, por lo que el mismo kilómetro adicional de caminos produce un aumento mayor del bienestar en Bolivia que en Francia.

Sin embargo, para comprender cabalmente lo que estamos diciendo, es fundamental tener presente que existen muchas otras condiciones y factores que determinan el crecimiento. Está claro que un país atrasado no crecerá si su población no tiene un nivel de educación que le permita siquiera copiar tecnologías, si su estructura jurídica no es confiable, o si sufre de una fuerte inestabilidad política o desequilibrios macroeconómicos muy acentuados (alta inflación, moratoria de pagos externos, etc.). Dicho en otros términos, es necesario cumplir con varios requisitos para crecer. En el desarrollo de su historia la teoría económica ha ido descubriendo diferentes factores que influyen sobre el crecimiento en función tanto del avance analítico de la disciplina como del estudio de las experiencias concretas de los países. Esos factores pueden sistematizarse en función de tres variables: la *acumulación de capital físico* (vía inversión), la *acumulación de capital humano* (vía mejoras en salud y educación) y la *acumulación de conocimientos tecnológicos*. En los tres casos estas variables son fundamentales porque coadyuvan a aumentar la productividad total de la economía, esto es, permiten que la sociedad esté en condiciones de producir la misma cantidad de producto con menores cantidades de insumos de trabajo y capital o mayor cantidad de producto con iguales cantidades de insumos. La acumulación de capital físico y de capital humano logran aumentar la productividad del trabajo, porque la destreza del trabajador aumenta con el uso de la maquinaria, con el entrenamiento educativo y de las habilidades y, también, con un mejor estado de salud que reduce los días perdidos por enfermedad, aumenta la atención en el trabajo, etc. Por otra parte, las mejoras de tecnología tanto en lo que hace a mayor calidad de equipos como a la organización en el lugar de producción, también tienen efectos muy positivos sobre la eficiencia del trabajo.

La economía es una ciencia social y no una rama de la ingeniería justamente porque no termina con el reconocimiento de que es necesario acumular maquinaria, equipos y conocimientos técnicos y usarlos eficientemente para producir, sino que también se pregunta por las *motivaciones* que llevan a los individuos a acumular capital y conocimientos. Al igual que en el caso de la conducta macroeconómica, se trata de reconocer las motivaciones pues ello nos dejaría en mejores condiciones para predecir la conducta referida al ahorro, la inversión, la educación y la innovación tecnológica y, por ende, para identificar los factores que explican el crecimiento. En este sentido, la teoría del crecimiento hace hincapié en primer lugar en el rol del empresario, pues es quien en una economía capitalista tiene a su cargo buena parte de las decisiones tanto en lo referido a cuánto capital acumular (inversión) como a qué tipo de tecnologías usar (innovación). Schumpeter, uno de los grandes economistas del siglo, identificó la potencia innovadora del capitalismo con el espíritu emprendedor del empresario. En la visión de este autor, lo que mueve a la economía de mercado es la “destrucción creativa” impulsada por el espíritu de lucro: en el afán de desplazar a sus competidores y obtener un beneficio extraordinario, el empresario crea y adopta nuevas técnicas que destruyen las más antiguas convirtiéndolas en obsoletas.

Para la teoría del crecimiento, además de la empresa hay otras instituciones que también son muy relevantes; entre ellas el Estado es una de las principales. El Estado tiene dos tareas particularmente importantes a su cargo: asegurar la estabilidad jurídica (respeto de la ley y los contratos, seguridad, etc.) y actuar en los casos en que la existencia de fallas en el funcionamiento del mercado hace necesario su accionar. En este sentido, es esencial para el crecimiento el rol del Estado en el área de acumulación de capital humano por sus responsabilidades en educación y salud, y también porque tiene a su cargo la misión de diseñar la política de estabilización macroeconómica. Existe consenso en la actualidad respecto de que el crecimiento se resiente significativamente en un contexto de alta inestabilidad. Volveremos sobre este último punto debido a su importancia para la experiencia argentina.



Para crecer es necesario acumular capital, es decir, *invertir*. Pero como vimos, la restricción de presupuesto indica que los recursos para toda la sociedad son limitados; en consecuencia, los recursos que son utilizados con el fin de acumular capital no pueden ser consumidos. Para crecer hay que *ahorrar*: para que las empresas cuenten con los recursos de inversión necesarios, la gente no debe consumirlos, debe ahorrarlos. Por ello, para que haya equilibrio, la cantidad que los empresarios planean invertir debe ser igual a la cantidad de recursos que los agentes planean ahorrar. Está claro que a los efectos de crecer, ahorrar no es menos importante que invertir. De ahí que Adam Smith identificara el ahorro como uno de los factores fundamentales que explican la “riqueza de las naciones”. Esta visión de Smith sobre el ahorro sigue siendo totalmente consistente con las experiencias recientes de crecimiento. Por ejemplo, una característica común que aún a las economías de crecimiento rápido de los “Tigres Asiáticos” es su alta tasa de ahorro, que solía ubicarse cómodamente por encima del 30% del PBI.

Ahora que hemos puesto en primer plano el rol determinante del ahorro y la inversión en el crecimiento, quizás al lector se le plantee la duda siguiente. Los que toman las decisiones de inversión son los gerentes de la firma, pero los que toman las decisiones de ahorro no necesariamente son ellos. Por ejemplo, buena parte de los ahorros de la comunidad los manejan los fondos de pensión que pertenecen a las familias. Entonces, ¿cómo se coordinan estas decisiones? Por supuesto que a esta altura del partido mi capacidad de generar asombro está agotada. Usted tiene razón con la respuesta que anticipó: los que coordinan las decisiones de ahorro e inversión son los mercados y, específicamente, los *mercados de capital y financieros*. En realidad, en cierto sentido ya hemos anticipado la explicación del mecanismo según el cual el ahorro y la inversión se igualan a nivel agregado. En la sección sobre equilibrio macroeconómico explicamos que cuando los mercados de crédito están en equilibrio, la suma de todos los déficit es cero. Pero recordemos que un déficit puede definirse también como el exceso de la inversión por sobre el ahorro. Por lo tanto, en la situación de suma cero algunos sectores tendrán déficit positivo

y otros negativo. Esto quiere decir que lo que le “sobra” de inversión a los que tienen déficit se compensa exactamente con lo que le “falta” de inversión a los que tienen superávit, es decir, déficit negativo. Conclusión, aunque para cada agente el ahorro puede diferir de la inversión, el ahorro total de la sociedad será igual a la inversión total. Las decisiones de ahorro e inversión estarán coordinadas y, simultáneamente, la sociedad podrá gozar de los enormes beneficios que significan que algunos sectores (las empresas) se puedan especializar en aprender a invertir bien, mientras las familias podrán especializarse sólo en ahorrar.

Por supuesto que si existe un desequilibrio en el que los déficit no suman cero, deberían actuar los mecanismos de tasa de interés que ya hemos explicado anteriormente de forma tal de igualar la suma de los déficit a cero. Asimismo, como ya lo hicimos notar más arriba, si la tasa de interés no tiene la flexibilidad suficiente o los bancos se equivocan con la tasa que cobran se producirá un desequilibrio macroeconómico y los planes de inversión y ahorro no podrán cumplirse ex post. En ese caso, el ahorro y la inversión dejarán de estar coordinados y el proceso de crecimiento sufrirá por tal motivo. De estos argumentos se desprenden dos cuestiones muy importantes: la primera es que el equilibrio macroeconómico es muy importante para garantizar el crecimiento sostenido. La segunda es que, como dijimos anteriormente, las instituciones son importantes para el crecimiento; en particular, el Estado y las instituciones financieras y del mercado de capitales. La calidad de las mismas es esencial para garantizar la fluidez en la intermediación entre el ahorro y la inversión y, con ello, el proceso de crecimiento. Un sistema financiero que se caracterice por una falta de supervisión bancaria y por una escasa transparencia en las operaciones, seguramente constituirá un impedimento al desarrollo en la medida en que será más difícil que el mercado fije correctamente las tasas de interés. Los mercados de capital con instituciones débiles y con información defectuosa sobre los deudores son más propensos a generar fenómenos de racionamiento de crédito. Y como vimos, el racionamiento puede tener consecuencias graves en términos de fallas de coordinación macroeconómica.

Hay un último comentario que vale la pena realizar antes de abandonar la cuestión del crecimiento. En economía se distingue entre desarrollo y crecimiento debido a que podría ocurrir que no todo crecimiento del PBI represente un aumento del bienestar de la población. Por ejemplo, si el modelo de crecimiento no toma recaudos en relación con el medio ambiente podría ocurrir que se estén sobreutilizando recursos que no son renovables. En tal caso, el crecimiento de hoy se estaría “comprando” a costa de las generaciones futuras y se trataría por ende de un crecimiento artificial. De igual manera, cuando la distribución del ingreso empeora o los niveles de pobreza absoluta aumentan, podría haber crecimiento sin desarrollo. En función de estas cuestiones los economistas han diseñado indicadores de crecimiento “sustentable” que contemplan los efectos sobre el medio ambiente y las Naciones Unidas publican un índice de desarrollo humano que toma en cuenta otros indicadores, además del PBI per cápita, para evaluar el desarrollo comparativo de un país determinado.

#### **4.2. Competitividad y equilibrio externo**

Para competir exitosamente, un país debe producir a costos menores que sus competidores. Por eso la competitividad está íntimamente ligada a los costos internos en que incurre un país para producir. Si recordamos lo visto en el punto 2, es evidente que la evolución de los costos estará determinada, básicamente, por dos elementos: la cantidad de factores de la producción utilizados para elaborar el producto (capital y trabajo) y el costo interno de dichos factores. Esto es, una economía puede competir con costos bajos porque utiliza menos factores para hacer el mismo producto que otra o porque aún utilizando iguales cantidades de insumos paga menos por el uso de los factores de la producción. Para lograr competitividad por la primera vía se necesita un país con tecnologías más avanzadas; justamente, lo que define como “de punta” a una tecnología es que utiliza menor cantidad de insumos por unidad de producto fabricado. Para lograr competitividad por la segunda vía una forma muy común es contar con

salarios bajos, o también, con algún recurso natural en abundancia. Cuando los recursos son abundantes dentro de un país el costo de los mismos tenderá a ser menor y, por ende, tal país estará, en principio, en condiciones de producir a un costo más bajo los productos que usen el factor abundante en forma intensiva. Un momento de reflexión sobre estos simples hechos nos servirán para entender por qué un país con tecnología avanzada puede pagar buenos salarios y, aún así, ser competitivo: lo que paga de más en salarios lo compensa holgadamente por el ahorro de mano de obra que logra en función de una tecnología más eficiente.

Desde el punto de vista técnico, la Argentina es lo que se llama en teoría económica un *país pequeño*. Un país tal se define por no tener influencia en los precios mundiales. Nuestras ofertas y demandas a nivel internacional representan una parte tan chica del mercado que es muy difícil que, porque nosotros variemos nuestra demanda u oferta de algún producto, el precio del mismo también varíe. Por ello para nuestros productores, los precios a los cuales venderán sus productos a nivel internacional están dados de antemano. Ante tal situación, si alguna de nuestras firmas puede producir utilizando menos cantidad de insumos de factores o pagar menos por esos factores, ganará mucho dinero y será, por ende, muy competitiva. En ese caso, la búsqueda del lucro llevará a la firma a expandir la producción y la consecuencia para el país será que exportará mucho de tal producto.

Ahora bien, ¿por qué es bueno exportar mucho y ser competitivo? Obviamente, exportar no puede ser un objetivo *per se*. No se trata de un deporte. Los países exportan para generar las divisas que necesitan para pagar sus importaciones. Si un país exportara y no importara nada, recibiría dólares pero no los gastaría: acumularía reservas infinitamente en el Banco Central y estaría actuando tan irracionalmente como el avaro de la célebre obra de Molière. Esto que es verdad siempre, es especialmente importante en el contexto de los países en desarrollo que, como todos los países, exportan porque necesitan divisas para importar. Pero la diferencia específica es que el sostenimiento del proceso de crecimiento depende críticamente de ello. ¿Por qué? Porque buena

parte de las importaciones de esos países son bienes de inversión que ellos no producen. Y esos bienes no sólo permiten llevar adelante la acumulación de capital físico sino que, además, aportan al proceso de aprendizaje tecnológico. Cuando se adquieren bienes de capital nuevos y de mejor calidad, el stock de conocimientos tecnológicos aumenta porque las maquinarias y equipos importados traen incorporados conocimientos tecnológicos novedosos. Asimismo, los países importan insumos que suelen ser críticos para el funcionamiento de la economía, como el petróleo.

El argumento anterior implica que las crisis externas son especialmente dañinas para el crecimiento. En función de ello y de la importancia particular que tiene el tema para el caso argentino, vale la pena que hagamos algunas reflexiones adicionales sobre la relación entre competitividad y equilibrio externo. Supongamos que un país tiene un déficit en cuenta corriente. Ante tal situación estará tomando crédito en el exterior. Pero como ya hemos explicado, si se produce una turbulencia y aparece el racionamiento del crédito el país deberá hacer desaparecer el déficit “de golpe” puesto que no podrá financiarlo. Una forma de lograrlo es reducir el déficit comercial mediante el expediente de aumentar las exportaciones. Pero ¿cómo puede hacerse “de golpe” más competitivo un país? Mejorar la tecnología puede ser una vía pero no puede hacerse “de golpe”, pues tal alternativa sólo es factible en el largo plazo. La posibilidad que queda, entonces, es bajar los costos internos. Como los precios internacionales en dólares están dados (recordar el supuesto de país pequeño), si los costos nacionales medidos en dólares bajan, aumenta el beneficio interno de los exportadores y por ende la competitividad mejora con el consiguiente efecto benéfico sobre las exportaciones. Pero la única forma de reducir los costos nacionales es bajar los precios nacionales. ¿Se puede lograr “de golpe” esa baja? Bueno, aquí es necesario que recordemos lo que ya aprendimos sobre el ajuste macroeconómico. Para generar deflación es necesario no sólo que haya exceso de oferta global sino, además, que *los precios sean flexibles a la baja*. Si los precios son rígidos se tardará mucho en lograr el aumento de competitividad y, lo que es muy importante, habrá desempleo por un tiempo largo. Recuerde que si la economía no se ajusta por precio se ajusta por cantidad.

Ahora estamos en condiciones de entender por qué algunos gobiernos devalúan cuando tienen problemas en el balance de pagos. Y también por qué otros han desarrollado una suerte de fobia al uso de ese instrumento de política económica. Específicamente, la devaluación es una vía bastante expeditiva para lograr un aumento “de golpe” en la competitividad. Veamos por qué. Si devaluamos nuestra moneda, ello quiere decir que pagaremos más pesos por cada dólar. Como los precios de venta en dólares están dados, nuestros exportadores recibirían siempre la misma cantidad de dólares por unidad de producto vendida antes y después de la devaluación. Pero ahora recibirán más pesos por dólar cuando vayan al Banco Central a cambiar lo que ganaron exportando. *Si los salarios y los costos internos no variaron*, ganarán más dinero y serán más competitivos. Parece mágico y en cierto sentido lo es. Por ejemplo, a principios de los '90, Italia e Inglaterra estaban teniendo problemas en el sector externo. Como estaban dentro del sistema monetario europeo no podían devaluar saliendo de las normas. Pero si no lo hacían tendrían que pasar por un período duro de desempleo. Ante el dilema eligieron menos desempleo y devaluaron. Y les salió bastante bien.

¿La devaluación resulta siempre en un aumento de la competitividad? Para contestar, es necesario tener en cuenta que la parte más relevante del razonamiento anterior es la que resaltamos en letra itálica: “*si los salarios y los costos internos no variaron*”. Si la devaluación no es esperada y resulta un hecho muy poco común, es muy factible que los costos internos varíen muy poco. En los países en los cuales se recurre muy frecuentemente a la devaluación para solucionar problemas del balance de pagos, en cambio, es muy probable que la dinámica de formación de precios le quite efectividad a la devaluación, pues en dichos países, la gente aprende que la devaluación significa una traslación de ingresos a los exportadores y trata de defender su ingreso aumentando preventivamente los precios. Por ello, luego de la devaluación parte del efecto beneficioso sobre la competitividad se perderá por el aumento preventivo en los costos internos. Esto no quiere decir que la devaluación no mejore la competitividad en absoluto. Lo que sí quiere decir es que cada vez se necesitarán

devaluaciones más grandes para lograr los mismos efectos sobre la competitividad. En este sentido, es interesante comentar que los países latinoamericanos y en particular la Argentina hicieron un uso tan abusivo de la devaluación como forma de lograr competitividad “de golpe”, que el instrumento terminó por perder casi toda su efectividad. En buena medida ésta es la razón que llevó a nuestro país a elegir un sistema como la convertibilidad que descarta la devaluación por ley.

\* \* \*

Hasta aquí llegamos con nuestra incursión por la teoría macroeconómica y del crecimiento. Es hora de hacer un alto, reflexionar un poco y, luego de tomar nuevas fuerzas, comprobar si aprendimos algo útil. ¿Cómo? ¡Qué mejor que aplicar nuestros nuevos conceptos a la realidad económica actual y ver si podemos entender mejor lo que está pasando y prever posibles escenarios futuros!

## Autoevaluación

---

---

1. Suponga que el Banco Mundial lo contrató para evaluar la marcha de un país y le da la siguiente información de los últimos diez años:
  - Tasa de crecimiento: 7%
  - Déficit de cuenta corriente: 5% del PBI
  - Déficit del gobierno: 0
  - El país está pasando por una crisis financiera

¿Qué recomendaciones haría sobre las causas de la crisis financiera? ¿Convendría bajar el déficit externo?
2. Suponga que lo llaman de un ex país socialista y le piden que les explique cuáles son las virtudes del mercado ya que lo ignoran por razones obvias. Haga un discurso de una carilla y no olvide referirse a los problemas de incentivos, información y coordinación.
3. Los mercados financieros en la actualidad están bastante convulsionados debido a la crisis en Asia, Rusia y Brasil. Explique por qué el Ministro de Economía de un país como el nuestro o Chile o Bolivia debería estar preocupado siguiendo el desarrollo de la crisis. ¿Qué variables macroeconómicas podrían ser afectadas?



4. Imagine que los mercados financieros están en equilibrio y el gobierno decide otorgar un aumento a los docentes. Suponga dos escenarios: en el primero el gobierno financia el aumento subiendo impuestos; en el segundo aumenta su déficit y lo financia en el exterior. Comente las diferencias y semejanzas en lo que hace a las consecuencias de ambos escenarios sobre el equilibrio macroeconómico.
5. Vuelva a la Introducción de esta Unidad 1, busque las preguntas que hicimos y trate de responderlas. ¿Cuántas de ellas pudo contestar?
6. Un país de América latina tiene problemas de exceso de déficit de cuenta corriente. Un asesor recomienda devaluar mientras que otro se opone y propone que lo correcto es dejar el tipo de cambio como está y aumentar la productividad. ¿Usted qué opina?
7. Parta de esta aseveración: cuando la suma de los déficit ex ante da cero ello implica que la oferta y la demanda global son iguales. ¿Esto es verdadero o falso? Explique por qué y, si se anima, haga la deducción algebraica.



## Unidad 2

# MACROECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO: LA EXPERIENCIA ARGENTINA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El propósito central de esta unidad es pasar revista a la evolución económica reciente de nuestro país y de su situación actual en lo referido a la estabilidad macroeconómica, la competitividad y el crecimiento. En el desarrollo de esta temática haremos un uso intensivo de las herramientas analíticas que hemos estudiado en la unidad anterior. De hecho, para facilitar la comprensión hemos organizado nuestro examen de la economía argentina siguiendo un orden similar al que utilizamos para presentar los conceptos teóricos. En el punto 2 recurrimos a la información sobre el PBI aportada por las cuentas nacionales y otras fuentes estadísticas para evaluar las cuestiones de bienestar y distribución y ubicar a la Argentina en el concierto de las naciones de acuerdo con su nivel de desarrollo. En el punto 3 abordamos el equilibrio macroeconómico y especial énfasis reciben, por supuesto, la convertibilidad y el desempleo, que son los rasgos definatorios del escenario macroeconómico en la actualidad. En el punto 4 estudiamos los principales factores que determinan la dinámica de la competitividad y el crecimiento en nuestro país luego de las drásticas transformaciones ocurridas en la economía en la década de los noventa de la mano de:

1. la reforma estructural con orientación de mercado,

2. el incremento de la entrada de capitales en el contexto de la globalización financiera,
3. la profundización de la integración regional en el ámbito del Mercosur, y
4. el establecimiento del régimen de convertibilidad.

## **2. LA ARGENTINA EN EL MUNDO: DESARROLLO RELATIVO Y BIENESTAR**

Un primer paso importante para nuestro análisis de la economía argentina es ubicarla en el concierto de las naciones en función de su nivel de desarrollo. El objetivo de realizar comparaciones internacionales no es para nada deportivo. Para entender los problemas económicos de un país determinado es fundamental saber en qué estadio de desarrollo relativo se encuentra. Una lección importante que nos ha dejado nuestra experiencia en investigación es que resulta bastante difícil encontrar un país cuyos problemas económicos sean enteramente originales. Aun cuando en esta unidad y en la que sigue nuestra intención es identificar los desafíos económicos específicos que enfrenta la Argentina de hoy, es necesario tener presente que suele existir una marcada similitud en los problemas económicos que aquejan a países de nivel de desarrollo similar. Un segundo factor muy importante que opera en el mismo sentido es la ubicación geográfica, no sólo porque los países suelen tener relaciones comerciales estrechas con sus vecinos sino también porque los shocks internacionales suelen afectar de manera similar a regiones geográficas enteras. Las turbulencias desatadas en nuestra región por la crisis de la deuda en 1982, el “Tequilazo” en 1995 y la crisis asiática desde mediados de 1997 son evidencia suficiente de la inoperancia que tendría un análisis que no tomara en cuenta de manera relevante que la Argentina está ubicada en América latina y es un país de desarrollo medio.

Empecemos, entonces, por la cuestión del desarrollo relativo de la Argentina. Si clasificamos a los países como lo hace el Banco Mundial en estratos de ingreso bajo, medio y alto, el nuestro se

ubica en el estrato medio. En realidad, la Argentina se encuentra en ese estrato porque tuvo una evolución bastante desalentadora durante un período muy prolongado en este siglo. En las primeras décadas su posición relativa era muy superior a la actual y se encontraba entre los países con mayor PBI per cápita. Sin embargo, a pesar de la pérdida de posiciones en el concierto de las naciones, la Argentina es aún un país con un nivel de PBI per cápita mucho más que aceptable: U\$S 8.030 según el “Informe sobre el Desarrollo” producido por el Banco Mundial en 1997. Ningún país de América latina tiene un PBI per cápita mayor y el promedio de la región se ubica en U\$S 3.320. Por otra parte, entre los países de ingreso medio se encuentra en el estrato superior, dentro del cual sólo dos países (Eslovenia y Grecia) tienen un PBI per cápita más alto. En el ranking según el ingreso per cápita, Argentina se ubica en el puesto 28. Pero esto puede ser engañoso pues hay muchos países muy pequeños que prácticamente son ciudades estado: si contamos sólo los países que tienen más de, digamos, 30 millones de habitantes, la Argentina ocupa el puesto nueve, lo que no está nada mal; en cambio, si contamos los que tienen más de 10 millones se encuentra en el puesto quince.

La estructura económica y productiva de la Argentina guarda relación con su nivel de desarrollo. Se trata de un país semiindustrializado y muy urbanizado, lo que lo diferencia claramente tanto de los países más ricos como de los más pobres. Una característica de los países más pobres es que poseen una gran cantidad de población trabajando en el campo. En la Argentina sólo un 11 % de su gente habita zonas rurales. La diferencia con los países industrializados no es tanto la participación de la industria en el PBI sino la productividad que la misma muestra y el tipo de actividad que predomina. En nuestro país, la participación de la industria en el producto es 24,7%, la del sector primario 10,7% y el resto corresponde a servicios.

De hecho, cuando se juzga la distancia que existe entre la Argentina y el mundo desarrollado, no sólo es diferente el PBI per cápita sino también la forma en que el mismo se distribuye. Cualquiera sea el indicador que tomemos, Argentina está lejos de la distribución del ingreso que muestran los países más avanza-

dos y, lo que quizás es más preocupante, se ha estado alejando de manera sistemática. No obstante, para evaluar el significado de este hecho en todas sus aristas, es necesario tener en cuenta que el empeoramiento en la distribución del ingreso es un fenómeno generalizado en toda América latina, con la sola excepción de Uruguay.

Hay muchas formas de medir el estado de la distribución del ingreso en un país. Dos bastante populares son el coeficiente de Gini y la distribución por quintiles de ingreso. La primera medida varía entre cero y 1 y, cuanto más cerca de uno se encuentra el valor de Gini, más inequitativa es la distribución. La segunda medida acumula la población en quintiles de 20% en 20%, empezando con los más pobres y terminando con los más ricos. Una vez acumulado el primer 20% se suma cuánto ganan y así sucesivamente con los cuatro quintiles restantes. En función de cualquiera de las dos medidas, la Argentina viene sufriendo un largo período de deterioro en la equidad, el que comienza hacia mediados de la década de los setenta. El primer impacto negativo se produce en la segunda mitad de los setenta en el período militar, se prolonga en los ochenta con la crisis de la deuda y culmina con la hiperinflación. La convertibilidad no revirtió esta situación sino que, en realidad, tendió a consolidarla o incluso agravarla en algunos lapsos. El coeficiente de Gini en 1974 era de 0,331, en los años ochenta ya se ubicaba en promedio en 0,396, y en los siete años de convertibilidad el coeficiente medio fue 0,403. Si comparamos este coeficiente con el de Brasil o con el de Chile que son países extremadamente sesgados en la distribución (tienen un Gini de 0,63 y 0,56 respectivamente), Argentina no parece estar tan mal. Pero América latina se caracteriza por ser una región con una de las peores distribuciones del planeta. Si comparamos a la Argentina con Eslovenia que tiene el mismo PBI per cápita o, incluso, con Uruguay que es sólo un poco más pobre que nosotros, veremos que los coeficientes de estos dos países son mejores que los nuestros.

Si el objetivo es parecernos a los países más avanzados no sólo en el nivel sino también en la distribución del ingreso, es aún largo el camino que debemos recorrer. La siguiente tabla muestra

CUADRO 1  
DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

PAÍS	20% MÁS POBRE	20% MÁS RICO	20% MÁS RICO / MÁS POBRE
España	8,3	36,6	4,4
Canadá	5,7	40,2	7,0
Francia	5,6	41,9	7,5
Suiza	5,2	44,6	8,6
Estados Unidos	4,7	41,9	8,9
Argentina	4,4	51,2	11,6
Costa Rica	4,0	50,7	12,7
Brasil	2,1	67,5	32,1
Chile	1,4	61,0	43,6

Fuente: *World Development Report*, 1997, World Bank

la participación del 20% más pobre y el 20% más rico en el ingreso, y la relación entre ambos en países seleccionados.

Está claro que la distribución del ingreso es bastante más regresiva en nuestro país que en cualquiera de los países industrializados, aun cuando se ubica bien en relación con América latina. Por otra parte, es necesario tener en cuenta que los países industrializados tienen una red de seguridad social más desarrollada y un PBI per cápita mucho más alto. Por lo tanto, no es lo mismo ser pobre en EE UU, que aparece con la peor distribución del ingreso entre los desarrollados del cuadro, que en la Argentina. En realidad, en el nuevo contexto de los noventa nuestro país tiene un problema importante de pobreza. En mayo de 1997, por ejemplo, en Capital y Gran Buenos Aires había 3,2 millones de pobres, lo que significa que teníamos el 28% de la población viviendo por debajo de la línea de pobreza. Además hay bolsones de pobreza de gran magnitud. En el segundo cordón del Gran Buenos Aires, alrededor del 42% de la población es pobre. Un factor que agrava esta situación es que la proporción de niños en la población pobre es la más alta. Más allá del juicio de valor que cada

uno tenga respecto de una sociedad en la cual los más pobres sean los niños, lo cierto es que desde el punto de vista del crecimiento económico esto representa un problema serio. Mala salud y mala educación para los niños de hoy implica capital humano escaso para el futuro y ya hemos visto la importancia que en la actualidad se le asigna al capital humano como factor clave del crecimiento y la competitividad.

Durante el período de convertibilidad el tamaño de la economía creció significativamente y lo mismo ocurrió con el ingreso per cápita. A pesar de ello la distribución no mejoró. Un factor fundamental detrás de este resultado, sin lugar a dudas, fue el aumento de la desocupación. La dinámica macroeconómica de la convertibilidad junto con las reformas estructurales, se tradujeron en un aumento inédito de la tasa de desempleo. El cuadro siguiente muestra la trayectoria de la población económicamente activa (PEA) y del desempleo, donde se observa claramente el aumento sistemático de los desempleados.

Como puede verse, la Argentina pasó de ser un país con una

CUADRO 2

PERÍODO (MAYO)	DESEMPLEO (%)	PEA (MILES)	DESEMPLEO (MILES)
1980	2,7	8.516	230
1985	6,6	9.335	616
1990	8,4	10.545	1.143
1995	17,3	12.477	2.158
1998	12,6	13.267	1.672

tasa de desempleo mínima a ser un país con desempleo muy elevado y crónico. Hay dos momentos clave en esta trayectoria. El primer gran salto en la tasa de desempleo coincide con la crisis de la deuda en 1982. A partir de esa crisis el desempleo aumenta fuertemente y tiende a estabilizarse en un nuevo nivel mucho



más elevado con el fracaso de los intentos de estabilización de los ochenta. El segundo aumento importante se produce con la convertibilidad y, en particular, luego del “Efecto Tequila” de fines de 1994. En mayo de 1995 el desempleo alcanza un pico de 17,3%, que es una cifra inédita para nuestro país y nos coloca como uno de los países con más desempleo en el mundo.

Obviamente, en términos de los conceptos desarrollados en la unidad uno, el desempleo representa un fenómeno de desequilibrio ya que la oferta de trabajo es mayor a la demanda y, por ende, los individuos que están desempleados no podrán realizar sus planes de empleo y gasto. Sin embargo, el desempleo no sólo representa un costo para el individuo que lo padece sino para la sociedad en su conjunto, pues hay recursos que permanecen ociosos. Un rasgo negativo adicional del desempleo es que no afecta a todos los estratos del mercado de trabajo de manera similar. Si observamos la composición del desempleo comprobaremos que perjudica más a quienes tienen menos formación educativa y a los nuevos trabajadores. Es por ello que no resulta sorprendente que el desempleo tenga consecuencias distributivas muy negativas.

### **3. EL PLAN DE CONVERTIBILIDAD Y LA ESTABILIDAD**

El programa de convertibilidad se lanzó en marzo de 1991. Su principal objetivo era lograr una rápida desinflación como un primer paso para estabilizar la economía. Las dificultades que el programa debía enfrentar no eran menores. Entre 1989 y principios de 1990 se habían producido dos episodios hiperinflacionarios y en el período inmediatamente anterior, entre marzo y diciembre de 1990, había fracasado un programa antiinflacionario. Como resultado de dicho fracaso, la tasa de inflación minorista llegó a casi 300%, las tasas de interés reales eran extremadamente altas y la economía estaba en recesión.

El programa de estabilización tenía dos elementos centrales. El primero fue fijar la paridad del tipo de cambio en un peso por dólar. Esta medida se relacionaba íntimamente con el “abuso” de la devaluación a que hicimos referencia en la unidad anterior:

debido al frecuente uso de la devaluación para tratar de ganar competitividad “de golpe”, el instrumento había perdido casi toda su eficacia, a punto tal que la devaluación se había convertido en un motor de la inflación. Al fijar el tipo de cambio, el programa recurrió a lo que técnicamente se llama “usar el tipo de cambio como *ancla nominal* del nivel de precios”. Para que los precios dejen de subir tratando de seguir al dólar, se los “ancla” mediante el anuncio de que el precio de este último quedará fijo. Con el objeto de reforzar la credibilidad del tipo de cambio fijo, el Congreso votó la Ley de Convertibilidad incorporando esa paridad. El segundo elemento fue prohibir la emisión de moneda sin contrapartida en divisas. Esta medida tuvo como meta tanto combatir la inflación como el desequilibrio en la cuenta corriente. Recordemos que cuando el gobierno tiene déficit ello contribuye a que la suma de los déficit sea positiva y, por lo tanto, genera exceso de demanda global. Esto presiona los precios hacia el alza y la cuenta corriente hacia el déficit (superávit del resto del mundo). Para evitar estos efectos se redujo drásticamente el déficit fiscal y, adicionalmente, para que el gobierno no se “tentara” se prohibió la emisión sin contrapartida en reservas. Para asegurar el cumplimiento del nuevo régimen monetario en 1992 se reformó la Carta Orgánica del Banco Central y se lo declaró “independiente”. Bajo el nuevo régimen, el Banco Central quedó obligado a mantener reservas internacionales de libre disponibilidad por el equivalente al 100% de la base monetaria. Como la base monetaria es el nombre técnico de nuestro dinero, está claro que bajo la convertibilidad sólo puede emitirse dinero si entran dólares.<sup>17</sup>

La evolución de la economía bajo el régimen de convertibili-

<sup>17</sup> La nueva Carta Orgánica también cerró otra canilla monetaria que solía ser tan importante como la del gobierno: el crédito del Banco Central a los bancos comerciales. Se impusieron límites muy bajos sobre los redescuentos y se prohibió el establecimiento de garantías sobre los pasivos del sistema financiero. También se prohibió la remuneración de las reservas legales. Estas regulaciones, sin embargo, fueron sensiblemente flexibilizadas para evitar el colapso luego de la crisis mexicana. Con el objeto de reducir los niveles de fragilidad financiera del sistema, se permitió a los bancos integrar las reservas de liquidez con activos que rinden intereses, se estableció un esquema limitado de seguro de depósitos y los límites sobre los redescuentos fueron levantados

dad ha mostrado tres fases bien diferenciadas. La primera tiene como característica distintiva una marcada y sostenida expansión del producto y se extiende desde marzo de 1991 hasta diciembre de 1994, cuando se produce el llamado “Efecto Tequila”; la segunda abarca la recesión que siguió a la turbulencia financiera mexicana y finaliza entre el último trimestre de 1995 y el primero de 1996; la tercera llega hasta el presente y se caracteriza por una fuerte reactivación que, no obstante, ha llegado a su fin de la mano de la crisis asiática. Al momento de escribir este trabajo, todo indica que la economía se encamina hacia una etapa recesiva debido a la crisis en Brasil.

El Plan de Convertibilidad resultó ser un arma antiinflacionaria muy poderosa. La inflación argentina es hoy una de las más bajas de América latina y está entre las menores del mundo. Este hecho se observa claramente en el Cuadro 3, que resume los indicadores macroeconómicos de mayor relevancia. La tasa de aumento de los precios al consumidor fue de 0,3% anual en 1997. La mejor forma de evaluar el significado de esta tasa, no obstante, es compararla con las tasas de inflación sufridas por el país en el pasado. Sólo en dos años de los quince anteriores al Plan de Convertibilidad la inflación había resultado inferior a tres dígitos y nunca había descendido por debajo del 80%.

La evolución de los precios bajo el régimen de convertibilidad, no obstante, muestra dos períodos muy diferentes. En el primero se produce la *convergencia* entre la tasa de inflación interna y la internacional; durante este período la inflación se ubica por encima de la internacional aunque tiende a igualarse. En el segundo período, una vez que se llega a la convergencia con la inflación internacional se consolida un *nuevo régimen macroeconómico* que difiere radicalmente de lo experimentado en la posguerra. Es fundamental tener presentes las características de este nuevo régimen para comprender los desafíos actuales de la economía argentina. En función de ello, repasaremos los tres aspectos que nos parecen esenciales. Con tal fin nos serán muy útiles algunos de los conceptos de la unidad anterior.

La primera cuestión es cómo se ajusta macroeconómicamente la Argentina de la convertibilidad cuando se produce un shock

MÓDULO I - UNIDAD 2

CUADRO 3  
PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

CONCEPTOS	1993	1994	1995	1996	1997
<b>DATOS BÁSICOS</b>					
Población (en millones)	33,5	33,9	34,3	34,6	35,0
Crecimiento demográfico (%)	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1
PBI (en miles de millones)	259,5	286,6	285,5	297,3	325,5
PBI/habitante	7737,0	8428,0	8279,0	8502,0	9177,0
Crecimiento PBI	6,3	8,5	-4,6	4,3	8,4
Inflación (precios consumidor)	7,4	3,9	1,6	0,1	0,3
<b>CUADRO MACROECONÓMICO</b>					
Consumo/PBI	83,6	82,4	81,9	82,6	81,8
Inversión/PBI	18,2	19,9	18,0	17,6	20,5
Ahorro/PBI	15,0	16,0	16,5	15,6	16,6
Exportaciones/PBI	6,3	6,6	8,7	9,2	8,9
Importaciones/PBI	8,1	9,0	8,6	9,5	11,2
Déficit público/PBI	-0,9	0,4	1,4	2,0	1,5
Déficit cuenta corriente/PBI	2,9	3,5	0,9	1,3	3,9
Déficit comercial/PBI	1,4	2,0	-0,03	0,0	1,8
<b>BALANZA EXTERIOR</b>					
Exportaciones bienes y servicios	13,1	15,8	21,0	23,8	25,5
Importaciones bienes y servicios	16,8	21,6	20,1	23,8	30,4
Balanza cuenta corriente	-7,5	-10,0	-2,4	-4,0	-10,1
<b>DEUDA EXTERNA Y RESERVAS INTERNACIONALES</b>					
Saldo total deuda externa	67,8	79,5	89,7	99,7	109,2
Deuda externa/PBI	26,1	27,7	31,4	33,5	33,5
Nivel de reservas	15,3	16,1	16,0	19,7	22,8

Nota: las cifras se expresan en miles de millones de pesos a menos que se indique lo contrario y las relaciones, en porcentajes.

Fuente: INDEC, Banco Central de la República Argentina y Ministerio de Economía.

que saca a la economía del equilibrio. Hemos visto que hubo dos períodos expansivos antes y después del “Tequila”, y uno recesivo cuando se hicieron sentir más fuertemente las consecuencias de la crisis. Específicamente, ¿la economía se ajustó por precio o por cantidad? De nuestras observaciones anteriores sobre la evolución del desempleo surge claramente que bajo la convertibilidad la economía tiende a ajustarse sobre todo por cantidades. Recuérdese el aumento del desempleo en 1995 y la caída posterior cuando la economía se reactiva. Esto indica que la flexibilidad de los precios y los salarios no es suficiente como para mantener a la economía cerca del pleno empleo ante la ocurrencia de una perturbación. Aun cuando esta observación sobre la evolución general de los precios sea correcta, vale la pena tener en cuenta que no todos los precios sectoriales ajustan de igual forma y ello tiene consecuencias macroeconómicas. Justamente con este hecho se relaciona la segunda característica de la convertibilidad que queremos marcar.

Una segunda característica del nuevo régimen es que la economía es mucho más abierta debido a la apertura comercial<sup>18</sup>. Esto no afecta a todos los sectores por igual ya que hay algunos productos que están más expuestos que otros a la competencia internacional. En general los servicios (por ejemplo, peluquería) tienen menos competencia de los productos importados que los

<sup>18</sup> El proceso de apertura comercial se había iniciado de forma gradual ya a mediados de la década de los '80 a través de la eliminación de los controles cuantitativos y las distorsiones arancelarias. El programa de reforma estructural de los '90, junto con la profundización del proceso integrador del Mercosur, se reflejó en la supresión total de las restricciones cuantitativas a las importaciones, una fuerte reducción de tarifas y la eliminación de los impuestos a la exportación. El objetivo central que se buscó fue el de lograr la neutralidad de incentivos con respecto a las actividades de importación y exportación. Es importante hacer notar, sin embargo, que la liberalización del comercio fue menos radical y fundamentalista que la de los mercados de capital. En particular, debido a la necesidad de armonizar políticas dentro del Mercosur y por la existencia de algunas políticas industriales aún subsiste cierto grado de diferenciación de tarifas y un programa especial para la industria automotriz. La apertura, en este sentido, ha sido más afín al enfoque de regionalismo abierto que al consenso de Washington.

bienes durables (por ejemplo, heladeras). A los primeros se los llama bienes *no transables* y a los segundos *bienes transables*. En tal contexto, cuando se produce un exceso de demanda de bienes transables es muy fácil importarlos y, por lo tanto, los productores nacionales no pueden subir el precio. Pero si sube la demanda por bienes no transables, como no tienen competencia externa, es muy posible que se ajusten por precio. Esto es justamente lo que ocurrió en los primeros años de la convertibilidad: al aumentar la demanda agregada los bienes no transables tendieron a ajustarse por precio mientras que los transables tendieron a ajustarse por cantidad. De tal forma, entre 1991 y 1994, la expansión de la demanda interna produjo simultáneamente una explosión de las importaciones y un fuerte aumento del precio de los no transables, en particular los servicios. Conclusión importante: bajo el nuevo régimen, cuando la economía se reactiva, la cuenta corriente tiende a mostrar déficit por las importaciones y, además, se hace más rentable producir no transables que transables por las diferencias en el ajuste de precios. Ello también va en contra del equilibrio de la cuenta corriente porque la economía pierde competitividad. Obviamente, cuando se produce exceso de oferta global ocurre lo contrario: disminuye el déficit de cuenta corriente y aumenta la competitividad. Si usted mira el Cuadro 3, que resume los indicadores económicos, podrá comprobar esto. El déficit de cuenta corriente en relación al PBI era de 3,5% en 1994 pero la recesión del tequilazo lo llevó al 0,9% en 1995. La reactivación de 1996/97 volvió a llevarlo al 3,9%.

Bajo la convertibilidad la Argentina ha tenido siempre déficit de cuenta corriente. Esto es, el resto del mundo ha mostrado un déficit negativo o superávit con nosotros. ¿A quién ha financiado el resto del mundo? En dicho Cuadro 3 figura el déficit del gobierno. Como se ve, el gobierno ha tenido en general déficit y, además, éste muestra una cierta tendencia creciente. Como la suma de los tres déficit debe dar cero, aunque no figura en el cuadro podemos obtener por diferencia el déficit privado. Si lo hacemos, veremos que el déficit privado es procíclico. Esto quiere decir que aumenta en los períodos de reactivación y disminuye con la recesión. Esta

conducta de los déficit, justamente, se relaciona con la tercera característica que queremos comentar. Veamos por qué.

Bajo la convertibilidad sólo se emite dinero contra reservas. Ello implica que la emisión aumenta cuando entran capitales del exterior pues se acumulan reservas. A través de la acción de los bancos, a su vez, el dinero que emite el Banco Central genera crédito para las familias y las empresas, y el crédito incentiva el gasto y la demanda global como ya lo hemos estudiado. Por otra parte, como el sistema bancario acepta depósitos directamente en dólares y algunas empresas pueden acceder directamente a los mercados internacionales, en realidad la entrada de capitales puede generar crédito sin necesidad de que los inversores externos deban pasar por el Banco Central y comprar pesos. Conclusión general número uno: bajo el nuevo régimen el motor del crédito disponible en la economía es la entrada de capitales del exterior. Por ello la expansión del déficit privado, la entrada de capitales y la reactivación están asociadas. Cuando entran capitales aumenta la oferta de crédito y cae la tasa de interés. Ello hace que el sector privado tome más crédito y expanda su déficit generando un exceso de demanda global de bienes que reactiva la economía. Cuando se produce una salida de capitales, como en el "Tequilazo" o la crisis asiática, ocurre el mismo proceso pero exactamente al revés: salen capitales, se retrae el crédito, sube la tasa de interés, cae el déficit privado y, con ello, el déficit de la cuenta corriente. Conclusión general número dos: el nivel de actividad de la economía depende de los movimientos de capital; por lo tanto, si los movimientos de capital son volátiles, el nivel de actividad mostrará características también de volatilidad.

#### **4. COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO EN LOS NOVENTA**

Ya hemos mencionado que la convertibilidad ha sido extremadamente exitosa en términos de crecimiento ya que el PBI per cápita mostró un incremento muy fuerte, de forma tal que en siete años cada habitante de la Argentina podría tener a su disposición

cerca de un 38% más de ingreso. Decimos “podría tener” y no “tiene”, porque ya hemos visto que una de las debilidades del proceso fue la disparidad en la distribución de los incrementos del producto. Si tomamos en cuenta nuestra exposición sobre los factores que impulsan el crecimiento, ¿qué conclusiones podemos extraer?.

La primera cuestión que surge claramente es que el aumento del PBI per cápita estuvo impulsado por fuertes incrementos en la productividad. El aumento de la eficiencia productiva se relacionó con la propia reactivación de la economía y, también, con las reformas estructurales. En particular, la mayor competencia de productos importados por la reducción de las barreras al comercio obligó a los productores a aumentar su competitividad por la vía de incrementar su productividad. Por la forma rápida en que se hizo, la apertura requería ganar mucha eficiencia en un período breve y ello tuvo como efecto colateral que la expansión durante este período creó muy poco empleo. Un segundo factor importante fue la incorporación de maquinarias y equipos importados que llevaron, por los mecanismos que ya explicamos, a mejoramientos significativos. En realidad, durante la convertibilidad, las importaciones de bienes de capital sufrieron un aumento espectacular.

¿Y qué ocurrió con el ahorro y la inversión? Aun cuando la Argentina está muy lejos de mostrar tasas de inversión/PBI de magnitud parecida a la de los tigres asiáticos, la evolución que mostró tal tasa fue bastante satisfactoria en los noventa, sobre todo si se la compara con lo ocurrido durante la crisis de la deuda. Como puede verse en el Cuadro 3, la proporción invertida en el producto en 1997 se ubicaba en valores de alrededor del 20%. El proceso de ahorro/inversión, no obstante, muestra dos debilidades notorias. La primera es que la tasa de inversión ha mostrado fluctuaciones importantes al compás del ciclo económico cuyas características ya hemos comentado. Nótese, por ejemplo, la fuerte caída de la tasa de inversión en 1995/6 luego del “Tequilazo”. La segunda es que la tasa de ahorro sigue siendo muy baja e insuficiente para financiar la inversión. Como la inversión es más grande que el ahorro, ello implica que el país tiene déficit y de-



pende, por ende, de la entrada de capitales para financiarlo. Esto genera problemas de volatilidad por las razones ya aducidas.

Una debilidad adicional de este proceso de crecimiento es su escasa capacidad para generar empleo. Como vimos, a pesar de una tasa de crecimiento muy alta el desempleo aumentó. En realidad, uno de los desafíos más importantes para el futuro no sólo económico sino social e incluso cultural de la Argentina, es cómo eliminar el sesgo antiempleo del crecimiento bajo el régimen de convertibilidad.

## Autoevaluación

---

---

1. Durante la crisis de la deuda en los ochenta, la Argentina enfrentó un fuerte racionamiento en los mercados de crédito. Una consecuencia importante fue que la economía se estancó. Brinde tres razones que puedan explicar este resultado.
2. El “Efecto Tequila” significó una reducción en la entrada de capitales externos a nuestra economía que llevó a una fuerte recesión. Explique el rol que le cupo a la evolución del crédito para invertir y consumir en tal resultado.
3. Considere esta aseveración: “Durante el primer período de la convertibilidad (1991-94) las importaciones aumentaron muchísimo porque la economía se reactivó y se ajustó por cantidad”. ¿Esto es verdadero o falso? ¿Por qué?
4. En función de lo que estudiamos en la Unidad 1 sobre las formas de financiar un déficit fiscal, está claro que si la convertibilidad prohíbe emitir para financiar el déficit fiscal, la única alternativa es endeudarse en el exterior y ello es lo que explica que haya subido la deuda externa. ¿Esto es totalmente cierto, parcialmente cierto o totalmente falso? ¿Por qué?

5. Señale, según su criterio, cuáles son los puntos más débiles del Plan de Convertibilidad. ¿Se le ocurre cómo mejorar tal situación?



## Unidad 3

# MIRANDO HACIA EL FUTURO: LA ARGENTINA Y EL CAMBIO

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En la unidad precedente hemos realizado una evaluación de la evolución reciente de la economía argentina. Sobre esa base, en esta última unidad exponemos algunas observaciones sobre los desafíos de mayor relevancia que la economía argentina deberá enfrentar en el futuro según lo sugiere nuestro análisis. Es importante aclarar dos cuestiones. La primera es que no pretendemos realizar una lista exhaustiva de los problemas económicos argentinos; nuestro objetivo es más bien exponer un conjunto de reflexiones circunscribiéndonos a los problemas estudiados en el módulo: macroeconomía, competitividad y crecimiento. La segunda es que el propósito principal no es realizar predicciones sobre la evolución futura de la economía sino brindar los elementos para que el lector pueda evaluar por sí mismo la factibilidad y características de los posibles escenarios. Es por eso que hemos titulado la unidad “mirando” y no “pronosticando” el futuro. En función de estos objetivos hemos seleccionado tres cuestiones: el valor de la estabilidad macroeconómica, el crecimiento y el desempleo, y la competitividad.

## 2. EL VALOR DE LA ESTABILIDAD

Una conclusión general que podemos extraer de nuestras reflexiones sobre la convertibilidad es que tiene dos fortalezas muy marcadas y dos debilidades también evidentes. Las fortalezas son la de constituir un arma muy eficaz contra la inflación y la de haber ayudado significativamente en la recuperación del crecimiento. Sus debilidades son el desempleo y la exposición a los shocks de origen externo. A pesar de que se seguirán produciendo shocks internacionales y que la tasa de desempleo será difícil que baje de manera significativa en un período breve, lo cierto es que todo hace prever que el objetivo de mantener la estabilidad de precios no dejará de ocupar un lugar de prioridad.

¿Es razonable dar tanta prioridad a la estabilidad? Al comienzo de este módulo planteamos que la preocupación de la economía es el bienestar de la población. Por lo tanto, pareciera que lo único interesante es el crecimiento. Es verdad que el crecimiento es fundamental y, por ello, le hemos dedicado buena parte de nuestra atención en este trabajo. Pero entonces, ¿por qué preocuparnos por el ciclo económico? Aunque quizá no resulte obvio a primera vista, el equilibrio macroeconómico de corto plazo es fundamental debido a que:

- a. las fluctuaciones económicas influyen sobre el nivel de bienestar en el corto plazo
- b. las fluctuaciones no afectan de forma simétrica a todos los sectores
- c. el desequilibrio macroeconómico de corto plazo puede afectar la tasa de crecimiento de largo plazo.

Justamente, la cuestión de la estabilidad seguirá siendo un desafío para la Argentina porque los problemas enumerados seguirán estando presentes. En relación con el punto *a*, los costos de bienestar más importantes que generan las fluctuaciones de corto plazo son el desempleo y la inflación. La convertibilidad eliminó la segunda pero no pudo evitar un agravamiento del primero.

El punto *b* es relevante, sobre todo, para la distribución del

ingreso y para la estabilidad del sistema financiero. Empecemos con la distribución del ingreso. Ya hemos visto que las reformas de los noventa no han sido eficaces para eliminar las disparidades marcadas en el ingreso. Bajo esas circunstancias, es factible pensar que habrá una presión sobre las instituciones y la política para buscar soluciones o, al menos, paliativos a la situación actual. En la medida en que el problema del desempleo persista no será la economía la que solucione el problema y la tarea recaerá más sobre los paliativos y las políticas sociales. Hay dos temas de relevancia asociados a esto: el primero es cómo mejorar la eficiencia en el gasto social; el segundo es cómo aumentarlo sin generar problemas de déficit fiscal y sin dañar los incentivos del sector privado para producir y aumentar la eficiencia. Muchas veces, en la discusión pública se plantean estos problemas como dilemas de solución imposible. Sin embargo, no hay nada que implique que ello sea así.

Hay dos factores que juegan a favor de la posibilidad de dar una solución razonable a estos problemas. Por un lado, la Argentina tiene hoy un PBI más alto y ello hace más fácil la solidaridad, sobre todo para financiar programas focalizados de lucha contra la pobreza extrema. Asociado a esto, seguramente pueden esperarse políticas más agresivas de combate a la evasión y elusión tributarias. Estas políticas tendrían a la vez un efecto de mejorar la equidad y la eficiencia en la asignación de recursos (pues se iguala en la competencia al empresario que paga con el que no paga) y allegar recursos al sector público. En segundo lugar, la experiencia de los países más desarrollados y las estadísticas que hemos analizado más arriba muestran que no es imposible conjugar un alto PBI per cápita con eficiencia productiva y grados razonables de equidad.

Una razón importante por la cual la estabilidad del sistema financiero resulta influida por las fluctuaciones macroeconómicas es que ellas no afectan de igual manera ni a todos los deudores ni a todos los bancos del sistema. En efecto, tanto el "Tequilazo" como la crisis asiática demostraron que las consecuencias de la astringencia crediticia no son simétricas. Cuando los capitales se retiran de la economía el racionamiento de crédito y el aumento

de tasas son mayores para los deudores más pequeños y, asimismo, el deterioro en la posición financiera de los bancos de menor tamaño tiende a ser más marcada. Esto implica que, en los escenarios futuros, los niveles de estabilidad observados seguirán dependiendo del nivel de volatilidad de los movimientos de capital y que, además, se seguirá registrando una tendencia a la concentración del sistema financiero en la medida en que los bancos más fuertes absorban a los de menor tamaño relativo que estén pasando por problemas de fragilidad en su posición de cartera. Este proceso puede tener, sin embargo, una ventaja, pues al aumentar el tamaño del banco promedio aumenta la eficiencia.

El punto *c* es muy importante para economías inestables como lo son las latinoamericanas en general y la Argentina en particular. Una economía muy inestable, que muestra fluctuaciones muy pronunciadas, crece poco. Esto quiere decir que el ciclo de corto plazo y la tendencia de crecimiento de largo plazo, aún cuando puedan separarse desde el punto de vista estadístico, están muy relacionados desde el punto de vista económico. En realidad, los efectos de los desequilibrios de corto plazo pueden ser tan perniciosos que las sociedades están dispuestas a pagar costos muy altos para lograr la estabilidad macroeconómica. Básicamente, los efectos de las fluctuaciones sobre el crecimiento se deben a que cuanto mayores sean las fluctuaciones de corto plazo, más volátil resultará la economía. Si hay mucha volatilidad, la información que manejan los agentes económicos pierde valor rápidamente; algo que parecía un buen negocio un día, al cambiar la situación macroeconómica, deviene una fuente de pérdidas. Cuando los agentes económicos se ven obligados a vivir en un mundo tal, tratan de tomar decisiones que no los “aten” por mucho tiempo ya que prefieren tener la posibilidad de revisar sus decisiones cuando aparezca nueva información. Y como la información es volátil, mejor no comprometerse con decisiones a largo plazo. Si esto ocurre, los agentes o bien no invierten o si lo hacen eligen proyectos de inversión que tengan recuperación a muy corto plazo. Esto es muy negativo para el crecimiento pues para crecer la economía necesita que los agentes hagan inversiones no sólo de corto sino también de largo y muy largo plazo, tales como la inversión en ma-



quinaria y equipo o en infraestructura (camino, puertos, oleoductos, etc). En el caso particular de la Argentina, el gran valor que se le asigna a la estabilidad macroeconómica se debe básicamente a su historia reciente. Seguramente sería muy difícil explicar el rezago que sufrió nuestro país en el ranking internacional sin hacer referencia al hecho de que fue uno de los más inestables macroeconómicamente del mundo.

### **3. TRATANDO DE VIVIR MEJOR: CRECIMIENTO Y DESEMPLEO**

Para la Argentina, el objetivo de entrar en el pelotón de países desarrollados no es una utopía. Para alcanzar al país de ingreso menor en el estrato de ingresos altos que es Corea con un PBI per cápita de U\$S 9.700, nuestro país debería lograr un aumento en su PBI per cápita de U\$S 1.700. Esto es, necesita agregar un 18 % a su ingreso. Alcanzar el promedio de ingreso de los países ricos aparece como bastante más difícil ya que el mismo se ubica en U\$S 24.930. En promedio el PBI per cápita de los países desarrollados crece al 1,9% por año; si nuestro PBI por habitante creciera al 3,5%, descontaríamos un 1,6% cada año. En este escenario, nuestro PBI estaría creciendo al 4,7%, con lo que tardaríamos cerca de 11 años en alcanzar a Corea y algo más de 70 años en alcanzar el promedio de los desarrollados.

Sin embargo, más allá de los deseos legítimos de “ingresar al primer mundo”, Argentina necesita crecer a una tasa razonablemente elevada por otra razón de peso: se necesita reducir el desempleo. No debemos olvidar que es muy posible que muchos argentinos desempleados o subempleados seguramente se contentarían con “entrar a la Argentina” consiguiendo un empleo de calidad razonable. Más allá de las necesarias políticas sociales orientadas a paliar el problema, la única solución genuina contra el desempleo y la falta de oportunidades en general es generar empleo. Una pregunta fundamental para los escenarios futuros, por ende, es a qué tasa debería crecer la economía para que ello ocurra. Los economistas suelen calcular la llamada “elasticidad empleo” para

contestar esta pregunta. Mediante técnicas econométricas calculan cuánto crece el empleo por cada punto porcentual que crece el producto. Las estimaciones ubican tal elasticidad en alrededor de 0,5. Esto quiere decir que por cada 1% que crezca el PBI el empleo aumentará medio por ciento. Como la oferta de trabajo (la PEA) crece un 2% por año, sólo para mantener el nivel de desocupación la economía debe crecer un 4% por año. Por lo tanto, para ir eliminando gradualmente el desempleo la economía debe crecer por encima de tal guarismo. Como puede verse, el escenario relativo al empleo no es de los más alentadores y pone un piso bastante alto al crecimiento necesario. De cualquier forma, también es posible que la situación sea un poco mejor si la elasticidad empleo es un poco mayor que 0,5. Una de las hipótesis es que la elasticidad que calculan los economistas refleja lo ocurrido en el pasado y no toma en cuenta la situación actual. El argumento es que, en los primeros años de la convertibilidad, las empresas se deshicieron de todo el trabajo redundante pero que, de aquí en adelante, para poder aumentar la producción se verán obligadas a aumentar la demanda de trabajo. El argumento es plausible y parece haber habido algún indicio al respecto durante la última reactivación que siguió al “Tequila”. Sin embargo, la evidencia disponible no nos permite hacer juicios definitivos sobre este punto.

Un aspecto adicional que influirá sobre el grado de éxito en la lucha contra el desempleo y el mejoramiento del nivel de vida en los escenarios futuros de la Argentina se relaciona con el desarrollo y la calidad de las instituciones. En particular, la forma de funcionamiento del nuevo régimen macroeconómico seguirá poniendo en el centro del escenario las instituciones que regulan las relaciones laborales. La cuestión básica es que la flexibilidad del salario real es menor bajo el nuevo régimen, pues no se cuenta con la devaluación como medio expeditivo para lograr un aumento “de golpe” en la competitividad, vía la reducción drástica y rápida de la relación “salarios/tipo de cambio”. Esta característica del nuevo régimen plantea cuestiones institucionales complejas porque la falta de flexibilidad salarial magnifica las consecuencias de los shocks negativos sobre el desempleo y complica las relaciones del trabajo entre

empleadores y empleados. El beneficio de un régimen de política económica que acepta como válido el recurso de la devaluación ante un shock externo, es que permite adaptar el salario real a las condiciones macroeconómicas sin tener que repactar a nivel microeconómico los términos salariales de los convenios de trabajo y menos aún las condiciones de trabajo. El costo es que instala un sesgo inflacionario en la dinámica de precios. Al descartar la devaluación, la convertibilidad obliga a una negociación salarial mucho más activa a nivel microeconómico, ya que se necesita mayor flexibilidad de los salarios nominales, pero el beneficio es que elimina el sesgo inflacionario a nivel macroeconómico. El costo es que los contratos de trabajo deben ser discutidos con más frecuencia; en ese caso, los empresarios están obligados a replantear las condiciones del contrato salarial ante un shock negativo, pues cuanto más alto sea el costo de la mano de obra, mayor será el esfuerzo de aumento de eficiencia que deben realizar para adaptarse al tipo de cambio nominal de un peso por dólar. En tal contexto, los trabajadores percibirán que debido a la urgencia empresarial por ganar competitividad en una economía abierta corren el riesgo de perder conquistas sociales adquiridas si abren la negociación salarial sin límites específicos. La distinción entre beneficios sociales y salario no es en definitiva tan clara cuando se trata de reducir el costo de la mano de obra para adaptarse a condiciones de competitividad de mayor dureza. Justamente, el nuevo diseño institucional tiene que resolver el dilema de lograr la flexibilidad que se necesita para la competitividad y la eficiencia de la empresa, sin hacer recaer todo el costo de esa flexibilidad sobre los asalariados. Las soluciones que se han buscado a este tema aún no son satisfactorias y, sin dudas, la cuestión permanecerá en el futuro. Mientras el problema no se resuelva, las dificultades para negociar los convenios en el sector formal del mercado de trabajo se traducirán en creciente informalización, segmentación del mercado de trabajo y regresividad en la distribución del ingreso.

#### **4. LA ARGENTINA EN EL MUNDO: COMPETITIVIDAD Y MOVIMIENTOS DE CAPITAL**

La Argentina se encuentra hoy fuertemente integrada al mercado internacional, tanto en lo referido al comercio como a los movimientos de capital financiero. En tal contexto, la evolución de la situación internacional y la forma en que ella interactúe con la dinámica macroeconómica tendrán una influencia determinante en la conformación de los escenarios futuros de la economía. En relación con esto, de nuestro módulo surge que dos cuestiones son clave: los efectos de los movimientos de capital, por un lado, y la evolución de la competitividad y el comercio exterior, por el otro. Terminaremos nuestro módulo de economía pasando revista a estas dos cuestiones.

Los movimientos de capital y el estado de los mercados financieros jugarán sin duda un rol determinante en la conformación de los escenarios que veremos en el futuro próximo. Bajo el nuevo régimen macroeconómico, la asociación entre condiciones de acceso a los mercados de capital externo y ciclo económico ha sido clara. El comportamiento algo espasmódico de los movimientos de capital, determina la periódica aparición del racionamiento de crédito incluso para aquéllos con acceso más o menos fluido al crédito externo, como el gobierno y las grandes empresas. Cuando se produce ese tipo de situación y teniendo en cuenta las dificultades para incrementar las exportaciones en el corto plazo (junto con el hecho de que el financiamiento compensatorio de los organismos multilaterales como el FMI suele ser muy inferior a la caída en el financiamiento de mercado), la única forma que la economía tiene para adaptarse y reducir el déficit de cuenta corriente es mediante una fuerte contracción de la demanda interna. Resulta claro, por ende, que el estado de los mercados internacionales de capital debería ser una de las variables clave que el analista debería observar.

Hemos también explicado el funcionamiento del mercado de crédito bajo las reglas de convertibilidad y su importancia para la estabilidad. Aquí queremos llamar la atención sobre otro factor importante asociado a ese funcionamiento y que también es rele-

vante para anticipar la evolución de la tasa de actividad. Un rasgo nuevo de la economía argentina luego del ajuste del sector público de los noventa es que la participación privada en el gasto de inversión ha aumentado considerablemente y explica una muy alta proporción del mismo. Como consecuencia, los cambios en el déficit de cuenta corriente en el nuevo modelo tienen por detrás las variaciones en el déficit del sector privado. Bajo tales condiciones, los shocks externos tanto favorables como adversos, al afectar la disponibilidad de crédito alteran muy rápidamente la inversión y, con ello, el ciclo económico y el crecimiento.

La evolución del comercio exterior y la competitividad plantean desafíos no menos relevantes. La reforma y la integración afectaron muy positivamente la productividad y la inversión y ello se reflejó en un aumento importante de las exportaciones. Sin embargo, tal aumento fue menor al de las importaciones. Asimismo, tampoco sufrieron cambios algunos rasgos tradicionales de la estructura del sector externo. Al igual que en el pasado, la dotación de factores del país determina marcadas ventajas comparativas en materias primas y manufacturas de origen agropecuario que se expresan en la generación de abultados superávits de comercio en esos sectores. Esos superávits financian déficits comerciales estructurales importantes en los rubros de maquinaria y equipo de inversión, bienes durables de consumo y ciertos insumos básicos para la industria. Se ha mantenido y quizás agudizado el problema de que los sectores superavitarios están muy poco diversificados. Una proporción excesivamente alta del superávit es generado por la agricultura, la industria de alimentos y el petróleo. Esta falta de diversificación en el comercio tiene consecuencias para la estabilidad macroeconómica. Cuando un shock negativo afecta a alguna de las ramas que genera superávit, sus efectos macroeconómicos resultan magnificados porque al desaparecer o reducirse el superávit aparece la necesidad de achicar el déficit en otros sectores. Dado el patrón de comercio, los rubros que más deben ajustarse proporcionalmente son los más intensivos en importaciones: insumos industriales, inversión y bienes durables de consumo. Y ello repercute sobre la capacidad de crecimiento de la economía. En relación con esto, sin embargo, en los

últimos años a la Argentina se le abrió una interesante oportunidad. Esto es así gracias al proceso de integración en el Mercosur y también gracias al hecho de que la capacidad de compra de los vecinos latinoamericanos en general se ha fortalecido en los noventa. Aun cuando no logró finalmente generar superávit, en los noventa hubo un fuerte aumento del volumen de comercio industrial. Ello prueba que la Argentina puede ganar escala en sus exportaciones no tradicionales; aunque el déficit sectorial persista, al generar un mayor volumen de negocios el aumento del comercio industrial en un sector es un primer paso válido para lograr una diversificación de exportaciones. Sobre la base de un comercio intraindustrial más rico, en una segunda etapa podría ganarse competitividad en nuevos sectores y ello permitiría contar con una mayor cantidad de ramas capaces de generar superávit.

No obstante, es necesario tener en cuenta que buena parte del comercio intraindustrial se realiza con Brasil. Por ello y por el hecho de que este país absorbe buena parte de nuestras exportaciones, lo que ocurra con su actual crisis será de alta relevancia en el futuro próximo, tanto para la competitividad como para la estabilidad macroeconómica.

Si se desea garantizar un equilibrio sustentable de largo plazo en la cuenta corriente y al mismo tiempo encarar la inversión necesaria en capital físico y humano para ganar competitividad en sectores nuevos y sofisticados, el país deberá hacer dos cosas en el futuro: utilizar con tal objeto los recursos que provee su rica base de recursos naturales y hacer un uso no especulativo del financiamiento externo. Esto plantea problemas muy difíciles de manejar desde el punto de vista de la estabilidad de corto plazo. Para ganar diversidad en el comercio y estabilidad macroeconómica se requiere desarrollar la competitividad en sectores no tradicionales y, para ello, por un período relativamente prolongado es necesario aumentar la dependencia de los recursos naturales y del crédito externo para financiar un déficit más alto en maquinaria y equipos importados. Dicho de otra forma, para desarrollarse la Argentina debe pasar por un corredor muy angosto en el cual estará siempre latente la amenaza de la inestabilidad provo-

cada por los shocks reales y los cambios bruscos en las condiciones de los mercados de capital. Sin embargo, no cabe duda de que hasta ahora los '90 han sido un escenario mucho más propicio para el crecimiento que cualquier período desde que finalizara el último ciclo relativamente prolongado de crecimiento en la Argentina, entre 1964 y 1974.

## Autoevaluación

---

1. Comente esta afirmación y brinde su propia opinión: “Es lógico que la distribución del ingreso haya empeorado bajo la convertibilidad ya que el desempleo aumentó muy sensiblemente. Por ello, la mejor política para mejorar la distribución es combatir el desempleo. El problema es que bajo la convertibilidad cuando hay una crisis como la asiática el desempleo empeora significativamente porque la economía ajusta por cantidad ante la restricción de crédito”.
2. Comente esta afirmación utilizando los instrumentos desarrollados en la Unidad 1 y la información sobre la evolución macroeconómica brasileña que encuentre en los diarios: “El Mercosur ha sido una fuente importante de ganancias de competitividad para la Argentina al abrir nuevos mercados para los productos industriales. Sin embargo, en la actualidad es un problema que una buena parte de nuestras exportaciones tenga como destino al Brasil”.
3. En las actuales negociaciones con el FMI, ¿por qué le parece que este organismo insiste tanto en mantener el déficit fiscal bajo control? ¿Usted lo considera atinado?
4. Sobre la base de los recientes avances en su caudal de conocimiento macroeconómico, ¿qué opinión tiene usted sobre esta



aseveración?: “El mejor consejo que uno podría darle a la Argentina es que trate de aumentar su productividad de manera significativa en el futuro. Ello equivaldría a una doble bendición, por un lado mejoraría el ingreso per cápita y por otro la competitividad. El único problema es que si aumenta la productividad el desempleo va a aumentar aún más”.

## Glosario

---

**Ahorro:** diferencia entre el ingreso disponible y el consumo de un agente. La riqueza es la acumulación de ahorro a través del tiempo.

**Bienes y servicios transables y no transables:** los bienes y servicios transables son aquéllos que están expuestos a la competencia internacional. Básicamente comprende los bienes exportables y los que compiten con las importaciones del resto del mundo. Ejemplos típicos son los productos electrónicos o los automóviles. Los bienes y servicios no transables son los no expuestos a la competencia internacional. Ejemplos típicos son los servicios, como la peluquería o el estacionamiento.

**Competitividad:** capacidad de un país para crecer sostenidamente en un ambiente de apertura al resto del mundo y sin incurrir en problemas de déficit de cuenta corriente insostenibles. En el largo plazo el determinante fundamental de la competitividad es la productividad.

**Convertibilidad:** régimen cambiario que se caracteriza por permitir la conversión libre entre la moneda nacional y otras divisas a una paridad fija. En nuestro país la paridad está

fijada por ley y para garantizar la convertibilidad ante un ataque especulativo se exige que el Banco Central guarde un respaldo en divisas de la base monetaria del ciento por ciento.

**Crecimiento:** tasa de incremento del PBI por unidad de tiempo. Lo normal es calcularlo en porcentaje y por año calendario. Los determinantes fundamentales del crecimiento son la acumulación de capital físico y humano, y de conocimientos tecnológicos.

**Crisis asiática:** turbulencia financiera que siguió a las devaluaciones en varios países del sudeste asiático desde la segunda mitad de 1997 y que se agravó por los problemas en el sistema bancario japonés. Las consecuencias se hicieron sentir bajo la forma de aumentos espectaculares en las tasas de interés en algunos países emergentes como Rusia (que terminó en cesación de pagos) y Brasil (que se vio obligado a devaluar y a negociar un acuerdo con el FMI). También afectó a nuestro país generando tendencias recesivas.

**Crowding out:** se dice que existe un fenómeno de crowding out o desplazamiento cuando el gasto público desplaza al privado. Básicamente suele ocurrir como consecuencia de aumentos de la tasa de interés debidos a incrementos en la emisión de bonos públicos.

**Cuenta capital:** registra los movimientos de capital tanto de origen privado como público entre el país y el resto del mundo. Un saldo positivo implica que el país recibió financiamiento y uno negativo que el país está ofreciendo crédito al resto del mundo.

**Cuenta comercial:** registra las exportaciones e importaciones de bienes y servicios de un país.

**Cuenta corriente:** además de las transacciones de bienes y ser-

vicios registra las entradas y salidas por pagos a factores del exterior, así como las transacciones unilaterales. Si su saldo es negativo el país o bien aumentará su deuda externa o bien perderá reservas internacionales.

**Curva de demanda:** función matemática que expresa qué cantidad de bienes o servicios los agentes desearían comprar a cada precio. La curva supone que existe una relación inversa entre cantidad y precio: cuando los precios suben la cantidad demandada cae.

**Curva de oferta:** función matemática que expresa qué cantidad de bienes o servicios los agentes desearían vender a cada precio. La curva supone que hay una relación directa entre cantidad y precio: cuando los precios suben la cantidad ofertada sube.

**Déficit:** diferencia entre el gasto y el ingreso de un agente económico. También puede definirse como la diferencia entre la inversión y el ahorro del agente y como un superávit negativo.

**Demanda global:** suma de la demanda agregada de consumo, inversión, gasto público y exportaciones.

**Devaluación:** cambio en la paridad de una moneda en relación a otra establecida por la autoridad monetaria. Implica que la moneda local pierde valor respecto de otras divisas. En el caso de la Argentina, la devaluación está prohibida por ley.

**Efecto Tequila:** turbulencia financiera que afectó a los países latinoamericanos y a otros en desarrollo luego de la devaluación mejicana de diciembre de 1994. Como consecuencia, los países como Argentina o Brasil tuvieron que soportar un aumento de las tasas de interés e incluso racionamiento de crédito.

**Equilibrio de mercado:** situación en la que la oferta es igual a la demanda. En tal situación, los planes de todos los agentes resultan compatibles entre sí. A los precios de equilibrio, cada uno comprará y venderá lo que planeaba ex ante.

**Flexibilidad de precios:** los precios son flexibles cuando no existe ningún impedimento para que varíen ante los excesos de oferta y demanda. Se trata de una condición fundamental para que los mercados cumplan su función correctamente.

**Fluctuaciones económicas:** variaciones de la tasa de crecimiento del PBI por encima y por debajo de su nivel de crecimiento de largo plazo. Se habla de ciclo cuando se supone que las fluctuaciones se repiten siguiendo una pauta más o menos definida.

**Inflación:** aumento sostenido y generalizado del nivel de precios. La forma más habitual de medir tal aumento es sobre la base del índice de precios al consumidor. La deflación es lo contrario de la inflación. Se produce cuando los precios caen sostenidamente.

**Inversión:** aumento del stock de capital físico de la economía por unidad de tiempo. Como el capital se usa para producir, el nivel de la inversión es uno de los determinantes fundamentales de la tasa de crecimiento de la economía.

**Mercado:** “lugar” donde se realizan las transacciones de bienes, servicios o financieras entre las partes involucradas. Obviamente, en nuestra era de las comunicaciones y la computación, el mercado no necesita ser un lugar físico. Desde el punto de vista analítico de la economía todo lo que se necesita para definir un mercado son las curvas de oferta y de demanda, y la condición de equilibrio entre ambas.

**Oferta global:** suma del producto y las importaciones.

**PBI per cápita:** se calcula como el valor del PBI dividido por el número de habitantes. Es el ingreso que cada habitante tendría a su disposición si el producto estuviera repartido en forma estrictamente igualitaria.

**Pleno empleo:** se dice de una situación en la cual la oferta y la demanda de trabajo son iguales. No obstante, debido a la existencia de fricciones (costos de transacción, problemas de información) en el mercado de trabajo, esto no implica que el desempleo sea cero. Por eso los economistas hablan de una tasa “natural” de desempleo. Cuando el desempleo es sólo el “natural”, se considera que existe pleno empleo.

**Productividad:** la productividad se mide como la cantidad de producto por unidad de factor. La medida más común es la productividad media del trabajo, que es la cantidad de producto por trabajador.

**Producto Bruto Interno:** medida de bienestar más utilizada. Es un número índice que representa el valor de lo producido en una economía en un período determinado, típicamente un año. “Producto” se refiere al valor agregado en el período; “bruto” a que no se toma en cuenta la depreciación de los bienes de capital e “interno” a que no se distingue entre factores nacionales y extranjeros.

**Racionamiento de crédito:** situación que se produce cuando un agente con déficit no consigue crédito para financiarse a ninguna tasa y queda con su demanda de fondos insatisfecha. Le puede ocurrir a agentes de reducidas dimensiones, como las pequeñas y medianas empresas o de gran dimensión, como un país. Ejemplo de esto último fue la crisis de la deuda en 1982 o el “Efecto Tequila” en 1994.

**Reactivación:** recuperación del nivel de actividad económica luego de un período durante el cual la economía mostró una tendencia a ubicarse por debajo de la tasa de crecimiento de

largo plazo. En tal situación se dice que “la economía se ajustó por cantidad hacia arriba”.

**Recesión:** reducción del nivel de actividad económica luego de un período durante el cual la economía mostró una tendencia a ubicarse por encima de la tasa de crecimiento de largo plazo. En tal situación se dice que “la economía se ajustó por cantidad hacia abajo”.

**Reservas internacionales:** valor de las divisas internacionales en cartera del Banco Central. Es un indicador de la liquidez de un país. Por ello, su variación en un período determinado es una variable muy observada por los inversores internacionales.

**Restricción de presupuesto:** norma que expresa que el gasto de un agente no puede exceder lo que gana más lo que le prestan (o menos lo que prestó). La restricción intertemporal dice que la suma de los superávit y déficit del agente a través del tiempo (actualizados a la tasa de descuento apropiada) deben sumar cero.

**Superávit:** diferencia entre el ingreso y el gasto de un agente económico. También puede definirse como la diferencia entre el ahorro y la inversión del agente o como un déficit negativo.

**Valor agregado:** suma de los salarios, beneficios y rentas devengados en un período.

**Washington consensus:** conjunto de ideas que sirvieron como base para programar las reformas estructurales con orientación de mercado en los países en desarrollo desde mediados de los años ochenta en adelante. Su nombre se origina en que tales ideas fueron producidas básicamente por el Banco Mundial y el Fondo Monetario con sede en Washington.

## Bibliografía

---

- ANDERSON, David (1997). *Enciclopedia de economía Fortune*. Folio. Barcelona. Varios artículos.
- BOUZAS, R. (1997), "Agenda del Mercosur", en *Informe de Coyuntura*. N° 62-64. Buenos Aires.
- CHUDNOVSKY, D. y PORTA, F. (1990). *La competitividad internacional, principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Documentos de Trabajo Cenit. Buenos Aires.
- DOBB, Maurice (1973). *Teoría del valor y la distribución desde Adam Smith*. Siglo XXI. Cap. 1. Buenos Aires.
- DORNBUSCH, R. (1984). *Macroeconomía de Economías Abiertas*. Antoni Bosch. Cap. 2. Barcelona.
- FANELLI, José María (1998). "Liberalización financiera y cuenta capital: la experiencia de los países en desarrollo", en *Desarrollo Económico*. Vol. 38. Buenos Aires.
- (1998). "Estabilidad, Reforma Estructural y Crecimiento. Reflexiones sobre el régimen de convertibilidad en la Argentina", en *Serie de Documentos de Economía del CEDES*. Nro. 8. Buenos Aires.
- FISCHER, S. y DORNBUSCH, R. (1985). *Economía*. Mc Graw Hill. Caps. 3, 19 y 21-29. México.
- GALBRAITH, J. K. y N. SALINGER (1997). *Introducción a la economía*. Folio, pp. 17-55. Barcelona.
- GONZÁLEZ V. y TOMASINI, R. (1994). *Introducción al estudio del ingreso nacional*. Eudeba. Buenos Aires.



- INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES Y ECONÓMICOS (1998). *Informe Iefe*. Nro. 83. La Plata.
- KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (1994). *Economía Internacional. Teoría y política*. McGraw Hill. Caps. 13, 20 y 21. Madrid.
- OLIVERA, Julio H. G. (1977). *Economía clásica actual*. Macchi. Tercera Parte, pp. 101-128. Buenos Aires.
- SACHS, Jeffrey y LARRAÍN, B. (1994). *Macroeconomía en la economía global*. Prentice Hall Hispanoamericana. Caps. 1-3. México.
- SMITH, Adam (1955). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Bosch. Barcelona.
- STIGLER, George, S. (1997). *El economista como predicador y otros ensayos*. Folio, pp. 9-27. Barcelona.
- WORLD BANK (1993). *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*. Oxford University Press. Washington D.C.
- (1997). *World Development Report 1997*. Oxford University Press. Washington D.C.



**MÓDULO II**

**RICARDO SIDICARO**

**ESCENARIOS SOCIALES**



## INTRODUCCIÓN

---

El objetivo de este Módulo es proponer un conjunto de explicaciones empíricamente fundadas sobre la realidad sociopolítica de nuestro país e imaginar, con mucha cautela, algunos escenarios de desarrollos probables. Por la naturaleza de los temas, que pueden ser mal entendidos y considerados como “meras opiniones”, el esfuerzo principal está dirigido a estructurar interpretaciones objetivas y sistemáticas de las cuestiones a abordar, tratando de neutralizar al máximo los efectos negativos para el conocimiento que siempre surgen cuando se estudian problemas socialmente debatidos y que mueven intereses y afectos, en lugar de mantener la rigurosidad conceptual.

El responsable de esta parte del curso considera que es propio de la democracia el respeto absoluto a todos los puntos de vista políticos y, por ello, sería errado que cuando se recurre, a título de ejemplo, a los comportamientos de algunos actores en circunstancias determinadas, se viese en esto signos de preferencias subjetivas o facciosas. Si a los efectos de paliar la aridez de los temas o de aliviar la fatiga de la labor de la escritura se introducen algunos, pocos, toques irónicos, sepa el cursante que allí los tópicos tratados lo justifican. Si este curso no fuese escrito, y por lo tanto destinado a no desvanecerse en el mismo acto de enunciación, como ocurre con las clases orales, lo indudablemente poco serio de muchas de las circunstancias y configuraciones de actores evocadas hubiese hecho de la ironía y del gesto sardónico un recurso comunicacional empleado con frecuencia.

## MÓDULO II - UNIDAD 1

---

El texto se divide en tres unidades. La primera trata de la situación sociopolítica reciente, para llegar hasta temas de actualidad. En la segunda se analiza un conjunto de cuestiones relacionadas con la estructura social de nuestros días. En la tercera y última, con todos los recaudos que debidamente se anuncian, se formulan algunos escenarios probables para un futuro próximo.

## Unidad 1

### PODER E INSTITUCIONES

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

Democracia, Estado, ciudadanía, partidos políticos, corporaciones, son —entre otras— nociones relativamente confusas, empleadas comúnmente de manera contradictoria y cuyo significado se suele dar por sobreentendido. En su uso es fácil reconocer contenidos normativos que muy poco tienen que ver con las realidades concretas a las que remiten. Es ineludible, sin embargo, tratar de precisar adecuadamente esos términos y su alcance cuando se trata de abordar el estudio de una determinada sociedad.

Todos los riesgos asociados al análisis de cualquier dominio de lo social se amplían cuando se indaga sobre cuestiones que tienen que ver con la vida política y, en especial, con hechos próximos. Los argumentos de los actores, sus valores e intereses entran en juego en este campo más fácilmente que en otros. Quien estudie, por ejemplo, los cambios demográficos de un país tratará con un objeto frío, sobre el cual la población en general no considera tener una opinión autorizada. Por el contrario, cuando se analizan sociedades presentes —hechos ocurridos apenas ayer— el estudio se mezcla ineludiblemente con las visiones, recuerdos, opiniones, preferencias de quienes vivieron esos procesos. El solo hecho de preguntar sobre los *cómo* o los *por qué* se vuelve, a veces, conflictivo pues lesiona certidumbres. Ningún soldado ni ningún general sabe nada sobre las guerras de las que participó hasta el día que se entera de su dinámica y causas leyendo un manual de historia.

Sin embargo, aunque las experiencias vividas por cada uno no dejan de ser reales, sólo tienen sentido en el marco de un proceso que nadie puede captar mirando o recordando lo que había a su alrededor. Por regla general, cada uno contará su experiencia convencido de haberse hallado en los epicentros decisivos, en las batallas cruciales o en las reuniones de los altos mandos que trastocaron el rumbo de los acontecimientos.

Todo estudio del tiempo presente o historia inmediata realizado desde el ámbito de las ciencias sociales tiene a la vez aspiraciones modestas y ambiciosas. Modestas en virtud de la plena conciencia de no disponer de muchos datos a los que aún no se puede acceder o que son parte de una trama secreta destinada a permanecer desconocida. Pero también las aspiraciones del análisis son ambiciosas porque parten del supuesto que es posible comprender el sentido de la acción de los sujetos contemporáneos y situar sus desempeños en vinculación con las situaciones estructurales que limitan o permiten el desarrollo de sus actividades. Los análisis colocados en la perspectiva de las ciencias sociales se preocupan por encontrar regularidades que en el caso de los sucesos próximos suelen no verse, justamente, por la cercanía de los acontecimientos. Los fuegos de artificios de los actores, sus palabras cargadas de las pasiones circunstanciales, los temores y las esperanzas que ellos impulsan, constituyen fenómenos detrás de los cuales se puede buscar una lógica de los sucesos y de las iniciativas que escapa a la percepción inmediata. Este tipo de análisis nada tiene que ver con las reflexiones interesadas puestas al servicio de causas políticas o sociales para alimentar ilusiones colectivas.

## **2. DEMOCRACIA Y ESTADO**

La democracia moderna es una forma de organización de la vida política que supone la existencia de determinado tipo de Estado y de ciudadanía.

La caracterización del Estado es un problema complejo, que en buena medida se hace más difícil de sistematizar por las dis-



cusiones que existen en torno al tema. Aun cuando hay varias definiciones divergentes del Estado, todas presentan una serie de aspectos en común a partir de los cuales surgen las diferencias. El Estado ejerce dominio y autoridad sobre un territorio nacional; fija un cuadro legal y administrativo estableciendo los derechos y obligaciones de los integrantes de la sociedad; pretende garantizar el *interés general* de la colectividad social que a él pertenece; y, en tanto especificidad de la democracia, quienes gobiernan el Estado poseen legitimidad legal por haber sido designados según los mecanismos acordados por las leyes y con la participación de la ciudadanía. Sin duda, el tema de confrontación más importante en torno a la definición del Estado es el relacionado con la cuestión del *interés general*. Puede afirmarse que en las sociedades donde hay democracia los ciudadanos se dividen y se unen en el conflicto y el acuerdo sobre qué es el *interés general*. En principio se acepta que el Estado debe garantizar dicho *interés* y se establece también un consenso sobre cómo se debe dirimir la definición del mismo. La lucha entre partidos y sectores políticos es el mecanismo típico para determinar qué orientaciones debe darse a la acción del Estado y, por ende, cuáles serán los aspectos que se privilegiarán o destacarán en la manera de entender la implementación del *interés general*.

El Estado, en tanto adopta decisiones de alcance universal que deben ser respetadas y cumplidas por todos, tiene que fundamentar sus iniciativas en una concepción compartida o al menos aceptada del *interés general*. Directamente ligada a esa concepción se encuentra la previsibilidad racional y la eficiencia en la práctica burocrática y administrativa de la acción estatal. Esta expectativa se suele dirigir con más exigencia a los órganos que imparten justicia, pero es igualmente solicitada al conjunto de las actividades del Estado.

Si se considera que el Estado en condiciones de democracia expresa una concepción del *interés general* que corresponde a la manera en que éste es entendido por la sociedad, se puede comprender por qué dicha definición no es inmutable o estática. Sobre las formas de pensar de la sociedad operan actores colectivos (políticos, corporativos, intelectuales o religiosos) que buscan in-

fluir en una u otra dirección sobre su opinión. Las transformaciones en el modo de acción estatal que conocieron muchos países contemporáneos (por ejemplo, el paso del Estado liberal al intervencionista y luego al benefactor, y más recientemente al neoliberal), no pueden comprenderse, en situaciones en las que rige la democracia, sin vincularlas a las creencias, sensibilidades y concepciones ideológicas existentes en esas sociedades en los diferentes momentos históricos.

La teoría política liberal-democrática que se encuentra en la base filosófica de la idea del Estado de *interés general*, estima que la sociedad civil se caracteriza por la división, los conflictos y el desorden, en tanto que el Estado opera como un principio de unificación y de conciliación social. Quienes no comparten la teoría liberal-democrática argumentan que la definición del *interés general* en una sociedad dividida entre intereses sectoriales opuestos no surge de una fórmula de equilibrio consensual sino de la expresión de una situación de poder. Ésta da como consecuencia que quienes dominan en el plano de la sociedad consiguen reforzar sus posiciones a partir de las políticas favorables para sus intereses que implementa el Estado en nombre de un *interés general* que, en realidad, no puede existir dadas las desigualdades sociales y económicas.

### 3. PARTIDOS Y CORPORACIONES

En las democracias contemporáneas existen dos formas principales de representación de intereses sociales. Una es la realizada por los *partidos políticos* y la otra, por las *entidades corporativas*. Lo que permite caracterizar a un régimen político como democrático es la libertad de organización de partidos políticos para competir por el apoyo de la ciudadanía, expresada en elecciones sin ningún tipo de proscripción o exclusión. De allí que sin partidos políticos y sin libertades públicas no existe la democracia moderna. La representación que ejercen las corporaciones sindicales o empresarias puede subsistir, en cambio, aun cuando se su-

prima el régimen democrático. Es más, en algunas experiencias históricas se intentó sustituir a los partidos por las entidades corporativas. Para justificar esas transformaciones se sostenía que los partidos creaban divisiones artificiales y, por el contrario, las entidades corporativas tenían vínculos sociales de representación más directos y reales.

¿En qué reside la naturaleza distinta de estos dos tipos de representación? El partido político tiene como rasgo fundamental tratar de representar a un conjunto de individuos o sectores sociales en la multiplicidad de sus intereses. Los expresa en tanto ciudadanos con una sensibilidad política e ideológica determinada, más allá de sus identidades particulares e inserciones socioprofesionales específicas; propone una idea de sociedad y la dinámica a dar al Estado. Por eso los partidos no pueden reducir su acción a la expresión de un único interés y en su interior conjugan varias perspectivas sectoriales distintas. Al hacer esa combinación los partidos ayudan a que la sociedad sea menos conflictiva. Esta primera armonización se completa luego con los acuerdos entre partidos en las instancias parlamentarias. Así se logra construir en cada momento histórico un equilibrio que expresa el *interés general*.

Las entidades corporativas se vinculan con los individuos en tanto miembros de una situación socioprofesional particular. Defienden sus demandas contra otras corporaciones y si bien son aparatos de representación, su vocación es mucho más limitada que la de los partidos. En función de la capacidad de presión de cada corporación sus demandas se imponen o no. Las entidades corporativas no se ocupan de la totalidad de la representación de los intereses de las personas a ellas asociadas sino de un aspecto limitado, en general, el económico. Esta parcialidad hace que la corporación no sea un medio idóneo para operar con exclusividad como actor del sistema político de una sociedad moderna. Si se suprimen los partidos no hay menos sino muchos más conflictos. Las entidades corporativas se encuentran en una situación de complementariedad con los partidos y no pueden, en consecuencia, constituir una alternativa a los mismos. Tampoco los partidos pueden desarrollar sus actividades sin las corporaciones, pues éstas

expresan intereses distintos a los canalizados por ellos. La democracia se caracteriza por la complementación entre estos dos modos de representación de intereses.

En determinadas situaciones históricas, los partidos y las corporaciones pueden alejarse de quienes teóricamente deben representar y hasta recibir la hostilidad de la población. En la sociedad se desconfía de las dirigencias, viéndolas excesivamente enfrascadas en sus propias querellas o intereses y desvinculadas de la realidad social. Se habla, entonces, de *crisis de representación*. Los dirigentes y la sociedad no se reconocen como parte de un mismo juego político. Los ideólogos antidemocráticos suelen ampliar en esas condiciones su público. Pero no se trata necesariamente de situaciones catastróficas para la democracia. La hostilidad hacia las dirigencias puede ser interpretada positivamente y provocar la aparición de nuevas formas de hacer política y de mejorar los vínculos con la sociedad.

#### 4. CIUDADANÍA

En los países en los que existe un régimen político democrático la figura legal del ciudadano es la contrapartida del Estado de *interés general*. Los derechos y obligaciones de los ciudadanos se articulan a partir del supuesto de su carácter de depositarios de la soberanía política. El sociólogo británico Thomas Humphrey Marshall, en un estudio considerado clásico, diferenció en la evolución de la ciudadanía tres elementos o partes (civil, político y social):

*El elemento civil consiste en los derechos necesarios para la libertad individual —libertad de la persona, libertad de expresión, de pensamiento y de religión, el derecho a la propiedad, a cerrar contratos válidos y el derecho a la justicia—. Este último es de una clase distinta de los otros porque es el derecho a defender y hacer valer todos los derechos en términos de igualdad con otros y mediante los procedimientos legales. Esto nos*

*demuestra que las instituciones más directamente asociadas con los derechos civiles son los tribunales. Con el elemento político me refiero al derecho a participar en el ejercicio del poder político como miembro de un cuerpo investido de autoridad política o como elector de los miembros de tal cuerpo. Las instituciones correspondientes son el parlamento y los concejos de gobierno local. Con el elemento social me refiero a todo el espectro desde el derecho a un mínimo de bienestar económico y seguridad al derecho a participar del patrimonio social y a vivir la vida de un ser civilizado conforme a los estándares corrientes en la sociedad. Las instituciones más estrechamente conectadas con estos derechos son el sistema educativo y los servicios sociales (T.H. Marshall. "Citizenship and Social Class", en T.H. Marshall and Tom Bottomore. *Citizen and Social Class*. Pluto Classic. London. 1996, pág. 8).*

De las tres dimensiones de la ciudadanía propuestas por Marshall, las dos primeras suelen ser las más vinculadas directamente con el régimen político democrático, pues remiten a la justicia y al sufragio. Los aspectos referidos a la ciudadanía social, en cambio, son objeto de complicados debates para establecer sus límites y ámbitos de aplicación: salud, vivienda, educación, descanso, vejez, etc. El afianzamiento de la condición legal de la ciudadanía se ligó históricamente no sólo a la ampliación de sus esferas de incumbencias sino, además, a la inclusión en su definición de nuevos sujetos o grupos de personas. El derecho a elegir y a ser elegido revela uno de los movimientos de ampliación o de restricción de la ciudadanía y existieron regímenes democráticos en los que una buena parte de la población carecía de derechos políticos en virtud de la forma jurídica de establecer la ciudadanía electoral. El ejemplo más notorio fue el caso de las mujeres cuyo derecho al sufragio fue aprobado legalmente después de haber sido acordado a los varones. En Alemania el sufragio masculino se implantó en 1869–71 y el femenino en 1919; en Gran Bretaña en 1918 y en 1928; en Francia, en 1848 y en 1946; en Portugal en

1911 para los hombres y en 1974 para las mujeres; en la Argentina, en 1912 y 1947, respectivamente.

## **5. LOS GRANDES CAMBIOS RECIENTES**

La actual sociedad argentina es en buena medida un producto enigmático. Es difícil pensarla con muchas de las ideas empleadas hasta hace una década y media. Son numerosas las razones para que esto ocurra. Nunca en el pasado político del país habían existido 15 años de régimen democrático con una alternancia entre partidos rivales: eso sucedió por primera vez en 1989. Lo más parecido aconteció en 1928 cuando Marcelo T. de Alvear fue sucedido por Hipólito Yrigoyen; pero, en sentido estricto, esa no fue una alternancia entre partidos rivales sino una disputa entre dos fracciones del radicalismo, circunstancialmente enfrentadas en elecciones nacionales.

Al decir “15 años de democracia” sólo captamos el verdadero sentido de la novedad si pensamos en un aprendizaje de nuevas pautas de conducta por parte de los dirigentes políticos y de la población en general. No es fácil en el plano institucional adoptar nuevos principios y abandonar los anteriores. El mayor obstáculo es la permanencia de usos y hábitos, exitosos o no, adquiridos durante muchos años que ni los políticos ni la población abandonan mágicamente por la convocatoria a elecciones con cierta periodicidad. Respetar las reglas institucionales o adquirir los conocimientos y aptitudes para participar en la vida pública no es cuestión de simple voluntarismo.

Pero el cambio argentino no fue sólo en el plano de la vida institucional. A la recién estrenada democracia se le agregó a fines de la década del '80 una profunda transformación de los roles del Estado y en especial de su manera de relacionarse con las actividades económicas. Se inauguró así una nueva dinámica para la cual muchos sectores no estaban preparados. La transición de una economía con fuertes regulaciones estatales a otra donde se dejaba librado al mercado una parte importantísima de las opciones no pudo hacerse sin los correspondientes efectos

traumáticos. El paso del Estado intervencionista al inspirado por las doctrinas neoliberales, significó una verdadera transformación de muchos aspectos de la vida social y no sólo económica. Al dejar el Estado de ser el interlocutor principal de las demandas sociales, los agentes que expresaban dichos requerimientos debieron modificar sus modos de acción y muchos de ellos perdieron su anterior gravitación.

Los partidos políticos conocieron igualmente importantes transformaciones en los últimos 15 años. El primer gran hito fue la lenta y persistente desaparición del actor militar. Durante décadas, se había convertido en una verdadera costumbre esperar el momento, a veces muy públicamente anunciado, en el que las marchas marciales en la cadena de radio y televisión eran el prólogo de un comunicado a la población informando que las fuerzas armadas se habían hecho cargo del gobierno, a los efectos — se justificaba— de restablecer un orden no garantizado por las autoridades civiles. Con más o menos rapidez según los casos, se producía lo que técnicamente se denomina un *golpe de palacio* y el grupo castrense gobernante era sustituido por otro y se renovaban las promesas iniciales. La mecánica podía repetirse y un buen día, crisis de por medio, se organizaba el calendario electoral. Entre mediados de la década del cincuenta y 1983 esto sucedió varias veces. Lo interesante del caso era que cuando los militares llegaban al control del Estado una parte importante de la población y de la dirigencia política aceptaba el hecho; unos — quizás— lo asumían con resignado realismo, y otros no ocultaban sus expectativas positivas. En especial, ante la inauguración de los gobiernos *de facto*, los sectores empresarios más importantes del país revelaban un amplio consenso frente a la nueva etapa. Luego comenzaban los descontentos de algunos y las reticencias un tanto más menguadas de otros, que conservaban su adhesión al marcial experimento. Con el tiempo, los militares se quedaban casi solos y los mismos ideólogos que, en la algarabía del “día D”, les habían aconsejado asumir los plenos poderes, les sugerían la conveniencia de volver a los cuarteles. Pero más allá de los balances de lo ocurrido, los militares aparecían como un actor legítimo, si bien no legal, del accidentado juego institucional y, paradójica-

mente, esa creencia era compartida por la mayoría de los miembros de las dirigencias políticas y por la opinión pública.

Respecto a la relación de los militares con el sistema político argentino, el politólogo francés Alain Rouquié sostenía en un texto escrito en el año 1981 —es decir, en una época en la que el juego mencionado tenía aún plena vigencia—, que:

*(En la Argentina) el militarismo es universal. ‘El sueño del coronel propio’ ha sido en algún momento la fórmula de salvación para todos los grupos políticos, de los mayores a los más insignificantes, de los más democráticos a los más genuinamente autoritarios. En el sistema así edificado civiles y militares no se enfrentan, son complementarios y componen alianzas de recursos obviamente dispares. Los militares no son de ninguna forma, como se ha podido creer, los obstáculos al libre desarrollo de las instituciones democráticas. No corresponde a la realidad imaginar la vida pública nacional como una batalla campal entre dos bandos, por un lado los civiles heroicos defensores de las instituciones republicanas y por otro los oficiales antidemocráticos por naturaleza y codicia del poder. No sólo los civiles rondan los cuarteles en busca de aliados uniformados sino que las cabezas políticas de las fuerzas armadas están siempre al acecho partidario sin contrapartida. Ayer Perón, Aramburu o Lanusse, hoy día el almirante Massera o el general Viola, ilustran esta búsqueda en la que el poder coercitivo de las armas nunca esté ausente. Así se entiende que en esta situación de interdependencia que conduce a una militarización de la vida política y a una politización aceptada de las instituciones militares, la estabilidad y regularidad institucional están fuera de alcance. Esta tendencia, que se ha descrito a veces como una variante de “Estado pretoriano moderno”, se complica aún más por los intereses corporativos y los recursos propios desarrollados a lo largo del tiempo por las fuerzas armadas (Alain Rouquié. “Dominación sin hegemonía”, en Alain Rouquié*



(comp.). *Argentina, hoy*. Siglo XXI. México. 1982, pág. 38).

Lo que Rouquié señalaba fue un aspecto central de la vieja cultura política argentina que cambió a partir del fin de la última dictadura militar. Sin embargo, el fenómeno específico del militarismo puede considerarse como la manifestación de una cultura política desfavorable para el desarrollo de la democracia que tenía muchas otras manifestaciones. En tanto nos interesamos por el análisis del período iniciado luego de 1983, resulta necesario detenernos en esa cultura política previa, pues los actores que comenzaron a construir la democracia eran parte de ese pasado inmediato. Como decíamos anteriormente, nada cambia mágicamente y los usos y costumbres de la política tenían raíces profundas.

## **6. LA VIEJA CULTURA POLÍTICA Y SUS ACTORES**

Una de las principales condiciones para el funcionamiento normal de un régimen democrático es la existencia de un sistema de partidos que aparezcan como eficientes y confiables canales de representación de intereses sociales, que operen como formadores de la opinión de los ciudadanos y que hayan acumulado idoneidad administrativa y técnica, lo cual les permite constituirse en los actores legítimos y centrales de la gestión de los asuntos públicos, aumentar la validez del orden institucional y regular la intensidad de los conflictos políticos y sociales. Ahora bien, la accidentada historia política argentina llevó a una crisis del sistema de partidos, que actuó objetivamente limitando hasta 1983 las posibilidades de construcción de un orden político democrático. Así se generó un proceso por el cual la ausencia de regulaciones políticas democráticas se interiorizaba en el sistema de partidos y éstos carecían de aptitudes para actuar como agentes de reversión de esa situación.

El proceso de crisis del sistema de partidos fue, básicamente, el resultado del hecho que de los veintiocho años transcurridos

entre la caída de Perón y el fin de la administración del general Bignone en diciembre de 1983, durante dieciocho años los gobiernos fueron controlados directamente por las fuerzas armadas. Pero del total de esas casi tres décadas, sólo en cuatro años el sistema de partidos actuó sin ningún tipo de proscripciones. En veintiocho años hubo quince presidentes y sólo se realizaron dos elecciones de primer magistrado sin candidatos prohibidos. Nunca un partido cedió el gobierno a otro después de completar un período legal. Siempre existieron etapas intermedias regidas por los militares.

Prohibidos o criticados por los gobiernos militares, los partidos se dedicaron a enunciar principios doctrinarios generales, sin mostrar mayor preocupación por la elaboración de propuestas programáticas de un carácter más operacional. En la escena política hipersimplificada que creaban los regímenes militares con sus discursos críticos de lo que llamaban la “demagogia electoral”, la afirmación de las propias identidades o de las historias partidarias se convertía en una respuesta defensiva prioritaria. Pero cuando finalizaban las etapas autoritarias, los partidos aparecían más diferenciados por las características de sus candidatos que por los contenidos explícitos de sus programas.

El predominio de los jefes y caudillos que se eternizaban en sus posiciones de dirección y las intervenciones militares que anulaban las regulaciones democráticas de la vida política llevaron en la práctica a una privatización de los partidos. Las ideas o aun la existencia de los “círculos de íntimos” que acompañaban a los principales líderes partidarios, eran casi totalmente desconocidos hasta por los propios afiliados. Si tal como señaló David Apter, los partidos en el llano son “un microcosmos de la sociedad de mañana”, el modo de funcionamiento de las organizaciones partidarias argentinas no podía sino afectar la marcha de las administraciones democráticas cada vez que se reabría el sistema político. La privatización de la vida partidaria y las conductas escasamente democráticas a la que sus cúspides se habían habituado, se reflejaba en la tendencia a reproducir en el manejo del Estado el mismo estilo de comportamiento. El efecto objetivo de esas prácticas fue que para la mayoría de la población la imagen de los partidos, y luego de los gobiernos civiles, se viese deterio-

rada en tanto instancias de organización y participación democrática. En ese contexto se explica, en parte, que las intervenciones militares deponiendo gobiernos civiles no hayan suscitado en sus momentos iniciales mayores reacciones adversas en la sociedad.

Otra de las características de la vida interna de los principales partidos fue el progresivo debilitamiento de los debates de ideas. Las concepciones doctrinarias, referidas a principios éticos muy generales, quedaban sin conexiones instrumentales con eventuales programas de gobierno. Sin duda, los pasajes repentinos entre autoritarismos militares, convocatorias electorales y amenazas de golpes de Estado desalentaban el interés por sistematizar proyectos partidarios más elaborados. Esto se sumaba al hecho de que las dos fuerzas políticas mayores adoptaban estrategias “atrapalotodo” para tratar de extender sus influencias electorales al mayor número posible de sectores sociales, lo que los llevaba a evitar definiciones claras sobre el futuro curso de su acción si alcanzaban el gobierno. Un resultado de la falta de debates fue la deficiente y heterogénea socialización política e ideológica de los afiliados y adherentes, quienes oscilaban entre las grandes desilusiones y la *realpolitik* cuando su partido llegaba al manejo del Estado. En la sociedad, en la ausencia de una difusión de programas y propuestas claras, se generaba una creciente indiferencia, que más allá de las posibles inversiones afectivas de las coyunturas electorales, daba como resultado la ambigua combinación entre el desinterés por los asuntos públicos y la espera de alguna solución mágica.

Al mismo tiempo que el sistema de partidos políticos presentaba esas características de crisis, se consolidó un fuerte subsistema de representación corporativa que canalizaba directamente distintas reivindicaciones sectoriales. Las asociaciones empresarias y los sindicatos se dirigían al Estado para defender sus intereses y formulaban reclamos que en otras sociedades pasan a través de los partidos políticos. Al introducir una alta cantidad de demandas sectoriales muy poco compatibilizadas entre sí, los efectos del desarrollo del subsistema corporativo fueron negativos para la estabilidad política. En ese sentido, puede afirmarse que debilitó tanto a los regímenes democráticos como a los autoritarismos

militares. Las organizaciones empresarias y los sindicatos formulaban sus pedidos y protestas al Estado, planteando conflictos de intereses que aparecían como escasamente armonizables. En una escena política periódicamente transformada por las crisis y los golpes de Estado, cada actor corporativo tendía a maximizar la intensidad de sus movilizaciones y la dramaticidad de sus pedidos, tratando de beneficiarse en la mayor medida posible de las situaciones coyunturalmente favorables. Las exigencias puntuales de las corporaciones, poco preocupadas en trazar estrategias de mediano plazo, creaban una escena política desbordada de reivindicaciones parciales, frente a las cuales cualquier decisión del Estado despertaba múltiples descontentos y frustraciones y era imposible pensar que su acción asumía el *interés general*.

La importancia del subsistema de representación corporativa jugó de hecho favoreciendo la desvalorización de las regulaciones e instituciones democráticas, más allá de las ideas que al respecto podían tener los dirigentes empresarios y sindicales. La economización de las confrontaciones sociales relegaba objetivamente a un lugar secundario el problema de la redemocratización de la sociedad y del Estado. Como su preocupación principal era la distribución intersectorial del ingreso nacional, las organizaciones corporativas debían estructurar sus estrategias, con independencia de la forma en que se designasen los gobiernos. Como cada actor gravitaba según el monto del producto bruto al que estaba asociado o el lugar estratégico que ocupaba en la reproducción de la estructura económica, la lógica de los pactos corporativos tendió a predominar en la dinámica de la escena política. En un sistema de relaciones políticas así definido, aumentaba la legitimidad *de facto* de las intervenciones castrenses. Pues se esperaba que las fuerzas armadas gobernaran con eficiencia, sin embargo, muy pronto el mismo juego corporativo terminaba deteriorando a las administraciones militares.

Las periódicas insubordinaciones de las fuerzas armadas contra las autoridades civiles, a las que debían teóricamente obedecer, fueron la expresión más notoria de la situación de *crisis interna del Estado*, convertida en uno de los rasgos característicos de la vida política argentina. Sin necesariamente ser desalojadas

del gobierno, las autoridades civiles aceptaron las condiciones impuestas por los militares, tanto en cuestiones referidas al manejo de las fuerzas armadas como a problemas políticos, económicos e internacionales. En ese contexto, el derrocamiento de las autoridades era el episodio de mayor alcance pero, en realidad, correspondía a una lógica de relaciones políticas aceptada previamente por los mismos gobernantes civiles que terminaban desplazados. En el caso de las fuerzas armadas, la ausencia de sanciones frente a las insubordinaciones contra los precedentes gobiernos o aun frente al que iban a derrocar, estimuló una autopercepción que las situaba por encima del orden constitucional.

Las intervenciones militares comenzaron en 1930, pero hasta 1955 se trató de una politización subordinada a opciones y proyectos externos a la dinámica de las fuerzas armadas. Primero apoyaron a los conservadores y luego acompañaron al peronismo durante los primeros años del período 1946-55, pero bajo ninguna de esas dos administraciones ocuparon un lugar central en la escena política. Recién en 1955 se inició el ciclo en el que definitivamente los militares se convirtieron en un actor decisivo. Desde entonces, la politización de las fuerzas armadas fue permanente, si bien se modificaron los enemigos que definían como prioritarios y los objetivos que privilegiaban. Todos los demás participantes de la lucha por el poder se vieron obligados a tener en cuenta lo que Carlos Fayt denominó el “político armado”. Político que, con mucha más rapidez y de forma inesperada, cambiaba de metas y definía nuevos adversarios preferenciales. Por otra parte, la renovación constante del personal superior de las fuerzas armadas, por el ascenso burocrático de nuevos mandos, hacía que cada equipo militar que tomaba el gobierno nacional pudiera presentarse como una nueva etapa histórica, distinta de la protagonizada por sus predecesores. Esto colocaba a las fuerzas armadas en la ventajosa situación de constituir un actor político que obviaba toda necesidad de referirse a su propia historia y siempre partía de cero. Posición tanto más privilegiada si se tiene en cuenta la singular longevidad de la dirigencia política civil.

Las fuerzas armadas tenían también a su favor que, dada su pertenencia a las instituciones estatales, no eran consideradas

como un actor “político”, sino que se confundían, y eran confundidas, con el Estado. Por esa vía se beneficiaban con todos los efectos de “estadolatría” que llevan a visualizar a las burocracias estatales como categorías neutras, colocadas por encima de los conflictos de intereses particulares. Así, las periódicas tomas del poder de las fuerzas armadas eran vistas, aun por sus adversarios, como iniciativas de los altos jefes, pero el problema de la politización militar en tanto dimensión clave del funcionamiento institucional no era planteado. Como uno de los ejemplos más interesantes, puede señalarse que la mayoría de los dirigentes de los partidos criticaban a los gobiernos militares preferentemente por las medidas que adoptaban, y sólo en menor grado por el carácter intrínsecamente carente de toda legitimidad de la ocupación castrense del Estado. Si en los debates, eventualmente, se designaba a las fuerzas armadas en términos del “partido militar” era para recurrir a una figura metafórica de netas connotaciones polémicas; pero no eran percibidos como el “político armado” que luchaba por el poder contra los otros partidos. Por eso el interrogante principal que se formularon los gobernantes civiles fue cómo lograr que las fuerzas armadas, *tales como eran*, adhirieran a la institucionalidad democrática y, por el contrario, en ningún momento se plantearon qué hacer para despolitizarlas.

Si bien las intervenciones políticas de las fuerzas armadas fueron una constante de las tres últimas décadas, lo que conoció cambios fue la definición del peligro considerado prioritario. La lógica de las transformaciones remitía a la necesidad de designar un adversario, de peligrosidad inmediata o potencial, cuya existencia justificara la ocupación del poder político pues, según los militares, los gobiernos civiles eran incapaces de combatirlo o, peor aún, le restaban importancia. Con sólo citar las principales mutaciones que registró la definición del “enemigo”, se reconoce el itinerario contradictorio seguido por la politización militar. El régimen militar impuesto en 1955 consideró que su tarea principal era defender la democracia, amenazada por los peronistas, y para combatir a éstos en el ámbito sindical estimó adecuado contar con la colaboración de gremialistas comunistas. Para democratizar las universidades, los militares de 1955 incor-

poraron intelectuales de izquierda que habían sido marginados por los peronistas. Pero los principales argumentos castrenses para condicionar, entre 1958 y 1962, al gobierno de Frondizi, afirmaban que existía una amenaza peronista a la que se sumaba la del comunismo y de la izquierda en los sindicatos y en las universidades. Por esas mismas razones criticaron a Illia entre 1963 y 1966. En 1966, al comenzar el régimen de Onganía, el comunismo era designado como el principal peligro explícito y se buscó la colaboración inicial de los dirigentes sindicales peronistas. Con Onganía, al quedar cerradas las vías normales para expresar demandas sociales y participar políticamente, se crearon las condiciones en las que estallaron revueltas urbanas y surgieron guerrilleros peronistas y de izquierda. Desde entonces, el eventual caos social se convirtió para las fuerzas armadas en la amenaza mayor. Frente a esta nueva definición de los peligros los militares aceptaron que el peronismo volviese al control del Estado. Durante el período 1973-1976, los militares fueron aumentando paulatinamente su influencia sobre el gobierno peronista y terminaron deponiéndolo, entre otras razones, porque consideraban que era incapaz de combatir a los guerrilleros que, según afirmaban, recibían apoyos de los países del Este. Sin embargo, a comienzos de 1980, cuando los Estados Unidos dispusieron el boicot cerealero contra la URSS por la entrada de sus tropas en Afganistán —es decir, en uno de los momentos más importantes del conflicto Este-Oeste—, el gobierno del general Videla se negó a adherir a esa sanción. En fin, en 1982, cuando ya había sido eliminada la guerrilla y habían fracasado todos los objetivos económicos y políticos del régimen militar, las fuerzas armadas decidieron ocupar las islas Malvinas y comenzó la guerra contra Gran Bretaña, que recibió el apoyo de los Estados Unidos. En esa situación, el discurso del gobierno militar asumió una fuerte tonalidad “antiimperialista” y en el plano internacional se buscaron las adhesiones más diversas, incluyendo las de los países del Este. Se cerraba de esta forma el ciclo 1976-1983, que mostró por antonomasia todas las incongruencias ideológicas que caracterizaron a los regímenes militares argentinos.

Los militares revelaron, cada vez que pasaron por el control del gobierno, que tampoco en el plano de la adopción de políticas económicas sus proyectos eran claros y sus metas inequívocas. Aun cuando las referencias a la economía aparecieron siempre como un componente fuerte del discurso justificador de los golpes de Estado, las fuerzas armadas se plantearon alternativamente los objetivos más diversos y excluyentes entre sí. Es decir, al igual de lo que ocurre con muchos partidos políticos, los militares luchaban por el poder sin tener un proyecto económico claro. Este aspecto es el que mejor muestra el carácter de las fuerzas armadas como un actor político que definía y cambiaba sus orientaciones, escuchando demandas y evaluando el contexto, pero que de ningún modo se lo podía considerar como un simple instrumento de un determinado sector social, ya que en la búsqueda de sus propios objetivos se vinculó alternativamente con todos ellos. Un actor político que si bien no tenía afinidades profundas e indisociables con los intereses de ningún sector propietario, compartía con ellos una idea genérica del orden social por la cual creía necesario limitar la capacidad de acción política y reivindicativa de las clases populares. Al respecto, como señala Rouquié:

*...el Ejército-Estado dotado de relativo margen de autonomía, con relación a las clases superiores, se encuentra tangencialmente vinculado a todos los grupos participantes. Lo que le permite a veces agregar intereses fraccionales divergentes a través de una perspectiva institucional, es decir persiguiendo objetivos profesionales (A. Rouquié, op. cit., pág. 45).*

En el gobierno militar de 1955-58 predominaron las orientaciones liberales. En el de los años 1962-63 se formularon iniciativas agraristas, antiindustrialistas y antiestatistas más pronunciadas. Pero en los años del general Onganía, las fuerzas armadas optaron por un programa favorable a la industrialización estimulando las inversiones de empresas transnacionales, limitando los ingresos del agro y fortaleciendo los roles económicos del Estado. El general Levingston, sucesor militar de Onganía desde 1970,



formuló múltiples críticas a los “monopolios transnacionales”, defendió al capital nacional, fue partidario de una mayor protección a la industria nacional, afectó negativamente los ingresos agrarios, y mantuvo y amplió las orientaciones estatistas. En cambio, a partir de 1976 el gobierno del general Videla anunció la decisión de favorecer la producción rural, desprotegió la industria, alentó las inversiones de empresas transnacionales y propició la reducción de la intervención del Estado en la economía. En 1981, en el breve interregno del general Viola, en lugar de fijar una política económica propia, se optó por incorporar al Estado a los representantes de entidades empresarias que habían sido críticas de Videla y se adoptaron algunas medidas favorables a la industria. En fin, el general Galtieri designó un equipo económico de neta definición liberal, pero la preocupación mayor fue el conflicto de las Malvinas y se establecieron todos los mecanismos propios del intervencionismo estatal de las economías de guerra.

## **7. LA CONTINUIDAD DE LA CULTURA POLÍTICA**

Como hemos visto, la Argentina tenía, cuando se inició la nueva experiencia democrática, una larga historia de partidos poco interesados por la elaboración de ideas y de programas, y una igualmente profunda tradición de caudillismo y personalismo. Los “jefes” partidarios con sus pequeños círculos de colaboradores, y entre ellos no pocos parientes, estaban habituados a tomar decisiones sin preocuparse por los puntos de vista de los afiliados o de la sociedad en general. Ese *modus operandi* no podía abandonarse por el solo hecho de que volvía a regir la democracia en el plano nacional.

Una cultura política está constituida por conjuntos de creencias, de modos de actuar, de valores y de formas de organización no establecidas por escrito; por su parte, los individuos que participan de ella no terminan en ningún momento de ser totalmente conscientes de las implicaciones y de las consecuencias de las prácticas que ellos mismos producen y reproducen. Por eso es muy difícil abandonar o cambiar esas conductas arraigadas no sólo en

las personas individualmente sino también en los tejidos institucionales en los que se desempeñan. La obediencia a los jefes, las lealtades acríticas, la ausencia de ideas, la poca capacidad para aceptar la parte de verdad que expresa el antagonista, la búsqueda del secreto en el proceso de elaboración de iniciativas destinadas a afectar al conjunto de la sociedad, eran —entre otros— componentes de una cultura política que compartía la gran mayoría de las dirigencias partidarias, más allá del color o sensibilidad de sus banderas sectoriales.

El cambio más fácil de realizar fue abandonar la propensión a considerar a los militares como un actor legítimo del juego político. La experiencia del régimen autoritario, especialmente después de la guerra de las Malvinas, llevó a los dirigentes de los distintos partidos a plantearse públicamente nuevos interrogantes y nuevas respuestas sobre el modo de evitar las intervenciones militares en la vida política. Con el inicio del gobierno constitucional presidido por Raúl Alfonsín, se comenzaron a proponer medidas para despolitizar a las fuerzas armadas. Ese cambio de actitud de la dirigencia política argentina constituyó, sin duda, una de las condiciones favorables para el logro de un orden político democrático estable, dado que la subordinación de las estructuras militares al poder civil se presentó como la condición más elemental para que la Argentina pudiera democratizar su vida política. Así, por primera vez, al cerrarse un ciclo de autoritarismo se encararon los distintos aspectos del problema de la politización militar. El cuestionamiento del carácter oficial de la llamada “Doctrina de la Seguridad Nacional”, la disminución de los privilegios corporativos de las fuerzas armadas, el traspaso a la órbita civil de las empresas industriales dirigidas por los militares, las características de la enseñanza impartida en las escuelas castrenses eran, entre otros, los temas anteriormente ausentes en las agendas de los principales partidos. Dentro de esta nueva orientación se inscribieron las investigaciones en materia de violación de derechos humanos y de las responsabilidades de lo acaecido en el período dictatorial. En la práctica, todas estas iniciativas significaban introducir una ruptura en la lógica de la “alternancia perversa” entre civiles y militares, y un quiebre de las reglas de

complicidad implícita que desde hacía tres décadas habían caracterizado nuestra vida política.

Pero en lo referido a la dinámica interna de los partidos, con el personalismo de los jefes y con el desinterés por la educación política de la sociedad, los cambios fueron pocos y lentos. Esto no significa que en otros planos no se hallan registrado transformaciones; por ejemplo, la alternancia entre partidos políticos en el manejo del gobierno significó —como lo subrayamos antes— una verdadera modificación de la forma en que se habían regido las sucesiones en épocas anteriores. No obstante, la persistencia del personalismo y de la idea de los “hombres indispensables” conservó plena vigencia y se manifestó en los intentos, los proyectos y las realidades reeleccionistas tanto en el plano nacional como provincial. Bien vale detenerse en este aspecto, expresión del caudillismo o personalismo tan presente en la cultura política nacional.

Al cierto tiempo de iniciado el período presidencial de Raúl Alfonsín se hicieron públicos los proyectos de reformar la Constitución Nacional, para posibilitar la reelección del primer mandatario. Las relaciones de fuerza electorales favorables habían llevado a los dirigentes radicales a imaginar que podían cambiar las regulaciones constitucionales y mantener por un nuevo período a Alfonsín en la titularidad del ejecutivo. La derrota en las urnas en los comicios legislativos de 1987, condujo al radicalismo a desistir de su proyecto reeleccionista en el ámbito nacional. Pero quienes llevaron a cabo ese tipo de iniciativas fueron varios gobernadores de provincia, luego de la modificación de las cartas constitucionales respectivas. El afán reeleccionista fue exitoso en el caso del presidente Menem y luego de consagrado por un segundo período, sus seguidores inmediatos plantearon la posibilidad de una nueva reforma constitucional, o bien de una apelación a la Corte Suprema de Justicia, a los efectos de que otra vez por vía comicial el titular del ejecutivo permaneciera en su cargo cuatro años más. Lo que para la prensa son simples informaciones y en las tertulias un tema de comentarios, debe considerarse como una de las más claras manifestaciones del poco apego por el cumplimiento de los preceptos constitucionales de los principales miembros de la

clase política y más en general de las dirigencias partidarias que les brindan apoyo. Probablemente el reeleccionismo es una característica de muchísimas instituciones y en los partidos políticos es frecuente encontrar durante prolongados períodos la permanencia de los elencos dirigentes. Esa ideología es, digamos, transpartidaria y cree en la existencia de “hombres providenciales”.

Si se recuerda el mecanismo por el cual fue acordada la reforma constitucional de 1994 —es decir, el llamado Pacto de Olivos—, se trae a la memoria un arreglo entre jefes políticos que sorprendió al conjunto de la población. Totalmente a espaldas de cualquier tipo de deliberación pública se estableció una modificación de la Carta Magna que permitió la reelección presidencial. Ese pacto contrario a la transparencia republicana restó apoyos al radicalismo, que fue electoralmente castigado por los sufragios en 1995. Pero que el problema no debe considerarse como exclusivo patrimonio de ideas o hábitos de uno u otro partido, sino de la cultura política compartida por todos ellos, surge del hecho de que dos años después del Pacto de Olivos, el Frepaso, la fuerza política que había crecido denunciándolo en nombre de la democracia, estableció una alianza con el radicalismo con miras a ganar en las elecciones de 1999. Sin duda, esos aspectos de las culturas políticas partidarias provocan que la gran mayoría de la población exprese en las encuestas su total desconfianza hacia sus dirigentes, más allá de que opte por unos u otros en las confrontaciones electorales.

Al respecto es interesante destacar que de esas mismas encuestas surge la valoración muy positiva acordada por la mayoría de la población a las instituciones democráticas. Justamente esas opiniones existentes en la sociedad son elementos útiles para pensar cómo se ha modificado la posición frente a la democracia. En otras épocas —y en ese sentido el cambio se puede fijar entre antes y después de la última dictadura militar— la vigencia de la democracia era menos valorada en la sociedad y por eso los golpes de las fuerzas armadas contaban con expectativas favorables. Subrayamos esta cuestión pues revela que la cultura política no es algo inamovible, y permite sostener que con el tiempo también surgirán orientaciones en la clase política menos personalistas,

más programáticas y, en consecuencia, más acordes con el mejor desarrollo de las instituciones democráticas.

Es frecuente —y no resulta sorprendente— escuchar a los políticos cuando lamentan tener poca credibilidad social. Pues aun cuando muchas personas definan su simpatía por uno u otro partido, a la hora de dar su opinión sobre los políticos en general, los sentimientos expresados son la desconfianza y el rechazo. En principio, se puede considerar que ese malestar entre las dirigencias partidarias y la sociedad fue el resultado de un cierto desencanto natural que se suele producir en todos los procesos de cambio social. Ineludiblemente hay desfases entre lo que se espera y aquello que se logra en todas las transformaciones políticas. El compromiso necesario entre las esperanzas y la realidad genera frustraciones en cualquier orden de la vida; con más razón esto sucede allí donde unos actores —profesionales de la política— luchan por la distribución de posiciones de poder, mientras la gran mayoría de la población invierte su confianza y sus afectos en ese mismo juego de un modo más idealista, esperando reparaciones morales y, a veces, de orden material pero también portadoras de desagravio espiritual.

Ahora bien, dada la historia de los partidos políticos argentinos lo extraño hubiese sido una mejor relación con la sociedad. ¿Cuánto tiempo hace que alguno de los grandes partidos no produce un periódico para tener un contacto directo con sus adherentes? Las *internas* de los partidos políticos, ¿cuánto tienen de real discusión de las posiciones programáticas? ¿El elector nacional bien informado sabe a quién vota cuando sufragar por una lista “sábana” cuyo único nombre conocido es el del candidato que la encabeza y, a veces, el segundo? Las preguntas podrían seguir y todas hablan de un sistema de funcionamiento más que de meras personas. Sin duda, ese sistema beneficia a los políticos en tanto los vuelve más libres e independientes para tomar decisiones. En buena medida, esa distancia expresa una lucha entre las dirigencias partidarias y la sociedad.

En 1983, la efervescencia democrática y la movilización de la población, esperanzada por el fin de la dictadura y la reconstrucción democrática, creaba una escena muy distinta a la actual o a

la de los años recientes. En la memoria colectiva hubo un saludo que quedó como una herida, un hito y un cambio de época: el “Felices Pascuas” pronunciado por el presidente Alfonsín en los días del alzamiento militar de abril de 1987. Si esas palabras cobraron un significado político tan resonante fue porque expresaron un corte entre la población movilizada en defensa de las instituciones democráticas y las dirigencias más propensas a resolver los problemas por la vía de las negociaciones y los pactos. No se trata de pensar de qué otro modo pudo haberse resuelto aquella tensa situación que reproducía un pasado que todos querían dejar atrás, sino de señalar un momento clave en el que el desencanto y la frustración se adueñaron de quienes sintieron que a la dirigencia política no le interesaba contar con ellos. Se puso entonces en evidencia la falta de transparencia de los discursos políticos; de allí en más se profundizó una desconfianza que, aunque no se había iniciado con ese acontecimiento, encontró en éste el carácter de un símbolo.

Puesto que en buena medida la política siempre se hace con palabras antes que con hechos, la sensibilidad de buena parte de la población retuvo en el recuerdo con igual pesar que el referido saludo de Pascua, el repetido anuncio del “salariazó” que formuló el candidato y luego presidente Carlos Saúl Menem. Si el olvido de las promesas electorales no era una novedad en la vida política argentina, el cambio con respecto a la historia del peronismo que supuso el gobierno iniciado en 1989 contribuyó enormemente a deteriorar la imagen de la dirigencia política en su conjunto. Esta nueva orientación del gobierno de Menem es un buen ejemplo de la manera en que la vieja cultura política siguió vigente. Que un partido cambie sus propuestas cuando accede al gobierno sin realizar ningún tipo de debate, y sin registrar mayores disidencias en sus filas, revela la poca valorización que sus dirigentes le acuerdan a los programas, a las ideas y, en última instancia, a la opinión de sus apoyos y adherentes.

## **8. DEL ESTADO INTERVENCIONISTA AL ESTADO NEOLIBERAL**

Al finalizar la dictadura militar, la situación del Estado frente a la sociedad se hallaba fuertemente deteriorada. Las prácticas del gobierno militar habían producido efectos de disolución de la esfera estatal. Tomemos cuatro dimensiones básicas del Estado: centralización de la violencia legal, imparcialidad en la aplicación de la ley, preservación y garantía del valor de la moneda nacional, reclutamiento con criterios universalistas del personal burocrático. Todas las dimensiones aludidas se vieron afectadas de modo negativo durante el régimen militar. La violencia ilegal fue empleada abiertamente desde el Estado, que en lugar de juzgar públicamente a quienes consideraba implicados en delitos políticos, los sometía a tormentos y los eliminaba físicamente de modo clandestino. La ley se aplicó con criterios discrecionales favoreciendo a los sectores afines a los militares. Un proceso sostenido de inflación se mantuvo a lo largo de todo el período, con la consiguiente pérdida del reconocimiento de la moneda. Con criterios particularistas y clientelistas se recompusieron los cuadros de la administración pública, expulsando a quienes no se consideraba favorables a los gobernantes. Estas prácticas hicieron que el Estado perdiera autoridad frente a la sociedad. Ese Estado con crisis de autoridad fue el que recibió Alfonsín en 1983. El cambio de elencos gubernamentales, con las expectativas favorables que abría la transición a la democracia, era un elemento que por sí mismo no podía contrarrestar mágicamente el deterioro del Estado.

Los radicales iniciaron su gestión del poder muy marcados por el discurso anticorporativista que habían sostenido para ganar las elecciones. La desconfianza frente a las corporaciones y la decisión de privilegiar la mediación realizada por los partidos políticos, no dejaba mayor espacio para establecer una relación con las dirigencias empresarias que fuera más allá de las vinculaciones que normalmente mantienen las entidades patronales con los aparatos estatales, elevando demandas puntuales y concretas respecto a problemas que afectan a sus asociados. El sustituisismo político, es decir las corporaciones ocupando el lugar de los partidos, era considerado en sí mismo portador de autori-

tarismo. El gobierno radical comenzó su gestión anunciando posturas contrarias a concretar acuerdos globales con las corporaciones empresarias, o a prestar mayor interés a sus proyectos de orden político más general. En su concepción, las instancias estatales eran las encargadas de preservar el interés general, en tanto veía a los actores corporativos excesivamente preocupados por defensismos sectoriales. En el transcurso de los cinco años y medio del gobierno de Alfonsín, esa posición anticorporativa original conoció sustanciales transformaciones. Los cambios se debieron tanto a las modificaciones de las estrategias empresarias como a la evolución de las posiciones del gobierno.

La estrategia de movilización activa y de enfrentamiento con las políticas del Estado fue encarada, al poco tiempo de la asunción de Alfonsín, por las corporaciones que representaban a los intereses rurales. Esas entidades estimaban que había orientaciones oficiales que lesionaban los intereses de sus asociados, y en especial criticaban aspectos centrales de las políticas impositivas. El gobierno, a su juicio, era excesivamente intervencionista. El tradicional reclamo de “menos Estado” ya había sido en muchas ocasiones el eje de los planteos de los sectores empresarios contra los gobiernos precedentes. La administración de Alfonsín no formalizó en ningún momento un pacto corporativo, pero abrió sus filas a la designación en puestos importantes de varios dirigentes del empresariado. Las características de esos procesos de incorporación de empresarios o de personas muy ligadas a ellos tenían siempre algo equívoco, y dejaban margen a la interpretación de que se trataba de una “cooptación” realizada desde el poder político y no una “captura” implementada por las corporaciones patronales. Lo interesante de señalar es que merced a ese equívoco, los empresarios en ningún momento se confundieron con el Estado y mantuvieron sus críticas al gobierno, haciendo como si no tuvieran ninguna presencia o influencia en él.

La otra estrategia desplegada por los empresarios se centraba en el trabajo ideológico en la sociedad civil. Bajo su patrocinio directo se difundieron ideas favorables a sus reclamos, configurando un discurso liberal y antiestatista que tuvo una exitosa penetración en los más diversos sectores sociales y políticos. Esta



práctica tenía efectos directos sobre el Estado ya que apuntaba a deslegitimar el intervencionismo económico y, por esa vía, reforzaba las posibilidades del empresariado de ser tenido en cuenta en las decisiones del poder político. Las empresas públicas fueron un blanco especial de esa campaña ideológica, pero la meta principal era crear un consenso societario de descrédito del Estado. Esto reforzaba, naturalmente, la capacidad política de los empresarios para relacionarse con los aparatos estatales.

En la medida en que las entidades empresarias daban su apoyo a la reconstrucción de la democracia, en especial en las situaciones de crisis ante las sublevaciones militares, el gobierno de Alfonsín encontró motivos para modificar su originaria posición anticorporativista. Dada esa adhesión empresaria a la democracia, perdían vigencia algunos de los argumentos usados anteriormente en el discurso del partido oficial. Además, tratar de satisfacer sus demandas podía estimarse como una estrategia de fortalecimiento de la democracia. De este modo, se crearon mejores relaciones entre el Estado y los empresarios, sin que éstas pudieran, en opinión del gobierno, interpretarse en términos de desviaciones corporativistas. Pero más allá de la buena voluntad de las partes, existía un obstáculo fundamental para establecer una vinculación más armoniosa entre el poder político y los empresarios, similar a la que habían conocido otros gobiernos anteriores. Los empresarios tenían demandas contradictorias entre sí. En caso de dar respuesta positiva a determinados sectores, otros reaccionaban al considerarse perjudicados. En virtud de esa incompatibilidad de las demandas sectoriales, la proximidad de los empresarios con el poder había generado siempre múltiples situaciones de ingobernabilidad.

La debilidad del Estado no fue resuelta en el período radical. La falta de competencia de las burocracias, la escasez de recursos económicos, la poca convicción con la que los miembros del partido gobernante encaraban las reformas para mejorar la eficiencia del Estado fueron, entre otros, elementos que se conjugaron para mantener esa debilidad. Un Estado, con muy poca o nula capacidad para castigar transgresiones empresarias, no era, por cierto, un instrumento apto para imponer con la debida eficacia las orien-

taciones del gobierno. Desde ese Estado débil, sólo podía establecerse una vinculación con los empresarios en la que de hecho se hallaba excluida la utilización de sanciones, razón por la cual se conformaba una situación que se asemejaba a un acuerdo entre pares y no a una relación asimétrica entre instancias estatales y miembros de la sociedad civil. Esto se hizo especialmente evidente cuando los equipos económicos del gobierno de Alfonsín pactaban la estabilidad de precios con los empresarios, ofreciéndoles a cambio de su buena conducta, o como recompensa, la posibilidad de obtener ganancias financieras. Ese particular *modus operandi* se encontró en la base de la catástrofe económica en que desembocó el período radical. De hecho, quienes desde el poder político adoptaban esa estrategia, provocaban una mayor disolución de la esfera estatal, serruchando la rama sobre la que se hallaban sentados.

Puede afirmarse que la no cristalización de una forma de relación estable entre el Estado y los empresarios durante la gestión alfonsinista fue el resultado de la combinación de: 1. la persistente debilidad del aparato estatal con mínima capacidad de sanción y con una credibilidad muy deteriorada; 2. las oscilantes y contradictorias políticas de los equipos de gobierno con respecto a cómo vincularse con las demandas sectoriales; 3. las estrategias de los empresarios que consiguieron capitalizar a su favor los dos componentes antes enunciados. La consecuencia de esos cinco años y medio fue un debilitamiento aún mayor del Estado frente a los empresarios.

Carlos Saúl Menem y el sector del peronismo que lo acompañó en su acceso al poder en 1989, atribuyeron al intervencionismo estatal en la economía y en las cuestiones sociales la causa de prácticamente todos los *males* y adversidades que había conocido la sociedad argentina en los últimos decenios. El salto al liberalismo supuso romper con la tradición peronista que había sostenido en las palabras y en los hechos una profunda adhesión a las concepciones intervencionistas y una desconfianza permanente en los mecanismos y virtudes del *mercado*. Pero allí donde se mantenía una continuidad con su origen partidario era en la fuerte convicción que llevaba al nuevo presidente a sostener que desde

el poder político, empleado sin inhibiciones jurídicistas, se podía reformar el funcionamiento de las distintas esferas de la vida social. Con singular poder de decisión el menemismo emprendió la desestructuración del Estado intervencionista, logrando casi completamente ese objetivo en su primer sexenio de gobierno. El agudo proceso de hiperinflación con el que se había cerrado el gobierno de Alfonsín y que luego volvió a repetirse en el primer año de la gestión de Menem marcó, probablemente, las expectativas de los distintos sectores sociales que recibieron con alivio todas aquellas medidas orientadas a asegurar la estabilidad económica.

El proceso de privatización de grandes empresas estatales fue el símbolo de la nueva etapa. Cuando las principales empresas públicas pasaron de la gestión estatal a la privada, existieron algunas movilizaciones y protestas de sus asalariados; pero esto sucedió en un contexto en el que había un alto consenso social a favor de las privatizaciones. En términos generales, los usuarios apoyaban esas medidas ya que esperaban una mejora de la eficiencia de sus servicios. Las discusiones técnicas sobre el carácter estratégico de esas empresas no salieron de círculos restringidos. Lo mismo ocurrió con las objeciones a los términos económicos de los acuerdos con los compradores o con los concesionarios. El radicalismo, en tanto principal partido de oposición, no obstaculizó las privatizaciones aun cuando señaló sus desacuerdos con muchos de los procedimientos para realizarlas. Así, las empresas ferroviarias, de teléfonos, de aeronavegación, de provisión de agua y energía, para nombrar los rubros más importantes, fueron transferidas a la gestión privada.

Pero el rol más importante del Estado intervencionista no era el de proveer servicios públicos. Las regulaciones estatales transfiriendo ingresos entre sectores de la economía, siguiendo orientaciones erráticas y discontinuas, constituían el aspecto más dinámico y central del intervencionismo que se realizaba desde el poder político. Los mecanismos intervencionistas habían sido empleados por los gobiernos anteriores para beneficiar a los sectores sociales con cuyos intereses tenían más afinidades o para impulsar proyectos de desarrollo que juzgaban más convenientes

para el país en su conjunto. Las razones circunstanciales, ideológicas o técnicas, que se pusieron en juego para definir las orientaciones del Estado pudieron ser diferentes en cada momento. Pero la consecuencia general en el plano político era la generación de debates en los que se involucraban otros actores, además de los directamente concernidos por las decisiones en cuestión. La idea de que el Estado podía tomar iniciativas que afectaban el destino colectivo contribuía objetivamente a crear una escena pública politizada, en la que los partidos, las corporaciones y hasta ocasionales movimientos o corrientes de opinión *ad hoc* discutían y, por esa vía, contribuían a la politización de amplios sectores de la población. Específicamente, en materia de política salarial, el característico triángulo de negociaciones que tenía por actores al Estado, a los sindicatos y a las empresas y corporaciones patronales, había politizado el problema de la distribución de los ingresos.

A partir de 1989, el gobierno se propuso que el Estado no asumiera políticas activas para desarrollar o privilegiar actividades económicas o para beneficiar o proteger los intereses de ciertos sectores sociales en detrimento de otros. Aun cuando en las iniciativas implementadas para devolver a los actores del mercado el protagonismo y la responsabilidad total de la marcha de la economía existieron algunas excepciones muy importantes —un caso extremo fue lo ocurrido en el sector de la producción de automotores para el que se estableció un régimen especial para preservarlo parcialmente de la competencia internacional—, lo general y prioritario fue el fin del intervencionismo. El Estado dejó de tener política industrial, agraria o de comercio exterior. Las privatizaciones de empresas públicas implicaron que el Estado se quedara prácticamente sin política de comunicaciones, de energía y de transporte. Esto fue así en virtud de que hasta entonces había existido una confusión casi total entre la acción de las empresas públicas y las orientaciones del Estado en los diferentes rubros en los que éstas se desempeñaban. Así, por una visión ideológica de extrema confianza en el mercado o por impericia burocrática, la Argentina profundizó el abandono del inter-

vencionismo estatal llevándolo a niveles mayores que otros países que realizaron similares experiencias.

La retirada del Estado del dominio de la política laboral fue otra de las metas que se fijó la administración del presidente Menem. Si bien las resistencias de los sindicatos fueron relativamente exitosas al impedir la sanción de algunas de las nuevas legislaciones propuestas por el gobierno para modificar totalmente las anteriores condiciones de regulación de las relaciones laborales, de todas maneras se registraron múltiples cambios que disminuyeron las conquistas y precarizaron la situación de los trabajadores. Las discusiones de los salarios por empresa, y más aún la eventual disminución de los mismos, son algunos de los ejemplos del retroceso de las políticas estatales y del quiebre del tradicional rol de las corporaciones sindicales en la negociación de los ingresos. Igualmente significativas fueron en el campo de la política social todas las iniciativas oficiales tendientes a privatizar o a establecer aranceles para el acceso a los servicios públicos de salud o de educación, así como la supresión o restricción de la acción de las instituciones dedicadas a la construcción y financiación de viviendas de interés social.

En fin, cuando las empresas de servicios públicos eran propiedad del Estado fijaban tarifas a sus usuarios de carácter político, ya que los gobiernos manejaban con cierta flexibilidad el costo de los servicios. En parte, las pérdidas o los déficit económicos de esas empresas eran el resultado de las funciones sociales que objetivamente desempeñaban con relación a sus usuarios. El servicio de agua corriente, de electricidad o aun el uso de transporte ferroviario eran en muchos casos gratuitos para una parte de los sectores más pobres de la población. Esos mecanismos de solidaridad social, no establecidos legalmente pero que funcionaban de hecho, quedaron anulados con la transferencia de las empresas públicas de servicios al sector privado.

Todos los aspectos que muy resumidamente hemos presentado para mostrar el cambio registrado en las relaciones entre el Estado y la sociedad introdujeron una modificación fundamental del lugar de la política para los diferentes sectores sociales y para las organizaciones políticas y corporativas a ellos vinculadas. Con

el Estado intervencionista desapareció una pieza central del juego político argentino. En tanto el Estado dejó de desarrollar políticas activas en la industria, el agro, las comunicaciones, la energía, etc., la discusión en la escena pública sufrió una profunda mutación ya que parecieron evaporarse las cuestiones a debatir. Primero, en 1989 en un contexto todavía muy marcado por la hiperinflación no hubo prácticamente ninguna discusión política sobre la conveniencia de pasar de las regulaciones intervencionistas al liberalismo económico. Luego, el éxito en la difícil tarea de reducir la tasa anual de inflación hizo que la discusión sobre el liberalismo económico recién fuese abordada al acercarse la campaña electoral del '99.

Las transformaciones ocurridas a nivel del Estado tuvieron, naturalmente, consecuencias en la acción de los actores especializados en la actividad política (partidos y corporaciones) y en las orientaciones y expectativas de los ciudadanos. La nueva situación, al menos para el período aquí analizado, puede caracterizarse como un marcado proceso de *despolitización*. Con el concepto de *despolitización* remitimos a dos órdenes de fenómenos diferenciables en el plano analítico, pero cuyos efectos se relacionan mutuamente. Por un lado, la despolitización se manifestó en la notable disminución de la actividad de los partidos y de las corporaciones empresarias y sindicales. Si bien los partidos políticos argentinos no habían sido muy sistemáticos en la elaboración de propuestas ideológicas, tanto el radicalismo como el peronismo tenían lo que puede denominarse programas históricos, en los que reivindicaban aspectos de las políticas que en otros momentos habían realizado los gobiernos por ellos dirigidos. En ese sentido, el intervencionismo estatal era parte del pasado reivindicado por esos partidos y la existencia del Estado intervencionista había sido un elemento clave para organizar sus propuestas. Eran tradiciones que facilitaban el desempeño público de los dirigentes partidarios y los dotaban de los discursos propagandísticos que, a su vez, contribuían a la politización de los adherentes a los partidos.

La notoria falta de interés de amplios sectores de la población por las cuestiones políticas es el otro orden de fenómenos al

que remitimos con el concepto de *despolitización*. Tradicionalmente la Argentina se había caracterizado por el interés que la política suscitaba en todos los sectores sociales. Esto se ponía de manifiesto en las multitudinarias concurrencias a las grandes movilizaciones de las épocas electorales, pero surgía, también, de los estudios de opinión que revelaban una predisposición muy alta de la población a interesarse por la política. Así, sin participar de la vida interna de los partidos, la preocupación por la política era una cuestión que atraía racional y afectivamente a un porcentaje elevado de personas de los más diversos orígenes sociales. La *despolitización* en el ámbito específico de los ciudadanos se manifiesta en dimensiones empíricas muy concretas: la abrupta caída de la concurrencia a actos políticos; el desconocimiento sobre los cargos que se votan en las elecciones; o la imposibilidad de identificar, en las encuestas, a los partidos a los que pertenecen los candidatos.

El mundo sindical se encontraba debilitado desde 1976. La crisis económica, la desindustrialización y la desocupación producían, naturalmente, notorios efectos de deterioro del sindicalismo durante el régimen autoritario. Los sindicatos intentaron recuperar el espacio perdido cuando se reinstauró la democracia; en las elecciones de fines de 1983 apoyaron como era usual al peronismo y quedaron en el bloque de los vencidos al triunfar el radicalismo cuyo candidato, Alfonsín, se había erigido en un declarado enemigo del corporativismo sindical. En los años en que gobernó Alfonsín la situación de los sindicatos no fue fácil. Por un lado desde el Estado se trató de hacer una política hostil hacia el sindicalismo, que si bien fracasó en sus objetivos de lograr un mayor debilitamiento de sus organizaciones, en algunos momentos consiguió dividirlo y, en general, mostrarlo ante la sociedad como un peligro para la democracia y las instituciones republicanas. Al volver el peronismo al gobierno en 1989 los dirigentes sindicales esperaban que se abriera un período más favorable para sus demandas. Sin embargo, más allá de los buenos vínculos con Menem y la mayoría de los altos funcionarios de su gobierno, al modificarse el estilo de relación existente hasta entonces entre el Estado y la economía y, más en general, con los problemas sociales, las corpo-

raciones gremiales continuaron perdiendo influencia. Con el advenimiento de las políticas liberales cayó el poder de negociación de los sindicatos en materia salarial, se modificaron los regímenes de contratación laboral y disminuyó notoriamente la capacidad económica de las mutuales sindicales dedicadas a la protección de la salud —para nombrar sólo algunas de las cuestiones más importantes de la nueva situación—. Por otra parte, la política de apertura de la economía a las importaciones de productos industriales extranjeros llevó a determinadas ramas de la actividad manufacturera a la crisis y, en consecuencia, ocasionó el deterioro de los respectivos sindicatos. Con la privatización de las grandes empresas estatales de servicios públicos se redujeron muchas de las ventajas y prebendas anteriormente conquistadas por los asalariados de esas actividades y con ello también se registró una declinación de los respectivos sindicatos.

Hasta 1989, el peronismo con su discurso favorable a la equidad social y a una dinámica política que adjudicaba un papel significativo a las corporaciones, había contribuido en gran medida al aumento del poder de los gremialistas. El cambio registrado con Menem dejó a los sindicatos sin su antiguo garante político e ideológico. Hasta entonces, nunca había sido posible diferenciar con tanta nitidez la contribución del peronismo, en tanto fuerza política, al desarrollo de los sindicatos. Resultaba más fácil pensar en el aporte de las corporaciones sindicales al desenvolvimiento del peronismo y no la relación inversa. El experimento menemista reveló la debilidad política de los sindicatos, que fueron en alto grado incapaces de oponerse a las iniciativas adoptadas desde el poder. Ante un gobierno peronista cuyas acciones lesionaron de distintas maneras los intereses de los asalariados y sus propias organizaciones, los dirigentes gremiales no encontraron respuestas acordes con la situación. Por mucho menos, en otros momentos históricos habían protagonizado grandes movilizaciones de protesta. Cuando así procedían operaban a la vez como expresión de la vida corporativa y como actores del sistema político. La escasa o nula diferenciación de roles estaba basada en su doble pertenencia: eran partícipes de una estructura sindical y de un movimiento político. La actuación simultánea en esas dos esferas potencia-



ba la eficacia de su acción. Frente a la administración del presidente Menem la opción pareció consistir en convertirse en *nada más que sindicatos* o negarle el carácter de peronista al gobierno y movilizar a los asalariados contra el proyecto liberal. Ése fue, sin duda, para los dirigentes sindicales un terrible e irresoluble dilema y en la imposibilidad de hallar una alternativa se diluyó en gran parte el poder de sus organizaciones. El proceso no fue simple y supuso divisiones del sindicalismo de acuerdo con el tipo de estrategia adoptada.

La misma estructura conceptual utilizada para hacer referencia a las funciones del Estado, expuesta respecto a lo sucedido con los sindicatos, sirve para analizar el declive de la influencia y de las actividades de las corporaciones patronales. Al disminuir o, en algunos ámbitos, suprimirse el intervencionismo estatal, desapareció buena parte de la razón de ser de las organizaciones empresarias dedicadas a solicitar medidas al Estado. En tanto se erigía al mercado como asignador de premios y castigos, se diluían las posibilidades patronales de acción corporativa. Las medidas que antes tomaban los gobiernos en la regulación de la cotización de las monedas extranjeras solían ocasionar protestas y presiones de las entidades empresarias, unas beneficiadas y otras perjudicadas por las decisiones adoptadas. La ley de convertibilidad, con su paridad fija entre el dólar y el peso, suprimió de hecho ese recurrente motivo de discordias y de reclamos. Algo parecido ocurrió como consecuencia de la apertura de la economía nacional a las importaciones de productos extranjeros. Antes, las corporaciones empresarias podían pedir estímulos y protecciones para determinados bienes fabricados en el país; pero a partir de la instauración de la nueva política económica el Estado ya no interviene en la materia. Las tarifas de las empresas públicas de transporte, de electricidad, de gas, etc., habían sido materia de discusiones en otras épocas por las organizaciones empresarias, deseosas de conseguir beneficios para sus representados. Con las privatizaciones desapareció también ese motivo de acción. Las negociaciones salariales y la intervención estatal en ese dominio fue durante las décadas precedentes un objeto permanente de preocupación y acción pública de las organizaciones patronales.

La decisión de no inmiscuir al Estado en las luchas directas por la distribución del ingreso significó suprimir un campo de conflicto en el cual participaban necesariamente las corporaciones patronales. A los ejemplos mencionados podrían agregarse muchos otros. Todos remiten a la modificación de los roles estatales, que trajeron como consecuencia el retroceso de las organizaciones corporativas.

El debilitamiento de las corporaciones patronales fue, también, un resultado del aumento de la competencia en el ámbito económico. La situación anterior a 1989 disminuía la intensidad de las rupturas y los enfrentamientos entre intereses empresarios de un mismo tipo de actividades. La protección estatal de los mercados, la fijación de paridades cambiarias, la política de salarios, les ocasionaban a todos los empresarios de una misma rama similares problemas y resultaba muy fácil para las corporaciones agregar o aunar sus reclamos. La estabilidad del valor de la moneda y los desafíos de la apertura de la economía abrieron una etapa nueva en la lucha por lograr predominio. Se instalaron en la Argentina grandes empresas extranjeras y se modernizaron otras nacionales que buscaron competir adecuadamente para aumentar sus participaciones en los respectivos mercados. La fragmentación del mundo empresario condujo a la heterogeneización de sus reclamos y problemas, y las antiguas corporaciones perdieron la posibilidad de aunar los puntos de vista e intereses de sus representados. A esto se sumó el hecho de que los grandes grupos empresarios o holdings buscaron maximizar sus beneficios consiguiendo decisiones específicas del Estado en beneficio de sus propios intereses, distanciándose así de los mecanismos corporativos de acción colectiva.

En fin, tal como se señaló anteriormente, las corporaciones empresarias se habían manifestado desde mucho antes de 1989 favorables al liberalismo económico. Cuando esa orientación se convirtió en la política del gobierno, las corporaciones patronales le acordaron su apoyo. Para muchos empresarios el liberalismo económico debía solucionar todos los problemas argentinos. Ahora bien, sin duda existieron perjudicados con esa política en el ámbito patronal, pero las corporaciones prácticamente no pudieron

expresarlos. Por una parte esto hubiese supuesto hacer un trabajo de discusión ideológica para el que no se revelaron dispuestos. Por otra, como los intereses de sus bases se habían heterogeneizado se corría el riesgo de divisiones en las corporaciones y sus dirigentes parecieron preferir evitarlas. Sólo los sectores empresarios más perjudicados por las políticas económicas liberales, en especial los vinculados a la pequeña y mediana industria, trataron de llevar adelante una acción corporativa para modificar las orientaciones estatales, pero sus bases eran muy débiles y su capacidad de reclamo prácticamente nula.

## 9. ¿UN PROBLEMA UNIVERSAL?

En todas las naciones contemporáneas con sistemas democráticos estables se registran casos de corrupción política. Ese tipo de prácticas suele ser aún más corriente en los países subdesarrollados en los que se confunden con facilidad los intereses privados de los gobernantes con los dineros públicos que administran. En principio, puede decirse que la corrupción política entendida como la posibilidad de obtener beneficios a partir del manejo discrecional de decisiones oficiales es un fenómeno que no tiene nacionalidad. *Brievé* en USA, *mordida* en México, *pot de vin* en Francia, *vziatka* en ruso, *coima* o *retorno* en estas orillas del Plata, *tangente* o *burstarella* en Italia, *graft* en Inglaterra, *schmiergeld* en alemán, *kanezukuri* en Japón; y si se trata, con cierta erudición, de buscar antecedentes civilizatorios lejanos, *bakchich*, que remite a la antigua lengua persa.

La corrupción es uno de los temas más difíciles de abordar desde la perspectiva de las ciencias sociales. Para referirse seriamente a esa cuestión existen varios problemas. El primero y principal es que su estudio choca inevitablemente con el carácter secreto o no visible de los hechos de corrupción. La ampliación del número de denuncias suele estar más asociada a la libertad de prensa que al aumento de ese tipo de delitos. No es arriesgado afirmar que la Argentina no conoció período político más corrupto que los años aciagos del "Proceso 1976-1983"; pero la ausencia de libertad

de información produjo también en ese dominio el desconocimiento y el silencio. El incremento de denuncias de casos de corrupción en el curso del último decenio no fue ajeno, quizás, a un cambio de la modalidad de realización de esas prácticas ilegales en comparación con los modos de acción de las épocas precedentes. El manejo de las empresas públicas y las contrataciones estatales en épocas de alta inflación debieron permitir el enriquecimiento ilícito de numerosos funcionarios de todos los rangos. Pero ese estilo de corrupción era, como a veces se dice, más estructural y, por lo tanto, quedaba en la obscuridad burocrática. Resulta imposible, en consecuencia, comparar la magnitud de la corrupción de entonces con la que llegó con el neoliberalismo. Se puede suponer que en la década en curso existió corrupción como en cualquiera de las precedentes y las informaciones y los casos judiciales hacen que esa conjetura no resulte en absoluto arriesgada.

En todos los temas que tratamos hasta ahora buscamos entender la lógica de los procesos y las causas que podían explicarnos su dinámica. Con la corrupción política se puede hacer lo mismo salvo que nos ahorraremos de ejemplificarlas por razones éticas y de género literario. Éticas, porque sólo los procesos judiciales pueden administrar pruebas y cualquier referencia puntual —aun a los casos más mentados— atenta al honor de las personas. De género literario, porque este texto no es una novela policial.

Una gran dificultad que suele presentarse para pensar el fenómeno de la corrupción es la tendencia espontánea de los sujetos a remitir a temas morales; y así, en el juicio de valor, queda relativamente opacada la definición objetiva de esa práctica tan expandida en el mundo contemporáneo. Alberto Vannucci, politólogo italiano, propuso una caracterización rigurosa de la corrupción que ilumina muy bien los aspectos que cabe resaltar de la misma. Con términos extremadamente realistas y claros, obviando todo tipo de moralismo, Vannucci dice:

*Es una acción que puede ser vista como un éxito de las estrategias de cooperación y de coordinación entre grupos restringidos de agentes públicos y actores privados, y al*

*mismo tiempo como un efecto del fracaso de las estrategias cooperativas que, en el nivel social, prevén el respeto a las leyes y a la fe en la imparcialidad de las decisiones públicas* (Alberto Vannucci: “Scambio occulto”, en *Il Progetto*. Roma. Anno XIII. N°74. Marzo-Abril 1993, pág. 124).

En los países más desarrollados y con regímenes políticos democráticos se han registrado en las dos últimas décadas muchos casos de corrupción. Esto invitó a nuevos estudios de los analistas que trataron de buscar nexos explicativos entre las transformaciones de la vida política democrática y el incremento de la corrupción. En la *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, publicada por la UNESCO, Yves Mény —cientista político francés— escribió en 1996 un sugerente estudio donde establecía una relación directa entre el aumento de la corrupción y las necesidades de fondos, por parte de los partidos políticos, para desenvolver sus actividades propagandísticas. Al respecto, el autor sostenía que:

*A partir de los años '70 los recursos tradicionales decrecieron (crisis del militantismo) tanto que “la americanization” de las campañas electorales multiplicaron los costos y los gastos. Tomados entre estos dos conflictivos desarrollos, los partidos, prácticamente en todos los países, se comprometieron en acciones, en el mejor de los casos ilegales y en el extremo lindantes con faltas más graves de carácter criminal* (Yves Mény, “Fin de siècle corruption: change, crisis and shifting values”, en *International Social Science Journal*. 149/1996. UNESCO. Cambridge. USA).

Puede resultar paradójico pero, junto con la globalización económica y el desarrollo de las iniciativas neoliberales que han acompañado en todos los países la incorporación a este nuevo orden internacional, ha aumentado también la corrupción política. Decimos que puede verse esto como algo paradójico ya que, al haber menos capacidad estatal de intervención sobre las más di-

versas esferas del quehacer social, podría pensarse que disminuyen los requerimientos de decisiones para favorecer intereses puntuales o particulares. Existen, sin embargo, análisis que revelan que no es eso lo ocurrido. Yves Mény, también formuló algunas interesantes consideraciones sobre el nexo conceptual entre el auge del neoliberalismo y el fenómeno de la corrupción. Al respecto sostuvo que, en tanto tendió a perder valor y reconocimiento el Estado y la validez de sus intervenciones, decayó la ética pública que sostenía una creencia en el interés general y en la primacía de lo público sobre lo privado. La corrupción se hace de ese modo más aceptable para todos y, afirma Mény, el debilitamiento

*de los valores de la esfera pública y de los costos morales de la corrupción inician el desarrollo de un círculo vicioso: la corrupción se extiende y su difusión contribuye a su aceptación social. A su vez la corrupción en las altas posiciones del poder hace más aceptable aquella de quienes ocupan lugares en los niveles más bajos y viceversa. La corrupción se convierte en un metasistema cuyas implicaciones alcanzan a toda la vida pública hasta que los costos y sus efectos negativos suscitan la reacción de una parte de una fracción de las elites (la prensa y los jueces) o de la población (populismo) contra las elites de poder (Ibídem).*

El citado autor concluye su análisis señalando los riesgos que implican las prácticas de corrupción, en tanto generalizadoras de imágenes negativas sobre el conjunto de los miembros de la clase política y no sólo de quienes cometen los delitos. Al respecto, cabe preguntarse si el desinterés por la política de una parte de la población que equivocadamente identifica a todas las dirigencias partidarias con la corrupción, no favorece objetivamente la permanencia y expansión de ese tipo de acciones.

Desde una perspectiva distinta a la antes citada, el politólogo alemán Klaus von Beyme estableció una relación directa entre la liberalización de la economía y la corrupción, y sostuvo que:

*La oleada de desregulación es una puerta de entrada a la corrupción. La elección de los mayores bocados en la desestatalización invita a prácticas corruptas. Los desreguladores neoliberales, pasan por alto que en ocasiones se sustituye un mal por otro mayor, la ineficacia de las empresas estatales con la corrupción en la privatización. El que la reunificación alemana creara un El Dorado para la corrupción era probablemente inevitable: ¿Cuándo hubo tanto para repartir, desde los conglomerados empresariales hasta las áreas de descanso en las autopistas? (Klaus von Beyme. *La clase política en el Estado de partido*. Alianza. Madrid. 1995, pág. 97).*

En su conclusión, von Beyme señala un aspecto que completa los argumentos de Mény. Según von Beyme:

*Los escándalos de corrupción se han utilizado frecuentemente como ocasión para atacar a la clase política en su conjunto. La clase política, por el contrario, los personaliza y vanaliza como debilidades de políticos concretos. Sólo raras veces se abordan los problemas estructurales. La clase política en su conjunto ha mostrado resistencias frente a mecanismos eficaces de investigación y control, cuya introducción reclaman insistentemente los medios de comunicación y los científicos. Sin embargo, el interés bien entendido de la clase política debería tener en cuenta la incorporación al sistema de mecanismos de autodepuración para garantizar su continuidad (Ibídem).*

Probablemente, los aprovechamientos secundarios y facciosos que los distintos partidos políticos hacen en todos los países de las denuncias de los hechos de corrupción constituye uno de los elementos que más impide la búsqueda de mecanismos para su efectiva disminución. Pero, volviendo a la explicación de Mény, la cuestión del financiamiento ilegal de las campañas electorales abre un amplio número de preguntas sobre el futuro de la corrup-

ción en los países bajo regímenes democráticos incluyendo, naturalmente, a la Argentina.

## 10. LA DESCONFIANZA RESPECTO A LAS INSTITUCIONES

Desde distintos ángulos nos ocupamos de temas relacionados con la poca confianza de la población argentina respecto a las instituciones políticas y estatales. Los manejos contrarios a la ley realizados por personas que deberían velar por su cumplimiento dañan la imagen de las instituciones frente a la opinión pública. La magnitud de esa desconfianza se registra periódicamente en las encuestas. Si bien en la actualidad existen muchos países en los que la población expresa desconfianza hacia los partidos, la justicia o los sindicatos, el caso argentino sorprende por los altos porcentajes de encuestados que se manifiestan en ese sentido.

En los primeros meses de 1998, a pedido del *Wall Street Journal Americas*, las empresas de investigación de opinión pública *RAC* y *Mori International* realizaron una encuesta a muestras representativas del conjunto de los países de América Latina y los Estados Unidos. En la Argentina se encuestó a mil personas. Las preguntas buscaban establecer los porcentajes de la población que tenían confianza en instituciones tales como la justicia, la policía, el parlamento, las fuerzas armadas, los sindicatos y las grandes empresas.

En el cuadro de la página 169 se presentan las respuestas obtenidas en la Argentina, en el promedio de los distintos países de América latina y en los EE.UU. La información nos parece totalmente confiable, pues coincide con los resultados obtenidos por otros estudios de opinión realizados en la época, en nuestro país.

Los datos del cuadro revelan la crisis de confianza que existe en la Argentina con respecto a las instituciones a las que de modo distinto se encuentra vinculada la población. Redondeando los resultados, surge que sólo uno de cada siete argentinos declara tener confianza en las mencionadas instituciones. Que el descri-



PORCENTAJES DE LA POBLACIÓN QUE EN LA ARGENTINA, EN AMÉRICA LATINA (PROMEDIO) Y EN LOS ESTADOS UNIDOS TIENEN CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES SELECCIONADAS

INSTITUCIONES	ARGENTINA	AMÉRICA LATINA	ESTADOS UNIDOS
Poder Legislativo	14 %	20 %	56 %
Poder Judicial	15 %	25 %	59 %
Policía	16 %	28 %	81 %
Fuerzas Armadas	17 %	42 %	88 %
Sindicatos	11 %	28 %	44 %
Grandes Empresas	17 %	41 %	60 %

Fuente: RAC y Mori International para el *Wall Street Journal Americas*.

miento no es un componente invariable de la opinión de los encuestados lo muestra muy bien el hecho que el 56% manifestó tener confianza en la Iglesia. Por otra parte, que la mirada desconfiada hacia el Poder Legislativo y el Poder Judicial no es parte de una ideología autoritaria lo revela el dato de que el 78% de la población encuestada consideró a la democracia como la mejor forma de gobierno.

Sin duda, las opiniones reunidas en la encuesta reflejan los acontecimientos acumulados en la memoria y en la experiencia de las personas. Allí se encuentra una de las razones que podrían explicar por qué un porcentaje tan alto de la población tiene desconfianza con respecto a las instituciones. Pero si nos preguntamos sobre las consecuencias en los individuos de lo que ellos mismos creen, no es arriesgado suponer que esto alimenta una sensación general de inseguridad y de desasosiego. Digamos que si no se tiene confianza en la justicia, en la policía y en los legisladores, ello implica, aun cuando esto no sea algo totalmente consciente en cada una de las personas que así piensa, una sensación de desamparo y de desprotección que repercute en el conjunto de sus relaciones o actividades sociales. En situaciones normales esas instituciones son vividas como garantes de la vida social civiliza-

da y moderna. Por ello, cuando los individuos pierden confianza en ellas se deteriora la cohesión social, pues se quiebran o fisuran las referencias institucionales que en otras condiciones forjan las identificaciones y conductas compartidas.

## Autoevaluación

---

1. Explique los rasgos principales de la vieja cultura política.
2. Caracterice el desplazamiento del Estado intervencionista al Estado neoliberal.
3. ¿Cómo explican los autores citados el problema de la corrupción?



## Unidad 2

# LA SITUACIÓN SOCIAL

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Un buen punto de partida para preguntarse sobre las características de una sociedad es indagar sobre la distribución de algunas condiciones de bienestar material. La situación social no puede nunca conocerse clara y totalmente; el nivel de aproximación depende de la calidad de las informaciones estadísticas o censales disponibles. Además, es obvio que el grado de conformidad o malestar que los sujetos tienen con sus situaciones materiales no es una consecuencia mecánica de éstas. El simple reconocimiento de la similitud de recursos a disposición de las personas nada permite saber sobre cómo los emplean y desenvuelven sus modos o estilos de vida. Las vinculaciones colectivas de los individuos, asentadas en las semejanzas de formas de inserción en el mundo del trabajo o de las ocupaciones y en sus ingresos, han sido el eje de muchos estudios sobre la dinámica de las sociedades. Un primer acercamiento cuantitativo a las diferencias sociales permite realizar un relevamiento topográfico básico con el cual tentativamente se pueden relacionar algunas observaciones de tipo cualitativo, con la aspiración de alcanzar ciertos conocimientos de carácter hipotético medianamente fundados.

En cualquier sociedad las diferencias en términos de riqueza, de poder y de prestigio pueden ser registradas sin mayor esfuerzo hasta por las miradas más desprovistas de elementos organizadores de datos. Es fácil darse cuenta de que no existen tantas

condiciones sociales como casos individuales y que en los sujetos aparecen asociados de manera sistemática algunos atributos que sólo equivocadamente podrían considerarse como meros y casuales signos o rasgos personales. No necesariamente la totalidad de quienes viven en una sociedad vinculan sus trayectorias individuales con supuestos destinos colectivos; pero no faltan quienes hacen esta operación mental y conectan sus desempeños en las más diversas esferas de la vida con eventuales factores de determinación o condicionamiento recíproco. Otros, por el contrario, se piensan a sí mismos como un lugar de encuentro de elementos aleatorios, cuya presencia pudo haberse combinado de disímiles formas. Probablemente la mayoría de las personas reflexiona alternativamente y, según las oportunidades, de una u otra manera.

Las regularidades estadísticas invitan a elaborar análisis en los que se encuentran las asociaciones sistemáticas de factores; las biografías, en cambio, resaltan los momentos decisivos, los accidentes y lo inesperado. Estas dos modalidades de referirse a la acción humana no son excluyentes. Es igualmente válido considerar que si arrojo una moneda al aire no estoy en condiciones de predecir si saldrá cara o cruz pero, si hago esa operación al mismo tiempo con 1.000 monedas, puedo estar seguro, con un pequeño margen de error, de que la mitad caerá de un modo y las otras 500 del contrario. La incertidumbre de los casos individuales habrá sido compensada por el aumento de su número.

Cuando las informaciones estadísticas o censales recogen datos sobre los individuos y luego los organizan resulta relativamente sencillo encontrar regularidades. No tienen el mismo origen social quienes se hallan alojados en las cárceles y aquellos que se gradúan en las universidades. Llevando aún este tema un poco más adelante, digamos que actualmente existen cursos universitarios dictados en las cárceles y resulta claro que el origen social de quienes inician esos estudios en esas particulares condiciones es muy distinto al del resto de los presos.

Es difícil discernir con relativa precisión cuáles son las causas que llevan, en ciertas sociedades o en determinados momentos históricos, a los sujetos a ligar reflexivamente su trayectoria y, tal vez, su suerte individual, con lo sucedido con sus grupos de per-

tenencia, o bien las conciban como una aventura o construcción personal. Siguiendo líneas de elaboración teórica sólo parcialmente coincidentes, las ciencias sociales de nuestros días tienden a poner énfasis en los crecientes procesos de “individualización”, de retorno del (o predominio del) “sujeto”, o de valoración de las estrategias u “opciones racionales” del individuo. Escapa a los objetivos de este texto la discusión sobre las condiciones y los fundamentos de estas maneras de considerar la acción social, pero resulta importante señalar la actualidad de ese tipo de reflexión, cuya generalización no puede separarse de ciertas condiciones de época.

Como decíamos anteriormente, al trabajar con informaciones estadísticas y censales se encuentran regularidades. La tentación de creer que esas coincidencias en los datos recogidos indican la existencia de sujetos colectivos, autoconscientes de los atributos que cada uno de ellos comparte con otros es en nuestros días más sencilla de evitar en virtud de los esquemas teóricos que llaman la atención sobre la autonomía de los sujetos. El uso corriente registra el fenómeno en un expandido sentido común que habla, con signos valorativos disímiles, de una era de individualismo acrecentado. En estricta correspondencia con esa manera de encarar el estudio de muchas sociedades del Occidente contemporáneo, se plantea el tema del debilitamiento de la cohesión social. También sobre esta cuestión existen valoraciones encontradas, pues la pérdida de cohesión social puede ser al mismo tiempo objeto de festejo por la ampliación de una forma de concebir la libertad y autodeterminación del individuo, al aflojarse los lazos sociales preexistentes, o bien un motivo de lamentos por la soledad de las personas que no sólo pierden pertenencia grupal sino, además, las tranquilizadoras limitaciones de los marcos normativos antes conocidos.

Previo a entrar en el análisis de los datos, nunca resulta inútil repetir que en el mismo nivel de educación, de ingresos, de ocupación o de vivienda, etc., es posible encontrar personas muy satisfechas —pues estiman colmadas sus aspiraciones— junto con otras cuyo descontento es total pues se sienten frustradas. Es más, el punto compartido en una curva de ingresos o en una

posición ocupacional o en un nivel de vivienda, es sólo la fotografía o instantánea de un momento preciso y puede formar parte de una trayectoria de ascenso o caída de personas sin mayores vínculos entre sí. Pero tomadas en su conjunto, como lo señalamos anteriormente, existe una alta congruencia de las posiciones de buena parte de los sujetos cuyos datos individuales son captados por las informaciones. Es muy probable que iguales sistemas de carencias (salud, vivienda, educación, etc.) sean compartidos por las mismas personas. No resulta en absoluto sorprendente encontrar una afinidad de gustos en el plano estético o aun en el gastronómico, de aquellos que tienen en común el acceso a determinados ingresos o que se desempeñan en las mismas actividades.

## 2. DIFERENCIAS SOCIALES

Una manera de abordar la situación social de un país es preguntarse por las diferencias de ingresos. Para el caso argentino las informaciones más sistemáticas son las elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a partir de la Encuesta Permanente de Hogares. Los datos confiables proporcionados por el INDEC permiten diferenciar *estratos* de ingresos. Las probables limitaciones de esas informaciones no obstaculizan el objetivo que aquí nos proponemos.

El INDEC corta o segmenta el total de hogares a los que se refiere su relevamiento en 10 estratos; cada uno de esos deciles corresponde a una variación entre un “piso” y un “techo” de ingresos. Para reconstruir un perfil de desigualdades o diferencias sociales, agruparemos esos deciles en cuatro grandes conjuntos:

- El 10% de mayores ingresos, al que llamaremos **estrato intermedio-alto**
- El 30% siguiente, al que denominaremos **estrato intermedio-medio**
- El 30% que le sigue: **estrato intermedio-bajo**
- El 30% de ingresos inferiores: **estrato pobre**



La información proporcionada por el INDEC sólo permite tomar como unidad más pequeña el decil. Así, en el 10% superior no es posible distinguir, por ejemplo, cuánto corresponde en los ingresos al 1% que se encuentra en la cúspide. Si se tiene en cuenta que el total de hogares de la Argentina es de alrededor de nueve millones, esto significa que en el decil superior hay unos 900.000 hogares, en los que viven algo más de 2.000.000 de personas. Como surgirá de las observaciones de los correspondientes cuadros el estrato intermedio-alto dista mucho de tener los ingresos o los patrimonios de la denominada "clase alta". La composición de dicha "clase", según estudios confiables (Susana Torrado. *Estructura social de la Argentina, 1945-1983*, Ediciones de La Flor. Buenos Aires. 1992) se limita al 0,8 % de los perceptores de ingresos y, por lo tanto, en la segmentación aquí presentada se halla en la cima del estrato intermedio-alto y contribuye a formar su promedio de ingresos general. Pero en tanto nuestro propósito es elaborar un esbozo global de las diferencias sociales, la ausencia de datos para tener mayores precisiones sobre las elites de la riqueza no supone un obstáculo significativo.

A los efectos de analizar las diferencias sociales nos ha parecido conveniente centrar la atención en la información correspondiente a los ingresos estimados per cápita familiar y considerar los recursos monetarios totales disponibles por el conjunto del hogar. Recordemos nuevamente que estamos tratando con promedios que, como veremos luego, suponen la existencia de situaciones muy dispares en el interior del estrato.

Los "aglomerados" que se presentan en los cuadros son los más importantes de los relevados por el INDEC. El conjunto de la información es considerado confiable para realizar estimaciones sobre todo el país. Demás está decir que el organismo oficial toma como válidas las repuestas de los encuestados y si éstos ocultan ingresos mensuales, algo nada inusual o sorprendente, esa distorsión no tiene medio de corregirse. Pero, a nuestro entender, ninguna cifra puntual podría invalidar la información general del INDEC que expresa bien las tendencias y rasgos dominantes por región o "aglomerado" más allá de los errores producidos por las contestaciones falsas.

A continuación presentaremos un conjunto de cuadros correspondientes a los principales “aglomerados” para los que el INDEC proporciona información sobre ingresos mensuales correspondientes a mayo de 1998.

- En la primera columna se ordenaron los hogares estratificándolos a partir del 10% de mayores ingresos mensuales per cápita familiar y luego se continúa en sentido descendente con los 3 estratos de 30% siguientes.
- En la segunda columna se ordenaron las correspondientes poblaciones totales que componían cada estrato. Como puede observarse de ese modo es posible corregir la confusión usual que surge de comparar simplemente porcentajes de hogares, ya que a medida que descendemos en los estratos de distribución de ingresos las familias son más numerosas y, por lo tanto, el ingreso per cápita es menor.
- En la tercera columna se presenta el porcentaje del ingreso mensual de cada “aglomerado” que reciben los distintos estratos o grupos de hogares.

### 3. EL ESTRATO INTERMEDIO-ALTO

#### GRAN BUENOS AIRES

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	681.152	28,4
<b>Intermedio-medio</b>	2.670.566	39,5
<b>Intermedio-bajo</b>	3.150.936	20,9
<b>Pobre</b>	4.030.655	11,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

BAHÍA BLANCA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	18.385	25,6
<b>Intermedio-medio</b>	148.097	39,0
<b>Intermedio-bajo</b>	156.463	22,0
<b>Pobre</b>	207.080	13,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

GRAN LA PLATA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	37.428	23,5
<b>Intermedio-medio</b>	143.647	39,1
<b>Intermedio-bajo</b>	163.047	23,3
<b>Pobre</b>	205.691	14,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

MAR DEL PLATA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	40.392	25,6
<b>Intermedio-medio</b>	148.097	39,0
<b>Intermedio-bajo</b>	156.463	22,0
<b>Pobre</b>	207.080	13,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

MÓDULO II - UNIDAD 1

GRAN CATAMARCA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	9.941	26,3
<b>Intermedio-medio</b>	38.129	38,8
<b>Intermedio-bajo</b>	47.224	22,7
<b>Pobre</b>	60.331	12,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

GRAN CÓRDOBA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	69.729	24,0
<b>Intermedio-medio</b>	264.990	38,5
<b>Intermedio-bajo</b>	318.895	23,8
<b>Pobre</b>	416.788	13,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

CORRIENTES

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	17.769	29,5
<b>Intermedio-medio</b>	65.697	35,5
<b>Intermedio-bajo</b>	89.197	22,6
<b>Pobre</b>	113.443	12,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

GRAN RESISTENCIA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	23.068	32,3
<b>Intermedio-medio</b>	76.360	36,0
<b>Intermedio-bajo</b>	93.462	20,1
<b>Pobre</b>	133.206	11,6

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

COMODORO RIVADAVIA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	9.505	29,5
<b>Intermedio-medio</b>	35.381	35,4
<b>Intermedio-bajo</b>	43.365	22,9
<b>Pobre</b>	52.142	12,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

FORMOSA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	10.520	26,7
<b>Intermedio-medio</b>	42.970	37,7
<b>Intermedio-bajo</b>	53.815	22,2
<b>Pobre</b>	72.444	13,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

MÓDULO II - UNIDAD 1

SAN SALVADOR DE JUJUY

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	15.528	36,1
<b>Intermedio-medio</b>	58.278	33,2
<b>Intermedio-bajo</b>	80.940	20,5
<b>Pobre</b>	95.979	10,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

SANTA ROSA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	5.678	25,3
<b>Intermedio-medio</b>	21.329	37,9
<b>Intermedio-bajo</b>	25.176	22,9
<b>Pobre</b>	33.892	13,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

LA RIOJA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	8.389	28,8
<b>Intermedio-medio</b>	29.082	35,4
<b>Intermedio-bajo</b>	39.503	22,8
<b>Pobre</b>	47.749	12,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

GRAN MENDOZA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	63.689	27,1
<b>Intermedio-medio</b>	216.205	38,0
<b>Intermedio-bajo</b>	239.546	21,6
<b>Pobre</b>	330.349	13,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

POSADAS

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	15.650	29,0
<b>Intermedio-medio</b>	59.818	37,8
<b>Intermedio-bajo</b>	73.568	21,1
<b>Pobre</b>	105.558	12,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

NEUQUÉN

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	15.414	32,2
<b>Intermedio-medio</b>	58.339	35,2
<b>Intermedio-bajo</b>	74.012	21,8
<b>Pobre</b>	91.141	10,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

MÓDULO II - UNIDAD 1

SALTA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	24.075	25,8
<b>Intermedio-medio</b>	98.136	39,3
<b>Intermedio-bajo</b>	136.049	23,3
<b>Pobre</b>	158.778	11,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

GRAN SAN JUAN

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	26.105	29,5
<b>Intermedio-medio</b>	92.425	37,0
<b>Intermedio-bajo</b>	113.708	21,4
<b>Pobre</b>	143.050	12,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

SAN LUIS

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	8.777	28,7
<b>Intermedio-medio</b>	33.737	36,6
<b>Intermedio-bajo</b>	40.136	21,5
<b>Pobre</b>	53.719	13,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.



FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

RÍO GALLEGOS

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	5.098	23,4
<b>Intermedio-medio</b>	21.090	40,1
<b>Intermedio-bajo</b>	23.514	23,4
<b>Pobre</b>	29.515	13,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

GRAN ROSARIO

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	87.321	26,8
<b>Intermedio-medio</b>	277.957	37,1
<b>Intermedio-bajo</b>	315.598	21,8
<b>Pobre</b>	457.678	14,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

SANTA FE

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	24.351	25,6
<b>Intermedio-medio</b>	85.496	35,4
<b>Intermedio-bajo</b>	104.752	23,7
<b>Pobre</b>	152.045	15,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

MÓDULO II - UNIDAD 1

SANTIAGO DEL ESTERO Y LA BANDA

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	16.178	22,9
<b>Intermedio-medio</b>	70.392	39,4
<b>Intermedio-bajo</b>	89.435	24,7
<b>Pobre</b>	107.378	12,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

TIERRA DEL FUEGO

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	6.016	24,4
<b>Intermedio-medio</b>	25.174	39,5
<b>Intermedio-bajo</b>	30.358	23,9
<b>Pobre</b>	35.431	12,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

GRAN SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

ESTRATOS	POBLACIÓN (CANTIDAD DE HABITANTES)	% EN EL INGRESO DEL AGLOMERADO
<b>Intermedio-alto</b>	50.914	28,3
<b>Intermedio-medio</b>	172.812	37,8
<b>Intermedio-bajo</b>	225.668	22,6
<b>Pobre</b>	277.547	11,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. Mayo 1998.

Como lo señalamos antes de presentar los cuadros por “aglomerado”, la heterogeneidad del estrato intermedio-alto en materia de cifras de ingresos por hogar es mayor que en los otros estratos. El *ingreso individual* mensual más alto registrado en las encuestas del INDEC (onda mayo de 1998) fue el declarado por una persona residente en el “aglomerado” Neuquén y ascendió a 40.000 pesos. Lo siguió en magnitud el de otro encuestado del “aglomerado” Comodoro Rivadavia, con un ingreso mensual de 27.000 pesos. Como las encuestas se realizan a una muestra representativa de la población es lógico que sean muy pocos los casos de personas con muy altos ingresos incluidos entre quienes son entrevistados.

La subestimación de los ingresos mensuales del estrato intermedio-alto en la información del INDEC es, sin duda, la mayor objeción que se puede hacer a las fuentes estadísticas que estamos manejando. Las respuestas de los encuestados llevan al ente oficial a calcular promedios claramente por debajo de todas las estimaciones de las consultoras y empresas de marketing preocupadas por disponer de datos más confiables al respecto. La construcción de los *targets* a los que se orientará la publicidad y la producción de bienes y servicios necesita contar con matrices de perfiles socioeconómicos idóneos para las estrategias comerciales. Por esa razón, que hasta puede resultar sorprendente pero no paradójica, los investigadores de mercado elaboran informaciones sobre ingresos mucho más próximas a la realidad que aquellas ofrecidas por los organismos oficiales de relevamientos estadísticos. Al aceptar como válidas las estimaciones de las empresas privadas de marketing sobre los individuos que perciben mayores ingresos se introduce un cuestionamiento de fondo de las distribuciones por segmentos de hogares que presentamos en los cuadros sobre los “aglomerados”. No obstante, a los efectos de este texto no queda otra alternativa que hacer coexistir ambas informaciones. La de carácter oficial, para decirlo con términos grandilocuentes, es la empleada en todos los análisis rigurosos que se hacen en nuestro país sobre el tema y está destinada a ser un insumo obligatorio de los futuros estudios de historia economi-

ca o social. Por otra parte, si bien la información del INDEC sobre el 10% de mayores ingresos mensuales puede legítimamente ser discutida no ocurre lo mismo con la proporcionada para el resto de los deciles. Así, las relaciones referidas a los otros tres segmentos que cubren el 90% del total de los hogares de los “aglomerados”, debe considerarse confiable e internamente consistente.

Realizadas las consideraciones precedentes cabe referirse brevemente a los datos que elaboró la Asociación Argentina de Marketing, sobre el índice de nivel socioeconómico de 1996, donde se caracterizó de modo indirecto la disponibilidad de recursos económicos de los perceptores por hogar, es decir, sin formular la conflictiva pregunta: “¿Cuál fue su ingreso mensual?”. En dicho estudio se llegó a que los hogares de mayores ingresos de una serie de importantes “aglomerados” encuestados (Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza, Tucumán y Mar del Plata) constituía el 11% del total de las familias y tenían un ingreso mensual promedio de 6.758 pesos. Se establecía una diferencia entre los ingresos de ese 11% superior de la región metropolitana, donde el promedio ascendía a 7.670 pesos mensuales y el del “interior”, o restantes “aglomerados”, calculados en 4.800 pesos mensuales. A manera de comentario, cabe señalar que las cifras de ingresos mensuales del 10% más alto que proporcionaba el INDEC correspondían aproximadamente a la mitad de las estimadas por el estudio de la mencionada entidad privada.

Sin ignorar los problemas de las estadísticas oficiales no queda, sin embargo, otra opción que manejarse con ellas para tratar de pensar algunas variaciones ocurridas en los últimos 5 años en la situación del estrato intermedio-alto. Emplearemos para este fin los datos del INDEC de 1993 (onda mayo) y los de 1998 (onda mayo). Es importante aclarar que la información sólo remite a lo que sucedió con los ingresos mensuales correspondientes al 10% de hogares situados en el tramo superior de la distribución, pero no se puede saber si entre ambas fechas cambiaron las familias integrantes de ese decil y si unas ascendieron y otras descendieron. Como se podrá apreciar en el cuadro que sigue, en algunos “aglomerados” el estrato de hogares intermedio-alto mejoró en los cinco años recientes su participación en el ingreso, en otros lo

FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO  
MENSUAL DE LOS HOGARES DEL ESTRATO INTERMEDIO-ALTO EN LOS  
DIFERENTES "AGLOMERADOS" EN 1993 Y EN 1998 (ONDAS MAYO)

"AGLOMERADO"	1993	1998	SENTIDO DE LA VARIACIÓN
Gran Buenos Aires	28,5	28,4	-
Bahía Blanca	24,2	25,6	+
Gran La Plata	22,8	23,5	+
Mar del Plata	29,0	25,6	-
Gran Catamarca	29,5	26,3	-
Gran Córdoba	22,8	24,0	+
Corrientes	29,2	29,5	+
Gran Resistencia	30,7	32,3	+
Comodoro Rivadavia	22,5	29,5	+
Formosa	29,0	26,7	-
San Salvador de Jujuy	28,3	36,1	+
Santa Rosa	21,7	25,3	+
La Rioja	27,3	28,8	+
Gran Mendoza	27,2	27,1	-
Posadas	30,2	29,0	-
Neuquén	26,6	32,2	+
Salta	26,8	25,8	-
Gran San Juan	26,6	29,5	+
San Luis	24,4	28,7	+
Río Gallegos	22,7	23,4	+
Gran Rosario	24,7	26,8	+
Santa Fe	26,8	25,6	-
Sgo. Del Estero y La Banda	34,9	22,9	-
Tierra del Fuego	22,3	24,2	+
Gran San Miguel de Tucumán	28,0	28,3	+

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*.  
INDEC (onda mayo) 1993 y 1998.

mantuvo y en otros se registró un deterioro. Estas situaciones tan disímiles reafirman la adecuación de la idea sobre la heterogeneidad de dicho estrato y la imposibilidad de considerarlo como un sector social o actor colectivo homogéneo.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos y las posiciones ocupacionales de los individuos pertenecientes al estrato intermedio-alto? Según los datos proporcionados por la *Encuesta Nacional de Gastos de Hogares 1996/97. Total del País. Resultados definitivos* (INDEC. Buenos Aires. Noviembre, 1998) los jefes de hogares del estrato se distribuían del siguiente modo en lo relativo a sus ocupaciones y orígenes de sus ingresos:

- 367.890 asalariados
- 286.136 patrones, cuentapropistas y profesionales
- 163.507 pasivos (rentistas de distinto tipo y jubilados de sistemas especiales).

Como observación al margen digamos que el relevamiento citado no contemplaba estimaciones sobre el total de los hogares del decil superior, sino sobre una cifra ligeramente menor, 817.533, pero esto no afecta la tendencia global que interesa destacar. Si se considera el total de los jefes de hogares de la Argentina, se tiene en el estrato intermedio-alto:

- el 10% de los asalariados del país
- el 15% de los patrones, cuentapropistas y profesionales
- el 6% de los pasivos (en cuyo universo de referencia están incluidos los jefes de hogar desocupados, jubilados y otros tipos de inactivos).

Recordemos que, aceptando los datos de la Asociación Argentina de Marketing, el promedio de ingresos mensuales de los hogares del estrato en cuestión en la región metropolitana era de 7.670 pesos y en los aglomerados del interior se calculaba en 4.800 pesos. Señalemos que el piso para entrar dentro de este agregado estadístico era de alrededor de 5.000 pesos en el aglomerado metropolitano y de alrededor de 3.500 pesos en los del inte-

rior del país. Habría que ser muy fantasioso, o desinformado, para creer que las personas incluidas en este estrato integran una “clase alta”, aunque así se las designe convencionalmente cuando se las hace el *target* de estrategias de marketing.

En la cúspide de los tres grupos de ocupaciones y fuentes de ingreso del estrato intermedio-alto se encuentran personas que disponen de recursos y gozan de medios de vida extremadamente mayores que las del resto del estrato. Pero la casi totalidad carece de esas holgadas y placenteras situaciones. La gran mayoría de los asalariados del estrato intermedio-alto vive con todos los riesgos e incertidumbres propios de quienes dependen de estructuras organizativas en cuyas decisiones influyen poco. Estas personas suelen percibir ingresos claramente por debajo de las expectativas de consumo estimuladas por las publicidades que los toman como compradores potenciales y esto, naturalmente, les genera frustraciones. A diferencia de los empleados de ingresos más modestos, la casi totalidad de estos asalariados no cree en, o carece de, asociaciones sindicales para representar sus derechos y demandas. Su aspiración es negociar individualmente y lograr el reconocimiento al mérito y al esfuerzo propio. Al respecto, generalmente deben negociar con otros empleados de nivel más elevado, quienes, a su vez, tampoco toman decisiones sin antes hacerlas pasar por instancias superiores. Diversos estudios y observaciones en empresas revelan que los asalariados del estrato intermedio-alto son los más afectados por los cambios introducidos con las nuevas tecnologías y la renovación de sistemas de *management* que convierten en obsoletas las experiencias acumuladas en la trayectoria laboral. La posesión de más informaciones y conocimientos hace que los empleados de posiciones jerárquicas estén más al tanto de las “amenazas” provenientes del progreso técnico y científico, en comparación con aquellos ocupados en tareas menos remuneradas. Por su posición jerárquica intermedia, estos asalariados intermedios-altos constituyen un particular lugar de acumulación de visiones conflictivas y contradictorias sobre la sociedad y sus problemas. En épocas de cambio tecnológico y de reorganización empresarial, aun cuando puedan verse favorecidos en el plano de los ingresos, la incertidumbre respecto al futuro provoca

que este tipo de asalariados no termine de sentirse formando parte de una situación social y económica estable.

Con respecto a los “patrones y profesionales”, cabe repetir la necesidad de distinguir la cúspide del estrato intermedio-alto, de los restantes integrantes. Mucho más en el caso de los “patrones”, en esas cimas se encuentran personas cuyos bienes y ganancias no tienen punto de comparación con los restantes integrantes de esa misma categoría socioocupacional. Más allá de esta observación obvia, es importante señalar otra que, a veces, no lo es. En los relevamientos de ingresos de los propietarios de empresas, ya sea que los haga el INDEC o las agencias privadas de investigación de mercado, suele establecerse una confusión entre los ingresos mensuales de los propietarios de empresas y sus ganancias. Así, es común encontrar reflexiones o análisis un tanto ligeros sobre los beneficios económicos del primer decil, fundados en la simple constatación de la mejora registrada en la distribución de ingresos mensuales de los agregados relevados. Aun cuando las respuestas a las encuestas sean veraces y correctas, o la observación sobre el nivel de gastos capte la disponibilidad de dinero mensual de los sujetos, eso nada dice sobre los beneficios empresarios obtenidos en el período correspondiente a la pregunta ni, menos aún, al conjunto del ejercicio anual. La concentración de ingresos, en consecuencia, no se deduce de los “salarios” que se autoasignan los empresarios incluidos en el estrato intermedio-alto que, por su elevado número, cabe pensar que son propietarios de PYMES.

Si bien los “patrones” comparten el hecho de ser independientes, su situación no es la de un sector homogéneo. Quizás, en las épocas en que el movimiento sindical resultaba más amenazador, una cierta ideología antiobrera los unificaba; pero eso no pertenece al presente. Respecto a su heterogeneidad, cabe considerar que la liberalización de la economía ha desatado una mayor competencia entre los empresarios industriales y la apertura de las importaciones deterioró, seguramente, la situación de muchos de ellos que por el nivel de ingresos continúan en el primer decil. Algo parecido podría decirse respecto a los propietarios de comercios. Probablemente, la mayor homogeneidad se encuentra entre



los empresarios del sector rural que habitan en los “aglomerados” analizados en los relevamientos.

En fin, los profesionales *top* que integran el estrato intermedio-alto superan ampliamente el ingreso mensual promedio calculado por las consultoras de marketing. Los restantes, es decir, la amplia mayoría de los profesionales incluidos en este decil, no tienen ingresos muy distintos a los de los asalariados que participan del mismo. En un país en el que se ha producido, a lo largo de los últimos decenios, una “inflación” de graduados con títulos universitarios sin demasiada autovaloración de sus conocimientos y de sus aptitudes profesionales, la tendencia ha sido el deterioro de los ingresos del conjunto. En el límite, la vieja figura del profesional liberal está en vías de desaparición y las personas que se esfuerzan por mantener esa situación no terminan de escapar totalmente a los mecanismos de “salarización indirecta”, de los cuales las obras sociales en el sector salud fueron pioneros. Probablemente la ventaja y la diferencia de los profesionales con respecto a los asalariados del estrato en cuestión resida en su posibilidad de ampliar el tiempo dedicado al trabajo y por consiguiente sus ingresos y, en otro plano, el plus de gratificación de gozar de independencia laboral, en una época en que se ha dejado de crear en los empleos dependientes como estables y vitalicios.

Para finalizar, cabe una muy breve mención a los “cuentapropistas” incluidos en la categorización del INDEC. A nuestro entender, el número de jefes de hogar dedicados a ese tipo de actividad incluidos en el estrato intermedio-alto, en caso de existir, conforma una cifra absolutamente residual.

Sobre los algo más de 160.000 jefes de hogar pasivos del estrato, siempre siguiendo la información del INDEC sobre consumos, cabe formular, en principio, la idea adelantada para los demás perceptores. Aquí puede haber una cúspide de rentistas muy pequeña y los restantes se acercarían en sus ingresos al promedio mensual. La vieja figura del terrateniente que arrendaba sus tierras y vivía de renta pertenece al pasado, y proporciona una parte menor de los pasivos ricos. Los rentistas modernos, poseedores de títulos y acciones deberían, según estimamos, ser la mayoría de los incluidos en el estrato. Una cantidad no desdeñable podría ser

la correspondiente a aquellos que tienen sus ahorros colocados en el exterior (se suele calcular un total de 75.000 millones de dólares) si bien, para poder entrar en el estrato intermedio-alto, un pasivo tendría que tener invertido a tasas normales, por lo menos, 1.000.000 de dólares. Sumemos a este agregado estadístico a los beneficiarios de los distintos regímenes de “jubilación de privilegio” y habremos completado las principales formas de pertenencia pasiva al estrato intermedio-alto. No es arriesgado afirmar que los pasivos son el más multiforme y variopinto de los componentes de este agregado estadístico.

Atractivo y mistificado en muchos aspectos, cabe formular algunas conclusiones a propósito del estrato constituido por quienes integran el decil de hogares de mayores ingresos per cápita del país. Hubo épocas en que el 10% de más entradas mensuales presentaba una mayor homogeneidad en cuanto al origen de sus ingresos y a sus aspiraciones y opciones ideológicas globales. Para dar un ejemplo extremo, la denominada “oligarquía” de inicios de este siglo tenía su fuente de ingresos en la producción rural y lo que ocurría en ese ámbito —sequías o caídas de los precios internacionales— afectaba a todos los propietarios rurales por igual. Había, por cierto, una cúspide de grandes hacendados que se llevaban los mayores montos de ganancias acordes con la envergadura de sus patrimonios. Podían ser los titulares de las mejores cabañas y ocupaban el podio en el concurso anual de la Sociedad Rural Argentina. Algunos, como don Antonio Santamarina u otros portadores de apellidos legendarios, aspiraban, con cierto éxito, a confundir la propiedad de la tierra con la propiedad del país y tuvieron notables desempeños en el sistema político. Quienes alcanzaban menos figuración y poseían menos hectáreas, eran parte de la solidaridad agraria que surgía espontáneamente de la producción de la carne y del trigo, para proyectarse, vía manuales escolares, en la imagen misma de la Argentina. Se pudo llamar don Chicho Scalfaro y comenzó a principios de siglo arrendando tierras en la pampa gringa santafesina; sobre sus privaciones y una persistente explotación de sus peones, compró hectárea tras hectárea y así consiguió entrar en el primer decil, y por su interés y visión económica no se diferenciaba de otros propietarios rura-

les más antiguos y patricios. Justamente, la gran aspiración de don Scalfaro en los años '30 fue casar a su hija con un descendiente de alguna familia ilustre pero empobrecida, pues él ya era dueño de la tierra y ahora soñaba con tener nietos en la "oligarquía". Ficción aparte, aquella fue una época en que el primer 10% reunía personas cuyos intereses materiales eran muy parecidos y sus ideas sobre el futuro del país coincidentes en un alto grado. En nuestros días, por el contrario, una abrumante mayoría de individuos del decil de hogares de más ingresos mensuales, prácticamente presenta como única convergencia el deseo de preservar su nivel de vida y el temor de no poder hacerlo.

#### **4. EL ESTRATO INTERMEDIO-MEDIO**

Para el "aglomerado" *Gran Buenos Aires* el ingreso mensual promedio del estrato intermedio-medio ha sido estimado por la Asociación Argentina de Marketing en alrededor de 1.830 pesos. El "techo" del estrato, es decir, el monto de ingresos de los que más perciben, se calcula en 5.000 pesos y el "piso" en 1.300 pesos. En el caso de los "aglomerados" del interior, la mencionada Asociación establece una cifra de unos 1.300 pesos mensuales promedio de ingresos por hogar con un "techo" de 3.500 pesos y un "piso" de alrededor de 1.000. Cabe destacar que las informaciones proporcionadas por el INDEC sobre ese conjunto de perceptores es prácticamente similar a la brindada por la citada entidad privada. Al igual que en el caso del estrato más alto, a continuación presentamos un cuadro con las variaciones entre 1993 y 1998 de la participación del ingreso de los hogares del estrato intermedio-medio en los distintos "aglomerados".

MÓDULO II - UNIDAD 1

COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO MENSUAL DE LOS HOGARES DEL ESTRATO INTERMEDIO-MEDIO EN LOS DIFERENTES "AGLOMERADOS" EN 1993 Y EN 1998 (ONDAS MAYO)

"AGLOMERADO"	1993	1998	SENTIDO DE LA VARIACIÓN
Gran Buenos Aires	38,0	39,5	+
Bahía Blanca	38,4	39,0	+
Gran La Plata	38,7	39,1	+
Mar del Plata	35,2	39,0	+
Gran Catamarca	35,0	38,8	+
Gran Córdoba	38,1	38,5	+
Corrientes	33,8	35,5	+
Gran Resistencia	39,4	36,0	-
Comodoro Rivadavia	39,3	35,4	-
Formosa	35,2	37,7	+
San Salvador de Jujuy	35,8	33,2	-
Santa Rosa	38,5	37,9	-
La Rioja	37,1	35,4	-
Gran Mendoza	36,5	38,0	+
Posadas	35,0	37,8	+
Neuquén	39,5	35,2	-
Salta	37,1	39,3	+
Gran San Juan	35,2	37,0	+
San Luis	35,8	36,6	+
Río Gallegos	37,4	40,1	+
Gran Rosario	37,8	37,1	-
Santa Fe	37,1	35,4	-
Sgo. Del Estero y La Banda	32,1	39,4	+
Tierra del Fuego	36,2	39,5	+
Gran San Miguel de Tucumán	35,7	37,8	+

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. INDEC (onda mayo) 1993 y 1998.

El cuadro precedente muestra la imposibilidad de generalizar una tendencia o sentido de la evolución para el estrato en el conjunto de los “aglomerados” entre 1993 y 1998. Corresponde, sin embargo, señalar que la orientación hacia la mejora de posiciones en la participación porcentual del estrato intermedio-medio en los ingresos mensuales de los “aglomerados”, predominó sobre los deterioros; comparativamente dicho estrato consiguió mejorar sus posiciones en más “aglomerados” que el estrato intermedio-alto. Mientras que este último “avanzó” en 15 “aglomerados”, el estrato intermedio-medio lo hizo en 17.

Recordemos que el estrato intermedio-medio reunía en total unos 2.700.000 hogares y que en cuanto a la ocupación de sus jefes las informaciones del INDEC (*Encuesta Nacional de Gastos...*) permiten realizar la siguiente estimación:

- 1.350.000 asalariados
- 810.000 patrones, cuentapropistas y profesionales
- 540.000 pasivos.

Lo que en el lenguaje corriente se denominan “clases medias”, están formadas por quienes integran el estrato intermedio-medio: ingresos moderados para un modo de vida acorde. Probablemente de todos los estratos que diferenciamos éste es el más homogéneo; no tanto por las posiciones ocupacionales o formas de obtención de ingresos, disímiles como las de los restantes, sino por las aproximaciones objetivas surgidas de una disposición de recursos relativamente similar y las correspondientes expectativas de consumo y de uso del tiempo libre.

Una característica que tienen en común la mayoría de los hogares y personas del estrato intermedio-medio es la valoración positiva de la educación. Los jóvenes de este estrato completan la escuela secundaria y en una proporción muy alta ingresan en las universidades y a las distintas formaciones terciarias, que en total reúnen actualmente algo más de 1.200.000 alumnos.

Así como en otras épocas en este segmento de la sociedad imperaba la creencia de que el ascenso social era posible y el progreso individual seguro, en muchas encuestas realizadas en

los años recientes se registra un cambio de esas perspectivas optimistas. En 1996, una encuesta publicada por un organismo de Naciones Unidas mostraba que alrededor del 60% de los jóvenes argentinos pensaban que su situación socioeconómica sería peor que la de sus padres. Si bien no se especificaba las condiciones sociales de los interrogados, no es para nada arriesgado suponer que en esa idea sobre su futuro convergía buena parte de los jóvenes del estrato intermedio-medio. Resulta muy interesante señalar que ese estado de ánimo no se condice con los datos que surgen del cuadro de evolución de las participaciones en los ingresos del estrato intermedio-medio para el período 1993-98. Los relativos progresos de los hogares de dicho estrato parecen no haber dado como consecuencia una mirada optimista sobre los tiempos por venir en las personas más jóvenes que los integran y, probablemente, tampoco en el conjunto de los grupos familiares.

Como hemos dicho, la educación fue vista tradicionalmente por las personas de “clases medias” como un recurso para asegurar un mejor porvenir. Las dudas actuales no son ajenas a lo que se piensa en nuestros días sobre el carácter de la enseñanza. En una investigación reciente realizada por iniciativa del Programa Argentino de Desarrollo Humano auspiciada por la Comisión de Ecología y Desarrollo Humano del H. Senado de la Nación (publicada en noviembre de 1998), se le preguntaba a los encuestados si creían que “la educación actual es adecuada a las necesidades laborales” y las respuestas eran negativas en más del 50% de los casos. Podría decirse que el temor al futuro constituye un rasgo que es hoy característico de individuos de distintas posiciones sociales, pero que se ve acrecentado en el estrato que nos ocupa por la incertidumbre que generan los procesos de cambio actualmente en curso.

## **5. EL ESTRATO INTERMEDIO-BAJO**

De los 2.700.000 jefes de hogares que aproximadamente están registrados en este estrato, el 40% son asalariados, el 30% se desempeña como patrones o cuentapropistas y el restante 30%

FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO MENSUAL DE LOS HOGARES DEL ESTRATO INTERMEDIO-BAJO EN LOS DIFERENTES “AGLOMERADOS” EN 1993 Y EN 1998 (ONDAS MAYO)

“Aglomerado”	1993	1998	Sentido DE LA VARIACIÓN
Gran Buenos Aires	21,5	20,9	-
Bahía Blanca	23,1	22,0	-
Gran La Plata	25,7	23,3	-
Mar del Plata	22,9	22,0	-
Gran Catamarca	23,4	22,7	-
Gran Córdoba	24,4	23,8	-
Corrientes	23,3	22,6	-
Gran Resistencia	20,0	20,1	+
Comodoro Rivadavia	24,5	22,9	-
Formosa	22,9	22,2	-
San Salvador de Jujuy	23,1	20,5	-
Santa Rosa	24,8	22,9	-
La Rioja	21,9	22,8	+
Gran Mendoza	23,0	21,6	-
Posadas	22,0	21,1	-
Neuquén	22,5	21,8	-
Salta	21,8	23,3	+
Gran San Juan	23,4	21,4	-
San Luis	25,6	21,5	-
Río Gallegos	24,9	23,4	-
Gran Rosario	23,3	21,8	-
Santa Fe	21,8	23,3	+
Sgo. Del Estero y La Banda	20,7	24,7	+
Tierra del Fuego	27,1	23,9	-
Gran San Miguel de Tucumán	24,0	22,6	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*. INDEC (onda mayo) 1993 y 1998.

son desocupados o jubilados. Los ingresos mensuales promedio estimados por el INDEC para la región metropolitana ascienden a 840 pesos y en los “aglomerados” del interior, salvo algunas excepciones que son más altos, se ubican en el 10 o 15% por debajo de esa cifra. El cuadro anterior (página 199) nos muestra cómo evolucionó la participación del ingreso promedio de los hogares de ese estrato entre 1993 y 1998.

El estrato intermedio-bajo es el que presenta la tendencia a la declinación de la participación en la distribución de ingresos mensuales por hogar más generalizada. Como se puede apreciar, son sólo 3 los “aglomerados” en los que este estrato no vio deteriorada su participación en el ingreso promedio mensual en 1993-98. A este estrato pertenecen la mayoría de los jefes de hogar asalariados que realizan tareas de obrero en la industria; los que se desempeñan en la actividad docente de escuelas primarias; y una proporción muy alta de los que son empleados del sector público (nacional, provincial o municipal), del comercio y de los servicios. De los jefes que trabajan en distintas formas de cuentapropismo ya sea artesanal o comercial que están incluidos en este estrato, probablemente muchos de ellos tienen ingresos iguales a los correspondientes a los asalariados. En cuanto a la formación educativa, según los datos del INDEC, alrededor del 18% de los jefes de hogar del estrato no había completado la enseñanza primaria; pero prácticamente la totalidad de los niños del mismo están incorporados al sistema escolar. El deterioro de las instituciones educativas tanto en el nivel primario como en el secundario es un elemento que contribuye a quitar a los jóvenes de este estrato posibilidades de formación y, con el tiempo, de progreso material. En fin, este agregado estadístico también está compuesto en la actualidad por hogares que han registrado una declinación de su situación socioeconómica, pero que conservan pautas culturales y aspiraciones de etapas en que se encontraban en mejores condiciones.

Dentro del estrato intermedio-bajo los jefes de hogar obreros y empleados que cuentan con sindicatos con obras sociales bien desarrolladas, poseen mejores condiciones de seguridad para sus núcleos familiares en comparación con quienes tienen actividades



FANELLI - SIDICARO - DEL PRADO: *GESTIÓN DEL CAMBIO*

COMPARACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO  
MENSUAL DE LOS HOGARES DEL ESTRATO POBRE EN LOS DIFERENTES  
“AGLOMERADOS” EN 1993 Y EN 1998 (ONDAS MAYO)

“Aglomerado”	1993	1998	Sentido DE LA VARIACIÓN
Gran Buenos Aires	12,0	11,3	-
Bahía Blanca	13,8	13,5	-
Gran La Plata	12,8	14,1	+
Mar del Plata	12,4	13,5	+
Gran Catamarca	12,0	12,3	+
Gran Córdoba	14,6	13,7	-
Corrientes	13,2	12,5	-
Gran Resistencia	9,4	11,6	+
Comodoro Rivadavia	13,8	12,1	-
Formosa	12,4	13,5	+
San Salvador de Jujuy	12,8	10,3	-
Santa Rosa	15,0	13,9	-
La Rioja	13,1	12,9	-
Gran Mendoza	13,2	13,3	+
Posadas	12,3	12,2	-
Neuquén	11,4	10,7	-
Salta	14,3	11,7	-
Gran San Juan	14,3	12,1	-
San Luis	14,2	13,3	-
Río Gallegos	15,0	13,3	-
Gran Rosario	14,2	14,3	+
Santa Fe	14,3	15,2	+
Sgo del Estero y La Banda	11,8	12,9	+
Tierra del Fuego	14,5	12,7	-
Gran San Miguel de Tucumán	12,3	11,5	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Encuesta Permanente de Hogares*.  
INDEC (onda mayo) 1993 y 1998.

independientes. En ese sentido, puede decirse que la estabilidad laboral se ha convertido en un factor que no sólo proporciona ingresos regulares a esos asalariados sino que, además, les permite mantener condiciones de vida que los diferencian positivamente de otros integrantes del agregado estadístico.

## 6. EL ESTRATO POBRE

Al igual que lo sucedido con el estrato intermedio-bajo, en el estrato pobre se registró entre 1993 y 1998 una declinación del promedio mensual de ingresos de los hogares (cuadro de página 201). Este 30% de hogares pobres es el que concentra las mayores falencias en comparación con el resto de la población. En la mayoría de los casos no se trata de una declinación de los años recientes, sino de una situación que tiene orígenes anteriores y que se profundizó en el último quinquenio. Esa tendencia se puede captar en el cuadro de la página anterior.

Los criterios de medición de pobreza adoptados por los organismos oficiales de estadística y censos de nuestro país, emplean las siguientes dimensiones para definir las Necesidades Básicas Insatisfechas:

<b><i>Hacinamiento</i></b>	Hogares que tienen más de 3 personas por cuarto.
<b><i>Vivienda</i></b>	Hogares que habitan en una vivienda inconveniente: precaria, pieza de inquilinato u otras situaciones de carencias.
<b><i>Condiciones sanitarias</i></b>	Hogares sin sistema de baño con arrastre de agua en el interior de la vivienda.
<b><i>Asistencia escolar</i></b>	Hogares que tienen al menos un niño en edad escolar que no asiste a la escuela.
<b><i>Educación</i></b>	Hogares con jefe que no tiene primaria completa y una tasa de dependencia del hogar de tres o más inactivos por cada miembro laboralmente activo.

Si bien no existen mediciones actuales confiables para el conjunto del país, se estima que en la actualidad alrededor del 15% de los hogares entran en la categoría de Necesidades Básicas Insatisfechas. A esos criterios de medida, que son estructurales o estáticos, se les agregaron otros centrados en el ingreso, o sea, en una dimensión más dinámica: la línea de pobreza y la línea de indigencia. Estos instrumentos no se emplean para todo el país y por eso la información disponible es limitada. Según la Encuesta Permanente de Hogares que realiza el INDEC los hogares que se encuentran debajo de la línea de pobreza en el “aglomerado” Gran Buenos Aires son los que reúnen aproximadamente un ingreso mensual de menos de 500 pesos, y se hallarían debajo de la línea de indigencia aquellos que disponen de menos de 230 pesos. Si del “aglomerado” Gran Buenos Aires se diferencia la Capital Federal del conurbano bonaerense, se tiene que en los partidos del Gran Buenos Aires hay en total alrededor de un 30% de hogares debajo de la línea de pobreza. Es muy difícil hacer afirmaciones con absoluta certeza sobre este tema, ya que las diferencias del costo de vida son notables en los distintos “aglomerados” del país, pero no resulta arriesgado sostener que en el estrato pobre, prácticamente, todos los hogares a nivel nacional se hallan debajo de la línea de pobreza.

En cuanto a la forma de obtención de ingresos, sólo el 30% de los jefes de hogar del estrato pobre son asalariados, los restantes son cuentapropistas o pasivos; entre estos últimos los desocupados constituyen una proporción alta. En este estrato se encuentra un elevado porcentaje de quienes no tienen ninguna cobertura previsional ni de protección de la salud y, también, de los niños que abandonan el sistema escolar antes de la finalización de la escuela primaria. La inestabilidad de las condiciones ocupacionales, tanto en el caso de los asalariados como de aquellos que trabajan por cuenta propia, hace de los miembros de este estrato no sólo los más pobres sino también los más expuestos a las situaciones de crisis. Sin embargo, en tanto los umbrales mínimos de subsistencia en que se encuentran no son una novedad para gran parte de esta población, la misma no tiende a manifestar mayores descontentos o protestas por su exclusión social que, probable-

mente, debe ya ser vivida como algo natural. Sin sindicatos ni organizaciones políticas que se hagan cargo de asumir y articular sus demandas, puede afirmarse que por primera vez en lo que va de esta mitad de siglo el grupo de población que padece las peores condiciones socioeconómicas aparece, también, marginado en la representación política. La guerra de pobres contra pobres suele ser un hecho observado por muchos de los estudiosos de los ámbitos en los que se desempeñaban los miembros de este estrato. Esta tendencia se aprecia en las conductas de los jóvenes que son los más claramente excluidos y se autoperciben con muy poco futuro. Probablemente como reacción a la exclusión social, en el seno de estos sectores más pobres se ha registrado en los años recientes un considerable desarrollo de instituciones y prácticas religiosas (nuevas y tradicionales) que operan compensando o cubriendo los vacíos que produce el debilitamiento de la solidaridad social espontánea. En fin, en el plano político las relaciones de tipo clientelista con quienes detentan influencia política, en las que participa una parte de los sectores de la población más desmunidos desde el punto de vista social y económico, operan como redes de protección o de seguridad y les permiten a muchos individuos o familias pobres, en los casos de extrema necesidad, resolver algunos problemas y urgencias más apremiantes.

## **Autoevaluación**

---

1. Caracterice la composición del estrato intermedio-alto.
2. Explique algunos aspectos de la evolución de los otros tres estratos.



## Unidad 3

### CAUTAS REFLEXIONES SOBRE ESCENARIOS PROBABLES

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

Pocas cosas en ciencias sociales resultan tan peligrosas e inciertas como la tarea de formular prospectivas sobre una sociedad. Los profetas abundan en los aledaños de las tareas que realizan los científicos sociales, pero más allá de aciertos o errores, esa especialidad se encuentra desacreditada. Esto no quiere decir que no ronde permanentemente la tentación de hablar sobre evoluciones probables; y, en ciertos casos, se logran productos aceptables. Pero, la prospectiva ha sido un terreno especialmente atractivo para los ideólogos de los más diversos colores quienes, so pretexto de formular previsiones, plantearon sus valoraciones, proyectos e intereses personales y de grupo, presentándolos como rigurosos anuncios del futuro.

Las ecuaciones matemáticas suelen ser una buena cobertura para dar un ropaje de seriedad fuerte a previsiones políticas y sociales muy difíciles de plantear con mínima certidumbre. Pero en tanto el álgebra paraliza el entendimiento de muchas personas —pues consideran encontrarse ante cosas muy estrictas e indiscutibles de por sí— no faltaron quienes, si bien se equivocaron en sus predicciones, lograron reverencias de la audiencia en el momento de enunciarlas. En el siglo pasado se proclamó el “ineludible” fin de la disposición de alimentos y la llegada del momento en que no se podría abastecer el crecimiento numérico de las poblaciones; se alertó luego sobre la “inevitable” alza de los pre-

cios de los productos agrícolas y la disminución de los de origen industrial, suponiendo que los segundos caerían en virtud de las nuevas técnicas de producción; más espectacular y reciente fue el grito de alarma que dieron reconocidos especialistas sobre el terrible horizonte de la civilización industrial que necesitaba abastecerse de crecientes cantidades de combustibles, al tiempo que los prospectólogos anunciaban el agotamiento de las existencias de petróleo, recurso no renovable, en un plazo no lejano. El incremento de los precios de los alimentos, sirvió a improvisados futurólogos argentinos de mediados de la década del '70 para predecir la llegada de tiempos esplendorosos, capaces de dotar al país de un extraordinario "food power" para pesar decisivamente en el mercado mundial. Algunos de esos pronósticos fueron equivocados por no considerar variables y procesos que contrarrestaban lo esperado y otros por ignorar que una vez formulado un pronóstico social, puede surgir la acción humana para oponerse a lo que ya dejó de ser un mecanismo objetivo o una fuerza fuera de control, en razón, justamente, de la conciencia de sus inminentes efectos.

Luego de las advertencias y recaudos señalados, cabe plantear cuál nos parece el modo de abordar la difícil cuestión de los probables escenarios de desarrollo social y político de nuestro país. El método a seguir supone retomar algunos de los grandes ejes temáticos de los dos capítulos precedentes y construir varias configuraciones de variables y de factores relativamente previsibles: 1. si se mantienen los patrones de comportamiento observados y 2. si surgen iniciativas que los amortiguan. Queda librado a las valoraciones y preferencias del lector bautizar a cada escenario con las usuales designaciones: pesimista y optimista.

## **2. LA COHESIÓN SOCIAL Y SU EVOLUCIÓN PROBABLE**

El debilitamiento de la cohesión social es uno de los rasgos característicos de la actual sociedad argentina. Más allá de que ese proceso se presente de maneras distintas y con intensidades diferentes en los diversos ámbitos de desempeño de las personas —laborales, asociativos, políticos, gremial o aun de empleo del



tiempo libre— la fragilización de los vínculos sociales se puede captar como una nota común sin desconocer la existencia de excepciones o, más aún, el surgimiento de ámbitos sociales creados “para encontrar calidez humana”. Respecto a estos últimos, el hecho de que sean generados intencionalmente revela una reacción ante el malestar emergente del deterioro de los tejidos sociales cotidianos.

Desocupación, subocupación, inseguridad urbana, incumplimiento de los deberes de los funcionarios públicos, mal funcionamiento de los sistemas educativos suelen ser, entre otros, los temas a los que se refieren los encuestados argentinos de este fin de siglo. Nadie o muy pocos podrían contestar en una encuesta que creen que se ha debilitado la “cohesión social”, pero muchos sostendrán que en los días que corren existe menos “solidaridad social” y que si en todo caso ésta se manifiesta ante alguna gran catástrofe, lo usual es el aumento de la indiferencia por las situaciones ajenas y el individualismo del *sálvese quien pueda*. Sin saberlo, quien se expresa de ese modo y, con esos argumentos, está hablando del debilitamiento de la cohesión social.

¿Qué es la cohesión social y de dónde proviene? En principio, cuando se trabaja de modo estable junto con otras personas, cuando se tiene claridad sobre cómo funcionan los sistemas de premios y castigos en las principales esferas de la vida social, cuando se cree saber cómo se progresa por medios legítimos, cuando los individuos se consideran representados política o corporativamente, cuando se deposita confianza en la justicia, cuando se tienen canales efectivos para elevar demandas a quienes según se supone deben resolver problemas con ecuanimidad, etc., entonces los integrantes de una sociedad ven nacer espontáneamente vínculos de cohesión social. Esto se expresa en el hecho de que sus expectativas se asemejan, sus ideales más o menos convergen, sus modos de pensar no son idénticos pero giran en torno a los mismos valores, sus acciones —confluyentes o divergentes— se desenvuelven sobre un acuerdo tácito acerca del planteo de conflictos y de los procedimientos para resolverlos. Siempre existirán los que no cumplen con las convenciones ya sea por la voluntad de transgredir o por la imposibilidad de adaptarse a los consensos, pero la

mayoría encontrará un alto grado de satisfacción en los desarrollos sociales previsibles y ordenados, lo que no significa opresivos, de una sociedad en la que la cohesión social es a la vez el origen y el producto de muchísimas iniciativas de individuos que han interiorizado los mismos, o muy parecidos, valores, costumbres, hábitos y reglas de conducta.

No faltan quienes se indignan al no comprender debidamente una idea básica de la sociología que sostiene la normalidad para una determinada sociedad de ciertas tasas de robos, de crímenes, de suicidios o de hechos de corrupción. Por normal o normalidad no se enuncia un juicio moral sino un registro de acontecimientos que de modo usual, y por lo tanto esperado, ocurren en una sociedad. Hay cuerpos de bomberos porque los incendios son normales más allá de sus consecuencias nefastas. Esos hechos normales suponen una determinada frecuencia de aparición o de manifestación, y superado cierto límite se considera que se está frente a un fenómeno anormal. Es en ese sentido que se dice que existen tasas normales de violación de las reglas. Esas transgresiones se miden o se perciben con respecto a determinadas condiciones en un momento dado y así no cabe considerar a las acciones en sí mismas, sino en el contexto cultural y social que le acuerda significado. Ilustremos: matar a alguien en una guerra puede considerarse un acto heroico, pero la misma acción en condiciones de paz recibe, en principio, sanciones legales y morales. El acto es materialmente el mismo, quitar una vida, pero socialmente es muy distinto. ¿De dónde surge la diferencia? De la valoración social. ¿Cuál es el origen de esa valoración social? Las ideas que producen las personas al vivir juntas, heredadas de generación en generación y modificadas por las nuevas experiencias sociales. A mayor integración de los miembros de una sociedad encontramos más valoraciones compartidas. Cuando se debilita la cohesión social, los individuos comienzan a perder ideas y juicios en común. La moral social, hasta entonces más fuerte, pierde influencia; las normas y las leyes se transgreden con más facilidad; los encargados de asegurar el orden y el cumplimiento de las reglas dudan sobre sus funciones y sobre la naturaleza de su misión. La debilidad de los marcos normativos deja más libres

a las personas y a cada una de ellas se les amplían las opciones: unos se alegran con la autonomía ganada y otros se desesperan por el debilitamiento de la moral social o, mejor dicho, a casi todos les suceden ambas cosas con intensidades variables según las distintas situaciones en las que se encuentran.

Al fenómeno de debilitamiento de la cohesión social hicimos referencia directa e indirectamente cuando nos ocupamos de distintos aspectos de la situación social y política de nuestro país. Muchas personas comparten las mismas condiciones socioeconómicas pero los lazos que las unen son mínimos o inexistentes, no tienen un modo en común de pensarse a sí mismos como parte de un conjunto con intereses colectivos compartidos. En otras épocas, los ocupantes de posiciones socioeconómicas similares o iguales, reforzaban estas semejanzas al tener modelos morales, proyectos de sociedad, imágenes del pasado y del futuro, e intereses materiales muy parecidos. Esta ausencia de comunidad de ideales refleja la desarticulación que se produjo en los modos de vivir o, si se prefiere, en las inserciones sociales de las personas.

La diferenciación social es algo propio de toda sociedad que se moderniza. Cuando esto ocurre, como en el caso argentino, con instituciones en las que los individuos prácticamente no creen, con mercados de trabajo en crisis que expulsan integrantes y que precarizan las relaciones laborales, con partidos políticos y sindicatos que no despiertan confianza ni identificaciones fuertes, con individuos que están convencidos de que sus fuentes de ingresos son inestables, que su seguridad y la de sus bienes no están bien protegidos por el Estado, los procesos de diferenciación social que acompañan, como dijimos, a la modernización se hacen aún más profundos. Existen, pues, causas socioeconómicas y causas sociopolíticas del debilitamiento de la cohesión social y, a la vez, este fenómeno genera efectos o consecuencias sobre otras esferas de la vida social, en especial, en aquellas relacionadas con las creencias y los valores.

Reflexionaremos, entonces, sobre algunos escenarios que remiten a probables evoluciones del problema de la cohesión social:

1. Si persisten las actuales tasas de desocupación y las tendencias a la precarización de las inserciones de los individuos en el ámbito laboral.
2. Si las instituciones estatales no registran un cambio en el tipo de funcionamiento que tuvieron en los últimos años, lo cual provocó la desconfianza de una gran parte de la población.
3. Si las organizaciones políticas y sindicales no modifican sus vínculos con la ciudadanía y con sus bases de afiliados.

La consecuencia de 1, 2 y 3 sería el mantenimiento de la actual situación de debilitamiento de la cohesión social. Si esto ocurre, cabe prever que se profundizarán las manifestaciones de conductas transgresoras protagonizadas por individuos sobre los que pesan o gravitan menos los valores éticos de comportamiento social. Esto no debe entenderse como un anuncio catastrófico; simplemente, a falta de más integración social, es perfectamente esperable que no se reciclen en el respeto a las normas aquellos que ya las violaron sin mayores costos y que, por otra parte, esas alternativas transgresoras —dado el contexto ético desestructurado— se presenten como caminos válidos que pueden ser transitados por más personas. La desviación social tiene tantas formas de manifestarse en nuestros días, que proponer ejemplos puede confundir en lugar de ilustrar sobre el problema. En todos los niveles de la sociedad se encuentran actos que muestran la manera en que muchos individuos violan conscientemente los modos de actuar morales, reglamentarios o legales. Tomados de a uno, esos actos son anécdotas o procedimientos que pueden escandalizar; pero como conjunto, revelan que los sistemas normativos, legales o éticos influyen poco en tanto orientadores de la acción de los sujetos.

Algunas de esas transgresiones, cuando son cometidas por personas muy visualizables por los roles que debían estar obligados a desempeñar de un modo muy estricto, alcanzan no sólo a los damnificados directos sino que al hacerse públicas hieren la sensibilidad moral de la gran mayoría de la población. Cuando esto

sucede, la secuencia que se inicia con la indignación gira muy pronto al descreimiento. Quienes manifiestan no tener confianza en las instituciones, podrán imponerse a sí mismos proceder correctamente, pero se habrá fisurado en algún grado su idea del valor del orden normativo, que nunca es una mera elaboración individual sino una convicción colectiva. Es la “mirada del otro” la que recuerda lo que se *debe hacer*; pero cuando la transgresión o la violación de las normas se convierten en una costumbre, el *otro* ya no observa o bien su *mirada* deja de importar.

Los cultores de prácticas represivas han fatigado a tal punto con sus referencias vacías y falsas sobre la existencia de *crisis morales* que, como en el cuento de “Pedro el mentiroso”, se hace difícil hablar de este tema y deslindarlo de esas estrategias discursivas esencialmente tradicionalistas y contrarias a los cambios sociales. La solidaridad social es por definición un problema ético, y cuando ésta disminuye no cabe sino hacer referencia a una situación de crisis de valores. Es obvio que esto nada tiene que ver con el largo de las faldas o con la censura cinematográfica, cuestiones en las que se especializan los ideólogos que convocan a cruzadas moralistas reaccionarias. Muy distinto, por cierto, es considerar que si existe indiferencia ante la pobreza y la marginación de una parte de la población, algunas personas respondan reclamando un retorno a valores más humanistas e inviten a buscar soluciones al problema. Pero, con independencia de las preferencias que se puedan tener por una u otra actitud, la semejanza entre “reaccionarios” y “humanistas” se encuentra en la coincidente voluntad en llamar a la acción en nombre de ideales en cuya justicia y conveniencia se cree.

El punto de vista sociológico para abordar la crisis de valores es totalmente diferente al que nutre los razonamientos moralistas. La sociología que se ocupa de estos temas, cuyo más ilustre predecesor fue el francés Emilio Durkheim, considera, como lo decíamos anteriormente, que cierta cantidad de delitos, de transgresiones o de actos contra todo tipo de regla establecida son “normales”, en tanto mantienen una tasa regular o histórica en cada sociedad analizada. Desde ese encuadre conceptual, se postula que se está ante una crisis del orden normativo cuando esas tasas

aumentan o, en otros términos, se incrementan las conductas transgresoras medidas sobre el total de la población estudiada. Cuando se debilita el entramado ético, no sólo hay más individuos proclives a afectar negativamente a los otros con sus acciones violatorias de las normas sino que, hasta aumentan los índices de suicidios. Aclaremos que esa explicación sobre el incremento de la tasa de suicidios ya cumplió 100 años y las polémicas en torno a ella no cesaron nunca. Quizás sea ésta una de las mejores síntesis que Durkheim formuló al respecto:

*Cuando la sociedad carece de la virtud atractiva que normalmente debe tener sobre las voluntades, donde el individuo se deshace de los fines colectivos para seguir su propio interés, observamos el mismo fenómeno, la multiplicación de la muerte voluntaria (Emilio Durkheim. La educación moral. Schapire Editor. Buenos Aires. 1972, pág. 80).*

Las estadísticas sobre delincuencia que elabora el INDEC resultan interesantes para ilustrar el aumento de los hechos, por definición, más claramente caracterizados como contrarios a las leyes y en los que existió intervención policial.

DELITOS POR CADA 10.000 HABITANTES. TOTAL DEL PAÍS, 1993-1995

Año	Delitos
1992	154,3
1993	164,0
1994	182,8
1995	204,3

Fuente: Anuario Estadístico de la República Argentina, INDEC, 1998.

La evolución de otros tipos de delitos no resulta accesible por falta de información estadística. Sin embargo, las variaciones

suelen ser paralelas a las que muestra el cuadro, pues las violaciones de las normas y de las leyes deben ser pensadas como una consecuencia de algo más general que ocurre en una sociedad y no, simplemente, en la accidentada conciencia de algunos individuos. El debilitamiento del orden normativo es una condición contextual o una causa de la cual resulta fácil observar las consecuencias en las conductas más extremas, pero éstas no son las únicas. Los llamados “delitos de cuello blanco”, más sutiles en su realización y más proclives a no tomar estado público o a ser negociados con acuerdo de las partes, no pueden, por su particular factura, dar lugar a la confección de estadísticas.

La Argentina actual evidencia un debilitamiento de su cohesión social y la consiguiente pérdida de eficacia de los marcos normativos que rigen la vida colectiva. Las reflexiones que anteceden no se refieren a toda la sociedad ni a todo lo que en ella ocurre. Son dimensiones o aspectos de la práctica social que sirven para acceder al conocimiento de otros elementos mucho menos visibles pero igualmente existentes. Una compleja urdimbre de fenómenos acompaña siempre a los procesos de heterogenización social y de modernización de aspectos importantes de las sociedades. Con sus ganadores y sus perdedores, toda nueva situación entraña desestructuraciones y continuidades. No todo lo que ocurrió y llevó a la actual configuración de la realidad argentina era algo necesario e ineludible. La articulación entre lo que cambió en algunos campos de actividades y, en otros, la permanencia de estilos y prácticas del pasado dieron las situaciones presentes. *A la pregunta sobre los tiempos próximos no es en absoluto arriesgado contestar que si los componentes 1, 2 y 3 a los que nos referimos al inicio de este cauto ejercicio se mantienen sin alteraciones sustanciales, la Argentina que vendrá será muy parecida a la que hemos conocido en las épocas recientes.*

Nuestro segundo escenario, en estricta coherencia con el esbozo del primero, parte de las siguientes consideraciones:

1. Si se introducen modificaciones en la dinámica de la economía con respecto a la creación de ocupaciones estables

y remuneradas de modo acorde con las necesidades de los individuos y sus familias.

2. Si se modifican las condiciones de funcionamiento de las instituciones públicas y recuperan la confianza de la opinión pública.
3. Si las organizaciones políticas y sindicales adquieren un carácter representativo de los ciudadanos y de sus bases sociales.

Los cambios que podrían producirse a raíz de 1, 2 y 3 tendrían como consecuencia el aumento de la cohesión social. El efecto de ese proceso se proyectaría, a su vez, en el entramado normativo y muchos de los problemas de la vida social de nuestros días tenderían a disminuir o a aliviarse, lo que no significa la llegada de situaciones maravillosas ni idílicas.

Cuando en muchas encuestas aparece el tema del desempleo entre las mayores preocupaciones de las personas, en eso se está reflejando mucho más que una cuestión de falta de ingresos. Se trata del principal elemento de desorganización potencial de la cotidianidad de los individuos. El tema del empleo se plantea como una amenaza incluso para quienes lo tienen de manera estable y sin riesgos a la vista de perderlo. El mundo del trabajo es la principal fuente de vínculos sociales de la mayoría de las personas y, en consecuencia, allí se encuentran depositados muchos más aspectos que los salariales. Las rutinas laborales, sus escalafones, sus conflictos, son un ámbito de socialización que tienden a marcar el conjunto de la existencia de los individuos. La recuperación de un horizonte normal en el campo laboral, conducirá a un notable fortalecimiento del tejido social.

El funcionamiento de la economía ha provocado en los últimos años una caída de los ingresos de buena parte de los asalariados, con el consecuente deterioro de su nivel de vida, sea por el achicamiento de su poder de consumo o por el hecho de obligarlos al multiempleo o a ampliar el tiempo dedicado al trabajo. La disconformidad con la ocupación desempeñada o la idea de que se poseen capacidades superiores a las requeridas por el empleo obtenido, son fuentes de permanentes tensiones individuales, todo



esto en un contexto de aumento de los riesgos y de las incertidumbres. El tema del empleo y de los ingresos tiene consecuencias que van mucho más allá de la inserción directa de las personas en un determinado trabajo. A nivel del sujeto aumenta la autovaloración cuando se goza de una posición laboral estable y bien paga y, lo mismo ocurre con sus grupos familiares. Es obvio que en caso de caída de ingresos o pérdida del empleo, las repercusiones sean también generales en todo el ámbito doméstico.

El mayor poder de los empleadores en épocas de desocupación genera efectos de desestructuración social en el propio ámbito de los asalariados al introducir criterios de valoración y de selección, totalmente ajenos a los desempeños laborales. El reclutamiento de nuevos empleados siguiendo esquemas de selección de tipo discriminatorio alcanzó en algunas oportunidades recientes trascendencia periodística, pero es difícil saber cuán extendidas se encuentran esas prácticas. Como declaraba un entrevistado en una indagación sociológica reciente: “por ser un poco morochito no te toman”; y señala el autor de la mencionada investigación, Gabriel Kessler:

*Algunos de esos obstáculos no son novedosos, ni tampoco se puede aseverar su peso real en los problemas de empleabilidad de los casos encontrados, pero interesan por su influencia en el desencadenamiento de procesos de estigmatización y autoestigmatización, mediante la construcción social de handicaps de los más diversos (Kessler, Gabriel. “Algunas implicaciones de la experiencia de desocupación para el individuo y su familia”, en Luis Beccaria y Nestor López. Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina. UNICEF/ Losada. Buenos Aires. 1996.)*

Bajo múltiples aspectos, el retorno a una situación de pleno empleo se presenta como condición fundamental para mejorar la cohesión social de nuestra sociedad. Pero en ese sentido, los índices estadísticos pueden resultar totalmente engañosos. Las modalidades de contratación precarias, que restringen la estabilidad y

los derechos de los asalariados bajan los índices de desocupación, pero encubren la permanencia del debilitamiento de la cohesión social. Los Estados Unidos se han convertido en un caso ilustrativo de la combinación entre la disminución de las tasas de desempleo por la flexibilización laboral y la pérdida de cohesión social. En un artículo reciente, Robert Reich, autor del conocido libro *El trabajo de las naciones* que se desempeñó como Secretario de Trabajo durante el primer mandato del presidente W. Clinton, se preguntaba “*si una economía abierta podía preservar la cohesión social*” y a la luz de la experiencia americana de los últimos años eran muchas las dudas que quedaban, en especial, si se piensa en países con considerablemente menos capacidad económica.

Probablemente, el tema del empleo y de lo que sucede con los niveles salariales es el menos manejable por las autoridades políticas de un país que recibe los efectos de la globalización económica, es decir, con poco poder para contrarrestar o atenuar las repercusiones más negativas del proceso de internacionalización. En consecuencia, todo lo que ocurrirá en un futuro próximo en el ámbito de la economía será muy importante para la profundización o la atenuación del debilitamiento de la cohesión social. Sin embargo, sería equivocado creer que las restantes dimensiones que, como hemos dicho, operan en la fragilización de los vínculos sociales, no tienen también un rol muy significativo para el eventual cambio de la situación.

La poca credibilidad en las instituciones estatales es un factor que si disminuye o desaparece en los próximos años, permitirá un fortalecimiento de los vínculos sociales a nivel general y en los diferentes sectores que componen la sociedad. Por una parte, la mayor credibilidad institucional contribuirá a que las personas tengan comportamientos más homogéneos en sus relaciones con los poderes públicos. Por otra parte, si existe la convicción de que es costoso apartarse de las normas y disposiciones legales, la respuesta racional será el acatamiento de las mismas. Una sociedad con más cohesión cumple automáticamente las funciones de control recíproco y las desviaciones reciben, en principio, una clara reprobación ética, aun cuando escapen a la sanción legal. Si se

tiene en cuenta que la falta de credibilidad de las instituciones afecta, incluso, a aquellas que pertenecen a los sistemas educativos cuya tarea es socializar las nuevas generaciones e inculcar valores, resulta evidente que el retorno de la confianza pública entraña importantes consecuencias para la construcción del futuro.

Si se produce un cambio en las relaciones de la sociedad con las organizaciones políticas y sindicales y éstas se convierten en más representativas de las demandas de la población, la consecuencia será la constitución de perspectivas o puntos de vista colectivos que favorecerán la mayor integración social. Nada permite creer que será fácil la modificación de los estilos de comportamiento de las dirigencias que desembocaron en la prolongada situación de ruptura y de distancia con respecto a amplios sectores de la sociedad. Escapa a los objetivos de este texto dar consejos sobre cómo esto podría resolverse, y sólo corresponde dejar planteada la conjetura sobre las eventuales consecuencias de la introducción de cambios. Si las relaciones de representación partidarias y sindicales se establecen de una manera más consistente, esto contribuirá a fortalecer la cohesión social, en principio, en cada una de las comunidades políticas o gremiales, y es de suponer que los efectos serán mucho más globales. La recuperación de la representatividad y del poder de convocatoria de los partidos y de los sindicatos contribuirá a devolver vitalidad a los debates públicos y a crear o a recrear identidades políticas y gremiales. Contrariamente a lo que pregonan los ideólogos conservadores, los conflictos deben ser considerados como expresiones de la vitalidad de las sociedades. La cohesión social se expresa en la idea de que es valioso vivir juntos y esto no es contradictorio con la existencia de ásperas diferencias y enfrentamientos para definir hacia dónde se deben orientar los destinos colectivos. Es más, cuando en una sociedad se recrea la cohesión social, los sectores capaces de defender mejor sus propios intereses libran sus conflictos de manera organizada y ordenada. En cambio, en condiciones de desestructuración del tejido social, se oscila entre una calma basada en la dificultad de coordinar iniciativas compartidas y, en el otro polo, los estallidos ocasionales de disconformidad en los que la desesperanza se convierte en conductas desesperadas.

El tema de la relación entre política y sociedad es, por cierto, muy complejo y lo que acabamos de decir en términos de la eventual reconstrucción de mejores funcionamientos de las instancias estatales y de las organizaciones encargadas de representar intereses sociales, son una cuestión que despierta múltiples y pertinentes análisis.

Probablemente fue el politólogo y filósofo Norberto Bobbio quien resumió mejor lo que denominó “las promesas incumplidas de la democracia”. Bobbio propuso una definición mínima de democracia y luego reflexionó sobre las limitaciones que pueden encontrarse a la luz de la experiencia histórica. Este tipo de régimen político, nos dice, puede considerarse caracterizado por un conjunto de reglas (primarias o fundamentales) que establece **quién** está autorizado a tomar decisiones colectivas y con qué **procedimientos** (Norberto Bobbio. *El futuro de la democracia*. Planeta Agostini. Barcelona. 1994, pág. 21). Entre los aspectos que, en parte, obstaculizan los principios del régimen democrático en el que la representación de los ciudadanos debe ocupar un lugar preponderante e indiscutido, el autor mencionado señaló la existencia de lo que llamó el *poder invisible* constituido, afirmó, por mafias, logias, servicios secretos fuera de control que conformarían un “doble Estado”, en el sentido que junto con un Estado visible habría otro invisible. Ese entramado de actores se hizo evidente muchas veces en las sociedades más avanzadas y con regímenes democráticos muy estables y así la opinión pública se enteró de acciones y decisiones que nunca habían sido discutidas por las autoridades surgidas de la voluntad de la ciudadanía.

Junto con muchos otros analistas políticos, Bobbio abordó en su caracterización de las democracias contemporáneas una cuestión que en absoluto ha perdido actualidad: el gobierno de los técnicos. Con esa idea se refirió al cada vez mayor poder que poseen los técnicos o tecnócratas en las distintas materias en que es necesario tomar decisiones. Así, si bien

*la democracia se rige por la hipótesis de que todos pueden decidir sobre todo..., (pero) por el contrario, la*

*tecnocracia pretende que los llamados a decidir son los que entienden de una materia determinada, o sea, los especialistas* (N.Bobbio, op. cit, pág. 41).

Es notorio que el problema de la necesidad de conocimientos precisos requiere el servicio de un tipo de personas cuyo saber se encuentra por encima del ciudadano corriente, y aun del más instruido. Sin embargo, el límite en que surge la probable distorsión de los principios de la democracia se sitúa allí donde desde la razón técnica o fundada en los conocimientos se toman decisiones que contrarían las preferencias de la mayoría de los electores. Podría decirse que una variante de esta modalidad de orientar la política pública de manera ajena o alejada de la opinión democrática corresponde, siguiendo a Bobbio, a la desmesurada y muy autónoma capacidad de acción de las burocracias estatales que de modo inconsulto y, a veces, defendiendo sus propios intereses realizan tareas o encaran proyectos que invaden lo que deberían ser labores de un gobierno fundado en las discusiones de los poderes democráticos.

El enfoque teórico realista sobre la democracia fue compartido por el sociólogo Maurice Duverger cuando sostuvo que más correcto sería denominar a este tipo de régimen “plutodemocracia” puesto que en Occidente el poder reposa a la vez en el pueblo (demos) y en la riqueza (pluto) (Maurice Duverger: *Janus. Les deux faces de l'Occident*. Fayard. Paris. 1972, p. XIII). Esa forma de plantear el tema se combina, por cierto, con algunos de los aspectos subrayados por Bobbio. La visión realista y un tanto descarnada que nos propone Duverger da cuenta del hecho de que no son sólo el pueblo o los electores quienes gravitan a la hora de tomar decisiones. Es prácticamente imposible que el poder económico no influya sobre el desenvolvimiento del sistema político aun cuando lo haga de una manera que no viole en absoluto las normas legales y de organización democrática vigentes en una sociedad dada. Los representantes de los electores no pueden ignorar las preferencias de quienes al decidir sobre las inversiones a realizar, las producciones a promover o acerca de las decisiones en

materia de empleo afectan directa e indirectamente el desenvolvimiento de la vida social. Estos aspectos son normales en el desarrollo democrático y no invalidan el principio básico de la igualdad política. El rol de los representantes de la ciudadanía, el componente *demos*, es teóricamente contrabalancear la influencia excesiva que podrían adquirir los intereses de la riqueza o *pluto*. Esos equilibrios son propios de las democracias modernas y no las desmerecen en absoluto como sistemas institucionales.

Volviendo a los elementos políticos e institucionales de nuestros cautos escenarios de futuro, podemos finalizar estas reflexiones diciendo que la manera en que los representantes de la ciudadanía asuman los intereses y demandas de la mayoría de la sociedad tendrá consecuencias muy profundas en la restauración de una mayor confianza social en las instituciones, base fundamental, aunque no exclusiva, de la reconstrucción de la cohesión social.

Sin contar con la confianza de la sociedad, las instituciones democráticas orillarán permanentemente la crisis. Quien en nuestros días mejor abordó el tema de la confianza en política fue el sociólogo alemán Niklas Luhman y con una de sus ideas, decidimos cerrar este trabajo:

*Mientras la confianza puede expandir el horizonte de tiempo de un sistema, la pérdida de la confianza puede reducirlo disminuyendo, de este modo, la complejidad del sistema y su potencial para dar satisfacción a los requerimientos que se le formulan. Si muchas de las demandas que a largo plazo pudieron haberse satisfecho son registradas simultáneamente, o dentro de un espacio corto de tiempo, debido a la falta de confianza, ello destruirá las posibilidades del sistema de satisfacer estas demandas. El sistema debe, entonces, tomar decisiones acerca de las prioridades y secuencias con una severidad creciente que luego acelera las demandas y adoptar métodos drásticos para reducir la complejidad, tal como la coerción o convenios específicos con ciertos intereses poderosos. Por supuesto que cualquier orden social capaz de ser*

*institucionalizado puede encontrarse incluso en esta situación, pero estará en un nivel de complejidad más bajo y correspondientemente logrará menos* (Niklas Luhmann. *Confianza*. Universidad Iberoamericana/Anthropos. España. 1996, pág. 98).

## Autoevaluación

---

1. Explique qué es la cohesión social y cuáles son sus fuentes.
2. ¿Cuáles son las consecuencias del debilitamiento de la cohesión social?



## Bibliografía

---

- CAVAROZZI, Marcelo (1996). *Autoritarismo y democracia*. Planeta. Buenos Aires.
- ISUANI, Aldo y FILMUS, Daniel (comps.) (1998). *La Argentina que viene*. UNICEF-FLACSO- Norma. Buenos Aires.
- LO VUOLO, Rubén y BARBEITO, Alberto (1998). *La nueva oscuridad de la política social. Del Estado populista al neoconservador*. Miño y Dávila editores/CIEPP. Buenos Aires.
- ROUQUIÉ, Alain (1981). *Podar militar y sociedad política en la Argentina*. Emecé. Buenos Aires.
- SIDICARO, Ricardo (1993). *La política mirada desde arriba. Las ideas del diario La Nación, 1909-1989*. Sudamericana. Buenos Aires.



**MÓDULO III**

**LUIS DEL PRADO**

**ESCENARIOS EN EL MUNDO  
DE LA EMPRESA**



## INTRODUCCIÓN

---

Tal como anticipamos en el Prólogo, este Módulo está organizado en función de los tres grandes desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad: el del aprendizaje, el de la competitividad y el del diseño para enfrentar la complejidad.

Ustedes seguramente recordarán que al inicio del video correspondiente al curso de *Dirección Estratégica* utilizamos la metáfora del barco para referirnos a las tres dimensiones fundamentales de la organización: la estrategia, la estructura y la cultura.

Los tres capítulos que forman este Módulo se refieren a cada una de esas dimensiones, con el objetivo de profundizar el análisis de los conceptos relacionados con ellas. Este hecho supone partir de la base conceptual construida en el desarrollo de los cursos *Liderazgo y Gestión de Personal* (en el caso de las cuestiones culturales y relativas a la conducción de personas) y *Dirección Estratégica* (en lo referente a las cuestiones estratégicas y de diseño estructural).

La Unidad 1, *El desafío del aprendizaje*, incursiona en la posibilidad de establecer un marco conceptual para las organizaciones abiertas al aprendizaje, vinculando estos conceptos con el proceso de aprendizaje organizacional.

El análisis del proceso de aprendizaje se basa fundamentalmente en la relación existente entre el mismo, la cultura de la organización y el rendimiento de las personas.

A lo largo de Unidad 2, *El desafío de la competitividad*, se analizan las pautas de la competitividad futura desde el enfoque de las organizaciones como seres vivientes, analizando su sistema inmunológico, los ecosistemas que los agrupan y las ventajas competitivas decisivas, que deben constituirse en los objetivos estratégicos del futuro.

En la Unidad 3, *El desafío del diseño para enfrentar la complejidad*, el análisis se centra en los principios operativos que permiten aplicar el pensamiento complejo a la conducción de organizaciones, la importancia de la comprensión de la diversidad, los desafíos que enfrenta el diseño estructural y los cambios que sufre el rol de la dirección, como consecuencia de lo anterior.

Es nuestra intención que este aporte pueda constituir un espacio de reflexión que permita colaborar al entendimiento de la realidad, así como mejorar el rendimiento individual.

## Unidad 1

# EL DESAFÍO DEL APRENDIZAJE

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

*No hay nada tan práctico  
como una buena teoría.*

LEWIN

A medida que cambia el contexto, toda organización debe aprender a realizar nuevas tareas y a cumplir con las existentes de una manera más efectiva.

El aprendizaje ya no puede ser solamente reactivo, sino intencional y proactivo, y también debe relacionarse con el propósito y la estrategia de la organización.

El desafío, entonces, consiste en prever las amenazas y oportunidades, no en responder a ellas. Por ello el aprendizaje debe ser oportuno y crear flexibilidad y agilidad, de modo que la organización pueda lidiar con la incertidumbre.

La organización abierta al aprendizaje<sup>1</sup>, donde la gente se ve a sí misma como capaz de generar continuamente nuevas formas de crear los resultados que más desea, es la estrategia ideal para adaptarse al cambio continuo del entorno.

El aprendizaje combina “aquello que hace falta aprender” (el

<sup>1</sup> El término original es *Learning organization*.

desafío del cambio), con “las personas que necesitan aprender” (el desafío del aprendizaje).

Existen por lo menos dos razones interrelacionadas, por las cuales una organización debe estar abierta al aprendizaje.

La primera es la **supervivencia**. Al pensar en la continuidad de la organización, es fundamental tener en cuenta la siguiente ecuación:

$$A > CE$$

Reginald Revans, creador de esta ecuación, afirmaba que el aprendizaje debe ser igual o mayor al cambio del entorno, pues de otro modo la organización no tiene posibilidades de sobrevivir.

La segunda razón es la **excelencia**. Obtener un nivel de rendimiento superior es un objetivo muy atractivo para todos los grupos involucrados en la organización (accionistas, clientes, empleados, etc.). En el mundo actual, signado por un aumento de la intensidad competitiva y de la globalización, no alcanza con tratar de sobrevivir. Las visiones deben apuntar a la excelencia ya que, de otro modo, la organización no tendrá posibilidades de competir. Esto significa que para sobrevivir, una organización tiene que conseguir un nivel de rendimiento excelente, y para poder lograr esa excelencia la organización deberá mantener las chances de sobrevivir. Supervivencia y excelencia son, entonces, dos caras de la misma moneda.

Es evidente que la organización abierta al aprendizaje representa un cambio de paradigma respecto de las organizaciones tradicionales. Estamos asistiendo al surgimiento de una perspectiva radicalmente nueva acerca de cómo deberían funcionar las organizaciones, cómo deberían ser administradas y cómo deberían lidiar con el cambio.

Este siglo ha presenciado la aparición de tres paradigmas organizacionales bastante diferentes, como se observa en la Figura 1.

En la primera parte del siglo, Max Weber escribió extensamente sobre la naturaleza de la organización burocrática: un paradigma basado en la racionalidad y la eficiencia.



Luego, en la década del '60, Peter Drucker introdujo el concepto de organización basada en los resultados: un paradigma que prometía efectividad a través de una mayor autonomía decisoria de las personas.

A principios de los '90, Peter Senge popularizó el concepto de organización abierta al aprendizaje: un paradigma centrado en la adaptación continua a un entorno en cambio permanente.

Estos tres paradigmas diferentes destacan tres aspectos importantes de las organizaciones: eficiencia, efectividad y aprendizaje. La eficiencia ha sido definida como “hacer las cosas en forma correcta” (“doing things right”), mientras que la efectividad consiste en “hacer las cosas correctas” (“doing the right things”).

El aprendizaje implica la expansión permanente de la capacidad de la organización para “hacer las cosas correctas de manera correcta”.

Surge de ello que la organización abierta al aprendizaje contiene la esencia de los dos paradigmas anteriores, pero con una exigencia de rendimiento superior. Gráficamente:

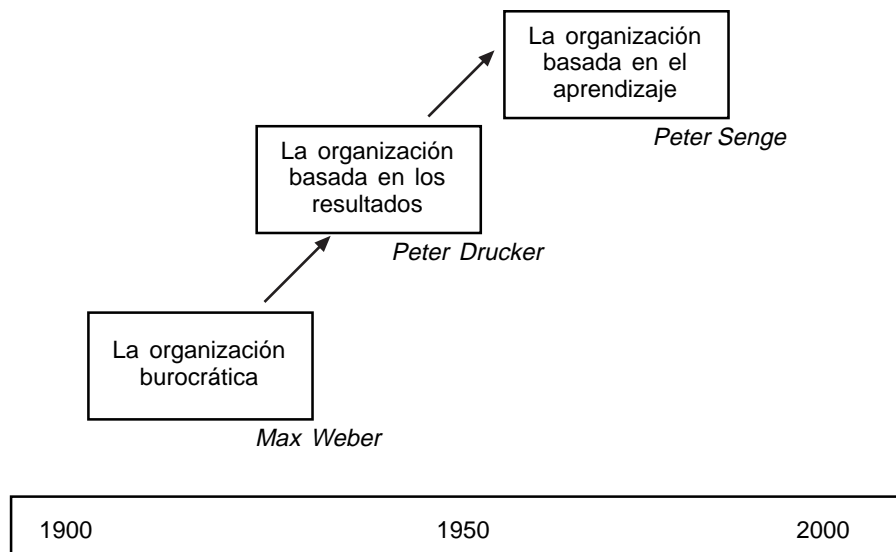


Figura 1. Cambio de paradigmas organizacionales

Durante el desarrollo de la presente unidad, analizaremos la posibilidad de establecer un marco conceptual para las organizaciones abiertas al aprendizaje y vincularemos este nuevo tipo de organización con el proceso de aprendizaje organizacional.

El análisis del proceso de aprendizaje, entonces, comienza con una reflexión acerca de los orígenes del mismo, continúa con la descripción del Modelo de Parsons y el concepto de aprendizaje de alto nivel, para concluir con la relación entre el proceso de aprendizaje, la cultura de la organización y el rendimiento de las personas.

## 2. LA BÚSQUEDA DE UN MARCO CONCEPTUAL

A partir de estos conceptos preliminares, debemos pasar a la siguiente cuestión (que se plantean muchos administradores): ¿a qué se parece una organización abierta al aprendizaje?

Existe una gran cantidad de libros y de artículos sobre este tema, cada uno aportando conceptos útiles, pero se impone la necesidad de construir una visión de conjunto de las organizaciones abiertas al aprendizaje.

El difundido **Modelo de las 7 S** de McKinsey puede representar una posibilidad concreta para iniciar la búsqueda del marco conceptual, ya que cuenta con la ventaja de ser un modelo tan fácil de comprender como factible de ser aplicado en la práctica. Además, provee una visión global de casi todos los aspectos de una organización y utiliza un lenguaje muy sencillo y fácil para los no iniciados.

Las **7 S** son:

1. *Valores compartidos (Share values)*: creencias básicas acerca de “para qué estamos aquí” y “qué es importante para nosotros”.
2. *Estilo (Style)*: manera que utilizan los administradores para lograr los objetivos de la organización.
3. *Estrategia (Strategy)*: plan de acción de la organización para desplazarse de la realidad actual hacia la visión.

4. *Estructura (Structure)*: modo en que una empresa está organizada.
5. *Personal (Staff)*: características de las personas que forman la organización.
6. *Habilidades (Skills)*: competencias distintivas de las personas, las que serán clave en la capacidad de la empresa para competir.
7. *Sistemas (Systems)*: modo de captar, procesar, trasladar y suministrar información de la organización.

El **Modelo de las 7S** provee una visión **sistémica** de la organización, donde “sistema” puede definirse como un conjunto de partes interrelacionadas para cumplir un objetivo.

Las siete variables están interrelacionadas, como se observa en las numerosas líneas conectoras de la Figura 2, y están dirigidas a un objetivo común: el éxito de la organización.

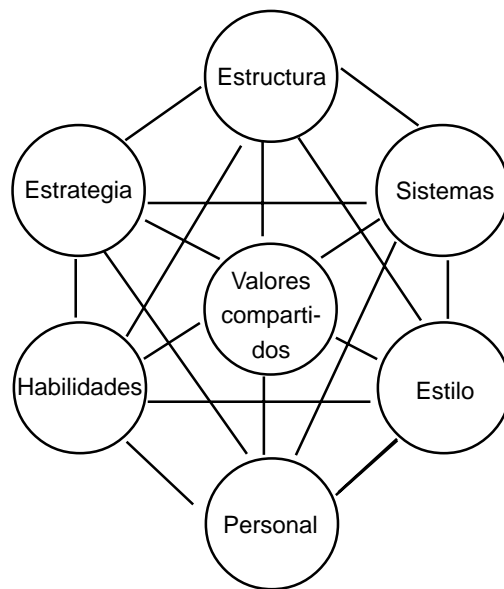


Figura 2. *Modelo de las 7 S* de McKinsey



Figura 3. *Modelo de las 8 S*  
Marco conceptual de las organizaciones basadas en el aprendizaje

A este Modelo podría agregarse una octava **S**: la *sinergia* que surge del trabajo en equipo. Un equipo sinérgico<sup>2</sup> es aquel en el cual los miembros aprenden en forma conjunta y muestran un nivel de inteligencia colectiva mayor que la suma de las inteligencias de cada miembro individual.

Este **Modelo de las 8 S** (Figura 3) contiene los elementos necesarios para definir una organización abierta al aprendizaje.

Habría que completar este modelo con algunas preguntas clave, cuya respuesta debería aproximarnos a resolver la cuestión planteada párrafos arriba respecto de cómo es el aspecto de una organización abierta al aprendizaje.

Estas preguntas clave son las siguientes:

<sup>2</sup> Los “equipos sinérgicos” son equivalentes a los “equipos de alto rendimiento”, desarrollados en el texto *Liderazgo y gestión de personal* (Luis del Prado. Fundación OSDE, 1998).

1. ¿Cuáles son sus valores esenciales?
2. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
3. ¿Cuáles son los atributos de un equipo sinérgico?
4. ¿Cuál es su estrategia?
5. ¿Cuál es su estructura?
6. ¿Qué clase de habilidades se necesitan?
7. ¿Qué competencias distintivas son desarrolladas por las personas que forman una organización de esta clase?
8. ¿Qué tipo de sistema de medición existe en una organización abierta al aprendizaje?

En la Figura 4 observamos las respuestas a estas preguntas, cotejando las organizaciones tradicionales con las organizaciones abiertas al aprendizaje.

	Organización tradicional	Organización basada en el aprendizaje
<b>Valores compartidos</b>	Eficiencia Efectividad	Excelencia Renovación organizacional
<b>Estilo de liderazgo</b>	Basado en el control	Catalizador
<b>Equipos</b>	Grupos de trabajo	Equipos sinérgicos
<b>Estrategia</b>	Planeamiento estratégico tradicional: objetivos, cursos de acción y asignación de recursos.	Planeamiento como oportunidad para que los miembros de la conducción puedan compartir sus modelos mentales y llegar a una visión compartida
<b>Estructura</b>	Jerárquica	Redes dinámicas (equilibrio entre flexibilidad y estabilidad)
<b>Personal</b>	Gente que sabe	Gente que aprende de por vida
<b>Habilidades</b>	Aprendizaje adaptativo tendiente a la supervivencia	Aprendizaje generativo tendiente al crecimiento
<b>Sistema de medición</b>	Informes financieros	<i>Balanced scorecard</i> : herramienta que combina resultados financieros con resultados operativos (satisfacción del cliente, procesos internos, innovación y mejora de procesos). Los resultados operativos son los que generarán los futuros resultados financieros.

NOTA: La organización tradicional es una combinación de la organización burocrática y la organización basada en los resultados.

Figura 4. Características de las organizaciones tradicionales y de las organizaciones basadas en el aprendizaje.

Si bien las organizaciones abiertas al aprendizaje constituyen un nuevo paradigma, no representan un punto de llegada sino un proceso. Aprender significa “estar en el camino”. Es un viaje que nunca termina, cuya dirección es ser más y más inteligente de un modo creciente.

Ante este concepto, más de un gerente puede sentirse perturbado, ya que el concepto de “viaje sin un final perceptible” es la antítesis de gran parte del pensamiento administrativo clásico.

Cada organización emprenderá un “viaje” diferente y podrá decidir qué medio de transporte usar (un lujoso automóvil convertible o una simple bicicleta), sabiendo que puede ser muy duro pedalear colina arriba, pero la vista desde la cima sumada a la agradable sensación de haber hecho ejercicio, puede llegar a compensar el esfuerzo con creces.

Por supuesto que existen innumerables obstáculos. Es difícil lograr un equilibrio entre el conflicto potencial que surge de la necesidad de la organización por poseer una estructura formal y orientar sus acciones estratégicamente, y la necesidad de considerar los aspectos que hacen al clima de trabajo y al mantenimiento del bienestar emocional de los empleados.

Sintetizando, la organización abierta al aprendizaje muestra el camino para la excelencia a través del cambio organizacional.

### **3. DIFERENCIA CONCEPTUAL ENTRE “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL” Y “ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE”**

El diccionario define el término aprendizaje como “el acto de adquirir conocimientos”. Esto puede entenderse como una visión bastante aislada y mecanicista de un proceso que es esencialmente integrado e iterativo.

Stewart<sup>3</sup> dice que “el aprendizaje es natural, continuo, inevitable y ocurre espontáneamente en el organismo”.

<sup>3</sup> Stewart, J. “Towards a model of HRD”, en *Training and Development*. Octubre de 1992.

La organización abierta al aprendizaje es una metáfora para definir las organizaciones, cuyas principales características son:

- la capacidad para inferir rutinas que guíen el comportamiento futuro de hechos pasados, y
- la capacidad para adaptarse al cambio.

El concepto de organización abierta al aprendizaje no es nuevo. En las décadas del '30 y del '40, el citado Reginald Revans (pionero del aprendizaje a través de la acción), inculcó los valores relacionados con “aprender a aprender” a las personas que trabajaban en empresas de salud y en la industria minera.

K. Ross, al discutir la obra de Argyris y Schon y sus conceptos sobre aprendizaje de ciclo único y de ciclo doble, afirma<sup>4</sup>:

*Ellos argumentan que el aprendizaje organizacional implica la detección y corrección de errores. Cuando tal proceso de detección y corrección le posibilita a la empresa continuar con sus objetivos y políticas actuales, el resultado es el aprendizaje de ciclo único. El aprendizaje de ciclo doble, por el otro lado, es generado por las actividades de detección y corrección que cambian las normas y fines fundamentales de la organización, muchas veces como consecuencia de desafiar los valores y normas tradicionales y resolver los conflictos emergentes.*

En esencia, el aprendizaje de ciclo doble incrementa los mecanismos de aprendizaje de una organización, trasladándolos desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico.

Mientras muchas organizaciones logran implementar el aprendizaje de ciclo único, el otro tipo de aprendizaje es mucho más difícil de lograr. El proceso de cuestionar y desafiar permanentemente los asuntos estratégicos es lo habitual en la organización abierta al aprendizaje.

<sup>4</sup> Extraído de Ross, K., “The Learning Company”, en *Training and Development*. Julio de 1992.



Tom Peters y R. Waterman en su libro *En busca de la excelencia*<sup>5</sup>, afirman que las organizaciones abiertas al aprendizaje son verdaderamente adaptables y evolucionan de una manera darwiniana. Este tipo de organizaciones está continuamente experimentando, cometiendo el tipo de errores adecuados y favoreciendo su propia mutación.

El término “aprendizaje organizacional” se usa para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis. El aprendizaje organizacional es algo que ocurre en las organizaciones, mientras que la organización abierta al aprendizaje es un tipo específico de organización.

En la Figura 5 se observan las opiniones de varios autores respecto de ambos conceptos.

A pesar de la variedad, subyace en todas las definiciones el hecho de que el aprendizaje organizacional mejora el rendimiento de la organización.

Las organizaciones no son simples colecciones de individuos; sin embargo, no pueden existir sin esas colecciones.

Del mismo modo, el aprendizaje organizacional no es la simple sumatoria de los aprendizajes individuales, pero las organizaciones aprenden sólo a través de la experiencia y acciones de los individuos.

Esto es obvio y sutil: obvio porque todas las organizaciones están compuestas por individuos; sutil porque las organizaciones pueden aprender independientemente de algunos individuos, pero no lo pueden hacer independientemente de todos los individuos.

El aprendizaje implica cambios tanto en las personas como en las organizaciones que integran.

Las grandes preguntas son:

- *¿Es similar el proceso de aprendizaje para los individuos y para las organizaciones?*
- *¿Cómo se transfiere el aprendizaje individual a la organización?*

<sup>5</sup> Peters, Tom & Waterman, Robert Jr., *In search of excellence*. Harper Collins. Nueva York, 1993.

MÓDULO III - UNIDAD 1

Conceptos de Aprendizaje Organizacional	Conceptos de Organización Abierta al Aprendizaje
<p>Visiones interiores y reestructuraciones exitosas de los problemas organizacionales como consecuencia de las reflexiones individuales (Simon).</p> <p>Proceso a través del cual se olvida lo aprendido (Hedberg).</p> <p>Proceso de adaptación a los cambios del medio externo (Chakravarthy).</p> <p>Proceso a través del cual se desarrollan visiones, conocimientos y asociaciones entre las acciones del pasado, la efectividad de esas acciones y las acciones futuras (Fiol &amp; Lyles).</p> <p>Proceso que ocurre mediante visiones compartidas, conocimientos y modelos mentales contruidos sobre la experiencia y los conocimientos anteriores (Stata).</p> <p>Sistema compuesto por acciones, actores, símbolos y procesos que permite a una organización transformar información en conocimiento valioso, el cual, a su vez, incrementa su capacidad de adaptación en el largo plazo (Parsons).</p> <p>Proceso de detectar y corregir errores (Argyris).</p>	<p>Aquella capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar su conducta para reflejar las nuevas visiones (Garvin).</p> <p>Organizaciones que a través de la influencia de la historia, crean rutinas que guían su comportamiento (March).</p> <p>Organización que está expandiendo continuamente la capacidad de crear su futuro (Senge).</p> <p>Organización en la cual las rutinas y las creencias compartidas son regularmente modificadas a través de prácticas institucionalizadas (Hill).</p> <p>Organización que está en la búsqueda de la excelencia a través de una permanente renovación organizacional (Hitt).</p>

Figura 5. Opiniones de distintos autores sobre Aprendizaje Organizacional y Organización Abierta al Aprendizaje.

La respuesta a la primera pregunta es que, de hecho, se trata de procesos similares, ya que ambos conectan el pensamiento y la acción.

Respecto del segundo interrogante, el aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizacional. Debe haber procesos para transferir lo que aprenden las personas a la organización y al revés, además de conservar lo que se aprendió y poder acceder a esos conocimientos.

Lo que se aprende se refleja tanto en la estructura (rutinas, sistemas, tecnologías) como en la cultura (creencias compartidas).

La herramienta concreta para transformar el aprendizaje individual en aprendizaje organizacional es la institucionalización mediante la socialización formal e informal, que se produce a través del coaching, la capacitación, los rituales, las ceremonias, las normas, etc.

De todos modos, la adquisición de destrezas y rutinas puede ocurrir de manera habitual e inconsciente, sin que se le asocien creencias y, por otro lado, los miembros pueden adquirir creencias compartidas que no se reflejen en su comportamiento.

La difusión del conocimiento individual hacia la organización y la socialización de los individuos es a menudo lograda a través de rutinas condicionadas por creencias institucionales.

Las organizaciones aprenden cuando las rutinas son alteradas por los individuos o cuando los individuos cambian sus creencias.

Las patologías organizacionales deben ser entendidas en términos de compartir o no creencias y rutinas que impiden cambios para mejorar.

Las patologías más habituales son: *amnesia* (pérdida de memoria), *superstición* (cuando el vínculo entre los actos de la organización y la respuesta del entorno se vuelve incoherente) y *pérdida de coordinación*.

#### 4. ORÍGENES DEL APRENDIZAJE

*El aprendizaje siempre comienza con el compromiso personal.*

PETER SENGE

A medida que la gente comienza a experimentar desde una actitud de neutralidad intelectual y objetividad, descubre y comprende cosas que sin esa actitud mental hubieran quedado ocultas. Cuando las personas empiezan a hacer descubrimientos que los conducen a nuevas visiones de la realidad, de hecho han comenzado a aprender.

A pesar de ser parte del proceso de aprendizaje, las visiones individuales no garantizan su aplicación a la realidad laboral cotidiana. De todos modos, constituyen la condición necesaria para que las personas se vuelvan competentes.

La clave de estos esfuerzos consiste en establecer algún proceso de puesta en práctica y evaluación. La práctica y la evaluación constituyen los pasos críticos del proceso de aprendizaje, tal como se observa en la Figura 6.

Cuando los individuos entienden que es natural que no se sientan tan competentes como les gustaría ser y que la organización estimula su capacidad de aprender por encima de sus conocimientos o de “hacer las cosas bien”, es entonces cuando los “instintos” se hacen cargo de la situación.

Las personas empiezan a seguir su orientación natural hacia el aprendizaje, a obtener una comprensión mucho más amplia de la realidad y a mejorar sus capacidades: esto les permite hacer una mejor contribución a cualquier comunidad de la que se sientan partícipes, ya se trate de una organización, una comunidad o su propia familia.

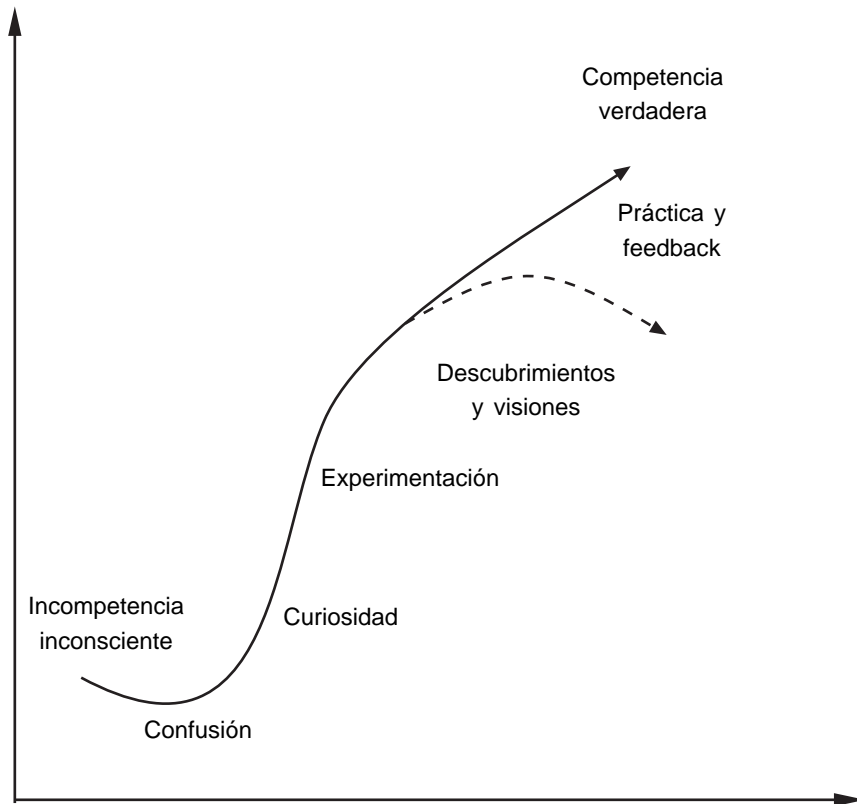


Figura 6. La curva de aprendizaje

## 5. EL MODELO DE PARSONS

Si bien el concepto de aprendizaje organizacional ha tenido un tratamiento destacado a partir de los trabajos de Peter Senge publicados a principios de los '90, existen estudios muy importantes al respecto que datan de varias décadas anteriores, como por ejemplo el *Modelo Dinámico de Aprendizaje Organizacional* de T. Parsons, publicado en 1953.

La teoría de Parsons sugiere que tanto los procesos de apren-

dizaje como los vinculados al rendimiento son capaces de romper el equilibrio de las organizaciones.

Este autor afirma que el cambio en cualquier organización no se produce como consecuencia de los procesos vinculados con el rendimiento, sino a través de los procesos de aprendizaje.

Enuncia cuatro respuestas del sistema social a cuatro problemas críticos asociados con su propia supervivencia. Estas respuestas implican acciones dirigidas hacia la misma organización y hacia el entorno. Sobre la base del propósito de dichas acciones, las mismas pueden ser clasificadas como acciones instrumentales (medios) y acciones dirigidas a conseguir objetivos (fines).

Tal como se muestra en la Figura 7, en el modelo de Parsons las acciones de una organización están relacionadas por su “propósito” y por su “foco”.

El comportamiento organizacional resulta de un conjunto de acciones, por lo que puede ser visto como un patrón dinámico para:

- tratar de adaptarse al entorno (Adaptación)
- conseguir los fines de la organización (Logro de objetivos)
- integrar o coordinar todas las partes de la organización (Integración) o
- reforzar los comportamientos que integran la cultura de la organización (Mantenimiento de patrones de conducta).

La teoría de Parsons pone el foco en los aspectos de la organización relativos al aprendizaje.

Desde su punto de vista, el aprendizaje organizacional es un sistema compuesto por acciones, actores, símbolos y procesos que permite a una organización transformar información en conocimiento valioso el cual, a su vez, incrementa su capacidad de adaptación en el largo plazo.

Esto es, todo aprendizaje significativo se centra en la habilidad del sistema para adaptarse a su entorno, no sólo a través del incremento cognoscitivo de las personas, sino fundamentalmente del desarrollo de competencias que permitan influir sobre los valores culturales.

En dicha Figura 7 se destacan en negrita, los cuatro subsistemas de aprendizaje que permiten conseguir los fines a los cuales están dirigidas las acciones de los distintos cuadrantes. Ellos son:

- *Interacción con el entorno* (Adaptación)
- *Acción y Reflexión* (Logro de objetivos)
- *Diseminación y Difusión* (Integración) y
- *Significado y Memoria* (Mantenimiento de Patrones de Conducta).

Este subsistema de *Interacción con el Entorno* es la puerta por la que ingresa la información para el sistema de aprendizaje organizacional. Consiste en un conjunto de actividades interdependientes que responden a señales tanto internas como externas a la organización, con el objetivo de captar y difundir información.

Este subsistema incluye las relaciones públicas, las investigaciones de mercado, las encuestas a clientes, el lobby, el benchmarking y otras posibilidades de obtener información del entorno. También se incluye la obtención de información en Internet y en medios escritos.

El subsistema de *Acción y Reflexión* agrega valor a la información, transformándola en conocimiento y define la relación entre las acciones de la organización y la reflexión acerca de dichas acciones con el fin de asignarles significado. Este subsistema funciona como el núcleo del sistema de aprendizaje organizacional. Los procesos en este subsistema son muy dependientes de las variables asociadas con las cuestiones operativas. Estos procesos existen en dos niveles de acción: 1) el nivel de acciones rutinarias que caracteriza a las operaciones cotidianas de la organización y que se encuentra regido por normas y procedimientos, y 2) el nivel de acciones más importantes que son percibidas por la organización como esenciales para su capacidad de adaptación.

<i>Foco</i>	<i>EXTERNO</i>	ADAPTACIÓN <b>Interacción con el entorno</b>	LOGRO DE OBJETIVOS <b>Acción y Reflexión</b>
	<i>INTERNO</i>	MANTENIMIENTO DE PATRONES DE CONDUCTA <b>Significado y Memoria</b>	INTEGRACIÓN <b>Diseminación Y Difusión</b>
		<i>MEDIOS</i>	<i>FINES</i>
		<i>Propósito</i>	

Figura 7. Matriz de Parsons

La reflexión existe en los dos niveles de acción con formas e intensidades diferentes. La organización puede reflexionar sobre sus acciones desde tres perspectivas distintas: los procesos utilizados en la acción, los resultados que generó y las premisas que le sirvieron de base.

Cada una de estas perspectivas de reflexión se combina con los niveles de acción para crear conocimiento, lo que constituye el objetivo del sistema de aprendizaje.

El subsistema *Diseminación y Difusión* cumple la función de transferir información y conocimiento entre los otros subsistemas. Incluye acciones de comunicación, coordinación, conexiones en red y otras acciones que sirven de soporte a la transferencia de información y conocimiento. Los procesos técnicos incluyen mecanismos de transmisión electrónica de datos y medios audiovisuales.

Los procesos de diseminación son aquellos que se encuentran más encuadrados dentro de las políticas y procedimientos forma-



les. Las técnicas de difusión incluyen procesos menos formales, tales como los rumores y las comunicaciones informales.

Por su parte, el subsistema *Significado y Memoria* provee los fundamentos, sobre la base de los cuales los otros subsistemas obtienen guía y control. Además, mantiene los mecanismos que establecen los criterios para la evaluación, selección, foco y control del sistema de aprendizaje organizacional. También incluye los actos dirigidos a sustentar y crear las creencias, valores y supuestos que constituyen la cultura de la organización.

Este subsistema se basa en la premisa de que el aprendizaje depende del entendimiento compartido. La parte de memoria del subsistema contiene una serie de mecanismos de almacenaje, cada uno con su propio esquema de recuperación. Estos mecanismos de almacenaje son los individuos, la cultura, las transformaciones y las estructuras. Además, incluye procesos técnicos como por ejemplo archivos, bases de datos y rutinas, y procesos humanos, como la memoria colectiva, los recuerdos individuales y el uso de consenso para construir la memoria colectiva.

Estos cuatro subsistemas de aprendizaje no son independientes: si uno de los subsistemas no funciona bien, esta falla va a repercutir en todo el sistema, pues cada subsistema requiere información que proviene de los otros. Esta interdependencia se concreta a través del intercambio de patrones concretos que agrupan variables tradicionales de la organización. Es importante notar que no se habla de las variables en sí mismas, sino de los patrones que forman dichas variables. Parsons llama a estos patrones “medios de intercambio”.

En la Figura 8 se ilustran gráficamente los “medios de intercambio” a través de los cuales se ejecuta la interdependencia entre los subsistemas de aprendizaje.

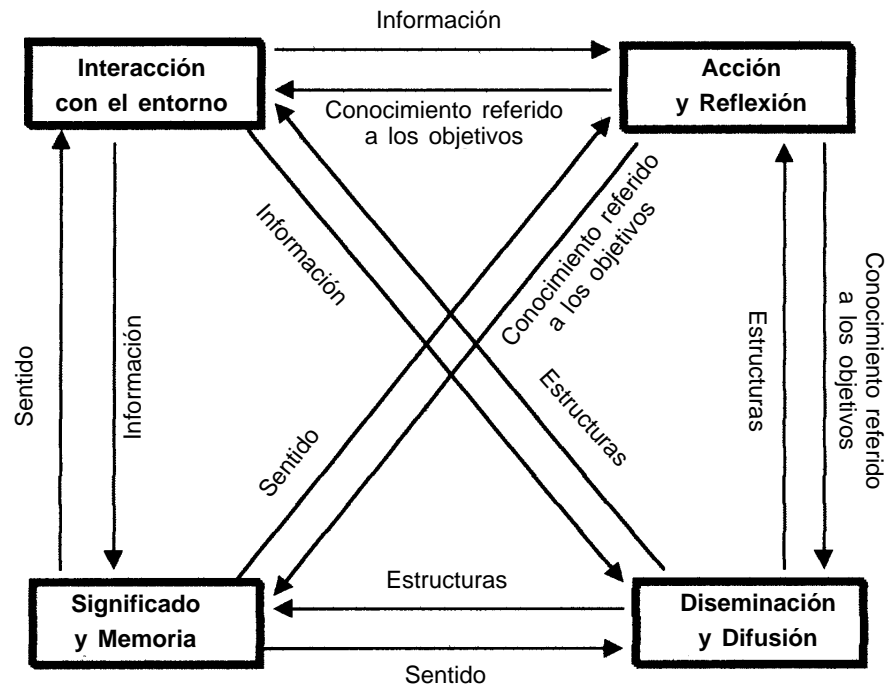


Figura 8. Medios de intercambio entre los subsistemas de aprendizaje

Los medios de intercambio, tal como se observa en la Figura precedente, han sido denominados *Información*, *Sentido*, *Estructuras* y *Conocimiento referido a los objetivos*. Las variables organizacionales tradicionalmente usadas en las relaciones lineales de causa-efecto son los elementos que conforman los medios de intercambio y crean los patrones que facilitan o inhiben la capacidad del sistema de aprendizaje organizacional.

La Figura 9 provee ejemplos de las variables tradicionales que se relacionan con los medios de intercambio.

Medios de Intercambio	Variables <sup>6</sup>
Información	Datos internos y externos Feedback de los clientes Encuesta a los empleados
Conocimiento referido a los objetivos	Resultados de un experimento Resultados de una evaluación Procesos de toma de decisiones Estructuras de conocimiento
Estructuras	Roles organizacionales Liderazgo Políticas Estructura organizacional Normas para el funcionamiento de los grupos
Sentido	Esquemas / Escritos Lenguaje y símbolos Valores / Supuestos básicos

Figura 9. Variables asociadas con los medios de intercambio de los subsistemas de aprendizaje.

Los medios de intercambio (es decir, los patrones), nos permiten hacer operativo el sistema, tanto al nivel de investigación como en el ámbito práctico.

<sup>6</sup> La lista de variables no es taxativa, sino enumerativa.

## 6. APRENDIZAJE DE ALTO NIVEL

*El mundo que hemos creado como resultado del nivel de pensamiento que hemos desarrollado, ha generado problemas que no podemos resolver con ese mismo nivel de pensamiento... Para que la humanidad pueda sobrevivir, necesitaremos una manera substancialmente nueva de pensar y aprender.*

ALBERT EINSTEIN

Nuestra generación enfrenta un desafío de aprendizaje de una magnitud que no tiene precedentes en la historia.

Durante más del 99% de la historia del hombre, hubo menos de siete millones de personas en todo el planeta. La vida era simple, corta y signada por la escasez. La supervivencia dependía del aprendizaje.

Nuestros ancestros sintonizaron con su entorno a través de las innovaciones que les permitieron enfrentar los desafíos que les proponía su mundo. Cada hecho, por irrelevante que pareciera, representaba algo significativo en lo que debían fijar su atención.

La percepción del entorno debe enseñarnos a asimilar cada experiencia e incluirla dentro de un rico tapiz de significado que revele un claro sentido de propósito y dirección para nuestra vida cotidiana.

### 6.1. Conocimiento y sabiduría

En los últimos siglos, la humanidad ha aprendido mucho acerca de la innovación y el desarrollo tecnológico. Incluso, por el

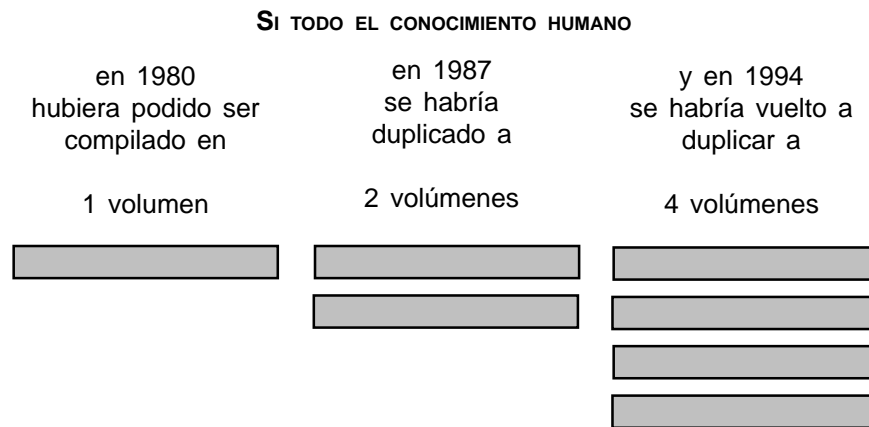
grado de desarrollo que ha conseguido en determinados materiales, ha puesto en peligro el equilibrio mundial. El poder y el conocimiento del hombre se están duplicando a una tasa exponencial (Figura 10) y, sin embargo, somos más vulnerables que nunca.

Nuestras vidas transcurren tan ocupadas y nuestros circuitos cerebrales tan saturados, que la mayoría de la información que fluye hacia nosotros es ignorada o sólo parcialmente asimilada.

Observando el estado del mundo, parecería que las capacidades de pensamiento e interacción que son esenciales para el aprendizaje y la supervivencia, deben ser incrementadas para poder lidiar con la aceleración de la complejidad y de las presiones de la vida moderna.

Somos ricos en información, pero nos estamos empobreciendo en sabiduría.

Con creciente intensidad, durante los últimos quinientos años,



*Se están incrementando la información y el conocimiento.  
Pero, ¿ocurre lo mismo con la sabiduría?*

Figura 10<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Joel y Michelle Levey, "Wisdom at work: an inquiry into the dimensions of higher order learning", en *Learning Organizations*. Edited by Sarita Chawla. Productivity Press. Portland, Oregon, 1995.

la humanidad ha lanzado una miríada de iniciativas que han cambiado el mundo, pero no siempre las consecuencias de esas iniciativas se consideraron desde una perspectiva sistémica.

Dicen Joel y Michelle Levey<sup>8</sup>:

*Parece que tenemos mucho que aprender de la sabiduría de las culturas indígenas, las cuales preguntarían primero: “¿Cuáles serán las consecuencias de esta decisión (o curso de acción) para mis hijos y los hijos de mis hijos y así sucesivamente hasta las próximas siete generaciones?”, o simplemente “¿Es bueno esto para las personas?”.*

El mundo se está volviendo cada vez más difícil de manejar. Nuestros negocios y nuestras vidas son más interdependientes, complejas y dinámicas que lo que nuestra educación formal y capacidad de aprendizaje nos permite manejar. Frente a esta crisis de aprendizaje, mucha gente experimenta ansiedad o niega la realidad y otros, en un intento de hacer algo o de sentir un poco de control sobre las cosas, optan por el corto plazo, es decir, cursos de acción reactivos los que, a menudo, generan más confusión y problemas.

La sabiduría en el trabajo se manifiesta en la posibilidad de aprender en forma exitosa, en el aprovechamiento profundo de la inteligencia creativa y en la transformación efectiva de la materia prima de la inspiración en visiones, conceptos, comunicaciones e innovaciones que puedan ser trasladadas a la acción.

## **6.2. La Rueda del Aprendizaje**

La Rueda del Aprendizaje<sup>9</sup> es una herramienta poderosa en el desarrollo de una organización abierta al aprendizaje.

Se compone de dos caminos complementarios:

<sup>8</sup> Joel y Michelle Levey, op.cit.

<sup>9</sup> Joel y Michelle Levey, op.cit.

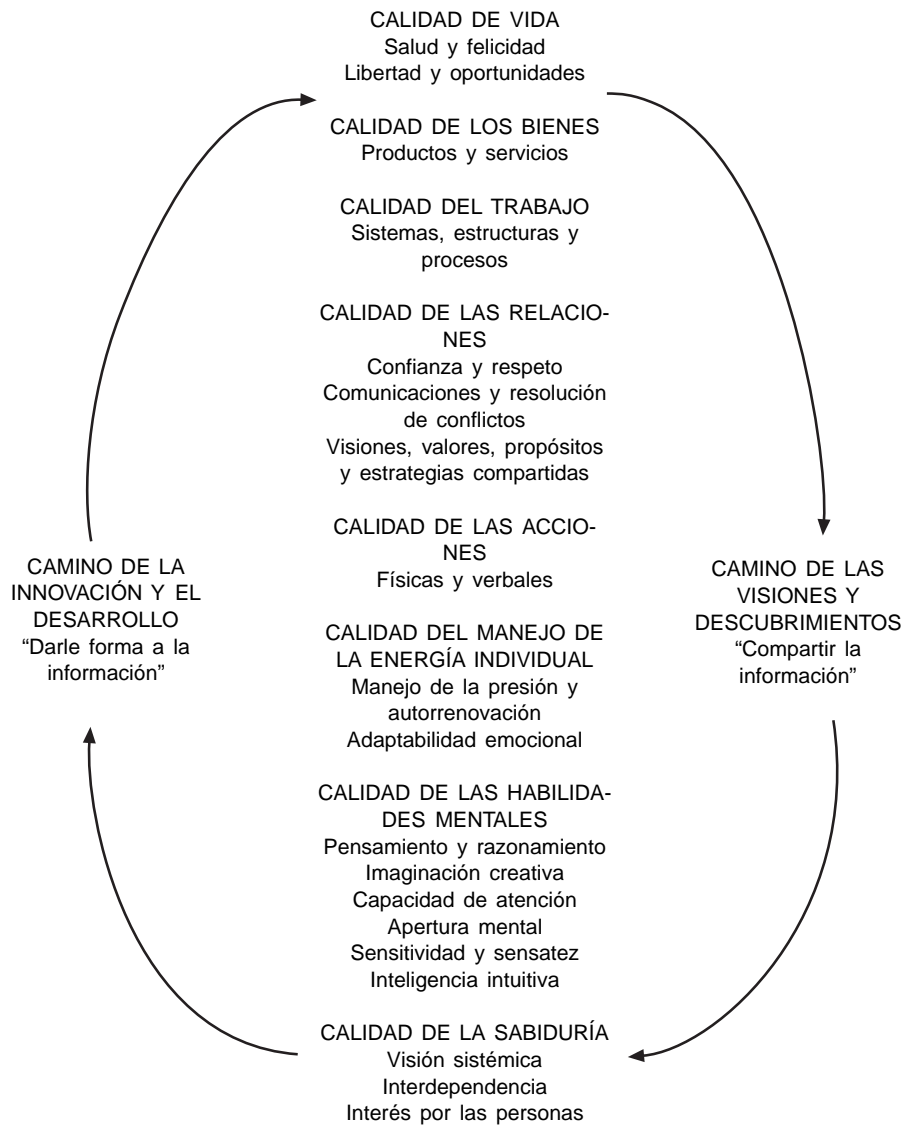


Figura 11. La Rueda del Aprendizaje<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Joel y Michelle Levey, op.cit.

- el camino de la Innovación y el Desarrollo, y
- el camino de las Visiones y los Descubrimientos.

Vistos en detalle, ambos caminos pueden formar parte del aprendizaje organizacional en la medida en que relacionan la visión y el desarrollo con varios niveles diferentes e interrelacionados de aprendizaje.

Estos niveles deben ser considerados de la siguiente manera: cada ser humano tiene el profundo anhelo de mejorar su calidad de vida. Para lograrlo, dependemos de nosotros mismos y de los que fabrican y proveen bienes y servicios, haciendo un trabajo de calidad. En un mundo crecientemente interconectado, para hacer un trabajo de calidad es necesario construir y mantener relaciones laborales de calidad. Éstas se manifestarán en la calidad del rendimiento, de la eficiencia, del pensamiento y de la atención, y en la profundidad de la sabiduría que cada individuo aporta en su lugar de trabajo.

La sabiduría en el trabajo es consecuencia de las acciones de cada uno y se acrecienta en la medida en que esos individuos adquieren las habilidades necesarias para inspirar y comunicar sus visiones a otras personas.

A lo largo del Camino de las Visiones y Descubrimientos, las personas acceden a información y la comparten. En este camino aparecen los interrogantes y se genera un proceso de investigación que ofrece visiones cada vez más profundas de la naturaleza de las cosas.

A través de un riguroso análisis y de profundos cuestionamientos, empiezan a salir a la luz muchos patrones de comportamiento importantes que antes eran desconocidos o misteriosos.

La posibilidad de avanzar en este camino depende de la calidad de las habilidades analíticas y de la capacidad de mirar, pensar e intuir sistemas dinámicos tan vastos, sutiles y complejos, como para evadir y distraer nuestra atención superficial.

Los frutos de este camino son la sabiduría, la visión, la inspiración y la alegría del descubrimiento el cual, a medida que va



madurando, nos inspira y guía hacia la próxima generación de innovación y desarrollo.

El Camino de la Innovación y el Desarrollo provee un complemento al Camino de la Visión y el Descubrimiento. A lo largo de este camino, encontramos el significado de la información, convirtiéndola en ideas, imágenes, comunicaciones y acciones.

Este camino recorre un espectro que va desde la idea o intención más sutil hasta los estados más tangibles de formulación, comunicación y acción, necesarios para convertir una idea en acción.

El fruto de este camino es la alegría del logro y el refuerzo que significa ver el resultado de nuestras visiones y esfuerzos. Seguir este camino les brinda a las personas, a los equipos e incluso a la organización toda, un sentido de maestría y control que es balanceado por el sentido de misterio que provee el otro camino.

Girando en forma conjunta, los dos caminos forman la Rueda del Aprendizaje, tal como se observa en la Figura 11. Cuando gira esta rueda, se genera el aprendizaje continuo y el desarrollo necesario para que cualquier proceso de cambio sea efectivo.

El Camino de las Visiones y los Descubrimientos aporta la sabiduría necesaria para la renovación permanente, la inspiración y la innovación. El Camino de la Innovación y el Desarrollo asegura la mejora continua, la adaptación, la integridad y la respuesta a los desafíos planteados por los clientes y por el entorno.

El aprendizaje se logra cuando se transitan ambos caminos en forma simultánea. Como se ve, este sistema nos muestra una manera de acceder, organizar, entender y expresar en el trabajo nuestra sabiduría más profunda.

## **7. CULTURA Y APRENDIZAJE**

El proceso de aprendizaje organizacional es un continuo que implica cambios en las actitudes, las habilidades y la conducta de las personas.

En un sentido amplio, cualquier conjunto de personas que

interactúan, desarrolla una cultura que cambia permanentemente como consecuencia de factores internos y externos.

No es fácil definir la cultura organizacional. Se trata de un concepto familiar, sabemos de su existencia pero nos resulta bastante difícil precisar qué es.

Existe una definición bastante apropiada, que dice que cultura es "...la colección de tradiciones, valores, políticas, creencias y actitudes que constituyen un contexto para todo lo que se hace y se piensa en una organización"<sup>11</sup>.

Si combinamos los conceptos de aprendizaje y cultura, podemos definir la "cultura de aprendizaje" como un organismo multifacético y en constante cambio que sirve de guía para canalizar la energía colectiva puesta al servicio del aprendizaje por las personas que forman la organización.

La Figura 12 muestra la cultura de aprendizaje como un continuo de cinco fases que se mueven entre dos condiciones extremas de dependencia e independencia.

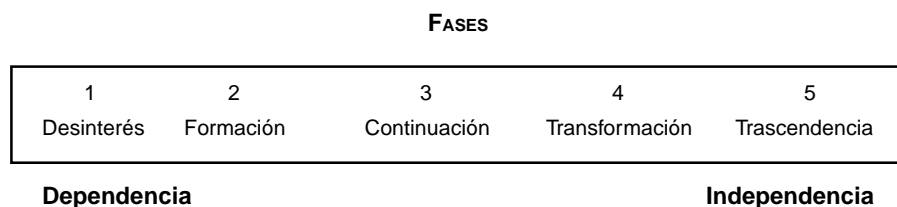


Figura 12. El continuo del aprendizaje

A continuación describiremos brevemente cada una de las fases:

*a. Desinterés*

La organización pone poca o ninguna energía para generar oportunidades de aprendizaje. El aprendizaje ocurre en forma

<sup>11</sup> McGill, I. & Beaty, L. (1993). *Action learning: a practitioner's guide*. Kogan Page. Londres.

errática, a través de esfuerzos aislados de capacitación o de iniciativas de unos pocos individuos.

No existe ningún intento de parte de la organización para reconocer e integrar esos esfuerzos individuales.

Si se mantiene la situación, en el corto plazo la organización adoptará una actitud negligente sobre el desarrollo de su personal.

#### *b. Formación*

La luz se ha encendido y la organización ha decidido considerar (o se ha visto forzada a hacerlo) su futuro en términos de administrar el aprendizaje de una manera deliberada. En esta etapa es probable que no se comprendan todas las implicancias de tal revelación, ni tampoco se entienda bien cómo realizar la transformación.

Pero existe una toma de conciencia y términos tales como “empowerment”, “desarrollo de carrera”, “autodesarrollo”, “aprendizaje continuo” y “torbellino de ideas” pasan a formar parte del vocabulario habitual de la organización.

Hay mucha energía, pero gran parte de ella se pierde por la falta de foco de las actividades.

El peligro que se corre en este punto es el de querer abandonar toda estructura formal, incluso la que es imprescindible para el buen funcionamiento de la organización.

Lo que se necesita en esta fase es disciplina y una dirección específica para el viaje.

#### *c. Continuación*

La euforia de la etapa anterior le ha dado paso a un pensamiento más estructurado sobre cómo seguir adelante.

La gente ha sido capacitada con las herramientas necesarias para “aprender a aprender” y se instalan sistemas de evaluación de desempeño coherentes con esta nueva situación.

Se difunde el trabajo en equipo, los grupos de aprendizaje y las actividades de resolución de problemas.

Los gerentes son instados a efectuar coaching y roles de soporte, y son vistos como los guardianes del aprendizaje colectivo de la organización.

Todavía existe mucha energía, pero ahora está siendo canalizada de manera mucho más efectiva.

*d. Transformación*

En este momento del proceso aparece un sentimiento generalizado acerca de tener un propósito común, se intensifica el sentido de logro y aparece una poderosa necesidad de encontrar significado en lo que se hace.

El trabajo en equipo y los grupos de aprendizaje y resolución de conflictos dejan de ser vistos como estructuras que se crean para cumplir un fin determinado y pasan a ser percibidos como fenómenos orgánicos, que emergen naturalmente como respuesta oportuna a las circunstancias.

La gente está capacitada para proseguir e impulsar el “viaje organizacional” y puede articular los cambios con confianza y entendimiento. El aprendizaje y la energía están enfocados hacia adelante.

*e. Trascendencia*

En esta etapa, la energía y el aprendizaje están centrados en el individuo, con toda la organización circundándolo (protegiéndolo y dándole soporte) y, al mismo tiempo, siendo la organización circundada (dándole forma e impulso) por todos los individuos.

Se han desarrollado formas para que la energía colectiva retorne al núcleo de la organización.

La turbulencia es usada como vehículo para generar más energía y la transformación es vista como un proceso de aprendizaje continuo.

Para minimizar cualquier pérdida de potencia organizacional, nuevas personas son sumergidas en la marea de actividades.

Una vez que hemos arribado a este estadio tan sofisticado del aprendizaje, la organización desea continuar viajando en el terreno de la independencia.

A los efectos de que una organización inicie el viaje para transformarse en una empresa abierta al aprendizaje, debe existir una filosofía que se refleje en la cultura de la misma. Traducir esto en acciones tangibles es, sin duda, el mayor desafío.

La clave está en poder combinar el continuo del aprendizaje (desarrollado en la Figura 12) con los siguientes atributos de la organización abierta al aprendizaje.

Las organizaciones abiertas al aprendizaje:

- están orientadas hacia el cliente
- están formadas por una alta proporción de personas que disfrutan del autodesarrollo y poseen las habilidades relacionadas con “aprender a aprender”
- cuestionan y desafían las normas continuamente
- son creativas, preparadas para experimentar y orientadas a la acción
- permiten a las personas cometer errores sin descalificarlas
- usan la detección y corrección de errores como un proceso de aprendizaje y como un mecanismo para transformar los valores y prácticas aceptadas por la organización
- tienen una visión de cómo quieren ser, la comunican efectivamente a su gente y trabajan en función de un propósito compartido
- construyen oportunidades para que todos puedan aprender
- proveen y mantienen un entorno (en términos de cultura, reconocimiento y condiciones) que alienta positivamente a las personas a buscar oportunidades de aprendizaje y autodesarrollo
- encuentran la manera de transformar el aprendizaje individual de cada miembro en aprendizaje organizacional
- se comunican abierta y libremente con sus clientes, sus empleados, sus proveedores y, frecuentemente, con sus competidores.

El paso siguiente consiste en consensuar, diseñar, implementar y evaluar un programa de actividades que mueva la organización hacia el clima deseado que favorezca el aprendizaje. Esas actividades pueden consistir en:

- ayuda a los gerentes para entender las profundas implicancias estratégicas que tiene el desarrollo de las personas
- aprendizaje basado en la acción para gerentes y mandos medios
- coaching y otras actividades facilitadoras para todas las personas
- capacitación de capacitadores y desarrollo de entrenadores internos
- talleres para “aprender a aprender” y para favorecer el autodesarrollo
- formación de grupos de aprendizaje
- formación de equipos de trabajo y resolución de problemas
- comprensión y administración del cambio y los conflictos.

El estado que la organización quiere alcanzar se transformará naturalmente en la visión, y la brecha entre ella y la situación actual generará la energía y la motivación para el cambio. Entonces, la organización planeará el itinerario del viaje y elegirá el medio de transporte adecuado.

Peter Senge dice:

*Las personas con alto grado de maestría personal están expandiendo continuamente su habilidad para generar los resultados que buscan conseguir en su vida. A partir de esta búsqueda permanente se genera el espíritu de la organización basada en el aprendizaje.*

Articular, entender y promover el espíritu de la organización basada en el aprendizaje podría ser un punto de partida pragmático para ayudar a la organización a enfrentar su esencial y quizás más complejo desafío: construir y mantener las capacidades de aprendizaje que le permitan adaptarse al cambio del entorno.

## 8. IMPACTO DEL APRENDIZAJE SOBRE EL RENDIMIENTO

### 8.1. Desarrollo de un ambiente laboral que favorezca el rendimiento

Sin ninguna duda, las teorías desarrolladas por Peter Senge y otros autores a las que nos hemos referido en los puntos anteriores tienen un enorme valor teórico, pero es mayor aún su utilidad para las organizaciones, en la medida en que las mencionadas teorías puedan tener un efecto nítido y duradero sobre el desempeño de las personas.

La antropología es útil, a menudo, para ayudarnos a entender las organizaciones. Un concepto tomado de la antropología es el de “ambiente laboral”, es decir la calidad del medio en el cual se desenvuelve la actividad laboral. Existen tres cualidades características de los “ambientes laborales” adecuados.

En primer lugar, los ambientes laborales adecuados son **fáciles de entender**. Cada mensaje conlleva una visión positiva y alienta a seguir adelante. Cada variable del entorno es claramente entendida en términos de la visión que se persigue.

En segundo término, los ambientes laborales adecuados son **coherentes**. Todo refuerza y encaja con la visión esencial de la organización y con sus valores.

Finalmente, los ambientes laborales adecuados son **abiertos**, lo que significa que valoran el aprendizaje y están abiertos a él, porque comprenden que el mundo es cambiante.

En este tipo de organizaciones (que tienen una sólida, aunque flexible visión del futuro), el coaching juega un rol fundamental, ya que se convierte en la herramienta indispensable para que los ambientes laborales adquieran las características que los tornan favorables y adecuados al desenvolvimiento de las personas.

El coaching contribuye al mejoramiento del ambiente laboral de múltiples maneras, a saber:

1. El coach provee el liderazgo que sostiene y valora el aprendizaje y el crecimiento. En las organizaciones abiertas al

aprendizaje, los líderes ayudan a construir el compromiso para lograr que las visiones sean compartidas y para que se afiancen los valores esenciales de la organización.

2. La gente que trabaja en ambientes laborales favorables pasa mucho tiempo tratando de incorporar a las personas adecuadas. Se consideran especialmente importantes dos cualidades: la capacidad de identificarse con la organización y la disposición a trabajar duro.
3. El coach tiene un rol crítico en el proceso de empowerment asociado. Una de las características que presenta un ambiente laboral favorable es el alto grado de autonomía que disfrutan las personas. Las personas autónomas y los equipos de trabajo están mejor posicionados para responder a los cambios en el entorno y para desarrollar los procesos de aprendizaje creativo.
4. El trabajo en equipo se convierte en una norma dentro de la organización. Cuando la gente trabaja en forma conjunta, es posible la sinergia del rendimiento. El coach favorece el desarrollo del trabajo en equipo a través de su propio ejemplo. Sin embargo, a veces con el ejemplo no basta. El trabajo en equipo también depende del énfasis que ponga la organización para alentar la colaboración y para desalentar la despiadada competencia interna. Rosabeth Moss-Kanter muestra en uno de sus libros<sup>12</sup>, cómo muchas organizaciones se han derrotado a sí mismas por haber estimulado activamente la competencia interna entre las distintas áreas. La competencia interna divide a la organización porque pone el énfasis en una parte a expensas del conjunto.
5. Por último, el coach puede proveer el necesario soporte para el logro de los objetivos, lo cual representa otra de las características de los ambientes laborales adecuados. Sin duda el mejor apoyo que puede brindarse a las per-

<sup>12</sup> Rosabeth Moss Kanter (1989). *When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. Nueva York. Simon & Schuster.



sonas consiste en eliminar los obstáculos que afectan el rendimiento.

## **8.2. El rol del coaching en el desarrollo de las organizaciones abiertas al aprendizaje**

Para desarrollar una organización abierta al aprendizaje, el coach debe rever su rol. Sus principales responsabilidades son:

- facilitar la formación de equipos de trabajo determinando las reglas de juego y los valores esenciales
- ayudar a construir las políticas, estrategias y estructuras que permitan traducir la visión en acciones y decisiones concretas, y
- crear procesos de aprendizaje efectivos que posibiliten que las políticas y estrategias sean continuamente mejoradas.

En el núcleo de este rol se encuentra la habilidad del coach para crear la visión y luego fomentar un medio ambiente que libere a los demás para aprender y crecer de acuerdo con dicha visión.

En una organización abierta al aprendizaje, también se espera que el coach sea un maestro, cuya principal tarea sea ayudar a la gente a mejorar y profundizar su visión de la realidad.

Buena parte de la actividad humana se basa en supuestos que, en su mayoría, no han sido demostrados. Estos supuestos son, generalmente, tácitos y ocultos, lo que los convierte en peligrosos. Cuando las personas actúan de la manera habitual, reiterando el pasado sin revisar los supuestos, no hay posibilidad de generar aprendizaje ni crecimiento.

El cambio sólo es posible cuando la gente examina los supuestos que subyacen a sus decisiones y construye nuevas realidades basándose en nuevos supuestos.

Este nuevo rol del coaching requiere nuevas habilidades y herramientas para su puesta en práctica.

Las **habilidades** críticas son las siguientes:

- *Capacidad de construir una visión compartida*: esto no se logra con una simple declaración de principios. La visión compartida ocurre cuando cada persona internaliza la visión y es consciente de su aporte para lograrla. Cada individuo debe creer sinceramente en la visión, lo cual implica tanto aspectos racionales como emocionales. La pasión por crecer es distinta del deseo de sobrevivir. La primera es una visión positiva, mientras que el segundo representa una visión negativa de una situación que debe ser evitada.
- *Reflexión crítica*: es lo que hace el coach cuando alienta a una persona para que revea los supuestos que subyacen a sus acciones y los modifique en los casos en que la evidencia sugiera que el cambio es el curso de acción apropiado. Cuando uno modifica sus supuestos, está modificando la realidad, porque los supuestos son determinantes en la configuración y la percepción de la realidad. Cuando cambian los supuestos, se hacen posibles la creatividad y la transformación.
- *Pensamiento sistémico*: a menudo, las organizaciones y las personas tienen una visión estrecha de la realidad. Se olvidan que cada evento es parte de un sistema que lo trasciende: los problemas se ven como simples relaciones causa-efecto, y no como patrones de comportamiento que se dan entre un conjunto de partes interconectadas e interdependientes. El coach puede ayudar a las personas a ver las interrelaciones que definen todos los procesos de una organización.

Así como el rol del coaching en una organización abierta al aprendizaje requiere nuevas capacidades, también hacen falta nuevas herramientas para su aplicación práctica.

Las dos **herramientas** fundamentales son las que resumimos a continuación:

1. *Conocimiento de los arquetipos que ayudan a entender lo que ocurre en las organizaciones*. Algunos de ellos son:

- *Equilibrio entre acción y demoras.*  
La gente a menudo falla en la apreciación de las demoras que se generan a lo largo del camino hacia el logro de un objetivo. En estos casos, se corre el riesgo de abandonar el esfuerzo prematuramente o de trabajar tan duro para compensar las demoras, al punto de no poder disfrutar los logros que se van obteniendo.
  - *Erosión de los objetivos.*  
Muchas personas tienen la tendencia a reducir sus aspiraciones cuando surge alguna adversidad o se produce algún fracaso. A menudo, se bajan tanto los estándares que los logros no producen ningún sentimiento de satisfacción.
  - *Equilibrio entre el corto y el largo plazo.*  
A veces se da una preferencia a aplicar soluciones de corto plazo, que produzcan resultados inmediatos. Esta despreocupación por el largo plazo, suele generar como consecuencia que el problema vuelva a aparecer en el futuro con una intensidad mayor.
2. *Confrontación de los dilemas estratégicos*  
Muchas veces, en los procesos de aprendizaje y crecimiento, las organizaciones y los individuos deben elegir entre resultados de corto y de largo plazo. Tales decisiones son percibidas como dilemas. La tarea del coach es ayudar a las personas a ver que el dilema no debería ser la elección entre “a” o “b”, sino cómo lograr “a” y “b” al mismo tiempo. Existen muchas cosas que pueden hacerse para ayudar a las personas a enfrentar los dilemas estratégicos, como por ejemplo:
- ayudar a las personas a percibir el dilema
  - capacitar a los involucrados para hacer un “mapa” del dilema, identificando los valores implícitos en las aparentes contradicciones y determinar su posición en ese mapa de valores
  - ayudar a reformular los valores que aparecen como contradictorios. Esto significa que cada individuo exa-

mine sus valores como parte del contexto de otros valores

- ayudar a que las personas vean que el mejoramiento es como una ola. Cuando cambia un proceso o un patrón de comportamiento, las cosas a menudo empeoran antes de mejorar. El desafío consiste en lograr que las personas mantengan la fe cuando se producen los problemas.

En definitiva, el coaching impacta en el rendimiento en la medida en que ayuda a los individuos a transformarse en personas más efectivas y completas.

### **8.3. Clave de la puesta en práctica: el Mapa de Rendimiento**

Me animo a afirmar que, si realizáramos una encuesta hipotética, la mayoría de los gerentes y empresarios coincidirían en que los conceptos clave para conducir un negocio en los tiempos que corren son los siguientes:

- declaración de la misión y construcción de la visión compartida, con su correspondiente esfuerzo de comunicación
- difusión del empowerment
- instalación del coaching con el objetivo de maximizar el potencial de los empleados
- construcción de un modelo positivo e integral de liderazgo
- instalación de mecanismos que permitan obtener información, a los efectos de generar las acciones correctivas.

Ahora bien, del mismo modo que suponemos esta coincidencia teórica, seguramente también surgirían dudas en forma unánime entre los ejecutivos encuestados, respecto de la posibilidad concreta de aplicar estos conceptos y lograr resultados efectivos.

El gran desafío consiste en poder contestar las preguntas recurrentes: “¿Cómo sé que eso sirve para mi organización?” y

“¿Cómo hago para que esas herramientas logren que mi organización se vuelva más productiva?”

Una posibilidad muy atractiva para comenzar a develar estos interrogantes es el Mapa de Rendimiento, desarrollado por el matrimonio Robinson<sup>13</sup>.

El **Mapa de Rendimiento** identifica la información que debe ser recolectada cuando se analizan los negocios de una organización, su nivel de rendimiento, las necesidades de capacitación y la calidad del ambiente laboral.

Además, permite mostrar las relaciones entre las necesidades del negocio, las brechas en el rendimiento, las causas que generan esas brechas y las acciones que pueden tomarse para cerrarlas.

En el resto de esta sección, analizaremos los componentes del **Mapa de Rendimiento** que se ilustra en la Figura 13.

En la parte superior del Mapa debe identificarse una necesidad concreta del negocio (por ejemplo, “mejorar la rentabilidad” o “incrementar la participación de mercado”).

En el rectángulo 1, se incluye la información que se requiere para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, aquí cabría la pregunta “¿cuánta rentabilidad es deseable?”.

En el rectángulo 2, el Mapa requiere información acerca del nivel de rendimiento que las personas deberían tener para lograr los resultados previstos: “¿cómo tiene que actuar la gente para que mejore la rentabilidad?”.

En el rectángulo 3 se muestra el nivel actual de rendimiento, comparado con el nivel ideal, definido en el rectángulo 2. De aquí surge claramente la brecha en el rendimiento.

En el rectángulo 4 se muestran los resultados actuales, es decir, aquellos que se obtienen con el nivel actual de rendimiento.

Por último, en el rectángulo 5 se identifican los diversos factores y fuerzas que impactan sobre el rendimiento deseado, tanto internos como externos.

<sup>13</sup> Robinson, James & Gaines Robinson, Dana (1996). *Performance consulting. Moving beyond training*. Berrett-Koehler. San Francisco.

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

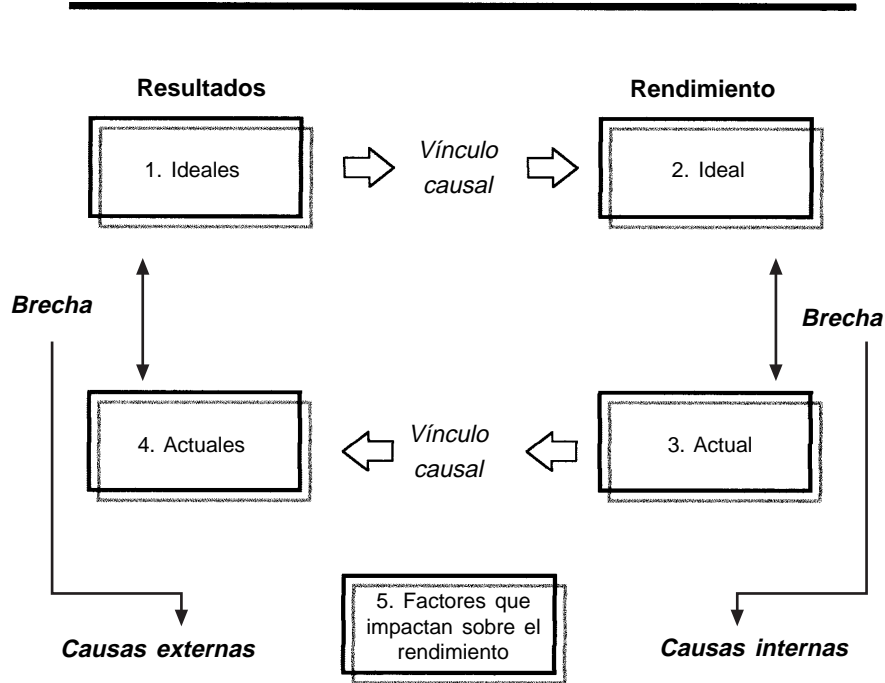


Figura 13. Mapa de Rendimiento<sup>14</sup>

Las **causas externas** son factores que están fuera del control de la organización y que afectan el logro de los resultados deseados, así como la optimización del rendimiento. Por ejemplo, si la economía entra en una fase de recesión, se va a producir algún impacto en la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos de rentabilidad. Del mismo modo, si de la Casa Matriz de una corporación se adopta una política que afecta el rendimiento de una planta industrial, para el gerente de dicha planta ése sería un factor externo.

<sup>14</sup> Robinson, James & Gaines Robinson, Dana, op. cit.

Las **causas internas** son factores controlables que también afectan el nivel de rendimiento y el logro de los objetivos de la organización.

Si los empleados no actualizan las habilidades requeridas para hacer su trabajo, ésta puede ser una causa de bajo rendimiento. Otro ejemplo puede ser la falta de motivación para realizar el esfuerzo que se les solicita.

El primer ejemplo puede solucionarse a través de un plan de capacitación, pero en el segundo caso hacen falta otras iniciativas como, por ejemplo, rediseñar el sistema de incentivos.

En el **Anexo** observamos un ejemplo de aplicación del **Mapa de Rendimiento**.

## 9. Pensamientos finales

El modelo de organización abierta al aprendizaje necesita un profundo entendimiento de los mecanismos de aprendizaje colectivo, lo que implica considerar al aprendizaje como un proceso sistémico.

La relación entre el rendimiento colectivo y el aprendizaje no está bien comprendida. Ambos procesos son necesarios pero, en apariencia, en la mayoría de las organizaciones se le da mucho más crédito al rendimiento que al aprendizaje.

Es fundamental comprender que el aprendizaje proporciona soluciones más profundas y sostenibles para el problema del rendimiento.

Debemos tener mucho cuidado en que estos conceptos no constituyan otra de las habituales modas pasajeras en administración. Para ello, no hay que escatimar esfuerzos para que su aplicación práctica sea factible.

Sugiero a todos aquellos que forman parte de organizaciones, que experimenten y reflexionen acerca de las ideas asociadas con el aprendizaje organizacional. Es solamente a través de estas acciones que seremos capaces de entender nuestro arduo viaje y nos convertiremos en una sociedad basada en el aprendizaje.

El que suscribe, así como la mayoría de los lectores, pertenece a una pequeña minoría que tiene condiciones de vida adecuadas, o incluso lujosas, en comparación con la mayor parte de la humanidad.

Vivimos con relativa seguridad, libres de las amenazas y peligros del mundo. Hemos sido educados y poseemos muchas libertades que otros ni siquiera sueñan. También, contamos con la posibilidad de poder desarrollarnos y mejorar en forma continua.

Esta situación de privilegio nos genera la obligación de ayudar a transformar las organizaciones en las cuales trabajamos, para que pueda mejorar la calidad de vida de todos.



## Anexo

### APLICACIÓN DEL MAPA DE RENDIMIENTO: CASO *INTEGRAL SISTEMAS*

---

---

*Integral Sistemas* es una unidad de negocios de una corporación global del sector de informática, localizada en Argentina, cuya principal actividad es la comercialización de computadoras y equipos periféricos a empresas privadas y organismos del Gobierno.

Un examen preliminar de la información muestra que *Integral Sistemas* no alcanzó el año anterior su objetivo de facturación de 26 millones con el 13% de margen bruto. Las cifras reales mostraban una facturación de 20 millones con el 8% de margen bruto.

Los gerentes estaban preocupados por la situación, a pesar de que las variables económicas se mantenían estables y el sector de informática estaba en una fase de crecimiento. De todos modos, la competencia era durísima y existían fuertes presiones tendientes a reducir los precios.

Esta situación se refleja en la Figura 14.

La alta dirección examinó la situación y determinó que debía modificarse la estrategia comercial. Los clientes buscaban proveedores que pudieran entender las necesidades específicas de sus negocios. En definitiva, querían trabajar con proveedores que le permitiesen resolver los problemas actuales referidos al manejo de la información, así como poder contar con una tecnología para enfrentar los requerimientos del futuro.

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN: INCREMENTAR FACTURACIÓN Y RENTABILIDAD

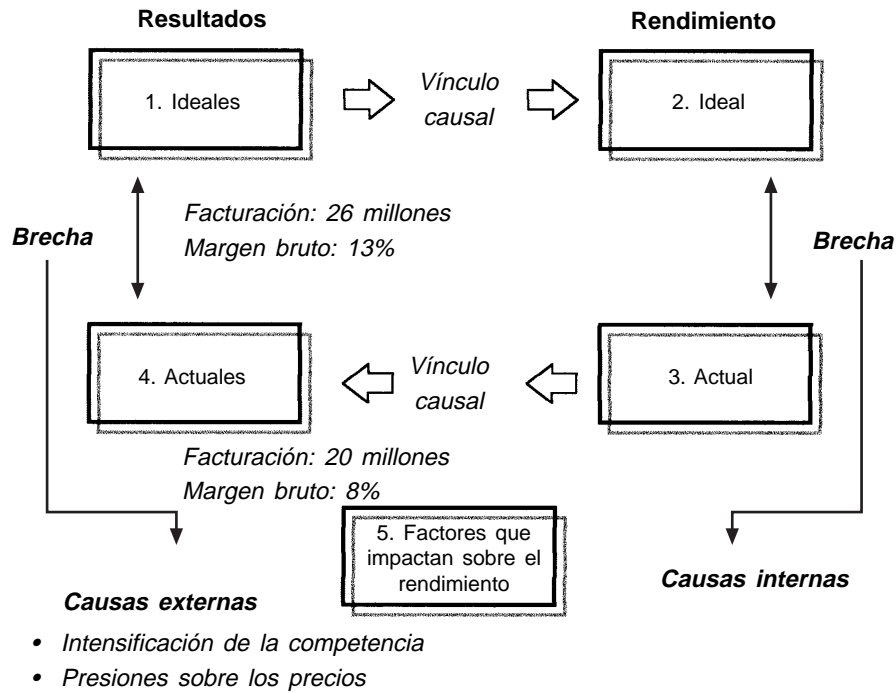


Figura 14. Caso *Integral Sistemas*. Objetivos del negocio y análisis de resultados

Se veía claramente que los clientes elegirían a aquel proveedor que les brindara la mejor solución para los problemas de sus negocios.

Una investigación de mercado realizada por *Integral Sistemas* mostraba que los competidores más exitosos estaban virando hacia una estrategia comercial enfocada a la solución global de los problemas de los clientes.

*Integral Sistemas* tomó la decisión de adoptar un enfoque estratégico de características similares. Esto implicaba la necesi-

dad de que los vendedores se comunicaran con los clientes actuales y potenciales a los efectos de determinar sus necesidades actuales y futuras de información.

Una vez determinados los problemas, los vendedores debían trabajar con los ingenieros de *Integral Sistemas* para desarrollar un sistema nuevo y mejorado para el procesamiento de la información. Este sistema (la solución) es el que debía presentarse a los clientes, quienes estarían adquiriendo así un servicio que, además de los componentes, también incluiría la instalación y el servicio técnico posterior a la venta.

El paso siguiente consistió en definir el nivel de rendimiento y las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas, en función de implementar exitosamente la nueva estrategia.

Con certeza, muchos otros empleados de *Integral Sistemas* también necesitarían algún tipo de apoyo, ya que la estrategia comercial impactaba sobre el personal de servicio técnico, compras, ingeniería, marketing y servicio al cliente. De cualquier manera, el foco estaba puesto en la fuerza de ventas.

El comienzo de la tarea fue la determinación de las necesidades de rendimiento, es decir, lo que la gente de ventas tenía que hacer para vender exitosamente soluciones de negocios en un entorno de alta tecnología.

Afortunadamente, la corporación tenía otras dos unidades de negocios que usaban enfoques estratégicos similares. La tarea consistió entonces en estudiar qué hacían los vendedores exitosos de estas unidades de negocios y determinar el grado de relación con el negocio de *Integral Sistemas*. Además, se realizó una investigación en la literatura especializada para averiguar qué técnicas se usaban en otras empresas.

En esencia, se fueron identificando los comportamientos específicos requeridos a la fuerza de ventas para poder encarar el nuevo desafío.

La Figura 15 muestra los datos recogidos en la investigación mencionada en el párrafo anterior.

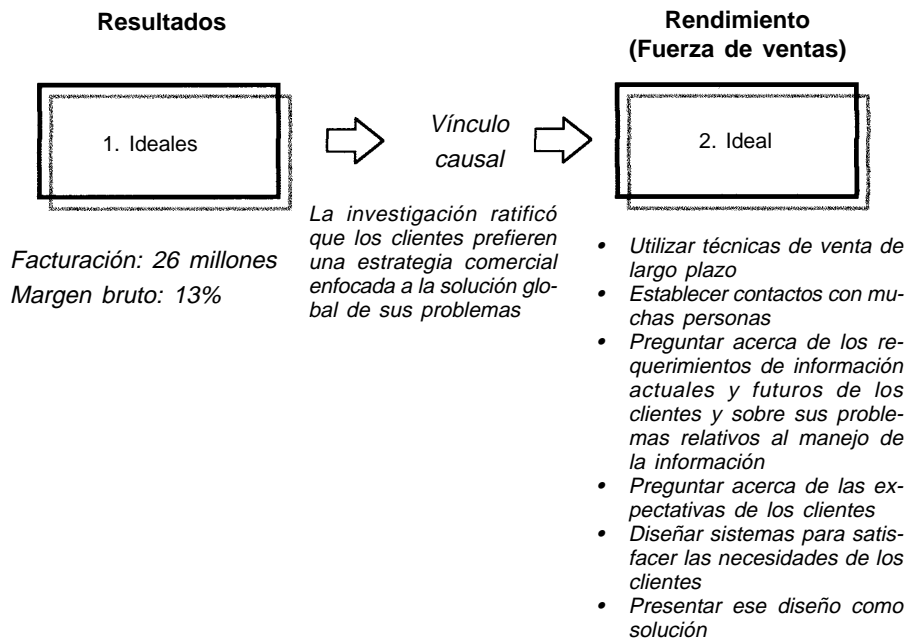


Figura 15. Requerimientos de rendimiento para la fuerza de ventas de *Integral Sistemas*.

El requerimiento más importante era el cambio de técnicas de venta de corto plazo a técnicas de venta de largo plazo. Otro requerimiento clave era la necesidad de que la gente de ventas se contactara con varios usuarios finales dentro de las organizaciones clientes, es decir, con aquellas personas que tenían problemas con la información o que tenían identificadas las necesidades futuras. Esto significaba que la gente de ventas debía ponerse en contacto formal no sólo con los compradores de las organizaciones clientes, sino también con los gerentes de marketing, sistemas, investigación y operaciones.

Una vez obtenida esa información, aparecía la necesidad de utilizarla para desarrollar (junto con los ingenieros), una solución a los problemas de los clientes.

Esta situación implicaba una presentación que los vendedores debían hacer a los gerentes usuarios de las empresas clientes, en donde se describiría la situación y se propondrían las soluciones.

El paso siguiente consistió en averiguar qué hacía en la actualidad la fuerza de venta, con el objetivo de estimar la brecha de rendimiento.

La Figura 16 muestra la brecha existente entre el rendimiento actual y el ideal.

En la misma Figura se observa que la fuerza de ventas estaba acostumbrada a relacionarse solamente con el encargado de compras y con el gerente de sistemas. En definitiva, no tenían contacto con ninguno de los usuarios finales de los productos.

Las comunicaciones con los clientes se referían principalmente a problemas relacionados con los equipos, más que a obtener información acerca de las necesidades de los usuarios actuales y futuros.

Frecuentemente, las llamadas a los clientes eran motivadas por la necesidad de comunicar el lanzamiento de algún equipo nuevo. En general, las presentaciones hechas a los clientes se focalizaban en las prestaciones de los equipos.

Había una clara brecha entre el rendimiento que exigían los clientes y lo que ocurría en la realidad.

En ese punto, existía una buena descripción de la diferencia entre lo que la fuerza de ventas debería hacer en el futuro y lo que realmente estaba haciendo en ese momento.

La cuestión que se planteaba era la siguiente: “¿puede cerrarse la brecha de rendimiento solamente a través de la implementación de un programa de capacitación o se necesitarán otras acciones?”

Como es evidente, las causas que provocaban la brecha de rendimiento eran múltiples, por lo que se necesitaban diversas acciones.

MÓDULO III - UNIDAD 1

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN: INCREMENTAR FACTURACIÓN Y RENTABILIDAD

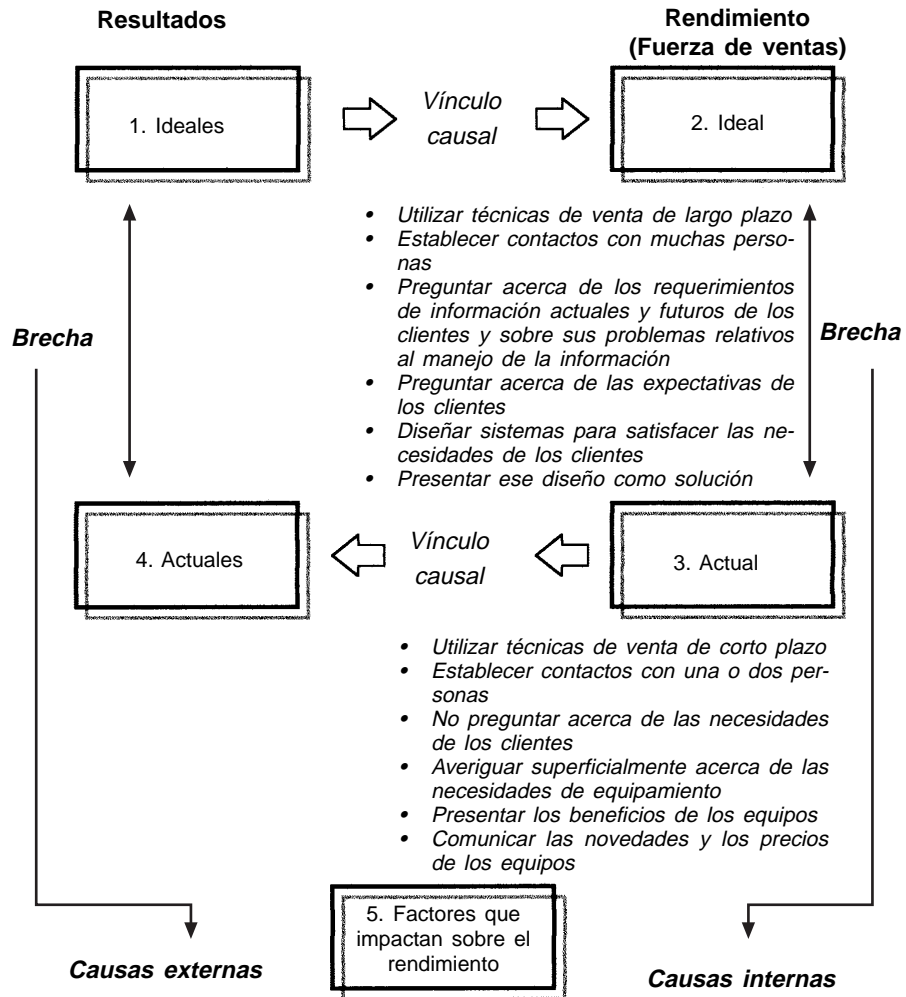


Figura.16. Brecha de rendimiento de la fuerza de ventas de *Integral Sistemas*

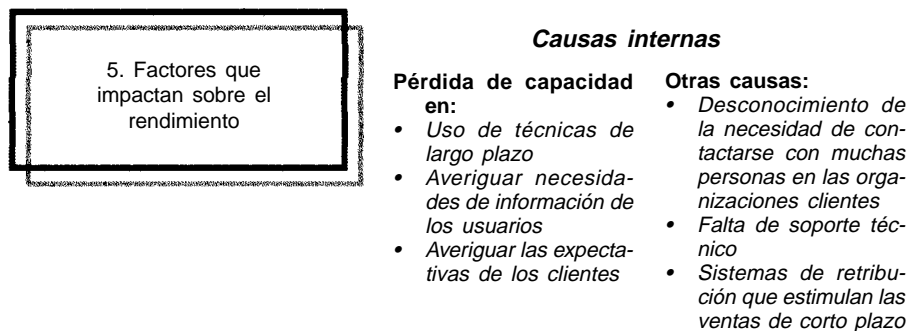


Figura 17. Factores internos que afectan el rendimiento de la fuerza de ventas de *Integral Sistemas*

La Figura 17 muestra un listado de las causas que generaban la brecha de rendimiento.

Evidentemente, la fuerza de ventas no poseía la capacidad de utilizar técnicas de venta de largo plazo, incluyendo la habilidad de preguntarle a los clientes acerca de sus necesidades actuales y futuras. Se necesitaba capacitación para solucionar ese problema.

Pero los programas de capacitación serían insuficientes, dado que se habían identificado otras causas. En primer lugar, el personal de ventas no tenía conciencia de que la estrategia actual era ineficiente y no podía sostenerse por mucho tiempo.

Los gerentes debían informar acerca de la necesidad de producir el cambio y explicar claramente en qué iba a consistir el mismo.

Un segundo factor era que, con la nueva estrategia, el personal de ventas requeriría involucrarse en procesos de venta mucho más complejos técnicamente.

Antes, los vendedores argumentaban sobre los equipos, es decir, algo con lo que estaban muy familiarizados. Ahora, necesitaban aprender acerca de las necesidades de información de los usuarios de los equipos, a los efectos de desarrollar una posible solución.

Dicha solución podía involucrar a equipos vendidos por otras divisiones de la corporación, los que no eran muy conocidos por los vendedores.

Este tipo de diseño de sistemas requería la intervención de los ingenieros. En ese momento, no existía ningún grupo de apoyo técnico a la fuerza de ventas.

A raíz de esta situación, la gerencia de *Integral Sistemas* creó un equipo de soporte técnico para diseñar los nuevos sistemas de información para los clientes.

Finalmente, se analizó el sistema de retribuciones. El 40% de la remuneración que percibían los vendedores estaba representado por las comisiones. El nuevo enfoque estratégico requería un ciclo de venta de aproximadamente siete meses, mientras que el proceso de ventas anterior tenía un ciclo de seis a ocho semanas.

Esto significaba que, si los vendedores adoptaban en forma agresiva el nuevo enfoque, sus comisiones se reducirían durante un período de tiempo.

Si no se modificaba el sistema de retribución, los vendedores podrían sentirse tentados a continuar con el enfoque tradicional.

Para solucionar este dilema, los gerentes decidieron garantizar durante seis meses los montos de comisiones percibidos por los vendedores en los seis meses previos. Esto le permitiría a los vendedores, desarrollar la nueva estrategia durante el período de transición (en el cual bajarían las ventas), sin que ello afectara sus ingresos.

La Figura 18 muestra el **Mapa de Rendimiento** completo de *Integral Sistemas*. El mapa no debe verse solamente como un esquema para recolectar información, sino como un vehículo para mostrar a los gerentes las interrelaciones entre las necesidades del negocio, los requerimientos de rendimiento, las necesidades de capacitación y otras medidas correctivas. De esta manera, los gerentes pueden determinar claramente y apoyar todas las acciones requeridas para generar el cambio que permita adaptarse a la nueva situación.



OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN: INCREMENTAR FACTURACIÓN Y RENTABILIDAD

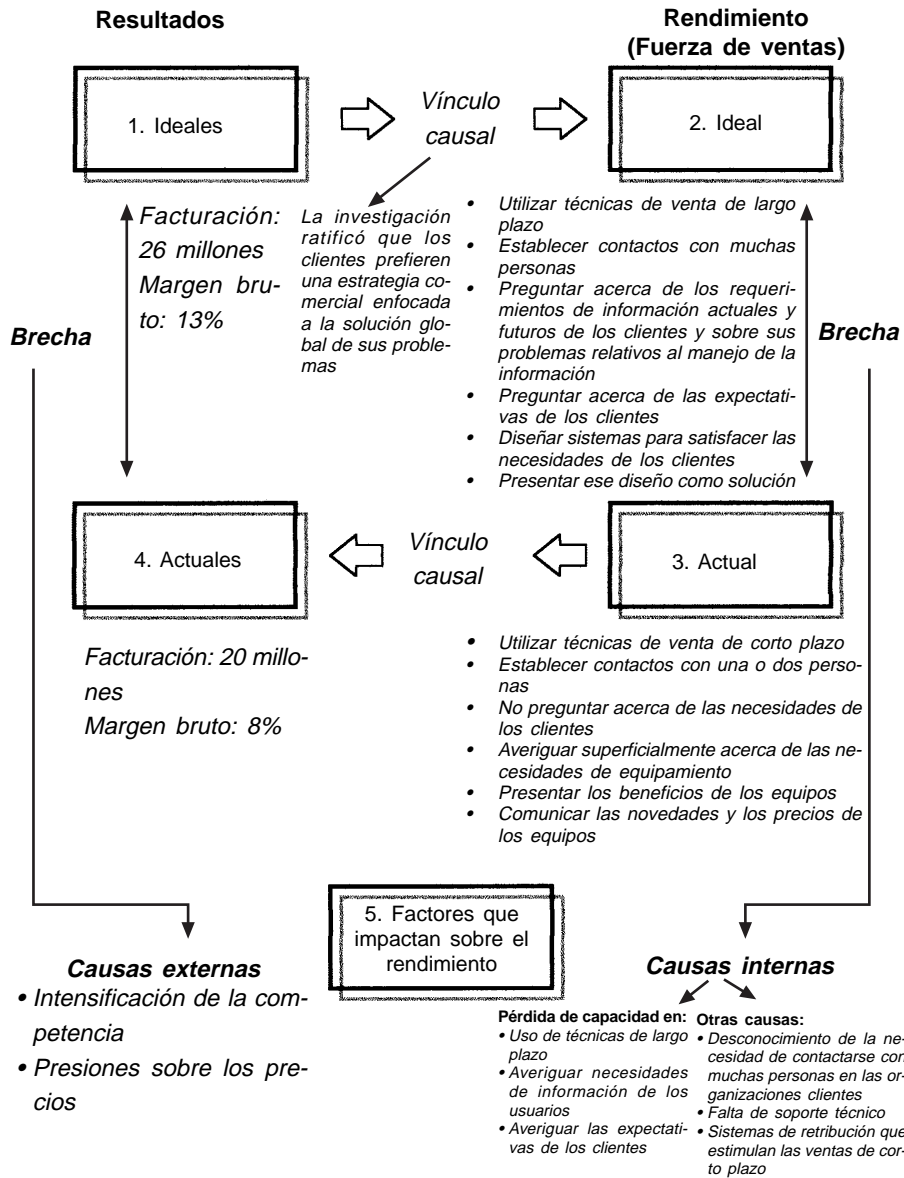


Figura 18. Mapa de Rendimiento de *Integral Sistemas*

## Glosario

---

---

**Ambiente laboral:** calidad del medio en el cual se desenvuelve la actividad laboral.

**Aprendizaje de ciclo doble:** proceso generado por las actividades de detección y corrección de errores que cambian las normas y fines fundamentales de la organización, muchas veces como consecuencia de desafiar los valores y normas tradicionales y resolver los conflictos emergentes.

**Aprendizaje de ciclo único:** proceso de detección y corrección de errores, que le posibilita a la empresa continuar con sus objetivos y políticas actuales.

**Aprendizaje organizacional (Organizational learning):** ver conceptos en Figura 5.

**Balanced Scorecard:** herramienta de control de gestión que combina resultados financieros con resultados cualitativos (satisfacción del cliente, calidad de los procesos internos, innovación y motivación).

**Coaching:** proceso que trata de entender a las personas en su totalidad, compuesto por conversaciones (lenguaje) y acciones (prácticas) de acuerdo con ese entendimiento.

**Cultura de aprendizaje:** organismo multifacético y en constante cambio que sirve de guía para canalizar la energía colectiva puesta al servicio del aprendizaje por las personas que forman la organización.

**Cultura organizacional:** colección de tradiciones, valores, políticas, creencias y actitudes que constituyen un contexto para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

**Mapa de Rendimiento:** herramienta que identifica la información que debe ser recolectada cuando se analizan los negocios de una organización, su nivel de rendimiento, las necesidades de capacitación y la calidad del ambiente laboral. Además, permite mostrar las relaciones entre las necesidades del negocio, las brechas en el rendimiento, las causas que generan esas brechas y las acciones que pueden tomarse para cerrarlas.

**Organización abierta al aprendizaje (Learning organization):** ver conceptos en Figura 5.

## Autoevaluación

---

1. Tomando como base la Figura 4, trate de señalar las semejanzas y diferencias de su organización respecto de las organizaciones tradicionales y de las organizaciones basadas en el aprendizaje.
2. ¿En qué etapa de la Curva de Aprendizaje (Figura 6) colocaría a su organización? Justifique su respuesta.
3. ¿En qué etapa del Continuo del Aprendizaje (Figura 12), ubicaría a la cultura de su organización?
4. Aplique el Mapa de Rendimiento a alguna situación real, relacionada con su actividad laboral.

## Unidad 2

# EL DESAFÍO DE LA COMPETITIVIDAD

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

*El aprendizaje comienza con la percepción. Ni una persona ni una empresa tratarán siquiera de comenzar a aprender sin haber visto antes algo de interés en el ambiente. Esta es la razón por la que sobrevivir y prosperar en un mundo volátil requiere, antes que nada, una gerencia que sea sensible al entorno de su empresa.*

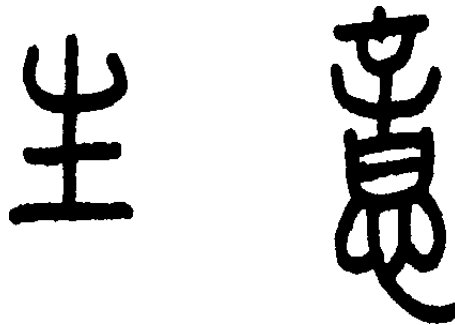
ARIE DE GEUS

Una empresa es más que la simple combinación de activos y personas. Las organizaciones pueden sobrevivir a la pérdida de ambos y, sin embargo, conservar su naturaleza esencial intacta. Por eso es imposible hablar de aprendizaje organizacional sin concebir toda organización como un ser viviente.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Recomiendo a los lectores volver a leer la Unidad 1 del Módulo I de nuestro texto *Liderazgo y gestión de personal*, en el que se habla de “*organizaciones como organismos*”.

Dice Peter Senge:

*Existen evidencias de que culturas a lo largo y ancho del mundo han adoptado nociones similares desde hace mucho tiempo. En sueco, el término más antiguo para “negocio” es nürings liv, literalmente “alimento para la vida”. Los viejos caracteres chinos para “negocio”, de por lo menos 3.000 años de antigüedad, son:*



*El primero de estos caracteres se traduce como “vida”. Puede también traducirse como “sobrevivir” y “nacimiento”. El segundo se traduce como “significado”.*

El enfoque de una organización como ser vivo es desarrollado por Arie de Geus<sup>2</sup>, quien afirma que cada persona es una integridad indiferenciada, con su propio carácter, y tiene varias características clave:<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Arie de Geus trabajó para la RoyalDutch/Shell durante 38 años, donde estuvo involucrado en el desarrollo de la famosa técnica de planificación por escenarios. Es profesor visitante de la London Business School y miembro del directorio del MIT Center for Organizational Learning.

<sup>3</sup> Arie de Geus toma estos conceptos de la obra del psicólogo William Stern.

- *Se halla orientada hacia metas*: quiere vivir lo más posible y realizar el desarrollo de su potencial a partir de sus talentos y aptitudes.
- *Tiene conciencia de sí misma*: una persona puede percibirse a sí misma como “yo”, aunque se componga de diversas partes y elementos. A su vez, puede ser parte de una entidad mayor. Stern resumió este concepto en una expresión latina: “una persona es *unitas multiplex*, una estructura de estructuras”.
- *Está abierta al mundo exterior*: los elementos del entorno (alimentos, bacterias, luz y vibraciones sonoras) ingresan constantemente en el sistema humano. Pero las personas y sus ideas también se integran continuamente en “seres vivos” de orden superior, tales como una organización. Al mismo tiempo, una persona se halla en constante relación con el mundo exterior, en el sentido de que cada experiencia representa un intercambio en un diálogo de por vida con las fuerzas del entorno.
- *Está viva, pero tiene un tiempo de vida finito*: un día nace, y otro día va a morir.

Una entidad viviente, como por ejemplo un ser humano, no es sólo un objeto pasivo, manipulado por fuerzas externas. Como personas que somos, tomamos decisiones, con un grado de racionalidad limitada y subjetiva<sup>4</sup>, por lo que nadie puede garantizar cómo reaccionaría cualquiera de nosotros ante una circunstancia dada.

Nuestra conducta individual puede ser explicada solamente mediante el conocimiento de las fuerzas internas de nuestras metas y motivaciones, junto con las fuerzas que provengan del ambiente exterior. Aun las mismas fuerzas, actuando dos veces bajo similares condiciones, pueden producir distintas reacciones, porque pueden haber cambiado nuestras metas internas. Podríamos, por ejem-

<sup>4</sup> Al respecto, sugiero releer el punto 2.2 de la Unidad 4 del Módulo I de *Liderazgo y gestión de personal*.

plo, haber aprendido lo suficiente la primera vez como para reaccionar de manera distinta en la siguiente.

Esta impredeción del comportamiento de las personas aumenta los riesgos del negocio, pero brinda acceso a beneficios potenciales que de otra manera no se podrían alcanzar. Esto significa que la gente puede lograr, bajo condiciones estimulantes, altos niveles de inventiva y actividad.

Del mismo modo, en el sentido articulado por Stern, puede afirmarse que las organizaciones están vivas. Según él, un ser viviente siempre tiene una estructura jerárquica: siempre hay componentes menores dentro de nuestras personas y somos siempre componentes de entidades mayores. Por encima del ser humano están las organizaciones e instituciones colectivas a través de las cuales se agrupa la gente. La familia, la tribu y el gobierno de un país son todos sistemas vivientes a los cuales se integran las personas, tal como ocurre con una empresa, un club o un sindicato.

En la Figura 1 se observa el aspecto que tendría la jerarquía de entidades que forman una corporación.

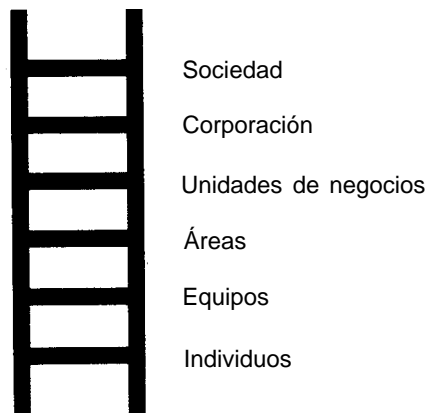


Figura 1. Escala jerárquica de entidades

Podría argumentarse que una corporación es simplemente una construcción compuesta de criaturas, ya que puede contener muchas personas, pero no está viva de la misma manera que está



vivo un ser humano. Es un hecho que dentro del cuerpo humano existen células, virus, bacterias y parásitos que, a menudo, actúan sin el control consciente del individuo e incluso algunas veces van en contra de su propia salud. Del mismo modo, una empresa implica gerentes, empleados, accionistas, edificios, tecnologías y activos financieros. Ambos seres, el humano y la empresa, prosperan mejor cuando la mayoría de las entidades pequeñas se dedican razonablemente bien a la supervivencia y al potencial del conjunto.

Este planteo puede resultar perturbador para muchos ya que, al ser una entidad viviente, una empresa siempre está insegura, nunca es totalmente estable, siempre está sujeta a las cambiantes relaciones entre ella y el mundo exterior; pero como contrapartida se da el hecho de que los seres vivientes son los únicos capaces de aprender, es decir, los únicos capaces de sobrevivir.

En la presente unidad, analizaremos el desafío de la competitividad futura desde el enfoque de las organizaciones como seres vivientes, analizando su sistema inmunológico, los ecosistemas en los que se agrupan y las ventajas competitivas decisivas para mantenerse en el mercado, para concluir con una descripción de las principales características de la organización del futuro.

## **2. ALMA, MENTE Y CUERPO DE LAS ORGANIZACIONES**

Existe una tendencia histórica a considerar el ocio como fuente del acto creativo, y el negocio (es decir, la negación del ocio), como la dura actividad de ganarse la vida.

Las reuniones internas suelen ser tediosas en muchas organizaciones, las que terminan convirtiéndose en empresas aburridas, que no poseen ni proveen nutrimento emocional a sus empleados. Y como el aburrimiento mata el entusiasmo, la idea de hacer carrera en los negocios pierde atractivo para las personas creativas.

Por suerte, se está produciendo un replanteo que alterará nuestra relación con el trabajo y, por lo tanto, también el enlace

entre la empresa y el empleado, entre el emprendedor y su negocio.

Ser serio (y esto lo sabemos largamente los profesores), no significa ser aburrido. La vida en la empresa debería ser divertida, ya que se trata de una actividad que absorbe cuando menos un tercio de la vida de las personas.

Esta nueva visión concibe a la empresa como una fuente de creación de valor en tres frentes: económico, social y espiritual.

En las empresas, el **alma** (es decir, el soplo vital), es la visión, el credo y el propósito profundo de la organización. El alma es el sentido del negocio: proveer productos y servicios que satisfagan una necesidad concreta, con una relación costo-beneficio satisfactoria para el productor y el consumidor, brindando a los creadores una vía para su realización personal.

En un verdadero negocio, todos deberían ganar: los consumidores, los empleados, los bancos, el Estado y hasta los competidores, en la medida en que se estimula la demanda genérica.

Un negocio es una combinación de recursos en el espacio y en el tiempo, que tiene el potencial para producir dinero por encima de sus costos, en forma sostenible, a lo largo de un horizonte razonable para el inversor. La **mente** del negocio es la lógica de la creación de valor económico que subyace al mismo. Es la racionalidad económica detrás del propósito, que aclara qué se venderá, qué necesidad satisfará, qué se necesitará para producir, cobrar, competir, etc.

El **cuerpo** de una organización está compuesto por los recursos. Hablamos aquí tanto de los recursos tangibles como intangibles de que dispone una empresa para crear valor.

La única manera de sobrevivir en estos tiempos es contar con personas fuertes en lo técnico (el cuerpo), con visión de negocio (la mente) y mucho entusiasmo (el alma). Siempre recuerdo a un sacerdote que me dijo que la raíz griega de “entusiasmo” significa “con Dios dentro”.

Las empresas aburridas (sin alma) no pueden conseguir ni retener este tipo de personas.

Las nuevas generaciones se sienten con derecho a pretender para cada individuo una carrera profesional creativa, rica, plena, gratificante y además rentable.

Los mejores no trabajan en cualquier lado; los mejores eligen empresas con alma.

Si los empresarios y gerentes no son capaces de explicitar el alma de su organización, no podrán reclutar a las mejores personas; y la empresa no podrá sobrevivir a la turbulencia de sus mercados.

El proceso de desarrollo de carrera será, de ahora en más, diferente: los jóvenes más capaces buscan trabajos con sentido, en empresas con sentido.

### **3. EL SISTEMA INMUNOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES**

Como los seres humanos, las empresas tienen sistemas inmunológicos. En el cuerpo humano, el sistema inmunológico está incorporado a las células del torrente sanguíneo. Su misión es mantener el equilibrio con los elementos del medio externo que continuamente ingresan al cuerpo. Las células del sistema inmunológico detectan esos elementos extraños y, si fuese necesario, segregan sustancias químicas para defender el organismo contra ellos.

Cuanto más efectivo sea el sistema inmunológico, mayor será la resistencia del cuerpo a las bacterias, virus o parásitos. Estos elementos extraños no encuentran su acceso restringido ni son sistemáticamente destruidos en cada incursión. El sistema inmunológico los mantiene bajo control mientras se encuentran dentro del organismo.

Cada día, el sistema inmunológico recluta células nuevas del flujo regular de linfocitos que produce la espina dorsal y los libera en el torrente sanguíneo, hasta alcanzar aproximadamente un 20% de la población existente. El cuerpo, durante ese proceso de reclutamiento, reconstruye el equilibrio con los elementos no familiares que puedan aparecer en el medio ambiente. Esto hace

que el sistema inmunológico sea extremadamente abierto y capaz de aprender.

Por cierto, existen límites al número de intrusos que el cuerpo humano puede controlar: la tolerancia de cualquier organismo tiene un valor tope. Supongamos que uno se halla expuesto a un ambiente en que más del 25% de los elementos invasores son de un tipo nuevo o que es atacado por un organismo particularmente virulento. En ese caso, el intruso del exterior es numeroso o lo suficientemente poderoso como para exceder la capacidad de aprendizaje del sistema inmunológico. En estos casos se padece una infección. En vez de aprender e incorporar las nuevas moléculas, el sistema inmunológico las tiene que rechazar. Por lo tanto, aumenta la temperatura del cuerpo para dificultar las condiciones de vida de los intrusos, y desarrolla una mezcla de anticuerpos y células exterminadoras para lidiar con este nuevo tipo de invasores.

El cuerpo pasó en forma automática a una modalidad de resistencia y rechazo, la cual no es beneficiosa para la persona, que experimenta fiebre, cansancio y otros malestares.

Incluso, la resistencia y el rechazo pueden afectar en tal proporción el propio equilibrio que podrían conducir a un estado de shock o a la muerte.

En las organizaciones ocurren procesos análogos. La salud de una empresa se halla expuesta en forma permanente a ataques tanto internos como externos, que provienen de individuos o grupos que no quieren ser parte del todo. Están allí para sus propios propósitos.

En el interior, las amenazas provienen de personas o grupos que no son miembros plenos de la comunidad. Trabajan adentro y están íntimamente ligados a la empresa, pero no son parte de “nosotros”.

En la Argentina, en los últimos años este tipo de actitudes ha aumentado considerablemente. Los procesos de concentración, achicamiento de estructuras y reducción de sueldos, ha llevado a que gente que se consideraba a sí misma como miembro de una empresa, ha sido notificada de un repentino cambio en su condición. Tal vez todavía por su capacidad o porque no se los puede

despedir, se los necesite; pero se les ha dicho, explícita o implícitamente, que no tienen futuro en esa empresa.

Es lógico que esas personas se sientan dejadas de lado y estén mal dispuestas hacia la organización.

Otras amenazas a la salud corporativa provienen del exterior: clientes con un conjunto diferente de expectativas, nuevos equipos de toma de decisiones como resultado de una fusión o adquisición, o miembros clave de la comunidad corporativa que no parecen sentirse a gusto con el estado de cosas actual.

Igual que en el caso del cuerpo humano, la empresa necesita de un sistema inmunológico capaz de tratar adecuadamente a los diferentes tipos de intrusos. Del mismo modo que sucede con el cuerpo humano, la gran mayoría de los intrusos son beneficiosos. Los seres humanos son permanentemente invadidos por bacterias y virus cuyo impacto es simbiótico con la propia salud.

En el caso de las empresas, la mayoría de los invasores trae con ellos nuevas perspectivas y capacidades. Además, aunque quisiéramos mantenerlos alejados tanto del cuerpo humano como de la organización, no podríamos pues se trata de un sistema abierto.

Obviamente, la reacción frente a estos intrusos debe ser discriminatoria. Algunos tienen que ser rechazados, aún al costo de alterar el equilibrio de la organización. Otros deberían ser manejados, de modo que su intrusión sea lo suficientemente gradual como para permitir al sistema inmunológico construir una respuesta. Y otros deberían ser considerados como medios para facilitar el aprendizaje organizacional.

Cada intruso tiene una elección: puede optar por una relación simbiótica o puede perseguir su propio beneficio, con exclusión de cualquier otro.

Ningún parásito se preocupa por el bienestar del cuerpo anfitrión, excepto como vehículo para su propia supervivencia. Los intrusos sirven a sus propios intereses, pero muchos de ellos sirven también a los propósitos del organismo anfitrión: son simbióticos, aumentando la capacidad y sofisticación del cuerpo anfitrión, al mismo tiempo que permanecen dedicados a sus propios intereses.

En el caso particular de los parásitos, ocasionan daños permanentes en el cuerpo anfitrión. Dice Dawkins<sup>5</sup>:

*El parásito planifica su salida en sus propios términos. Cualquier otro intruso sale a través de las funciones y sistemas naturales del anfitrión, tales como la excreción y la procreación. Un parásito ingresa a través de las funciones naturales del anfitrión, pero sale de una manera que puede dañar o destruirlo.*

*Tomemos el ejemplo de un caracol que es infectado por un parásito (una lombriz del género leucochloridium) que horada su cueva en sus tentáculos y los hace abultar. Estos tentáculos abultados (que además contienen ojos), a su vez sobresalen más obviamente y parecen “bocados tentadores” a una especie particular de pájaro. De esta manera, el caracol se hace más susceptible de ser cazado por el pájaro. Y la lombriz ahora gana acceso a un cuerpo anfitrión más grande, el del pájaro. Esto es parte del ciclo de vida de ese parásito específico.*

*Si uno ve a un caracol con un ojo protuberante, y quiere saber por qué ese ojo tiene ese aspecto, uno no tiene necesariamente que preguntarse “¿Por qué le resulta beneficioso un ojo protuberante a ese caracol?”. En cambio, uno debería preguntarse “¿Quién resulta beneficiado con la protuberancia de ese ojo?”. Y esa pregunta lo conducirá hasta el parásito.*

En cualquier empresa pueden existir parásitos destructivos, en la figura de individuos excluidos o inclusive personas que ocupan posiciones de poder, pero que planifican su salida en sus propios términos. Un gerente que manipula una situación para hacer que su curriculum vitae luzca bien, pero a expensas del de todos los demás, se comporta de manera parásita.

Si una empresa empieza a realizar acciones aparentemente

<sup>5</sup> Dawkins, Richard (primavera de 1989), “Universal parasitism and the coevolution of extended phenotypes”, en *Whole Earth Review*.

autodestructivas, uno no debería preguntarse: “¿Qué gana la organización con esa acción?”, sino “¿A qué persona o grupo en particular puede beneficiar ese acto?”.

Este enfoque biológico no distingue entre conductas intrínsecamente buenas o malas. Si, por ejemplo, una organización está formada por una mayoría de personas intolerantes, éstas van a rechazar cualquier nueva idea, más allá de su calidad. Simplemente, se va a producir una reacción de los mecanismos del sistema inmunológico de la organización.

Tal como dijimos antes, el elemento que ingresa opta por mantener una relación parásita o simbiótica. Aquellos que salgan ganando de ligar su destino con el de la organización se comportarán en forma cooperativa y trabajarán coordinadamente para hacer que la organización apunte al propósito común. La diferencia fundamental entre los miembros y los parásitos, entonces, tendrá que ver con sus métodos de salida. Los miembros se irán o se jubilarán, mientras que los parásitos trabajarán para su propio provecho y se irán por una ruta diferente.

La gerencia debe velar por la salud de la organización, haciendo medicina preventiva, la cual consiste en establecer un contexto para la cooperación mutua y en asegurar la estabilidad del conjunto esencial de valores.

Durante el proceso de inducción de un nuevo miembro, la empresa debe tener la mayor certeza posible acerca de que los que ingresan calificarán para obtener el status de miembro, en vez de convertirse en parásitos.

Para lograr esto, el dinero no es suficiente como incentivo. Si los niveles de remuneración constituyen la más importante condición del vínculo entre la empresa y el individuo, se incrementarán las posibilidades de que la tentación de mayores cantidades de dinero conduzca a actitudes parásitas.

#### **4. ECOSISTEMAS DE NEGOCIOS**

Los negocios exitosos son aquellos que evolucionan rápida y efectivamente. Ahora bien, esta evolución no se produce en el

vacío, ya que los negocios deben atraer todo tipo de recursos materiales, deben ser capaces de retener personas talentosas, obtener capital y relacionarse con los competidores, clientes y proveedores.

Mucho se ha escrito acerca de las alianzas estratégicas<sup>6</sup>, empresas virtuales y temas por el estilo, pero todos estos conceptos no constituyen una gran ayuda a los gerentes que buscan entender la lógica que subyace a los cambios.

En esencia, los ejecutivos deben desarrollar nuevas ideas y herramientas que les permitan comprender la realidad estratégica.

Los estudios de Gregory Bateson<sup>7</sup> constituyen un buen punto de partida; según Harries-Jones, Bateson<sup>8</sup> define “coevolución” como un proceso donde evolucionan las especies independientes en un ciclo infinito, en el cual los cambios en la especie A determinan el escenario de la selección natural de cambios en la especie B, y viceversa.

A los efectos de desentrañar el concepto, consideremos por ejemplo el caso de los depredadores y sus presas.

Los ecosistemas naturales a veces entran en crisis cuando las condiciones del entorno cambian dramáticamente. Las especies dominantes suelen perder el liderazgo y se establecen nuevos ecosistemas, a menudo dominados por plantas y animales que previamente eran marginales.

En el mundo de los negocios existen paralelismos muy claros y profundas implicancias.

Esta relación nos lleva a considerar a una empresa no sólo

<sup>6</sup> Seguramente algunos lectores recordarán la Unidad 5 del Módulo II de nuestro texto *Dirección estratégica*, en la cual se desarrolla, precisamente, la problemática de las alianzas estratégicas.

<sup>7</sup> Gregory Bateson (1904-1980) fue un antropólogo británico considerado un pionero en el estudio de la proxémica, la kinesis y las técnicas de investigación fotográficas. Bateson estuvo casado con la famosa antropóloga Margaret Mead desde 1936 hasta 1950.

<sup>8</sup> Peter Harries-Jones (1995). *A recursive vision: ecological understanding and Gregory Bateson*. University of Toronto. Toronto.



como miembro de un sector, sino como parte de un **ecosistema de negocios** que atraviesa diversos sectores. En un ecosistema de negocios, las empresas van evolucionando en forma conjunta (“co-evolucionando”, diría Bateson), y desarrollando capacidades alrededor de alguna innovación. Es decir, las empresas trabajan en forma cooperativa y competitiva para lanzar nuevos productos, satisfacer las necesidades de los clientes y, eventualmente, incorporar la próxima ronda de innovaciones.

Por ejemplo, Apple Computer es el líder de un ecosistema que atraviesa por lo menos cuatro grandes sectores: computadoras personales, artículos electrónicos, informática y comunicaciones. El ecosistema de Apple comprende una extensa red de proveedores, (entre los que se incluyen Motorola y Sony) y un gran número de clientes en varios segmentos de mercado.

El rol de empresa líder es valorado por el resto de los miembros del ecosistema, ya que les permite invertir para un porvenir compartido, en el cual todos puedan anticipar sus ganancias futuras.

Un ecosistema de negocios, al igual que su contrapartida biológica, se mueve gradualmente desde una colección de elementos aislados hacia una comunidad más estructurada.

Cada ecosistema de negocios se desarrolla en cuatro etapas distintas: nacimiento, expansión, liderazgo y autorrenovación (o muerte).

Lo que permanece constante en todos los sectores (por distintos que ellos sean), es el proceso de coevolución, es decir, la compleja interrelación entre estrategias competitivas y cooperativas.

A continuación, analizaremos las principales características de cada una de las etapas, las que se resumen en la Figura 2.

#### **4.1. Nacimiento**

En la primera etapa de un ecosistema, las empresas se concentran en definir lo que quieren los consumidores, esto es, la propuesta de valor y la mejor forma de proveerla.

LAS ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN DE UN ECOSISTEMA DE NEGOCIOS		
	Desafíos Cooperativos	Desafíos Competitivos
<b>Nacimiento</b>	Trabajar con clientes y proveedores para definir la nueva propuesta de valor que surge de una innovación.	Proteger sus ideas de aquellos que pueden estar trabajando para realizar ofertas similares.
<b>Expansión</b>	Presentar la nueva oferta en el mercado, asociándose con proveedores, clientes y competidores, a los efectos de lograr la máxima cobertura de mercado.	Imponerse a otras alternativas de implementación de ideas similares. Dominar los segmentos clave del mercado.
<b>Liderazgo</b>	Proveer una visión del futuro que aliente a los proveedores y a los clientes a trabajar en forma conjunta para continuar mejorando la oferta actual.	Mantener un fuerte poder de negociación con relación a los otros miembros del ecosistema, incluyendo clientes y proveedores clave.
<b>Autorrenovación</b>	Trabajar con innovadores para aportar nuevas ideas al ecosistema actual.	Mantener altas barreras de entrada para disuadir a los innovadores de construir ecosistemas alternativos. Mantener altos los costos de cambio de los clientes, a los efectos de ganar tiempo para incorporar nuevas ideas en sus propios productos y servicios.

Figura 2. Etapas en la evolución de los ecosistemas de negocios

La victoria en esta etapa acompaña a aquella empresa que mejor defina e implemente su propuesta de valor.

El surgimiento de las computadoras personales constituye un ejemplo revelador del desarrollo de un ecosistema de negocios.

A principios de los '70 surge una nueva tecnología (el microprocesador) con la posibilidad de ser utilizada en numerosas aplicaciones y reducir dramáticamente el costo de la computación. En 1975, algunas máquinas para aficionados, como el Altair habían penetrado un estrecho segmento. Pero estas computadoras no eran productos que pudieran usar las personas promedio.

A fines de los '70, Tandy y Apple introdujeron las primeras versiones de lo que luego se transformaría en la computadora personal.

Los diseñadores reconocían que debían ser creados otros productos y servicios para ofrecer el paquete completo. El rango abarcaba desde los componentes de hardware hasta el software y servicios tales como el apoyo técnico al cliente.

Apple y Tandy tenían diferentes estrategias para crear el ecosistema. Apple trabajó con empresas asociadas y hablaba de "evangelizar" para alentar la coevolución. La empresa controlaba el diseño básico de la computadora y el sistema operativo, pero alentaba a técnicos externos para que desarrollaran los distintos tipos de software.

Apple también cooperaba con revistas independientes, pequeños comercios, institutos de capacitación e incluso sembró equipos Apple II en numerosas escuelas.

Tandy, por su parte, eligió un enfoque mucho más integrado verticalmente. Intentó comprar y poseer su propio software, desde el sistema operativo hasta los lenguajes de programación y aplicaciones tales como los procesadores de texto. Controlaba las ventas, el servicio, el apoyo técnico, el entrenamiento y el desarrollo del mercado, a través de la distribución exclusiva en su cadena de comercios denominada Radio Shack.

El ecosistema de Tandy, mucho más simple y más fuertemente controlado, no logró crear el nivel de excitación, ni la cantidad de oportunidades, ni el nivel de rivalidad interna que tuvo el ecosistema de Apple. En 1979, Tandy facturó 95 millones de dólares, mientras que Apple facturó 48 millones.

Pero el fuerte control ejercido por Tandy hizo que se retrasara el crecimiento, a tal punto, que, en 1982, Apple (u\$s 583 millones), había superado largamente a Tandy (u\$s 466 millones).

Entretanto, estaba surgiendo un tercer ecosistema, alrededor de dos pequeñas compañías de software: Digital Research y Micropro. En 1977, Digital Research creó su propio sistema operativo (CP/M), el cual podía adquirirse independientemente del hardware. Esta separación le permitió a muchos pequeños industriales convertirse en ensambladores y ofrecer al mercado su propia computadora personal.

En 1979, Micropro lanzó al mercado su propio procesador de textos (Wordstar), que funcionaba con el sistema operativo CP/M y que fue muy bien aceptado por usuarios de computadoras personales, especialmente por los escritores y editores.

Con esto vemos que durante la primera etapa de un ecosistema, las empresas que están evolucionando en forma conjunta, deben lograr más que la simple satisfacción de los clientes. Habitualmente, tiene que aparecer un líder capaz de iniciar un rápido proceso de mejoramiento continuo, que le permita a la comunidad perfilar un futuro exitoso. En el caso de los ecosistemas de Apple y Tandy, el liderazgo lo ejercían las compañías productoras de hardware.

En la primer etapa, las empresas establecidas (como IBM) a menudo permanecen como observadoras, esperando la evolución del nuevo negocio.

El proceso iterativo de probar ideas innovadoras y descubrir las soluciones que resultan atractivas para los clientes, es difícil de llevar a cabo en una cultura tradicional.

Las empresas establecidas replican las ideas exitosas y las difunden a un mercado mucho más amplio. En suma, ellas entran al mercado en la segunda etapa, por medio de la apropiación del trabajo de desarrollo hecho por otros.

## **4.2. Expansión**

En la segunda etapa, los ecosistemas de negocios se expanden para conquistar nuevos territorios. Algunas veces, encuentran

poca resistencia, pero en otros casos los ecosistemas rivales eligen atacar el mismo territorio.

Entonces, uno de los ecosistemas puede resultar triunfador o los ecosistemas rivales pueden lograr algún grado de estabilidad mediante acuerdos. Pensemos en un bosque rodeado por una pradera: la zona de conflicto en la frontera puede variar año tras año, pero nunca afecta decisivamente a ninguno de los dos ecosistemas.

Para ingresar a esta etapa son necesarias dos condiciones: 1. un concepto de negocio que resulte valioso para un gran número de consumidores y 2. la capacidad de producción y distribución que permita alcanzar ese mercado más amplio.

Durante esta etapa, las empresas establecidas suelen ejercer gran presión, tanto a nivel de esfuerzo comercial como industrial y logístico.

IBM, por ejemplo, entró al negocio de las computadoras personales en 1981. A contramano de su historia y cultura de integraciones verticales, siguió el enfoque de Apple y creó una comunidad de empresas. Adoptó un microprocesador fabricado por Intel y obtuvo la licencia del sistema operativo MS-DOS (casi idéntico al CP/M), desarrollado por la entonces incipiente Microsoft. Como resultado de ello, tanto el Wordstar como otros programas populares podían utilizarse en los equipos IBM.

Uno de los principales desafíos de la segunda etapa era estimular la demanda, sin exceder la capacidad de abastecerla.

IBM estimuló la demanda a través de una publicidad agresiva, una distribución a través de la cadena Sears y la creación de una red propia de comercios especializados.

Desde cualquier ángulo, el enfoque estratégico de IBM para ampliar su ecosistema fue un éxito. Sin embargo, creó mucha más demanda que la que pudo abastecer y mantuvo precios altos, lo que alentó a otras empresas a ingresar al mercado.

Compaq, por ejemplo, tuvo un crecimiento muy rápido como consecuencia de proveer equipos para abastecer a la demanda en el ecosistema de IBM.

A principios de los '80, IBM se esforzó en solucionar este problema invirtiendo directamente en algunos proveedores clave, tales como Intel.

Esta relación de IBM con sus proveedores no exigía exclusividad. Obviamente, empresas como Intel, Microsoft y Lotus estaban felices de colaborar en el éxito de Compaq y otros, porque eso reducía los riesgos de una excesiva dependencia con IBM.

Por su parte, IBM seguía viendo cómo aumentaba su demanda, a tal punto que no supo qué hacer con ella. La alta gerencia no se concentró en disminuir el crecimiento de los productores de clones, ni atacó a sus competidores bajando los precios u otorgando promociones especiales.

De cualquier manera, en 1986 las ganancias combinadas de las empresas que formaban el ecosistema de IBM eran seis veces mayores a las del ecosistema de Apple. El liderazgo de IBM forzó a que la mayoría de los competidores abandonaran sus propios diseños, para ofrecer equipos compatibles con IBM.

En general, esta segunda etapa se caracteriza por el rápido crecimiento, que desplaza a los ecosistemas competidores a los márgenes del mercado.

Pero los gerentes deben prepararse para ejercer el liderazgo que implica la tercera etapa. Para lograrlo, las empresas necesitan mantener muy controladas las relaciones con los clientes y sus propuestas clave de valor e innovación.

Además, deben realizar alianzas con los proveedores, para dificultar que algún seguidor se convierta en líder en la etapa siguiente.

### **4.3. Liderazgo**

A pesar de que el león y la gacela forman parte del mismo ecosistema, están en lucha constante por la supervivencia y la expansión que de aquella pueda resultar.<sup>9</sup> Del mismo modo, en los ecosistemas de negocios hay dos condiciones que determinan la lucha por el liderazgo que caracteriza a esta etapa. En primer lugar, el ecosistema debe ser lo suficientemente grande y rentable

<sup>9</sup> Sugiero a los lectores volver a ver el video correspondiente a nuestro curso *Dirección estratégica*, en el cual utilizamos esta misma metáfora.

como para considerarse atractivo y, en segundo término, la propuesta de valor y los procesos que son esenciales para el ecosistema, deben ser razonablemente estables.

A mediados de los '80, la estructura técnica de la computadora personal (PC) IBM, definió de hecho la estructura técnica de todo el mercado.

El análisis de esta estructura alentó a Intel, Microsoft y Lotus a brindarle apoyo, lo que aceleró dramáticamente el crecimiento del ecosistema. Esta misma situación hizo que estos proveedores clave fueran menos dependientes del liderazgo de IBM: junto con otros, trabajaron para establecer estándares para hardware y software, muchas veces sin la participación de IBM.

Posteriormente, IBM se concentró en luchar contra los fabricantes de clones sin demasiado éxito.

En 1989, esta empresa se vio obligada a competir cabeza a cabeza con numerosas compañías pequeñas productoras de clones: aún conservaba una importante porción del mercado, pero lo hacía a través de ofrecer grandes descuentos a los compradores más importantes.

En la etapa de liderazgo, el poder de negociación proviene de poseer algo que necesita el ecosistema. A veces esa exclusividad puede conseguirse a través de contratos o patentes, pero fundamentalmente depende de la innovación constante y la creación de valor, que permite que el ecosistema evolucione en forma continua.

Durante la etapa de expansión, IBM no encontró el camino de la innovación, lo que originó que el poder se trasladase a los productores de chips y software, sectores en los que no se destacaba.

De este modo, Intel y Microsoft obtuvieron poder de negociación, porque controlaban los componentes críticos. Cada una de estas dos empresas tiene un fuerte liderazgo y juega el rol de "contribuyente central del ecosistema". Esta posición les otorga beneficios tales como obtener el doble del margen que el resto del ecosistema.

Los "contribuyentes centrales" refuerzan su posición realizando importantes innovaciones que mejoran el rendimiento de

todo el ecosistema. Por ejemplo, Intel logró enormes economías de escala en la producción de chips, lo que generó la posibilidad de reducir el precio de las computadoras personales.

Además, los “contribuyentes centrales” suelen tener una fuerte conexión con los clientes. Los usuarios finales, por ejemplo, prefieren Microsoft e Intel, porque la mayoría de las aplicaciones se adaptan a esos componentes. Es así como ambas empresas se han constituido en formidables puentes hacia los clientes.

Ahora bien, Microsoft e Intel han obtenido su actual posición central por estar en el lugar y el momento indicados, es decir, ser proveedores de IBM.

En esta etapa, todas las empresas del ecosistema (líderes o seguidoras) deben mantener poder de negociación sobre otros miembros, a los efectos de conservar un nivel de rentabilidad saludable.

#### **4.4. Autorrenovación (o muerte)**

Se llega a esta etapa cuando un ecosistema maduro se ve amenazado por el surgimiento de nuevos ecosistemas. También puede ocurrir que se produzca algún “terremoto”, lo que equivale a decir que se modifiquen drásticamente las condiciones del entorno, por cambios en las regulaciones, en el comportamiento de compra de los clientes o en las variables macroeconómicas.

El gran desafío para una empresa dominante consiste en lidiar con la amenaza de la obsolescencia. Microsoft e Intel son líderes actualmente, pero esto no significa que su ecosistema sea inmortal. Novell y UNIX System se han unido para producir una nueva generación de software, Hewlett-Packard y Sun Microsystems continúan íntimamente ligados y Motorola está fabricando un chip compatible con IBM y con Apple.

Las sucesivas olas de innovaciones son cruciales para mantener el éxito de un ecosistema en el largo plazo y para generar la capacidad de autorrenovación.

Para lograr esto, los que toman decisiones estratégicas, pue-



den optar por un enfoque ecológico y cuestionar sistemáticamente la situación actual:

- ¿Estamos relacionados con los socios correctos y con los mejores proveedores? ¿Estamos apostando al futuro a través del desarrollo de nuevas ideas?
- ¿Cómo haremos para mantener el suficiente poder de negociación y autonomía para garantizar los resultados futuros?
- ¿Qué alianzas con clientes y proveedores están desarrollando los competidores?
- ¿Cómo se comparan nuestros resultados con los de las empresas competidoras?
- ¿Qué innovaciones podrían convertir los negocios actuales en obsoletos?
- ¿Cómo podrían utilizarse esas ideas para formar un nuevo ecosistema?
- ¿Qué tipo de comunidad se requeriría para que ese ecosistema alcance el más extenso mercado potencial?

Contestar estas preguntas constituye el principal desafío para cualquier empresa que pretenda sobrevivir. Vista de manera superficial, la lucha entre ecosistemas de negocios es una competencia por la participación en el mercado. Pero debajo de la superficie, esta competencia determina el futuro del negocio.

Las empresas que dominan un sector deben encontrar el liderazgo adecuado que les permita renovar el ecosistema del cual depende su futuro. Si no lo logran, serán reemplazadas por otras empresas, en otros ecosistemas.

Para las personas atrapadas en medio de estas luchas, las consecuencias son graves. Las sociedades deberían encontrar la manera de ayudar a los miembros de los ecosistemas que desaparecen, a insertarse en otros más vitales.

Desde una perspectiva ecológica, no importa demasiado cuál ecosistema sea el que sobreviva. Lo esencial es que la competencia entre los ecosistemas sea intensa y limpia, de modo que sobrevivan los más aptos.

## 5. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL MAÑANA

*El gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. En vez de eso, la meta es tratar de imaginar un futuro que sea verosímil: el futuro que podemos crear.*

GARY HAMEL<sup>10</sup>

En los últimos años, las empresas en nuestro país han realizado importantes esfuerzos, orientados hacia dos objetivos principales: reducir los costos a través del achicamiento de las estructuras<sup>11</sup> y aplicar la reingeniería de procesos para tratar de hacer las cosas de una manera más eficiente.

En el futuro quizás no sea suficiente con ser más pequeño y mejor. En cierta forma va a existir la necesidad de reinventar las bases de la competencia, para lo cual es necesario estar dispuesto a cuestionar muchos de los supuestos fundamentales que uno tiene sobre cómo competir en su sector.

La competencia se percibe cada vez menos como una rivalidad entre jugadores en un sector bien estructurado. De hecho, el juego está variando hacia el grado de aprovechamiento de las oportunidades que están emergiendo.

### 5.1. Estrategias para crear el futuro

Durante muchos años se ha seguido un enfoque equivocado

<sup>10</sup> Gary Hamel es profesor de la London Business School. Actualmente es considerado uno de los principales autores sobre estrategia empresarial. Es coautor, junto con C. K. Prahalad, de numerosos artículos y del best seller *Competing for the future*.

<sup>11</sup> Este proceso es conocido como *downsizing*.

al pensar en el futuro. El enfoque primordial era predecir, más que tratar de comprender las discontinuidades para imaginar un punto de vista sobre las oportunidades que podríamos crear.

La información necesaria para crear el futuro existe y está disponible para todos. Las empresas que se destacarán serán aquellas que tengan más habilidad para construir nuevas oportunidades creativas y motivadoras, basándose en ese conocimiento.

Ciertamente, algunas empresas son más creativas que otras, por la simple razón de que cuentan con personas más creativas e imaginativas.

Las empresas que tienen la capacidad de cuestionar los supuestos básicos de su negocio y desafiar la sabiduría existente, deben tener necesariamente personas curiosas, que presten atención a un espectro mucho más amplio que los demás.

Si una empresa quiere implantar este concepto no puede basarse en tener una sola persona perfecta y brillante. El mejor líder es aquél que sabe rodearse de gente que lo complementa y con quienes interactúa en forma permanente, para sintetizar un punto de vista sobre lo que podría ser posible.

Muchas empresas piensan que llegar al futuro en primer lugar, no es la mejor alternativa estratégica. Esta postura se basa en dos supuestos: 1. que los pioneros van a fallar y cometer todo tipo de errores; 2. que para llegar primero hay que correr más riesgos que los otros.

Ambos supuestos son cuestionables, ya que es muy arriesgado dejar librado el futuro de una empresa a la creencia de que la competencia cometerá algún gran error.

En el punto anterior, mencionamos la evolución del negocio de las computadoras personales. Apple fue pionera, pero cometió muchos errores importantes y fue superada por IBM.

En el sector de las computadoras portátiles, el líder fue Toshiba. IBM también se mantuvo a la expectativa, pero no pudo desplazarla, simplemente porque esta empresa no cometió errores significativos.

Respecto del riesgo, cuando uno está pensando en la competencia del futuro, trata de recorrer un sendero bastante estrecho, con banquetas muy profundas a ambos lados. A un lado está lo

que Gary Hamel llama el “infracompromiso”, es decir, la creencia de que realmente no podemos saber nada sobre dónde podrían estar las nuevas oportunidades y solamente nos mantendremos a la expectativa para responder a lo que sucede y ser ágiles para imitar a los líderes. El riesgo de quedarse afuera y no poder alcanzar al líder y, en consecuencia, desaprovechar las oportunidades, es demasiado alto.

Supongamos que cualquier empresa de noticias decide imitar a CNN para competir como red de noticias mundial. ¿Cuánto tiempo necesitaría para alcanzarla? Probablemente nunca lo logre, salvo que CNN cometa algún grueso error.

El otro lado del sendero que debe evitarse es el “sobrecompromiso”, que ocurre cuando se comprometen recursos mucho antes de tener suficiente información para saber exactamente cómo aprovechar la oportunidad al máximo: llegar al mercado antes que los demás, tampoco es garantía de éxito.

Para crear en una empresa el incentivo para pensar con seriedad sobre la estrategia futura, primero hay que crear un sentimiento profundo de no conformarse con la situación actual: es necesario lograr que la gente comprenda que el éxito actual no es algo permanente.

También sucede que los altos ejecutivos no están dispuestos a ser honestos y a compartir información, lo que origina que los problemas terminen resolviéndose (o no) en sucesivas crisis.

Lo habitual es que las empresas no construyan un incentivo interno para reinventarse ellas mismas y sus sectores, hasta que llega una crisis.

Hace falta una nueva manera de pensar sobre la competencia, tal como se observa en la Figura 3.

Por supuesto que es fundamental el conocimiento de los conceptos tradicionales sobre estrategia, ya que ellos son la fuente esencial, pero no puede construirse el futuro sin crear un sentimiento de intranquilidad, sin equipar a las personas con nuevas herramientas y sin identificar dentro de cada organización a las personas que están deseando que se produzca un cambio.

Algunas personas se resisten a los cambios, pero otras los perciben como grandes oportunidades. Si se les puede inculcar esa

Tradicionalmente se pensaba en:	Hoy debe pensarse en:
Sectores	Oportunidades
Unidades estratégicas de negocios	Aptitudes básicas
Productos o servicios existentes	Funcionalidad
La competencia como la rivalidad dentro de un espacio existente	La competencia como un proceso de dar forma a la evolución de un nuevo espacio

Figura 3. Supuestos tradicionales sobre estrategia competitiva y su cuestionamiento

sensación de intranquilidad y darles las herramientas adecuadas, lo único que resta es dejarlas trabajar.

Los principales autores contemporáneos, entre los que se destaca Henry Mintzberg<sup>12</sup>, están hablando de un proceso de “democratización de la estrategia” (en el sentido en que lo entendían los antiguos griegos) que se basa en lo que cada persona puede aportar intelectualmente. Es el proceso de formación de la estrategia que tiene poco que ver con la jerarquía<sup>13</sup>. En realidad, es un proceso en el cual la responsabilidad de llevar a cabo la estrategia está distribuida pero, al final se llega a un punto de vista único que puede abarcar a toda la empresa. De este modo se crea una estrategia de una manera profunda, que se inicia involucrando a

<sup>12</sup> Henry Mintzberg es uno de los principales pensadores contemporáneos en temas de estructuras organizacionales y estrategia. Es profesor de Management en McGill University (Montreal, Canadá) y profesor invitado en INSEAD (Fontainebleu, Francia).

<sup>13</sup> Se sugiere a los lectores releer el punto “4. Primeras décadas del pensamiento estratégico” de la Unidad 1 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

un alto número de personas y concluye como algo sintetizado y compartido.

En un mundo tan cambiante, la innovación estratégica es la clave para crear riqueza. Se entiende por innovación estratégica a la capacidad de redefinir el modelo existente, generando nuevas maneras que creen valor adicional para los consumidores, que aventajen a los competidores y que produzcan más riqueza para todos los grupos involucrados con la organización.

La innovación es la única alternativa de éxito para los recién llegados a un negocio y también es la única vía para que las empresas exitosas de hoy mantengan esa condición.

El entorno competitivo que enfrentan las empresas en la actualidad es muy distinto del que existía hace treinta años, cuando surgieron los primeros conceptos sobre estrategia empresarial. Pero, al mismo tiempo que la velocidad y profundidad de los cambios en el entorno han dejado obsoletos a algunos conceptos estratégicos tradicionales, otros tales como el análisis estructural del sector<sup>14</sup>, no solo sigue vigente, sino que ha sido la fuente de muchas nuevas ideas.

En los últimos años se ha publicado innumerable material acerca de los contenidos de la estrategia, pero poco se habla de la etapa de su creación.

Todo el mundo reconoce una estrategia después de transcurridos los hechos. Los casos de estudio, artículos y libros con todas sus historias de éxitos y fracasos en el mundo de los negocios son museos llenos de especímenes muertos.

Habitualmente, concebimos la estrategia como un “pensamiento”, e incluso como un “proceso”, pero ¿cuánto sabemos acerca de su puesta en práctica?

Mintzberg afirma que la estrategia es emergente<sup>15</sup>. Una de las cosas que aprendimos de los físicos teóricos es que puede

<sup>14</sup> Sugiero releer el punto “4. Análisis estructural del sector” de la Unidad 1 del Módulo II de *Dirección estratégica*.

<sup>15</sup> Ver punto “1. Introducción al concepto de estrategia” de la Unidad 2 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

provocarse la emergencia, por medio de la creación del conjunto adecuado de condiciones.

Una vez que uno empieza a considerar a la estrategia como un fenómeno emergente, se da cuenta de que, muchas veces, se aborda el problema desde un ángulo equivocado. Muy a menudo, la alta dirección trabaja en “la estrategia”, más que en las condiciones que pueden generar la innovación estratégica. En esencia, trata de diseñar organismos sumamente complejos, en lugar de crear las condiciones para que tales organismos emerjan.

Como todas las formas de complejidad, la estrategia está en el límite entre el orden perfecto y el caos total, entre la eficiencia absoluta y la experimentación a ciegas, entre la autocracia y el consenso.

Gary Hamel<sup>16</sup> cuenta una historia imaginaria acerca de cómo adquirieron los seres humanos el gusto por la carne asada: “Un día, un cerdo salvaje estaba vagando dentro de una cabaña; cayó un rayo; la cabaña se incendió; un ser humano husmeó en los restos calcinados, tocó el cerdo, se chupó el dedo y... así comenzó la historia de la carne asada”.

Por un lado, muchos autores e investigadores han realizado grandes esfuerzos en estudiar los “accidentes” de la estrategia. Cuando escuchan la historia anterior, dicen “de modo que ésa es la manera en que una organización esclerótica durante muchos años genera repentinamente una idea que, a su vez, produce un cambio exitoso de estrategia”. Seguramente se puede hacer bastante más que esperar que sucedan estos hechos fortuitos.

Por el otro lado, los autores que se concentran en los “contenidos” de la estrategia (con Porter a la cabeza), han desarrollado todo un conjunto de criterios muy elaborados para determinar si en realidad lo que tenemos es un cerdo o algo mucho menos sabroso. La cuestión aquí es “¿haremos dinero con esta estrategia en particular?”. Este tipo de autores conoce a la perfección los defectos del cerdo, pero sabe muy poco acerca de su crianza y mucho

<sup>16</sup> Gary Hamel, “Opinion strategy innovation and the quest of value”, en *Sloan Management Review* (Winter, 1998).

menos aún, del arte culinario que se requiere para transformar el cerdo en un exquisito plato elaborado.

Por su parte, los planificadores le aseguran a todo el mundo que pueden lograr (con los conjuros adecuados) que caigan rayos dos veces en el mismo lugar.

Al cabo de muchas pruebas y errores, la humanidad descubrió los principios de la cocina y el horno. Posteriormente, se descubrieron los principios de la cría de animales. Los seres humanos aún no pueden crear un cerdo de la nada, pero han aprendido a construir un sistema que incrementa en forma dramática la probabilidad de tener cerdo en el plato por lo menos alguna noche de la semana.

La cuestión consiste en averiguar la manera de incrementar las probabilidades de que surjan nuevas estrategias creadoras de riqueza.

La jerarquía que existe actualmente en la mayoría de las organizaciones es una jerarquía de experiencia y no una jerarquía de imaginación.

Si se quiere crear una estrategia con sentido, debe instalarse la jerarquía de la imaginación, lo que significa dar participación a las personas que hasta el momento estaban fuera del proceso de creación de la estrategia.

Normalmente, esto se traduce como dar más participación a los jóvenes y a los que trabajan en la periferia geográfica de las organizaciones.

Es habitual encontrar más gente creativa en la periferia, dado que se siente menos el peso de la burocracia y la ortodoxia. Joel Barker<sup>17</sup> dice que “los cambios de paradigmas comienzan en los márgenes”.

El verdadero liderazgo se da cuando el grupo más antiguo y de mayor jerarquía tiene la combinación adecuada de confianza en su habilidad para contribuir y humildad para reconocer que pueden aprender de otros.

<sup>17</sup> Joel Barker es un conocido futurólogo, autor de numerosos artículos sobre el cambio de paradigmas y del famoso video denominado *The business of paradigms*.



## 5.2. La competencia global

El primer impacto de la globalización fue reducir la importancia de la localización al permitir que corporaciones internacionales tuvieran una ventaja sobre otras empresas que todavía tenían una orientación nacional. La ventaja radicaba en la capacidad que tenía una organización de movilizar sus actividades más allá de las fronteras.

Actualmente se está transitando por una nueva fase, ya que la globalidad se da por sentada. La presencia de tantas compañías multinacionales ha anulado la ventaja de la globalidad por sí misma. Cualquier cosa a la que una empresa pueda tener acceso a distancia ya no es una ventaja competitiva, porque actualmente todo el mundo tiene acceso a ello.

Michael Porter<sup>18</sup> define la esencia de esta nueva fase en lo que denomina “casa base”, o sea, la masa crítica única de habilidad, experiencia, proveedores e instituciones locales que hace de ciertos lugares los centros de innovación de un sector particular.

Hay numerosos grupos de industrias que se han convertido en centros de innovación en sus respectivos campos, como por ejemplo Silicon Valley en microelectrónica y Hollywood en cinematografía.

Las ventajas de una empresa mejoran considerablemente si se tiene en cuenta su ubicación. Por ejemplo, las facilidades de convertirse en una empresa de software importante a escala mundial son mayores si la misma está situada en Estados Unidos.

Por todo ello, mientras que en el pasado lo importante era el tamaño de la empresa, ahora cada vez es más importante la escala del grupo y de la infraestructura de la red. La escala de una

<sup>18</sup> Michael Porter (Michigan, 1947) es profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y publicó *Estrategia competitiva* (CECSA, 1981), *Ventaja competitiva* (CECSA, 1985) y *Ventaja competitiva de las naciones* (CECSA, 1987). Es un punto de referencia ineludible por la creación de instrumentos tan importantes como el Análisis Estructural de los Sectores Industriales y la Cadena de Valor, entre otros.

empresa particular puede ser menor si hay cerca muchos buenos proveedores y muchas compañías de apoyo.

Esta evolución en el paradigma de la globalización está estimulando cada vez más la especialización y el hacer determinadas cosas en ubicaciones determinadas, en vez de producir todo en un solo lugar. Honda, por ejemplo, fabrica sus vehículos todo terreno exclusivamente en sus fábricas de Estados Unidos, en vez de hacerlo en diferentes plantas por todo el mundo.

Para cualquier nación, será sumamente atractivo contar con alguna de esas bases, porque ellas serán las fuentes de riqueza y de altos salarios, además de los lugares en donde se concentrarán las capacidades de desarrollo e innovación de todos los negocios.

## 6. LA EMPRESA DEL FUTURO

*Cuando nos aprestamos a entrar al siglo XXI es oportuno, tal vez hasta crítico, que recordemos lo que los seres humanos han entendido por mucho tiempo: que trabajar juntos puede ser en verdad una profunda fuente de significado para la vida. Cualquier cosa que sea menos será nada más que una rutina.*

PETER SENGE

En un mundo globalizado, es grande la tentación de salir del propio nicho regional o nacional a un ambiente mucho más amplio y, en consecuencia, menos conocido. Aun aquellas empresas que resisten la tentación, corren el riesgo de que el mundo exterior invada sus dominios.

En la aldea global, las empresas tradicionales corren el ries-

go de ser los perdedores económicos. El “achicamiento” del mundo requerirá cada vez más empresas vivientes.

Una empresa sana tendrá miembros que adhieran a un conjunto de valores en común y que creen que las metas de las organizaciones les permitirán y ayudarán a alcanzar sus propios objetivos individuales.

Tanto la empresa como sus miembros tienen fines esenciales: quieren sobrevivir, y, una vez que lo logran, quieren alcanzar y expandir su potencial.

En el contrato fundamental entre la empresa y sus miembros, debe constar el hecho de que las personas tienen que ser ayudadas a concretar su potencial, lo cual redundará en el propio beneficio de la empresa.

La confianza que se genera a partir de este tipo de vínculo, da por resultado niveles de rendimiento que no podrían ser alcanzados mediante la disciplina y el control jerárquico. Ésta es una condición básica para el aprendizaje organizacional.

Para evitar crisis, la empresa debe estar abierta al mundo exterior, lo que implica un cierto grado de tolerancia para el ingreso de nuevos individuos e ideas. La cantidad de miembros de la comunidad es variable, no sólo debido a los individuos que ingresan o se van a lo largo del tiempo, sino también por la ampliación o reducción del todo en el largo plazo.

Las personas que forman una empresa sana son móviles, tanto en lo que se refiere a los diferentes tipos de trabajo que desempeñan durante sus carreras como a los lugares donde llevan a cabo dichos trabajos. Estas personas se relacionan y se comunican a través del conjunto de la organización.

Además de sus miembros, la empresa tiene activos físicos, que utiliza para las actividades económicas que le generan ingresos. Una vez que la supervivencia económica está asegurada, la actividad económica se utiliza como la base a partir de la cual la comunidad desarrolla su potencial.

Mientras está desarrollando una actividad económica en un lugar determinado, la comunidad de trabajo está rodeada por proveedores, por clientes, por la comunidad nacional o regional y

por otras empresas que son todas parte de su mundo y con las cuales debe mantener un estado de armonía.

Si la supervivencia está en riesgo, la empresa se desprenderá de activos y tratará de modificar el contenido o naturaleza de su actividad económica antes de que ponga en riesgo a su gente.

Si aceptamos la hipótesis de que la empresa es un ser vivo que toma decisiones como resultado de un proceso de aprendizaje, su prioridad debería ser movilizar el máximo potencial humano, restaurar y mantener la confianza y aumentar el profesionalismo y la identificación.

Si las organizaciones son capaces de satisfacer estas condiciones, el ciclo de vida de las empresas se alargará y toda la comunidad se beneficiará como resultado.

## Glosario

---

**Bacteria:** organismo vegetal unicelular de forma variable. Muchas especies son patógenas y otras intervienen en el ciclo de la naturaleza.

**Coevolución:** proceso en el cual evolucionan las especies independientes en un ciclo infinito, en el cual los cambios en la especie A determinan el escenario de la selección natural de cambios en la especie B, y viceversa.

**Contribuyente central del ecosistema:** posición que otorga beneficios tales como obtener el doble del margen que el resto del ecosistema. Los “contribuyentes centrales” refuerzan su posición realizando importantes innovaciones que mejoran el rendimiento de todo el ecosistema y suelen tener una fuerte conexión con los clientes.

**Ecosistema de negocios:** sistema en el cual las empresas van evolucionando en forma conjunta y desarrollando capacidades alrededor de alguna innovación. Es decir, las empresas trabajan en forma cooperativa y competitiva para lanzar nuevos productos, satisfacer las necesidades de los clientes y, eventualmente, incorporar la próxima ronda de innovaciones.

<sup>19</sup> Extraído del Glosario de *Sistemas de información*, de Raúl Saroka, publicado por la Fundación OSDE, 1997.

**Hardware:** abarca todos los componentes físicos de un sistema de computación.<sup>19</sup>

**Microprocesador:** circuito integrado (chip) que contiene la unidad de control y la unidad aritmética y lógica de la unidad central de procesamiento de una computadora.<sup>20</sup>

**Parásito:** organismo que mora dentro o en la superficie de otro, alimentándose de las sustancias elaboradas por el anfitrión.

**Simbiosis:** asociación de organismos de distintas especies que se favorecen mutuamente en su crecimiento y desarrollo.

**Software:** término con el que se designa el soporte lógico de un sistema de computación. En sentido restringido, se refiere a los programas que la computadora ejecuta. En sentido amplio incluye, además, los procedimientos, las habilidades humanas y los recursos no físicos que integran un sistema de computación.<sup>21</sup>

**Virus:** organismo no celular y ultramicroscópico que puede atravesar filtros de porcelana. Está constituido por material genético (ADN o ARN) y una cubierta proteica. Para su reproducción debe parasitar una célula huésped.

<sup>20</sup> Ídem.

<sup>21</sup> Ídem.

## Autoevaluación

---

1. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los elementos esenciales que forman el “alma” de su organización?
2. ¿Cómo definiría el ecosistema de OSDE? ¿En qué etapa de evolución se encuentra?
3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que van a significar el éxito en el futuro?
4. Intente responder a las preguntas del punto 4.4. con referencia a su organización.





## Unidad 3

# EL DESAFÍO DEL DISEÑO PARA ENFRENTAR LA COMPLEJIDAD

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente tanto las organizaciones como su entorno se han complicado a tal punto, que aquellos que participan de su conducción en muchas ocasiones se sienten desalentados.

Frente a la multiplicación de situaciones imprevisibles, y por ende difíciles de controlar, las reacciones tradicionales (dar órdenes, imponer procedimientos, controlar la ejecución) se muestran cada vez más ineficaces.

No se sabe con certeza cómo administrar y cuanto más empeño se pone en aplicar los métodos tradicionales, peores resultados se obtienen.

Es el momento de tomar distancia y cambiar el ángulo desde el cual se percibe la realidad.

El cuestionamiento de las ideas establecidas es tal, que se habla permanentemente del cambio de paradigmas. Un paradigma es el conjunto de ideas, hábitos sociales y percepciones del mundo comúnmente compartidas, que estructura el pensamiento de una época.

Thomas Kuhn<sup>1</sup> define de esta manera lo que es un paradigma para un hombre de ciencia:

1 Thomas Kuhn (1996). *The structure of scientific revolutions*. Univ. of Chicago Press, 3a. ed. Chicago, Illinois.

*Un campo no es una ciencia mientras no posea un paradigma, es decir, un conjunto de postulados que conciernen a la naturaleza del mundo y que sea compartido por el resto de los que practican la disciplina. Estos postulados son a tal punto incuestionables, aceptados, están tan arraigados, que se los percibe como al aire que se respira. Cuando estos postulados llegan a ser cuestionados masivamente y un nuevo paradigma se abre paso, se produce una revolución científica.*

*Cuando los paradigmas cambian, el mundo cambia con ellos (...) los científicos perciben cosas nuevas y diferentes, aun cuando miran con instrumentos familiares lugares que ya habían examinado.*

Entonces, lo estable es reemplazado por la visión de un universo en transformación permanente donde se conjugan el orden y el desorden, lo previsible y lo imprevisible, lo programable y lo aleatorio. Esta nueva manera de ver el mundo es el pensamiento complejo, una herramienta útil para ayudarnos a descifrar la complejidad de las organizaciones y a conducir las mejor.

Mientras que el pensamiento simple establece “programas” para controlar lo que es seguro, estable y mensurable, el pensamiento complejo permite construir estrategias para abordar lo imprevisible, lo aleatorio y lo cualitativo.

En estos tiempos sólo se puede conducir eficientemente una empresa si se es capaz de poner en ella una “mirada compleja”.

En esta Unidad analizaremos los principios operativos que permiten aplicar el pensamiento complejo a la conducción de organizaciones; posteriormente abordaremos el manejo de la diversidad, los desafíos que enfrenta el diseño organizacional y los cambios que sufre el rol de la alta gerencia como consecuencia de lo anterior.

## **2. EL PENSAMIENTO COMPLEJO Y LAS ORGANIZACIONES**

La empresa encuentra el tipo de organización más adecuado para tratar los problemas que afronta, cuando los miembros disponen de márgenes de libertad para adaptarse, autoorganizarse y regular entre ellos las contradicciones que encuentran en el nivel operativo. Todo lo que bloquea este proceso limita e impide a la organización brindar su mejor respuesta a los requerimientos externos y adaptarse a lo imprevisto.

Para que esta autocoordinación se realice en beneficio de la empresa y no se convierta en un caos, hace falta que todos los miembros conozcan y compartan el propósito y los valores de la organización.

Con ese conocimiento del todo, cada parte puede reaccionar de manera adaptada frente a lo imprevisto sin que sea necesario multiplicar las órdenes ni las normas.

A través de sus principios fundamentales, el pensamiento complejo nos propone múltiples alternativas para abordar de manera diferente la complejidad de las organizaciones y hacerlas evolucionar.

A continuación desarrollaremos brevemente los principios operativos fundamentales del pensamiento complejo, que son aplicables al mundo organizacional.

### **2.1. Autoorganización**

La biología parece indicar que, cada vez que una forma de vida ha debido afrontar entornos más complejos, su supervivencia ha dependido de su capacidad para suscitar dentro de ella una complejidad al menos igual que la de su entorno.

Las empresas enfrentan entornos cada vez más complejos, por lo que les resulta imprescindible disminuir su “complicación” (reduciendo por ejemplo la cantidad de niveles jerárquicos) e incrementar su “complejidad” responsabilizando a las personas. No existe nada más complejo que un conjunto de personas libres, autónomas y responsables.

Al volverse menos complicada, pero más compleja, la organización aumenta su flexibilidad y su capacidad de respuesta a un mundo dinámico, lo que equivale a decir su capacidad de autoorganización.

Se motiva mejor a las personas por el deseo que por el miedo. La confianza, el reconocimiento, el respeto a la palabra dada, la equidad, la buena fe, el derecho al error, la transparencia de criterios y la existencia de ejemplos, son las condiciones necesarias para que tenga sentido la autoorganización.

## **2.2. El principio del holograma**

Las partes de un sistema responden mejor a las demandas del medio externo en tanto que cada una lleva en sí misma la percepción del “todo”.

La empresa (como proyecto) constituye a la vez la membrana que contiene y da a cada parte su conciencia de pertenencia, la cultura que une y el sentido que impulsa.

El motor de una empresa no son los números, sino la vitalidad que tenga su proyecto. El proyecto cumple una función hologramática que se configura como la respuesta esencial de la administración para la complejidad.

## **2.3. Variedad**

La diversidad de cambios que debe afrontar una organización (tecnologías, competencias, globalización, etc.) requiere una conducción que posea variedad. Esto significa aceptar las oposiciones creadoras siempre que no sean destructivas, evacuar los factores de inhibición (ejecutivos agresivos, preeminencia de una función sobre las demás...) y el anquilosamiento.

Éstas son, entre otras, formas de garantizar a las organizaciones la diversidad de actores, a los efectos de mantener la vitalidad.

#### **2.4. La coevolución creadora**

Las organizaciones progresan gracias a sus intercambios con el exterior. Se nutren de su entorno y lo nutren a la vez, de manera de volverlo más fecundo para ellas mismas.

Toda organización que quiere crecer, debe evolucionar en forma conjunta con su entorno estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas, redes de inteligencia e investigación con universidades y centros de excelencia tecnológica, y explorando todas las innovaciones espontáneas que puedan emerger tanto en su propio seno como en el medio externo.

La innovación surge a menudo por casualidad, pero hay que aumentar las oportunidades de encuentro. Pasteur dijo que “los cambios sólo favorecen a las mentes preparadas”.

#### **2.5. El motor dialéctico**

Todo movimiento es una combinación incesante de contradicciones, de orden y desorden, de rigor e intuición, de análisis lógico y creatividad. En general, todos hemos sido mal preparados para enfrentar estas contradicciones, ya que nuestra educación formal nos ha conducido a verlas como situaciones excluyentes. En los sistemas complejos, el gerente debe tratar de evadirse de esta manera simplista de enfrentar la realidad, para reconocer sus contradicciones, esforzarse en superarlas sin reducirlas y hacer surgir todo el dinamismo que guarda su antagonismo complementario.

Reconocer las virtudes de la dialéctica es, como dice Sérieyx “elegir un tipo de gerencia que prefiere el desequilibrio dinámico de los equilibristas al equilibrio de las estatuas.”<sup>2</sup>

Es fundamental estar atento al surgimiento de los detalles que pueden desencadenar consecuencias importantes, siguiendo

<sup>2</sup> Hervé Sérieyx (1994). *El big bang de las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.

el principio de la teoría del caos. Este estilo de gerenciamiento requiere un mayor discernimiento y la conciencia de que, en todo momento, el detalle puede ser estratégico.

## **2.6. El principio de la recursividad y la empresa antropogénica**

Toda organización, al producir, se produce a sí misma. La empresa debe cuidar que sus mecanismos de funcionamiento desarrollen en cada persona y en cada equipo la capacidad de afrontar situaciones y desafíos cada vez más complejos.

Los estilos gerenciales, las estructuras de remuneración, la calidad de las relaciones entre las personas y, en general, todo aquello que rige el funcionamiento cotidiano puede transformar a la organización en “antropófaga”, es decir, en “consumidora” de los hombres y mujeres que en ella trabajan.

Por supuesto, también pueden apuntar a volver más “antropogénica” a la organización, es decir, más expansiva, más adulta y más enriquecedora para aquellos que agrupa.

Dice Sérieyx<sup>3</sup>:

*Muy frecuentemente entran jóvenes llenos de empuje, de sueños, de deseos de hacer las cosas bien. Muy frecuentemente, treinta y cinco años más tarde (si es que no han sido despedidos antes por incapacidad de adaptación), salen como “frutas secas” que alcanzan la jubilación vacíos de personalidad, de autonomía y de ambición.*

La organización que no tiene estructuras antropogénicas, no sólo empobrece a sus miembros sino que al hacerlo ella misma se vuelve cada día más pobre, menos capaz de enfrentar nuevos desafíos en una realidad cada vez más exigente.

<sup>3</sup> Hervé Sérieyx, op cit.

### 3. LA ADMINISTRACIÓN DE LA DIVERSIDAD

La rentabilidad y viabilidad de las organizaciones del futuro dependerá de los esfuerzos de una mano de obra cada vez más diversificada, integrada por gerentes y empleados muy diferentes, que exigen el reconocimiento de sus particularidades.

El concepto de diversidad se refiere a cualquier mezcla colectiva (personas, funciones, sistemas, negocios, etc.) caracterizada por las similitudes y diferencias.

La mayoría de los gerentes carece de un marco conceptual que permita una mayor conciencia de la diversidad como mezcla, con todas sus implicancias, así como un método sistemático para abordarla. Las proyecciones hacia el futuro sugieren que ese marco será indispensable.

Peter Vaill<sup>4</sup> compara la turbulencia, el peligro y la volatilidad del ambiente empresarial actual con un mar permanentemente agitado. Es bastante probable que ese mar se extienda cada vez más y se torne aún más encrespado y peligroso.

A medida que las empresas se adaptan a un ambiente en estado de cambio incesante, los directivos deberán enfrentar constantemente dos mezclas complejas: las asociadas con la turbulencia ambiental y las asociadas con la transformación organizacional.

Para administrar un fenómeno de esta envergadura, los gerentes deberán contar con una comprensión amplia de la diversidad y un marco conceptual, con las correspondientes estructuras y técnicas que van mucho más allá de los conceptos de administración tradicional.

La administración de la diversidad es un proceso para abordar todas las mezclas en forma tal de maximizar los objetivos de la organización.

<sup>4</sup> Peter B. Vaill (1991), *Managing as a performing art: new ideas for a world of chaotic change*. Jossey Bass Publishers. San Francisco, California, 1991.

### **3.1. Proceso de administración de la diversidad**

El primer paso del proceso de administración de la diversidad es tener claridad sobre el problema. Para llegar a ella se deben articular la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa con una acabada comprensión del ambiente en el cual se opera.

La claridad relativa a la cultura de la organización es la más difícil de alcanzar, ya que los postulados que la constituyen suelen estar ocultos, pero son los que determinan lo que ha de crecer y evolucionar en la organización.

Estos postulados o “reglas no escritas” rigen la manera como la organización responde a la diversidad. Si no reflejan la diversidad interna y externa, con la consiguiente complejidad que predomina en el presente, probablemente reducirán la capacidad de adaptación de la organización.

El segundo paso del proceso consiste en definir la situación en términos de la diversidad concebida como una mezcla. Por ejemplo, un gerente de sucursales de un Banco, del cual depende un conjunto de gerencias regionales, encontrará diferencias y similitudes en los segmentos de mercado, la configuración de la competencia, las variables macroeconómicas, el volumen de negocios, etc. Al planificar una solución, entonces, es esencial conocer todas las dimensiones de la mezcla.

El tercer paso consiste en buscar las tensiones generadas por la diversidad, es decir, el conflicto asociado con la interacción de los elementos de la mezcla.

La diversidad no siempre genera tensión y cuando lo hace, no siempre esto es negativo. La tensión generada por la diversidad pasa a ser un problema en la medida en que impida alcanzar los objetivos de la organización.

El cuarto paso del proceso consiste en revisar los enfoques actuales y reemplazar los que no funcionan por otros. A medida que cambian las circunstancias, debe ocurrir lo propio con los enfoques. Es importante controlar los resultados de un curso de acción y realizar cambios cuando sea necesario.



### **3.2. Aptitudes para manejar la diversidad**

El gerente eficiente en el manejo de la diversidad y las contingencias, es el que sabe situarlas con su correspondiente tensión en el contexto apropiado, el que incluye tanto el ambiente exterior como la estrategia, la estructura y la cultura de la organización. Las preguntas que debe plantearse son las siguientes:

1. ¿Qué consecuencias puede tener la tensión generada por la diversidad?
2. Dadas las consecuencias, ¿es necesario que intervenga?

Si la respuesta a la segunda pregunta es negativa, el gerente puede pasar a otras cuestiones. Si es afirmativa, debe elegir un curso de acción.

Las organizaciones del futuro conocerán mezclas de diversidad en distintos contextos. Algunas mezclas, como las que se encuentran en el ambiente empresario, serán inherentes a la naturaleza de la sociedad actual y la cultura de los países en los que se opera. Otras serán el resultado del crecimiento geométrico de las alianzas estratégicas entre las organizaciones. Las que están asociadas con el cambio organizacional serán producto de los intentos de los gerentes por responder a mezclas ya conocidas y, a su vez, los procesos de cambio en las organizaciones darán lugar a mezclas nuevas para las cuales aún no existe respuesta.

Esto significa que las organizaciones deben revisar los marcos conceptuales y los métodos con los que responden a la diversidad. Para que esto sea posible, los administradores deberán poseer las aptitudes correspondientes, o sea, la capacidad de comprender y utilizar el proceso de administración de la diversidad y la posibilidad de prever con exactitud las consecuencias de los distintos cursos de acción.

#### 4. EL NUEVO ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN

*Estamos siendo desafiados permanentemente a mirar el mundo como un mercado, una fuente de experiencia y un parámetro para el rendimiento. Esto es muy duro y demandante, pero también puede ser vigorizante y divertido. Siento que estamos redescubriendo la administración.*

DON JANS. Directivo de ABB

El modelo tradicional de administración, basado en el planeamiento y el control, posibilitó el crecimiento de muchas empresas, durante varias décadas.

Desde la cima de la organización, el paisaje se veía como una intrincada y sofisticada red de conexiones con los niveles operativos diversos y distantes. Pero aquellos que estaban en los niveles inferiores tenían una percepción diferente: sentían pesadas cadenas amarradas a los tobillos.

Los problemas que muchas empresas están experimentando en la actualidad, son inherentes a la filosofía que inspira al modelo de administración tradicional, originada en las enseñanzas de Frederick W. Taylor.

A principios de siglo, Taylor escribió que el rol de la gerencia era asegurarse que las tareas de los trabajadores estuvieran bien definidas, medidas y controladas. Con el objetivo de lograr personas confiables, consistentes y eficientes, los administradores llegaron a considerar que las personas eran solamente un factor de producción. En ese contexto, los gerentes diseñaron sistemas, procedimientos y políticas que aseguraban que todos los empleados se comportaran como lo establecía la empresa. El fin era hacer

más predecibles y, por ende, más controlables las actividades de los mandos medios y de los trabajadores del nivel operativo.

El problema con este enfoque de la administración radicaba en que los supuestos sobre la imposibilidad de predecir el comportamiento humano se convirtieron en profecías autocumplidas.

Los mismos sistemas que aseguraban el control, inhibían la creatividad y la iniciativa. Las personas eran despojadas de su individualidad y, en el mejor de los casos, la cultura organizacional resultante se desarrollaba en forma totalmente pasiva. Los empleados resignados implementaban iniciativas de la dirección, aunque supieran que estaban condenadas al fracaso.

En los casos más graves, se generaba un antagonismo tal que motivaba a las personas a sabotear el sistema que los oprimía.

Percy Barnevik, ejecutivo jefe de ABB (Asea Brown Boveri) dice al respecto:

*Nuestras organizaciones están construidas de manera tal que a la mayoría de los empleados se les pide que utilicen solamente el 5% de su capacidad en el trabajo. El 95 % restante lo usan solamente cuando vuelven a sus casas y se ocupan de sus hobbies o de sus actividades sociales. Debemos ser capaces de reconocer y utilizar las habilidades que cada individuo trae consigo todos los días cuando viene a trabajar.*

Los líderes como Barnevik están empezando a articular el desafío de la administración en términos de aprovechar al máximo los conocimientos, destrezas y capacidades de cada miembro de la organización.

Ellos cuestionan los supuestos del taylorismo, que alientan el uso de sistemas y políticas para meter por la fuerza a los individuos dentro del molde corporativo. Como contrapartida, proponen desarrollar una filosofía de la administración basada en un enfoque mucho más personalizado que estimule la diversidad y faculte a los empleados a desarrollar sus propias ideas.

Este cambio es parte de un amplio replanteo del rol de la alta dirección, que resulta de la necesidad de reemplazar las doctrinas

obsoletas por una filosofía de liderazgo construida sobre la base del propósito, los procesos y las personas.

Esto de ninguna manera significa despojar a la organización de todos los procedimientos, sistemas y políticas formales, sino más bien redefinirlos de manera que puedan apoyar la capacidad de la alta dirección para enfocarse en las personas.

La alta dirección puede:

- reducir su dependencia del planeamiento estratégico formal, a través de influir en el rumbo de la organización mediante el desarrollo de personas clave
- iluminar los sistemas de control a través del desarrollo de valores personales y relaciones que estimulen el autocontrol
- reemplazar la dependencia de los sistemas de información por el desarrollo de comunicaciones personales que permitan el acceso a la inteligencia y a las experiencias de vida.

Dado que el rápido aumento de la complejidad y de la diversificación requirió de las empresas una mayor descentralización, la alta dirección creó sistemas que le permitieran retener el control, incluso cuando delegaban autoridad.

Aunque la diversificación reduce la capacidad de los directivos para entender muchas de las decisiones que revisan, en numerosas empresas no se cuestiona la responsabilidad de la alta dirección en ejercer ese control.

En las últimas décadas, sin embargo, empezaron a aparecer los problemas inherentes en ese tipo de sistemas. La mayoría de los sistemas de control están diseñados para monitorear la actividad de una organización sobre una base mensual o trimestral, por lo que son incapaces de detectar, y mucho menos responder, los cambios que ocurren con frecuencia semanal o incluso diaria.

El problema se magnifica por el tiempo que se insume para recolectar, consolidar, transmitir y analizar la información, trasladándola hacia los niveles superiores para su control y volviéndola a bajar posteriormente para su implementación.

El principal problema de las empresas que dependen de pesados controles formales es el supuesto de que las personas que ocupan la alta dirección son las más capaces para analizar la información que el sistema genera y tomar decisiones en consecuencia.

Muchos altos ejecutivos han reconocido que encuentran problemas para formar criterios sobre la base de información abstracta o desactualizada, relativa a cuestiones operativas de las cuales poseen un conocimiento limitado.

Como resultado de ello, complementan o reemplazan esos sistemas de control por maneras más sutiles de influir sobre las personas que están más cerca de la acción. En lugar de intervenir con acciones correctivas, encuentran maneras de motivar a las personas para que se controlen y se corrijan a sí mismas.

Construir un ambiente de transparencia organizacional es una de las principales alternativas que tienen los altos ejecutivos a los efectos de complementar los sistemas de control formales y reducir su dependencia hacia ellos. Cuando las personas entienden claramente los objetivos de la organización, pueden medir su rendimiento con respecto a dicho parámetro. Los que están en niveles medios se sienten mejor cuando tienen la posibilidad de resolver determinadas cuestiones sin necesidad de elevar el problema a los superiores y esperar la respuesta.

La alta dirección debe utilizar los sistemas de control como una herramienta de apoyo, no como una herramienta de dominación. En los últimos años, el modelo tradicional de revisión jerárquica y acción correctiva le está cediendo paso a un nuevo modelo de administración centrado en las personas, donde el rol clave de la alta dirección consiste en crear un ambiente en el cual los gerentes y empleados se controlen y se corrijan a sí mismos.

Históricamente, los sistemas de control formales le proporcionaban a la alta dirección el control sobre el flujo de información, lo que constituía el elemento vital de cualquier organización. Consideremos a título de ejemplo el caso de Norton, empresa productora de abrasivos industriales y competidora de 3M. Cuando los negocios de Norton crecieron y se hicieron más complejos, la empresa creó un departamento de análisis de negocios para manejar el flujo de información. Para mediados de la década del '20,

los analistas estaban generando 80 informes diferentes para alimentar el apetito creciente de la alta dirección para informarse. Cuanto mayor era la necesidad de delegar, más información necesitaban para mantener el control.

Cuando llegaron las computadoras, los ejecutivos de Norton, como los de la mayoría de las grandes corporaciones, percibieron la nueva herramienta de procesamiento de información simplemente como una posibilidad de acelerar el sistema manual existente. Entonces, encomendaron estudios para determinar las futuras necesidades de información e invirtieron en hardware y software, tal cual les aconsejaron los expertos. El retorno de esas inversiones se midió en un rango que abarcaba desde la desilusión hasta el desastre.

Lo mismo que le pasó a Norton, le sigue ocurriendo a muchas compañías, ya que persiste el problema de la definición de las oportunidades que surgen de la revolución informática. Ellos piensan que la cuestión radica en el poder del procesador, mientras que en realidad el tema clave es entender el potencial de la tecnología de la información para desarrollar y difundir conocimientos como una fuente de ventaja competitiva.

La mayoría de los ejecutivos administran la información de la misma manera que los recursos físicos, es decir como algo que pueden conseguir, almacenar y localizar donde consideren necesario. Pero la información es vital y volátil. Para tener valor, la información debe estar relacionada con otra información y sólo entonces se convierte en una fuente de conocimiento.

De modo que el principal desafío de la alta dirección no consiste en diseñar sistemas que procesen datos en forma más eficiente, sino en crear un entorno en el cual las personas puedan utilizar la información de manera más efectiva.

Los altos ejecutivos de muchas organizaciones están llegando a la conclusión de que las relaciones personales son mucho más efectivas para comunicar información compleja, captar señales sutiles y transferir conocimiento. Por ejemplo, Anita Roddick<sup>5</sup> no

<sup>5</sup> Anita Roddick es una famosa empresaria norteamericana, fundadora y actual directora de *The Body Shop International*

crea demasiado en los sistemas formales. Por el contrario, está convencida de que la comunicación personal es mucho más efectiva que los informes escritos cuando se trata de captar la atención de los empleados y motivarlos a actuar. Ella dice que su organización “está diseñada para mantener una sensación constante de cambio”. Por eso, para que los empleados de los 700 locales que Body Shop tiene en más de 40 países diferentes, compartan sus sentimientos de excitación hacia los productos y su interés en satisfacer a los clientes, Roddick instaló una cartelera institucional, un fax y una reproductora de video en cada uno de los locales, con lo que continuamente bombardea a sus empleados con imágenes y mensajes. Ella visita personalmente los locales para contar historias y escuchar las preocupaciones de los empleados y organiza reuniones periódicas con personal seleccionado al azar, incluso en su propia casa. En todas sus comunicaciones, Roddick se basa en los circuitos informales e incluso ha llegado a implantar ideas en forma de rumores. Por otra parte, alienta la comunicación ascendente, a través de la creación de un Departamento de Buenas Ideas, que le permite a los empleados saltar los canales formales y comunicarse directamente con la alta dirección.

De cualquier manera, muchos ejecutivos se están dando cuenta de que como el desafío trasciende el hecho de crear sus propias redes de comunicaciones deben construir una red en la cual todos los miembros de la organización puedan intercambiar información, desarrollar ideas y apoyarse mutuamente. Para que esto sea posible, el flujo de información horizontal debe ser tanto o más importante que el vertical.

En la era de la información, la supervivencia de una empresa depende de su habilidad para capturar inteligencia, transformarla en conocimiento útil que sirva de base para el aprendizaje organizacional y difundirlo rápidamente a través de toda la organización.

Está pasando la época de la información abstracta almacenada en los niveles jerárquicos más altos. Los tiempos actuales requieren que la información se distribuya y se utilice como fuente de ventaja competitiva.

El principal recurso escaso es el conocimiento, el cual está formado por la mezcla de información, inteligencia y experiencia. Este recurso es más valioso cuando es utilizado y controlado por los niveles operativos de la organización.

Las implicancias para la alta dirección son profundas. Si los empleados del nivel operativo son recursos estratégicos vitales en vez de meros factores de producción, los altos ejecutivos no pueden mantenerse aislados y desconectados de aquellos. Debe ser revisada la asignación de roles y responsabilidades, y, como consecuencia de ello, muchas de las funciones antes reservadas a la alta dirección se redistribuirán en los niveles operativos.

Por eso, sus miembros deberán adoptar un modelo de administración orientado hacia las personas, como el que describe Jack Welch<sup>6</sup>:

*Después de todo... los buenos líderes son abiertos. Suben, bajan y dan vueltas por toda la organización para contactarse con las personas. En definitiva, todo se trata de seres humanos viendo cosas y aceptándolas a través de un continuo proceso interactivo enfocado en el consenso. El viejo supuesto sobre el que se basaban las relaciones laborales en General Electric era el empleo de por vida. Esto ha llevado a instalar un tipo de lealtad paternalista y hasta diría feudal. Mi concepto de lealtad no es "dar" tiempo a alguna organización para ser, a cambio, protegido del mundo exterior. La lealtad es una especie de afinidad entre personas que quieren enfrentarse con el mundo exterior y vencerlo. El nuevo contrato, si existe uno, es que los empleos en General Electric son los mejores del mundo para la gente que está dispuesta a competir. Tenemos los mejores planes de capacitación y de*

<sup>6</sup> Jack Welch es el directivo más importante que tuvo la corporación *General Electric* a lo largo de toda su existencia. La cita es de la entrevista realizada por Noel Tichy y Ram Charan, publicada en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1989.



*desarrollo y un ambiente que brinda oportunidades para el crecimiento personal y profesional.*

Lo que Welch propone, es algo casi opuesto a la administración tradicional, que estimulaba a los gerentes a reducir riesgos mediante el control de los comportamientos individuales.

La alta dirección de las organizaciones del futuro debe reconocer que la diversidad de las capacidades de los hombres y lo imprevisible de su espíritu, es lo que posibilita la iniciativa, la creatividad y el emprendimiento.

La tarea básica de los líderes empresarios radica en volver a capturar esos atributos humanos tan valiosos y sólo lo lograrán en la medida en que consideren que las personas constituyen el centro de la organización.

## **5. EL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA**

El diseño organizativo tiene siempre el mismo objetivo final: mejorar la aptitud de la empresa para llevar a cabo sus estrategias.

Cuando los resultados del diseño son decepcionantes, existe a menudo la tendencia a aplicar otro nuevo. Muchas empresas repiten el ciclo interminablemente.

El diseño estructural implica la resolución de tres cuestiones básicas: en primer lugar, la definición de una estructura que permita adaptarse a los cambios; en segundo término, que dicha estructura sea aplicable, es decir, que facilite la ejecución cotidiana de las decisiones y, por último, en la etapa de la implementación de la nueva estructura, se debe ser lo suficientemente riguroso y paciente como para no caer en la tentación de cambiar de rumbo en forma intuitiva y apresurada.

Los rediseños estructurales siempre tienen un costo (trastornos que afectan a clientes y empleados, pérdidas de productividad, indemnizaciones, etc.), por eso jamás se los debe emprender a la ligera. Hay que modificar la estructura sólo en caso de necesidad, teniendo muy claros los objetivos que se persiguen y con la

seguridad de que los beneficios esperados compensarán los costos del rediseño.

Una vez que se sabe exactamente qué se quiere lograr con el nuevo diseño, hay que ponerse a trabajar en los planos. Sería bueno contar con algún método que nos diera siempre la respuesta acertada, pero las fórmulas mágicas no existen. En muchas ocasiones no se satisfacen las expectativas por la incapacidad de realizar un diseño adecuado o por dificultades en su implementación.

Uno de los errores más comunes que se cometen consiste en concentrarse exclusivamente en la estructura sin diseñar en forma paralela nuevos procesos, requerimientos de capacitación, sistemas de evaluación de rendimiento, retribuciones, responsabilidades de los equipos y sistemas de información.

Estos elementos descuidados siempre tuvieron su importancia, pero nunca como en la actualidad, en que se presentan problemas tales como la complejidad creciente de las organizaciones globales y la necesidad de acelerar todos los procesos empresarios. Las empresas deben ser sumamente ágiles justamente cuando la creciente complejidad tiende a volverlas más lentas. Para superar esta contradicción, las organizaciones deben prestar atención a cada aspecto del diseño, en aras de la aplicabilidad, lo cual siempre es un proceso iterativo, probablemente interminable. Para avanzar en ese camino, deben formularse las siguientes preguntas a cada paso:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo diseño? ¿Es suficiente el cambio propuesto o requiere otros cambios complementarios?
2. ¿Cómo funciona realmente la organización en la actualidad? ¿Son aplicables en la realidad los cambios estructurales propuestos, o sólo lo son en teoría?
3. ¿Es coherente la estructura propuesta con la estrategia y con la cultura de la organización?
4. Dado que cada cambio tiene ventajas y desventajas, ¿cómo utilizamos otros elementos de diseño para mitigar los problemas potenciales?

Ahora bien, el mejor diseño pensado en términos de aplicabilidad, tampoco será suficiente si no se lo ejecuta exhaustivamente. Esto implica:

- la participación de cada unidad e individuo sin excepciones, sabotajes ni vetos encubiertos,
- establecer un cronograma para cada cambio y cumplirlo,
- rechazar las numerosas concesiones pequeñas que reducen la efectividad de los proyectos.

Durante los procesos de transformación, la empresa debe esforzarse para:

1. Crear un contexto para la reestructuración mediante una argumentación clara, que demuestre la necesidad de cambios urgentes. Es necesario poner el acento en los fundamentos para generar actitudes a favor del cambio, reforzar las conductas nuevas y orientar las decisiones.
2. Crear una visión compartida del futuro. Si no se le muestra el cuadro a las personas involucradas, cada una armará el suyo sobre la base de información fragmentada. Las personas necesitan saber cómo incidirán los cambios sobre los resultados de la empresa y sobre su propia situación personal.
3. Comunicar la nueva estructura y los detalles prácticos de su funcionamiento. Los rumores, los malentendidos y las imprecisiones irrumpen en los vacíos de comunicación. Es necesario presentar un mensaje claro y coherente a toda la organización, y repetirlo con frecuencia.
4. Controlar rigurosamente la etapa de transición. Los directivos a menudo subestiman la magnitud del esfuerzo de orientación, conducción y control requeridos para que la organización se ponga en marcha según los nuevos diseños. Destacar algunas medidas clave, ciertos hitos concretos y unas cuantas metas de plazo muy corto, ayuda a

resolver los problemas de la transición y mantener la atención de la empresa en sus propósitos y objetivos finales.

5. Dar tiempo al nuevo diseño para que empiece a funcionar. Cualquier cambio requiere tiempo. No hay que caer en la trampa de introducir cambios adicionales antes de que el rediseño original haya empezado a funcionar, ya que puede caerse en un círculo vicioso eterno.

A medida que aumentan el ritmo y la urgencia de los cambios, se reduce el ciclo de vida de las estrategias, por lo que pocas empresas sobrevivirán si no adquieren la capacidad de llevar a cabo cambios estratégicos veloces sin sufrir tensiones o disfunciones graves. Por otra parte, las empresas seguirán modificando sus estructuras como un medio para lograr esas transformaciones constantes, proceso del que surgirán inevitablemente estructuras novedosas e incluso revolucionarias.

En los siguientes puntos reseñaremos la obra de algunos autores que se relacionan con las configuraciones estructurales futuras.

### **5.1. La “organización misionera” de Henry Mintzberg**

Probablemente la forma estructural del futuro sea un híbrido entre las cinco formas estructurales, llamado *forma misionera*, bastante frecuente en órdenes religiosas y organizaciones sin fines de lucro. Dado que es una estructura en la que los miembros tratan de alcanzar los objetivos sin necesidad de control central, puede producirse una profunda descentralización hacia el nivel de cada individuo (algo similar a lo que sucede en la burocracia profesional).

Hace falta contar con un líder carismático (como en la estructura simple) y con un conjunto de tareas relativamente sencillas y rutinarias (como en la burocracia tradicional). Los miembros trabajan en órdenes o unidades semiautónomas (como en la forma divisional) y están dispuestos a colaborar entre sí (como en la forma matricial).

Esta mezcla de las formas estructurales podría ser la clave para introducir la sexta. La *forma misionera* tendría su propio mecanismo de coordinación (la socialización de las normas) y el elemento de diseño fundamental sería el adoctrinamiento. Sus miembros se coordinarían gracias a las normas compartidas y asimiladas en el adoctrinamiento realizado por la organización. Así, pueden sentirse partícipes por iniciativa propia o por haber sido adoctrinados en el momento de vincularse a la organización.

Al disponer estas organizaciones de misiones atractivas, y tal vez también de una historia atractiva, sus miembros comparten una fuerte ideología que le confiere su sentido de misión.

## **5.2. La “organización circular” de Frances Hesselbein<sup>7</sup>**

Los nuevos líderes trabajan con conceptos de administración más flexibles y emplean un lenguaje más amplio que antes. Por ejemplo, Jack Welch<sup>8</sup> dijo en una entrevista:

*Queremos que dentro de diez años se diga que General Electric es una empresa donde impera la libertad para ser creativo, donde aflora lo mejor de cada uno. Un lugar abierto, justo, donde uno siente que su trabajo es importante y las realizaciones tienen su premio, tanto en la billetera como en el espíritu.*

Frances Hesselbein, además de los datos que figuran en la nota al pie, fue CEO de las Girl Scout, la organización juvenil más grande del mundo, en el período entre 1976 y 1990.

Cuando asumió ese cargo se encontró con estructuras total-

<sup>7</sup> Frances Hesselbein es presidenta de la *Fundación Peter F. Drucker para Organizaciones sin Fines de Lucro* y presidenta del *Josephson Institute for the Advancement of Ethics*. Ha recibido muchos premios, doce doctorados honorarios y el premio a la excelencia en el liderazgo de la *National Women’s Economic Alliance*.

<sup>8</sup> Ver nota 6 de esta misma unidad.

mente obsoletas. Frente a esa realidad, creó otra nueva en la cual las personas y las funciones atravesaban círculos concéntricos. La ejecutiva jefe ocupaba el centro y miraba hacia afuera, en lugar de ocupar la cima y mirar hacia abajo. El personal se desplazaba a través de los círculos organizativos, lo que dio como resultado un alto rendimiento y una moral excelente.

El cuestionamiento natural a este tipo de estructuras es la imposibilidad de introducir cambios si no se ocupan los niveles más altos de la organización.

La respuesta de Hesselbein es que se puede comenzar en cualquier nivel y que cualquiera sea la tarea que desarrollan, las personas pueden introducir ideas novedosas y cambiar el enfoque del liderazgo que ejercen en su equipo de trabajo.

Esta visión flexible y circular de la organización supone el fin de los “feudos funcionales” y el protagonismo individual. La clave consiste en el trabajo asociado, tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera: los directivos que aprenden a trabajar en alianzas con otras empresas hallan nuevos desafíos que le brindan mayor energía y trascendencia a su labor.

Según Hesselbein, el administrador eficiente debe dominar tres niveles de la administración: la misión, la innovación y la diversidad.

- **Administración para la misión**<sup>9</sup>: comprender la propia misión es la esencia de una estrategia eficaz, sea para una organización sin fines de lucro o para una gran corporación multinacional. Una misión poderosa y atractiva, dará a la gente una razón motivadora para la existencia de la organización.
- **Administración para la innovación**: Peter Drucker dice que la innovación es “el cambio que crea una nueva dimensión del rendimiento”. Si introducimos la innovación en la estructura de la organización, dicha innovación se va transformando lentamente en integrante natural de la

<sup>9</sup> Sugiero releer el punto 4 de la Unidad 4 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

cultura y se genera el estado mental que posibilita la “nueva dimensión del rendimiento”. Al mismo tiempo, deben descartarse los programas que pueden ser efectivos hoy, pero que difícilmente lo sean en el futuro.

- **Administración para la diversidad:** todo administrador debe anticipar el impacto de la diversidad sobre las organizaciones que conduce. A mayor diversidad, mayores problemas para coordinar pero, como contrapartida, existen mayores oportunidades para el aprendizaje.

Dice Frances Hesselbein<sup>10</sup>:

*Hace un tiempo me detuvo el tráfico en Nueva York cuando me dirigía hacia el aeropuerto para dar una conferencia al personal de una agencia internacional de auxilios a las víctimas de desastres. Cuando me preguntaba cuál sería la mejor introducción a una conferencia sobre liderazgo que impactara a un auditorio conformado por representantes de diversas culturas, razas y etnias, casualmente miré un ómnibus detenido junto a mi vehículo. En el costado llevaba un gran letrero blanco con el siguiente texto:*

Para alcanzar la grandeza:  
empieza por donde estás,  
usa lo que tienes,  
haz lo que puedas.

ARTHUR ASHE

*Fue un hecho providencial. Llevé este mensaje escrito por el gran deportista, filántropo y autor norteamericano cuando moría de SIDA a raíz de una transfusión de sangre, a personas que día a día deben aliviar a seres humanos sumidos en las condiciones y circunstancias*

<sup>10</sup> Frances Hesselbein (1998). *The circular organization*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, California.

*más trágicas, muchas veces con recursos y personal escasos.*

*Bajo la inspiración de ese mensaje, comprendí que el cambio profundo es manejable y se puede convertir en parte de la vida. Tengo la esperanza de que podamos hacer del cambio algo manejable a partir de las dimensiones humanas: haciendo lo que podemos donde estamos y con lo que tenemos.*

*Los líderes efectivos son aquellos capaces de ver más allá de las paredes de la empresa y construir una comunidad cohesionada que abarque a todos sus miembros.*

### **5.3. La “organización reconfigurable” de Jay Galbraith<sup>11</sup>**

La administración está dedicando cada vez más tiempo y energía a cambiar o revitalizar las organizaciones existentes.

Galbraith afirma que este esfuerzo podría resultar menos arduo si el diseño de las organizaciones incluyera la posibilidad de cambiarlas constante y fácilmente.

Las estructuras son medios para conseguir los objetivos estratégicos. La necesidad de la organización reconfigurable surge de que es cada vez más difícil sostener en el tiempo las ventajas competitivas.

En el pasado, la empresa que encontraba alguna fórmula comercial exitosa, levantaba barreras para protegerla y creaba una estructura adecuada.

Para muchos sectores, ese modelo está dejando de tener vigencia, simplemente porque las fórmulas para el éxito son rápidamente imitadas por competidores ágiles. Se necesita un nuevo

<sup>11</sup> Jay Galbraith es profesor en el IMD en Lausana, Suiza. Es investigador superior en la Universidad de Southern California. Sus campos de investigación son la estrategia y la organización. Galbraith es autor de *Competing with flexible lateral organizations* y coautor de *Organizing for the future and strategy implementation: the role of structure and process*. También ha escrito numerosos artículos para publicaciones especializadas.



diseño que permita reconfigurar rápidamente las estructuras y los procedimientos y realinearlos con una estrategia que cambia constantemente.

El desafío consiste en diseñar organizaciones capaces de ejecutar estrategias cuando no existen ventajas competitivas sustentables. Los triunfadores del futuro serán aquellos que logren crear una serie de ventajas temporarias de corto plazo.

En esta línea, los líderes deberán mirar hacia el futuro y crear permanentemente nuevas capacidades que produzcan valor para el cliente. Deberán, además, combinar esas capacidades para igualar y superar las ventajas existentes y superar a la competencia enhebrando una serie de jugadas ofensivas y defensivas, como en el ajedrez. Las empresas capaces de encontrar respuestas flexibles y elaborar una serie de jugadas adecuadas a lo largo del tiempo, serán las más exitosas.

La organización reconfigurable es el medio para ejecutar estos cambios constantes de estrategia y es el producto del empleo adecuado de tres capacidades:

- *Formación de equipos que trascienden los límites funcionales, con una gran capacidad de interconexión interna.* Esta aptitud se basa en las políticas de alineamiento de recursos humanos, es decir, en la posibilidad de atraer, retener y desarrollar a las personas flexibles que crean la organización flexible.
- *Utilización de los precios internos y los mercados para coordinar la complejidad de los múltiples equipos de trabajo.* La herramienta central para lograr esta aptitud es un sistema de información que permita una determinación flexible de ganancias y pérdidas en cualquier dimensión.
- *Formación de alianzas para obtener las capacidades que no se poseen.* Las mismas aptitudes de cooperación, negociación e influencia sin autoridad que se utilizan para crear redes internas son indispensables para el manejo de las redes externas.

La estrategia de crear una serie de ventajas a corto plazo, sólo tiene sentido si la empresa posee una estructura capaz de aplicarla. Teniendo en cuenta esto, hay dos sectores cruciales: los sistemas de información y fijación de objetivos, y el de gestión de personal:

- **Sistemas de información y fijación de objetivos:** la empresa reconfigurable necesita sistemas de información para la gestión y procesos de planificación que le permitan funcionar como un conjunto de pequeñas unidades de negocios. Se deben poder asignar costos e ingresos a productos, segmentos de mercado, canales de distribución, etc., a los efectos de determinar su rentabilidad. Las políticas de precios entre las distintas unidades de negocios, deben reflejar con precisión los precios de mercado para poder coordinar la asignación de recursos entre las unidades de negocios y con los aliados externos. El uso de precios internos facilita la tarea compleja de coordinar las distintas unidades. La alta gerencia debe garantizar la interacción de las unidades al fijar prioridades, asignar recursos y resolver los inevitables conflictos.
- **Gestión de Personal:** es fundamental crear las conductas y los estados mentales acordes con la capacidad de reconfiguración. Los conflictos por prioridades y precios de transferencia dentro de una misma unidad o entre éstas, pueden restarle energía a la empresa formada por pequeñas unidades. Los participantes deben ser generalistas, dispuestos a colaborar y formar parte de una cultura reconfigurable. El punto de partida lo constituye el proceso de selección, ya que este tipo de organizaciones requiere personas que prefieran el trabajo en equipo, hábiles para resolver conflictos, con deseos de aprender y capacidad para hacerlo. La capacitación es constante, a los efectos de crear simultáneamente destrezas y habilitar a las personas. Por último, el sistema de retribuciones también debe ser flexible y reconfigurable, lo cual no es sencillo de lograr por la actitud conservadora reinante en

la mayoría de las organizaciones frente a este tema. Los nuevos sistemas de retribución deben ser ágiles y con pocos niveles. La remuneración no dependerá tanto de la tarea efectuada, sino de las destrezas que posee el individuo. Hoy existe la tendencia a que la persona gane más cuanto más aprende. También están cambiando los procedimientos de evaluación de desempeño: tradicionalmente la realizaba solamente el jefe, mientras que ahora se tiende a que intervengan los subordinados, los pares e, incluso, personas externas a la organización, tales como clientes o proveedores. En conjunto, estos elementos de gestión de personal crean capacidades y redes personales multisectoriales, lo que equivale a decir, generan una cultura reconfigurable. De esta manera, la organización está en mejores condiciones para capitalizar las oportunidades y crear nuevas capacidades, las que pueden combinarse de diversas maneras para crear nuevas ventajas. Pero la capacidad perdurable, y acaso la fuente más duradera de ventajas, es la de la reconfiguración de la propia organización.

La organización funcional tradicional perdura como una estructura estable, en torno de la cual se produce la reconfiguración. Las funciones sirven de punto de referencia a las personas que participan en proyectos y en pequeñas unidades de negocios. Podría decirse, siguiendo la clasificación de Mintzberg<sup>12</sup>, que el modelo propuesto por Galbraith es un híbrido entre la forma divisional y la forma matricial.

Las funciones adquieren una perspectiva a largo plazo y se hacen responsables de adquirir y construir nuevas capacidades, aptitudes y tecnologías. A medida que los equipos y las pequeñas unidades se hacen cargo de las decisiones, el papel de las funciones es construir capacidades de largo plazo.

Por supuesto que la reconfiguración no es gratuita ni está

<sup>12</sup> Se refiere a la clasificación desarrollada en el punto 5 de la Unidad 3 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

exenta de problemas. No siempre se encuentran personas capaces de resolver conflictos y dispuestas al cambio permanente. Del mismo modo que sucede en las estructuras matriciales, las discusiones pueden derivar en negociaciones interminables que consumen mucha energía y restan tiempo a la atención de los clientes. Pero estos costos y riesgos deben compararse con los que acarrea la falta de adaptación al entorno.

En conclusión, la organización reconfigurable de Galbraith es una solución para aplicar estrategias cambiantes. Si la ventaja competitiva es efímera, también lo es la forma organizacional. Este modelo de organización consta de una estructura funcional, en torno de la cual se forman, combinan y disuelven constantemente equipos de proyectos y pequeñas unidades, las que pueden concentrarse en productos, canales de distribución, segmentos de mercado, regiones geográficas, proveedores, tecnologías, etc.

#### 5.4. La “organización camaleónica” de Doug Miller<sup>13</sup>

Dice Doug Miller<sup>14</sup>:

*Para describir la organización del futuro, ante todo examinemos el camaleón. Sólo los naturalistas y los niños lo consideran un animal hermoso. Con esas crestas, cuernos, espinas y ojos saltones y movedizos, parece una broma cruel de la naturaleza. Pero las verdaderas víctimas de esa broma son las presas y los depredadores del camaleón, porque el animal está perfectamente equipado para sobrevivir. Su cuerpo está aplanado y su piel cambia de color en respuesta a estímulos tales como la luz, la temperatura y la emoción. Dicho de otra manera, el camaleón se adapta constantemente a su ambiente.*

<sup>13</sup> Doug Miller es CEO de *Norell Corporation*. Previamente fue directivo de *McDonnell Douglas* e *IBM*. Es miembro del Consejo Asesor del decano de la *Facultad de Administración de Empresas de Emory University*.

<sup>14</sup> Doug Miller (1998). *The organization of the future*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, California.

La organización del futuro será un organismo flexible, que tratará de prever los cambios en el ambiente en que desarrolla sus negocios.

Según Miller, la organización camaleónica tiene cinco características fundamentales: gran flexibilidad, compromiso con las personas, excelencia en el uso del trabajo en equipo, competencias esenciales fuertes y afición por la diversidad.

Pasamos a considerar cada una de estas cinco características.

- *Gran flexibilidad*

La premisa básica de la organización camaleónica es la flexibilidad. Este tipo de organización no se resiste al cambio, sino que lo vive con naturalidad e incluso busca provocarlo.

Charles Handy<sup>15</sup> compara la organización con una hoja en forma de trébol<sup>16</sup>: un pétalo es el núcleo esencial, el otro es la contratación externa de trabajo y el tercero es la mano de obra flexible. El mismo núcleo esencial cambia con el tiempo y tanto más rápidamente cuanto más se acelera el cambio en el mundo de los negocios.

En la unidad anterior citamos el caso de IBM. Durante años, IBM fue incapaz de adaptarse a los cambios en el entorno porque los éxitos del pasado habían colaborado para formar una cultura inflexible. Las decisiones de los clientes constituyeron la señal de alarma y el despertar fue tan brusco como doloroso. IBM no sólo se reestructuró, sino que cambió su núcleo esencial. Eliminó decenas de miles de puestos de trabajo y creó diez mil puestos nuevos que requerían capacidades y actitudes totalmente distintas.

A medida que las empresas se reestructuran alrededor de sus competencias esenciales se acentúa la tendencia a contratar trabajos afuera.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Charles Handy es autor de varios libros y numerosos artículos. Ha sido directivo de empresas y actualmente reside en Londres, donde ejerce como profesor en la *London Business School*.

<sup>16</sup> Charles Handy (1991). *The age of unreason*. Harvard Business School Press. Cambridge, Massachusetts.

La organización debe estar preparada para actuar con rapidez a los efectos de satisfacer cualquier necesidad del cliente y esto sólo es posible en la medida en que las personas adopten la flexibilidad como uno de los valores de la organización.

- *Compromiso con las personas*

El contrato de trabajo tradicional se basaba en el concepto central de que el trabajo individual (leal, disciplinado y duradero), tenía como contrapartida una remuneración, una responsabilidad y una seguridad crecientes.

Este tipo de relación laboral está siendo reemplazada por otro vínculo, que tiene como eje el compromiso con el individuo. La organización apuesta a los resultados y el individuo percibe esta nueva relación como una increíble oportunidad de crecimiento personal a través de la ejecución de trabajos con significado, ya sea en una sola organización o en varias.

La organización del futuro deberá aprovechar esta confluencia de intereses. Los jóvenes tienen perfectamente asumido que las empresas no pueden garantizarle estabilidad laboral de por vida. Por el contrario, buscan ambientes laborales que les permitan capacitarse, desarrollarse y aumentar el valor de su trabajo.

Las inversiones en capacitación son cruciales en este sentido, pero requieren que las organizaciones tomen conciencia de que las destrezas inculcadas en los individuos son portátiles. Algunos de los trabajadores capacitados permanecerán en la empresa, pero otros se irán. De todos modos, el resultado será que la organización no tiene alternativa porque necesita personal capacitado, las personas se benefician porque incrementan sus patrimonios personales y los clientes obtienen productos y servicios de mejor calidad.

<sup>17</sup> La contratación de trabajos externos se denomina “outsourcing”, término que, en la literatura especializada en castellano, ha sido traducido como “tercerización”.

- *Excelencia en el uso del trabajo en equipo*<sup>18</sup>

La importancia del trabajo en equipo es crucial porque tendrá cada vez más protagonismo en las decisiones. El equipo autodirigido y autocontrolado es una de las fuerzas impulsoras de la organización flexible. La organización debe proporcionarle a los individuos las capacidades y aptitudes necesarias para el trabajo en equipo.

En general, la educación formal no ofrece este tipo de capacitación, por lo que la responsabilidad de hacerlo recae sobre la empresa.

En este tipo de organización, la naturaleza del trabajo define las funciones, y la excelencia del desempeño individual sigue siendo necesaria y deseable, en la medida en que contribuye al rendimiento del equipo.

- *Competencias esenciales fuertes*<sup>19</sup>

La fuerza de la organización camaleónica radica en sus competencias esenciales, es decir, en el conocimiento de lo que sabe hacer mejor. Precisamente, la empresa debe organizarse alrededor de sus competencias centrales, sin descuidar las nuevas oportunidades. La tendencia actual indica que las funciones que no son fundamentales sean contratadas a terceros, ya que no se dispone de tiempo ni de recursos como para invertir en actividades complementarias.

- *Afición por la diversidad*

Al poner el centro en la persona, la organización camaleónica

<sup>18</sup> Sugiero volver a leer la Unidad 5 del Módulo I de *Liderazgo y gestión de personal*.

<sup>19</sup> Sugiero volver a leer la Unidad 5 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

busca la diversidad de capacidades y de puntos de vista para resolver problemas.

En casi todos los casos, las mayores barreras al cambio y los mayores obstáculos al éxito se encuentran dentro de la misma organización. En consecuencia, se impone dedicar el tiempo y los recursos necesarios para realizar los cambios y atravesar por los bajones de rendimiento que siempre sobrevienen en el corto plazo.

El cambio es intensamente personal. Para cambiar lo que ocurre en cualquier organización, cada individuo debe pensar, sentir o hacer algo diferente. Incluso en las grandes organizaciones, las cuales dependen de que miles de empleados entiendan las estrategias de la empresa y las transformen en acciones efectivas, los líderes deben convencer a sus seguidores uno por uno.

El cambio empresarial es un ítem difícil y frustrante en la agenda de toda organización. El problema que enfrenta la mayoría de los ejecutivos es que la administración del cambio no se parece a ninguna otra tarea empresarial que ellos hayan llevado a cabo.

Los gerentes disponen de las habilidades y conocimientos que necesitan para manejar incluso los más complejos problemas operativos. Pero cuando tienen que administrar algún proceso de cambio en la organización, no funcionan los modelos que usan para las cuestiones operativas.

Es como si la empresa estuviera bajo cinco tratamientos médicos al mismo tiempo. Una persona está a cargo de una cirugía intestinal, alguien está operando un pie fracturado, otro médico está trabajando en el hombro dislocado y otro está extirpando un cálculo biliar. Cada operación es un éxito, pero el paciente muere del shock.

La cuestión es sencilla: se utiliza un modelo mecanicista, aplicado originalmente para administrar trabajos físicos y se le superpone un nuevo modelo mental que surge como consecuencia de los conocimientos actuales sobre administración. Así, se continúa desmenuzando el cambio en pequeños pedazos, para luego administrar esas partes.



Pero con el cambio, la tarea es manejar la dinámica global, no las partes. El desafío es innovar el trabajo mental, no hacer una réplica del trabajo físico, pues el objetivo es enseñar a miles de personas cómo pensar estratégicamente, reconocer las variables y anticipar problemas y oportunidades antes de que ocurran.

La verdadera metáfora para la administración del cambio es mantener en equilibrio un colgante móvil con muchas piezas, como los que se cuelgan de las cunas de los bebés.

En la administración del cambio, el factor crítico es entender cómo se equilibran las piezas entre sí, cómo cambiando un elemento cambian los demás y cómo se afecta toda la estructura a medida que se avanza.

Habitualmente, los gerentes que lanzan un programa de cambio quieren que sus hombres se entusiasmen, quieren que su equipo tenga una “actitud ganadora”. De modo que cuando lanzan el programa, buscan “enamorar” a la gente para que crea en la nueva visión.

Desdichadamente, no es realista esperar este tipo de respuesta en la mayoría de las empresas en la actualidad. Hoy en día, los hombres han pasado por tantos de estos programas que permanecen escépticos. Las empresas actuales están llenas de “sobrevivientes del cambio”, gente cínica que ha aprendido cómo pasar a través de los programas de cambio sin cambiar en absoluto. Su reacción es la opuesta a la motivación. Por supuesto que siempre hay gente entusiasta, pero en la mayoría de las empresas, los gerentes deben comenzar por requerir un cambio de conducta y cuando este cambio produzca una mejora del rendimiento, el entusiasmo y la credibilidad vendrán como consecuencia.

Darle permiso a las personas para hacer algo de manera diferente no representa ninguna ayuda cuando esas personas no están capacitadas para hacerlo. Esa posibilidad sólo les garantiza el fracaso.

Preparar el contexto para el cambio significa preparar a los trabajadores, entender lo que saben y lo que no saben, trabajar con ellos, observar su rendimiento, darles información y crear canales de diálogo permanentes.

Una y otra vez, somos testigos de la misma dura verdad: cuando la gente cree y se compromete en algún programa de cambio no es porque deja de lado su escepticismo, sino porque observa conductas, acciones y resultados que la llevan a concluir que el nuevo programa realmente funciona.

El cambio es fundamentalmente sobre sentimientos; las empresas que quieren que sus trabajadores contribuyan con sus mentes y sus corazones tienen que aceptar que las emociones son esenciales en el nuevo estilo de administración.

El viejo paradigma de la administración sostiene que en el trabajo sólo se le permite a la gente sentir aquellos sentimientos que son fácilmente controlables y que pueden ser catalogados como “positivos”.

El nuevo paradigma de la administración, en cambio, dice que administrar personas es administrar sentimientos. La cuestión no es si las personas pueden tener o no emociones “negativas”, sino cómo se pueden manejar.

De hecho, los programas más exitosos de cambio revelan que la mejor manera de conectarse con las personas es a través de valores, los cuales tratan cada vez más frecuentemente sobre creencias y sentimientos.

Una organización, como un colgante móvil, es una red de interconexiones, en la cual un cambio en un lugar produce una modificación del equilibrio global. Manejar estos conceptos es lo que hace que la administración del cambio sea una propuesta dinámica que encierra inesperados desafíos.

La real contribución del liderazgo en los tiempos de cambio radica en manejar la dinámica global, no las partes. El trabajo fundamental del líder es lidiar con la dinámica del cambio y con la confluencia y coherencia de las fuerzas que el cambio libera, con el objetivo de que la empresa esté mejor preparada para competir.

## **6. Los desafíos del futuro**

No hay duda de que las organizaciones del próximo siglo serán muy diferentes de las que conocimos en éste. Las organiza-

ciones están dejando de ser lugares estables y tangibles ya que, por ejemplo, no hace falta reunir a todas las personas en el mismo lugar y en el mismo momento para realizar la tarea. La gente puede trabajar conectada por correo electrónico, teléfono o fax. No se necesita el espacio común, porque la materia prima del trabajo es la información.

Las organizaciones están percibiendo que ni siquiera necesitan poseer todo el personal necesario para realizar el trabajo: pueden conseguirlo con mucho menos riesgo a través de alianzas o contratando a terceros.

El problema principal es entender que nos estamos alejando de las instituciones jerárquicas, verticales y homogeneizadas y nos estamos dirigiendo hacia organizaciones chatas, heterogéneas y totalmente descentralizadas.

Este tipo de “redes” no va a estar conectada por la geografía, sino por corrientes de información muy intensas y muy rápidas que fluirán a través de esa red de partes distribuidas.

En este nuevo tipo de organización existe falta de claridad y una incertidumbre cada vez mayor de saber realmente quién forma parte de la organización y quién no.

Las llamadas “organizaciones virtuales” son poco más que un esqueleto de procesos y un conjunto de contratos con proveedores, especialistas de distintos tipos y distribuidores. La mayoría del trabajo se lleva a cabo contratando con otras empresas las cuales, a su vez, contratan una parte de ese trabajo con otras.

Lo que permite que esto suceda a tan gran escala en estos tiempos es la creciente complejidad del proceso de información y el bajo costo transaccional de tener esa información disponible desde la distancia. La videoconferencia, por ejemplo, está bajando aún más esos costos.

Las grandes corporaciones que generan enormes utilidades y emplean un número significativo de empleados, continuarán desempeñando un importante papel en la economía mundial. Pero también es cierto que empresas muy pequeñas, con muy pocas personas, tendrán igualmente una presencia a escala mundial y generarán inmensas cantidades de dinero.

Se puede describir lo que hacen las organizaciones virtuales, pero no pueden verse. La gran pregunta que surge es: ¿cómo se administra un ente que no es visible o personas que jamás se encuentran?

Por más incómodo y amenazador que nos parezca no pueden ignorarse estos indicios del nuevo orden. Hay que tratar de comprender el fenómeno emergente para poder utilizarlo.

Las personas ya no serán cumplidores de roles dentro de casillas formalizadas y rígidas, sino mariposas capaces de iniciar perturbaciones cuyas ondas expansivas causen tormentas eléctricas en otro lugar del mundo, como sugiere la teoría del caos.<sup>20</sup>

En las nuevas organizaciones el poder deriva de las relaciones, no es otorgado desde arriba, y las emociones empiezan a ser consideradas como potenciales generadoras de energía positiva.

Las organizaciones están buscando a tientas la manera de integrar el comportamiento de las personas y de adquirir impulso; puesto que los planes rígidos no funcionan, el control está siendo reemplazado por la ética y las normas de conducta están desplazando la necesidad de contar con reglamentos y normas.

Una palabra clave en este sentido es la confianza. Las organizaciones que la emplean como medio principal de control son más eficientes, creativas y menos costosas en su funcionamiento. Por otra parte, hay que reconocer que también son muy difíciles de administrar, ya que la confianza impone sus propias restricciones y reglas, a las que deben atenerse los líderes de este tipo de estructuras.

Las organizaciones han dejado de ser edificios con máquinas operadas por trabajadores disciplinados y mecanizados, para convertirse en una mezcla cambiante de personas y relaciones. Las empresas tienen cada vez menos activos propios y, además, los bienes principales son las personas que las forman, ya que cuando se van de la organización, se llevan consigo sus destrezas y conocimientos.

<sup>20</sup> Ver Glosario.

Las nuevas organizaciones serán menos previsibles y menos cuantificables, pero debemos encontrar la manera de comprenderlas para que obtengan los resultados que deseamos.

La mayoría de las organizaciones y la mayoría de los organismos ha sido creada para incrementar y optimizar la adaptación, es decir, para saber qué hacen bien y hacerlo aún mejor. Pero en este nuevo ambiente que cambia tan rápidamente, lo más importante no es optimizar lo que hacemos sino saber y decidir lo que debemos estar haciendo.

## Glosario

---

**Administración de la diversidad:** proceso para abordar todas las mezclas en forma tal de maximizar los objetivos de la organización.

**CEO (Chief Executive Officer):** puesto que corresponde al primer nivel en la toma de decisiones de una organización. Suele traducirse como “Ejecutivo Jefe”.

**Competencias esenciales:** conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una empresa ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

**Dialéctica:** método filosófico iniciado por los sofistas en el que, a través de las oposiciones y contradicciones lógicas, se procura avanzar en el conocimiento.

**Diversidad:** concepto que se refiere a cualquier mezcla colectiva (personas, funciones, sistemas, negocios, etc.) caracterizada por similitudes y diferencias.

**Estructura:** conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

**Paradigma:** conjunto de ideas, hábitos sociales y percepciones del mundo comúnmente compartidas, que estructura el pensamiento de una época.

**Teoría del caos:** una de las herramientas para comprender el nuevo entorno de los negocios. Científicos de una amplia variedad de campos comenzaron a experimentar con simulaciones de sistemas físicos llegando a conclusiones muy similares: un cambio infinitesimal en las condiciones iniciales producía un profundo efecto en la evolución de todo el sistema. Edward Lorenz, meteorólogo e investigador del MIT, desarrolló en los comienzos de la década del '60 un programa de simulación de sistemas meteorológicos. Lorenz suponía que los pequeños cambios en las condiciones climáticas originarían cambios también pequeños en la evolución de todo el sistema. Para su sorpresa descubrió que hasta los cambios más insignificantes causaban grandes alteraciones en los patrones climáticos. Así, una caída de 2 grados en la temperatura de Massachusetts podría desembocar en un huracán en Florida un mes después.

Este concepto inauguró una transformación radical en la visión que los científicos tienen del mundo: el énfasis en el control y la predictibilidad, propios del siglo XIX, han dado paso, a fines del siglo XX, al poder del azar y las probabilidades.

El comportamiento de los sistemas físicos más simples es fundamentalmente impredecible.

**Tercerización (Outsourcing):** proceso a través del cual se contratan actividades a terceros.

## Autoevaluación

---

1. Compare la realidad de su organización con los pasos del proceso de administración de la diversidad.
2. Reflexione acerca del último proceso de cambio importante en el que usted estuvo o está involucrado actualmente en su organización. Trate de establecer si se cumplieron los puntos 1 a 5 de la página 339.
3. Compare su organización con los distintos modelos propuestos en el punto 5.



## Bibliografía

---

---

- CHAWLA, Sarita (Ed.) (1995). *Learning Organizations*. Productivity Press. Portland, Oregon.
- DAWKINS, Richard. (Primavera de 1998). "Universal Parasitism and the coevolution of extended phenotypes", en *Whole Earth Review*.
- DE GEUS, Arie (1997). *La empresa viviente*. Granica. Buenos Aires.
- GILLEY, Jerry & BOUGHTON, Nathaniel (1996). *Stop managing, start coaching! How performance coaching can enhance commitment and improve productivity*. McGraw Hill. New York.
- HAMEL, Gary (Winter 1998). "Opinion strategy innovation and the quest of value", en *Sloan Management Review*.
- HANDY, Charles (1991). *The age of unreason*. Harvard Business School Press. Cambridge, Massachusetts.
- HARRIES-JONES, Peter (1995). *A recursive vision: ecological understanding and Gregory Bateson*. University of Toronto Press. Toronto.
- HESSELBEIN, Frances (1998). *The circular organization*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, California.
- HILL, Rosemary (1996). "A measure of the learning organization", en *Industrial and commercial training*. Volumen 28. Número 1.
- HITT, William (1995). "The learning organization: some reflections on organizational renewal", en *Leadership & organization development Journal*. Volumen 16. Número 8.

- KUHN, Thomas (1996). *The structure of scientific revolutions*. Univ. Of Chicago Pr. (3rd. Edition). Chicago, Illinois.
- LEVEY, Joel & Michelle (1995). *Wisdom at work: an inquiry into the dimensions of higher order learning*. Productivity Press. Portland, Oregon.
- LUNDBERG, Craig (1995). "Learning in and by organizations: three conceptual issues", en *The International Journal of organizational analysis*. Volumen 3. Número 1.
- MCGILL, I. & BEATY, L. (1993). *Action Learning: a practitioner's guide*. Kogan Page. London.
- MILLER, Doug (1998). *The organization of the future*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, California.
- MINK, Oscar, OWEN, Keith & MINK, Barbara (1997). *Developing high-performance people*. Addison Wesley. Reading. Massachusetts.
- MOSS-KANTER, Rosabeth (1989). *When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. Simon & Schuster. New York.
- NAYAK P.R., GARVIN D.A., MAIRA A.N. y BRAGAR J.L. (1998). "Aprender a aprender" en *Gestión*. Volumen 3. Número 1.
- PARSONS, T. (1951). *The social system*. Glencoe, Illinois. The Free Press.
- PARSONS, T., BALES R. & SHILS E. (1953). *Working papers in the theory of action*. Glencoe, Illinois. The Free Press.
- PETERS, John (1998). "Un programa de estudio", en *Gestión*. Volumen 3. Número 1.
- PETERS, Tom & WATERMAN, Robert Jr. (1984). *In search of excellence*. Warner Books Edition. New York. 1984.
- ROBINSON, James & GAINES ROBINSON, Dana (1996). *Performance consulting. Moving beyond training*. Berrett-Koehler. San Francisco.
- ROSS, K. (Julio 1992). "The learning company", en *Training and development*.
- SCHWANDT, David (1995). *Learning as an organization: a journey into chaos*. Productivity Press. Portland, Oregon.
- SENGE, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires.

- SÉRIEYX, Hervé (1994). *El big bang de las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.
- STEWART, J. (Octubre 1992). "Towards a model of HRD", en *Training and Development*.
- VAILL, Peter B. (1991). *Managing as a performing art: new ideas for a world in chaotic change*. Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.



## Epílogo

---

A lo largo del libro se han desarrollado temas relativos al entorno (básicamente a los escenarios social y económico) y al impacto que los cambios generan en la cultura, en el diseño y en la forma de competir de las organizaciones.

El cambio conlleva renovación: modifica las estructuras, revive negocios, crea industrias, altera la naturaleza del trabajo y se convierte en el motor del progreso. Pero el cambio también implica destrucción: desplazamiento masivo de trabajadores, obsolescencia de las capacidades de los individuos y desaparición de muchas empresas.

Al mismo tiempo, el cambio nos muestra la necesidad de contar con líderes que estén inspirados por altas ambiciones, manteniendo un profundo sentido de humildad y un compromiso permanente en la búsqueda de la verdad. Las tormentas crean vacíos y el cambio en los negocios ha generado una fuerte demanda de gerentes que posean esas cualidades de liderazgo.

Demasiado a menudo, los hombres de empresa toman el camino más fácil y se ven tentados a abordar el cambio sólo desde una perspectiva intelectual, sin considerar las consecuencias prácticas de las decisiones que se toman. De hecho, es bastante común encontrar empresas que se reestructuran o aplican alguna técnica determinada, simplemente porque está de moda.

Esta tendencia a usar conceptos importados en forma indiscriminada, ha hecho que fracasen muchos esfuerzos de cambio y que muchas personas pierdan el sentido inicial del propósito.

Existe una necesidad elemental de significado, que muchos hombres de empresa no han sabido proveer y si esto persiste en el tiempo, las personas van a empezar a perder confianza en las capacidades de sus conductores.

El significado es particularmente necesario, porque la agonía del cambio está minando el compromiso de los trabajadores para con su tarea y porque las organizaciones están reclamando (como nunca antes) personas con grandes niveles de creatividad y autonomía decisoria.

Los cambios profundos que estamos presenciando demandan una organización dinámica, adaptable y con un alma que le provea la energía y los principios que la guíen. Éste es el desafío. Los hombres de empresa deben alcanzarlo, ya que ellos constituyen la fuerza en el centro de la tormenta.