

# NUEVOS ESCENARIOS



Oscar Tangelson  
2010

*Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico*

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS

**ASIGNATURA :NUEVOS ESCENARIOS**  
LICENCIATURA EN ECONOMIA DE LA EMPRESA  
AÑO ACADEMICO 2011

### **CONTENIDOS**

#### **Esquema del sistema económico**

- Factores de la producción
- Sectores productivos
- Producto e ingreso nacional
- Mercados y precios de productos y factores
- Mercado interno y comercio internacional
- Estructura y funcionamiento del sistema económico
- Impacto de las transformaciones sobre el sistema

#### **Crisis y recuperación de la economía argentina**

- El comportamiento del PBI
- Presupuesto y financiamiento
- Comparación internacional
- Los efectos sociales de la crisis
- Los instrumentos de política
- El contexto internacional

#### **Nuevos escenarios internacionales**

- El cambio de los paradigmas científico - tecnológicos
- Globalización de la economía y recuperación de los espacios locales
- La nueva disputa hegemónica
- Espacios geo económicos regionales

#### **Tres desafíos**

- Recuperar la capacidad de crecimiento sostenido
- Integración regional. El Mercosur y el Pacífico
- Revolución tecnológica

## **Efectos para la organización de la producción**

- De la producción en gran escala a las pequeñas series
- De la línea de montaje a la automatización flexible
- De la política de stock a la producción justo a tiempo
- Del predominio de la industria a los servicios
- Del consumo masivo al personalizado o estratificado
- De la estructura piramidal a los círculos de calidad
- De la conquista de mercados a la realización de negocios
- De la empresa integrada a las formas flexibles de producir
- De las líneas tradicionales a la alta rotación de producto

## **Efectos sobre el mercado de trabajo**

- Flexibilización del mercado de trabajo
- Desindicalización
- Crecimiento del autoempleo
- Creciente tasa de rotación
- Creciente ocupación temporal
- Traslación de la ocupación hacia el sector terciario
- Desempleo y subempleo

## **Efectos sobre el contenido del trabajo**

- Cambios de oficios
- Cambios en los oficios
- Cambios en los puestos de trabajo
- Del trabajador especializado al polivalente
- De la supervisión a los círculos de autocontrol

## **Efectos sobre la educación**

- De una actividad vestibular y estática a un sistema con capacidad de adaptación a un medio tecnológico dinámico
- De la especialización a la generalización en áreas de competencia
- Diversificación de los contenidos para formas de trabajo no dependiente
- Sistemas orgánicos de reconversión y reciclaje
- Participación de los actores económicos y sociales

## **El sistema científico tecnológico**

- Vinculación de la investigación y los requerimientos del sector productivo
- Investigación y desarrollo asociado por grupos de empresas y sectores
- Universidad y empresa. Hacia una asociación eficiente
- Incubadoras de base tecnológica y de base productiva

### **Innovación tecnológica en la empresa**

- o Fase de adopción de iniciativas de cambio
- o Fase de diseño del cambio
- o Fase de introducción del cambio

### **Ejes temáticos de un proyecto para el siglo XXI**

#### **Argentina en el mundo**

- La globalización
- La integración
- Lo local como espacio de desarrollo
- Mercosur y Alca
- Fortalezas y debilidades de la Argentina
- La nueva configuración internacional

#### **Lineamientos nacionales**

- El Estado como orientador y promotor del desarrollo
- La regulación como salvaguarda del mercado y de la competencia real
- Costo económico y social del corteplacismo sin proyecto.
- El sistema educativo, científico y tecnológico en la sociedad del conocimiento

#### **Repensando el territorio**

- La Unión Sudamericana: requisito de sobrevivencia
- El puente bicoceánico entre oriente y occidente
- La columna vertebral andina
- El océano: la frontera recuperada
- Hidrovía: el camino al Mercosur
- Infraestructura, transporte, energía y comunicaciones para un país equilibrado

#### **Los actores sociales e institucionales**

- El trabajo, la distribución del ingreso y las necesidades sociales
- Los efectos sobre el trabajo
- Las micro, pequeñas y medianas empresas
- Los efectos sobre la empresa
- Hacia una nueva cultura empresarial

## **El proyecto productivo de la Argentina**

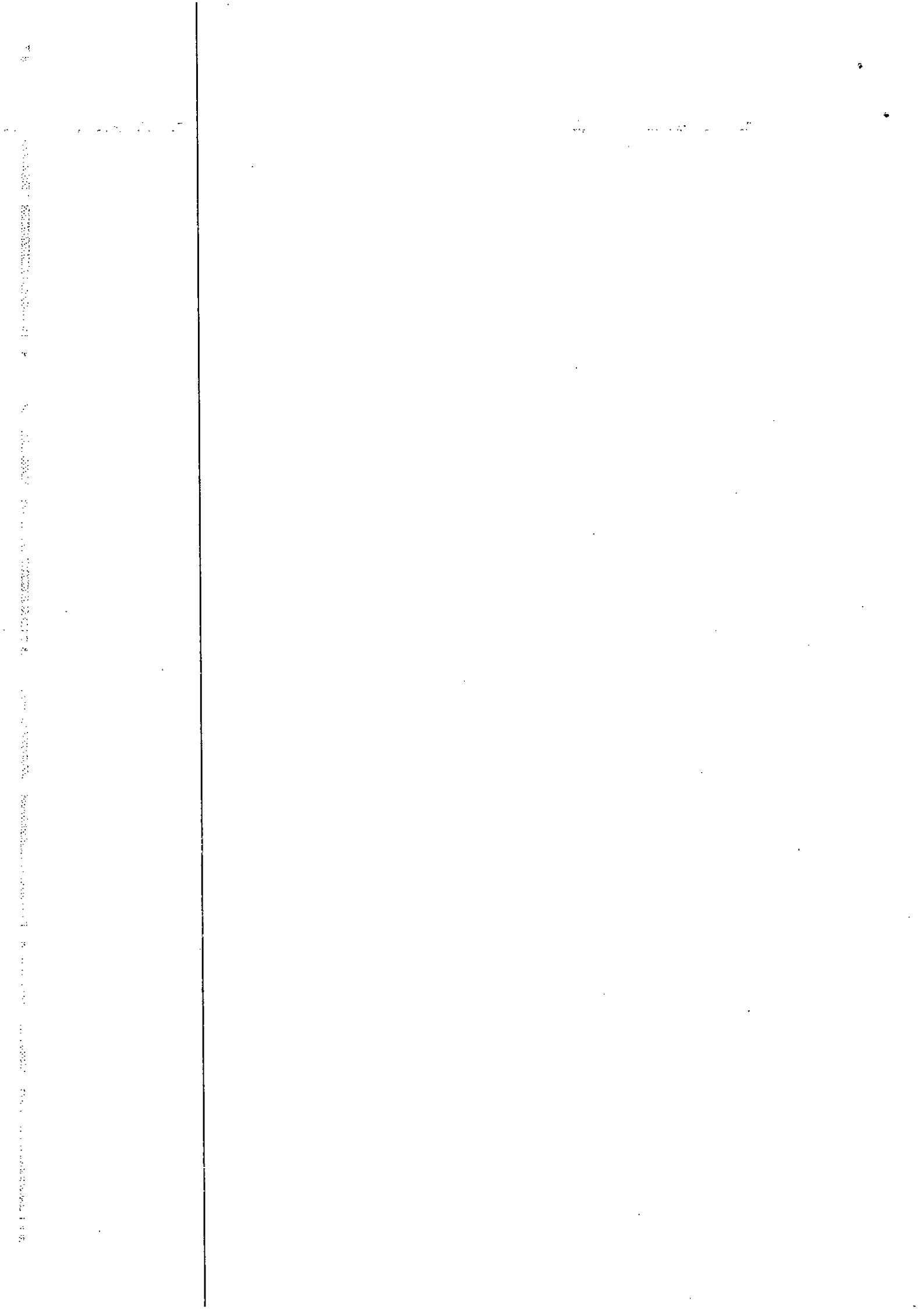
- El granero y la góndola
- Productos orgánicos para una demanda creciente
- Del bosque maderable a un ecosistema integrado
- Argentina con minería: el despertar de los Andes
- Patagonia: la energía y el futuro
- Economías regionales: el aprovechamiento de la diversidad
- El Océano: la otra frontera
- La inteligencia y la creatividad como producto
  - ✓ Biotecnología
  - ✓ Nanotecnología
  - ✓ Energía atómica
  - ✓ Informática
  - ✓ Diseño
  - ✓ Prestaciones médicas
  - ✓ Desarrollo satelital

## **Bibliografía**

- Tecnología, educación y desarrollo – Oscar Tangelson – Universidad Nacional de Lanús
- La sociedad poscapitalista – Peter Drucker – Editorial Sudamericana – Capítulo 1
- El futuro del capitalismo – Lester Thurow – Editorial Vergara – Capítulos 1 y 6
- Innovación tecnológica y empresa – Oscar Tangelson - UNLA
- Introducción a la economía – Castro y Lessa
- Argentina. De la recuperación a la consolidación – Ministerio Economía

## **Bibliografía Complementaria**

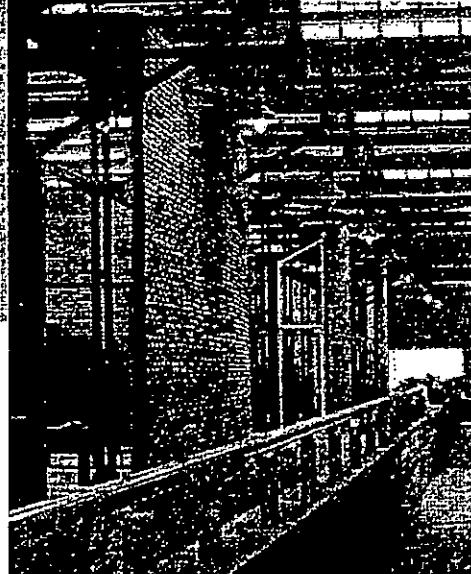
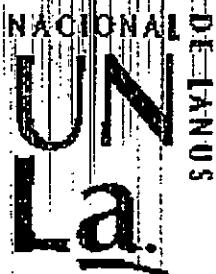
- INFORME ANUAL DEL BANCO MUNDIAL
- EL DESAFIO MUNDIAL - Jean Jacques Servan-Schreiber
- SER DIGITAL - Nicholas Negroponte
- EL MUNDO DEL MAÑANA - Albert Bressand
- EL MUNDO TRAS LA ERA DEL PETROLEO - Bruce Nussbaum
- AVANCES Y PREMISAS - Alvin Toffler
- UN HORIZONTE SIN CERTEZAS - Alcira Argumedo



# Tecnología, Educación y Desarrollo

*Marco de Interpretación y Propuestas*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS



Oscar Tangelson

2010

*Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico*

# *marco dor*

## ARGENTINA FREnte AL SIGLO XXI

### Reflexiones, políticas y acciones

#### 1) Los nuevos escenarios internacionales y la generación del 2000

Existen circunstancias históricas en que una generación debe asumir la responsabilidad de definir los lineamientos fundamentales con los que un país o una región responden a los desafíos de las transformaciones de su tiempo.

Argentina se enfrenta, contemporáneamente, con cuatro desafíos: recuperar el crecimiento económico después de la década perdida de los años 80 y de la recesión de estos años, concretar y consolidar el proceso de integración del Mercosur, definir la forma de su inserción en un mundo en profunda transformación como consecuencia de la revolución tecnológica y productiva que se está desarrollando en nuestros días y simultáneamente, lograr la reconstrucción de principios de justicia social que hagan participes a sus habitantes de la riqueza que contribuyen a generar.

La modificación sustantiva de los contenidos científicos y tecnológicos en los que se basa la organización de la producción, constituye una verdadera revolución y forma parte, promueve y condiciona profundas repercusiones en las dimensiones económicas, sociales, culturales, educativas, poblacionales y políticas de la totalidad de los sectores y países y de las relaciones entre ellos.

Educación, trabajo, tecnología y producción constituyen los factores que interactúan para determinar el desempeño económico y social de los países en una etapa como la actual, en que están en plena transformación los paradigmas básicos.

No se los concibe en una secuencia de causalidad sino en activa interrelación en la que cada uno de ellos constituye insumo y producto, condicionante y estímulo, causa y consecuencia de los restantes, en un horizonte temporal que no se agota en el presente sino que debe extenderse en la determinación de sus efectos en el tiempo.

Estos conceptos, de aplicación al conjunto del país, plantean exigencias específicas para responder a la heterogénea situación de cada una de las provincias e, incluso, de las regiones que las integran, particularmente si el objetivo que se persigue es la construcción de un país equilibrado económica, social y políticamente.

A su vez, determinan los nuevos escenarios y el marco para la toma de decisiones y definen algunas de las premisas a ser consideradas, entre las que corresponde destacar:

La generación del 2000 tiene similares responsabilidades históricas que las que asumió a fines del siglo XIX la generación del 80. Eso involucra a las dirigencias políticas, empresarias, universitarias y sociales.

Si las empresas para sobrevivir a estos desafíos deben recurrir a su programación estratégica, resulta inconcebible que los países se limiten a un activismo irreflexivo en la coyuntura. Se pretende justificar en la urgencia de los problemas inmediatos la falta de elaboración de proyectos cuando, por el contrario, es la falta de un Proyecto lo que nos hace esclavos de las urgencias.

En esta falta de visión estratégica y prospectiva se incluye el abandono de nuestra reflexión acerca del territorio, la infraestructura, la educación, la ciencia, la tecnología, la salud y la determinación del perfil productivo y ocupacional que es posible construir a partir de lo que somos y tenemos.

Nada más claro para advertir el costo económico y social de esta imprevisión, nada más categórico, que las altas tasas vigentes de desempleo y las dificultades financieras y económicas de un país al que sus recursos naturales, técnicos, humanos y productivos debieran permitirle aspirar a otros horizontes de crecimiento y bienestar.

En una perspectiva política es necesario recuperar la capacidad orientadora de una propuesta para la elaboración y diseño de un Proyecto de país federal, motivador de esperanzas y promotor de compromisos.

Como país, como sociedad, debemos promover el debate sobre los temas centrales de nuestra configuración actual, de nuestra perspectiva futura, del proyecto de país que nos fijamos como objetivo.

Construir un PROYECTO DE PAÍS, implica debatir sus lineamientos y prioridades, determinar la forma de su integración continental y actualizar, para incorporar los cambios de los tiempos, los valores permanentes que no sólo no han perdido su vigencia, sino que resultan más actuales que nunca en esta etapa de transformación que está experimentando la sociedad humana.

En la actualidad se está desarrollando un proceso de transformación tan intenso y generalizado que es posible reconocer en nuestros días un punto de inflexión a partir del cual habrán de modificarse todos los aspectos de la realidad, tal como ocurriera en otros momentos históricos y que obliga a la presente generación a plantearse algunas de las definiciones más significativas para el futuro argentino

## 2) ¿Cambio o revolución tecnológica?

La introducción de cambios tecnológicos en productos, procesos, materias primas y equipos constituye un fenómeno constante y cotidiano, en tanto afecta las condiciones específicas de una unidad productiva o de un sector. En la medida en que tales cambios tienen un ámbito restringido de aplicación sus efectos se limitan, casi exclusivamente, a la esfera de los factores económicos, laborales y sociales directamente vinculados.

En cambio, en algunas circunstancias de la historia humana, la modificación sustantiva de los contenidos científicos y tecnológicos en los que se basa la organización de la producción, constituye una verdadera revolución y forma parte, promueve y condiciona profundas repercusiones en las dimensiones económicas, sociales, culturales, educativas, poblacionales y políticas de la totalidad de los sectores y países y de las relaciones entre ellos.

En la actualidad se está desarrollando un proceso de transformación tan intenso y generalizado que es posible reconocer en nuestros días una revolución de esas características; un punto de inflexión a partir del cual habrán de modificarse todos los aspectos de la realidad y se analizan, con particular preocupación, sus efectos sobre los contenidos y relaciones de educación y trabajo y, para lo educativo, las modificaciones de concepción, contenido e instrumentación.

#### - De la política de stock a la producción justo a tiempo

El alto costo financiero de mantener grandes existencias en espera de sus potenciales demandantes, determinó su paulatina disminución y el establecimiento de formas organizativas destinadas a propiciar la alta rotación del producto.

Este fenómeno de producción "just in time" supuso, en primer lugar la eliminación de las existencias de productos terminados pero, profundizando su lógica organizativa, se ha ido extendiendo para ser aplicada a cada fase intermedia del proceso productivo. Esto determina, necesariamente, un fuerte efecto difusión a lo largo de toda la cadena de articulación vertical de la producción tanto al interior de las grandes empresas como hacia las medianas y pequeñas, como parte de la tendencia de las primeras a externalizar diversas fases que antes formaban parte de su propia actividad.

#### - Del costo de producción al diseño y la calidad total

Resulta claro que la creciente personalización del consumo y la producción de pequeñas series, van incrementando la importancia de los aspectos vinculados con el diseño de los productos, la constancia de su calidad y rendimiento, los sistemas que faciliten la comercialización oportuna y el apoyo y servicios técnicos pos - venta.

Obliga también a un replanteo integral desde la óptica empresarial: ya no se venderá lo que se produce sino que se deberá producir lo que es posible vender. Es decir que la capacidad de adaptación de los sistemas productivos a las modificaciones permanentes del perfil de la demanda constituirá un factor esencial para competir en el mercado, especialmente en el internacional.

#### - Del consumo masivo al consumo personalizado

Como consecuencia del cambio en la lógica productiva resultará como estrategia de comercialización la creciente diversificación y personalización del consumo de bienes y servicios y la tendencia hacia mercados estratificados. Ambos aspectos obligarán a rediseñar los sistemas de comercialización, promoción, propaganda, localización de las plantas respecto a los mercados de consumo y las formas de participación del consumidor en la definición de los productos.

#### - De la empresa integrada a la empresa flexible

Las condiciones reseñadas obligarán a modificar la estructura de las empresas que durante la vigencia de la producción en gran escala, encontraban necesario incorporar las diferentes fases de la producción en un conjunto estable de decisiones internas, garantizando el precio y provisión de los bienes intermedios y las materias primas esenciales.

La alta rotación de los productos, haría altamente riesgoso comprometer el patrimonio de la empresa en equipos integrados a una línea de producción rígida y, por el contrario, promoverá el establecimiento de sistemas flexibles tanto al interior de la planta como, en especial, transfiriendo a otras empresas parte de la actividad productiva y de servicios complementarios, promoviendo la creación de proveedores tecnológicamente homogéneos

## b) Efectos sobre el trabajo

Las modificaciones reseñadas que está experimentando el sistema productivo implican cambios significativos en todos los factores que participan del mismo. Los equipos y bienes de capital, la organización de las unidades productivas, el uso de las materias primas, la vinculación con el medio ambiente, el uso de los recursos naturales, los sistemas de financiamiento, la naturaleza de los servicios, las formas de comercialización y, necesariamente, las dimensiones cuantitativas y cualitativas del trabajo.

En el primer aspecto se ha instalado el debate acerca del efecto neto de la introducción de nuevas tecnologías sobre la ocupación. En algunos casos se afirma que la creación de un nuevo dinamismo de la economía mundial determinará un resultado positivo sobre la generación de empleo en el largo plazo, a pesar de la mayor desocupación que se produce en el corto plazo por la sustitución de mano de obra por aplicación de robótica, microelectrónica y genética.

En cuanto a los efectos cualitativos, se presentan en forma esquemática, los que se vinculan más directamente con cambios en los contenidos formativos.

### - Cambios de oficios

La transformación sectorial, en que algunas actividades tienden a ser reemplazadas por sustitución de materias primas o procesos, elimina ciertos oficios tradicionales. A título de ejemplo puede destacarse la virtual desaparición de la función del linotipista en la producción gráfica.

Los tipos móviles, que constituyeron el aporte característico de la industria editorial durante más de quinientos años, dejan su lugar a las modernas técnicas de composición computarizada y el tradicional operador de las ruidosas máquinas de tipos de plomo es reemplazado por las computadoras y los equipos offset.

El cambio de cables de cobre por fibra óptica como conductor de señales eléctricas, cañerías de materiales plásticos en lugar de hierro galvanizado, la creciente utilización de otras materias plásticas y cerámicas en sustitución del acero, los envases de nuevos materiales demandados por las exigencias del comercio internacional y el abandono de madera, papel y fibras naturales en esas funciones, implica la desaparición de los oficios vinculados.

### - Cambios en los oficios

Del mismo modo, los cambios mencionados afectan los oficios y actividades que, aunque subsistan a la revolución tecnológica, deben adecuar sus contenidos a las nuevas condiciones productivas.

Ello plantea con carácter inexcusable la necesidad de establecer mecanismos de educación, formación y capacitación permanente para el reciclaje, reconversión o actualización de trabajadores, técnicos y profesionales en función de los cambios que experimenta el perfil de sus ocupaciones.

La alta rotación de las actividades de ingeniería asociada a la industria electrónica, el cambio en las funciones administrativas por la ofimática, la introducción de conocimientos de costos, diseño, comercialización y administración a un tornero que en el pasado no lo requería pues se desempeñaba como trabajador asalariado de una empresa y, en grado creciente, deberá constituir su propia actividad productiva, constituyen unos pocos ejemplos de esta transformación que afecta los contenidos mismos de los oficios, especialidades y puestos de trabajo.

### 3) Reconversión productiva

Sí bien en los últimos quince años la principal preocupación de la política económica y social ha estado constituida por la duración y profundidad de las sucesivas crisis de la deuda externa, el tequila y el arroz, por debajo de esta superficie los principales países desarrollados han venido aplicando un intenso proceso de reconversión de sus estructuras productivas, poniendo particular énfasis en la incorporación de nuevas tecnologías.

Las transformaciones tecnológicas y las políticas que las acompañan habrán de afectar la capacidad global de generación de empleo, tanto por vía de la modificación interna de los procesos productivos como por la variación de las exportaciones.

En cuanto a los aspectos cualitativos, correspondería destacar dos fenómenos con efectos potenciales sobre los contenidos educativos.

En primer lugar, la modificación del contenido y naturaleza de los procesos de trabajo, de las relaciones laborales y de los requerimientos de calificación de la mano de obra, plantea nuevas exigencias al sistema educativo y de formación para permitir la adaptación dinámica de sus contenidos a las cambiantes demandas del aparato productivo, a la transformación en la distribución espacial de los trabajadores y a las modificaciones en los requerimientos estacionales de mano de obra agrícola, industrial y de servicios.

Otro aspecto de suma trascendencia radica en la previsible expansión de las formas no asalariadas de trabajo, cuentapropismo, microempresas, predominancia de los servicios y aumento de actividades informales como mecanismo de refugio transitorio, variable de ajuste del mercado de trabajo o expresión de una transformación definitiva de las formas de inserción del trabajo en el proceso productivo.

Resulta necesario analizar, entonces, en qué medida habrán de modificarse los sectores productivos, las características de la organización de las empresas, los requerimientos de los puestos de trabajo, los niveles de calificación emergentes y el comportamiento de los mercados de trabajo para, a partir de ello, definir con mayor precisión las respuestas del sistema de educación, tecnología y financiamiento.

#### a) Efectos sobre la organización de la producción

El conjunto de sistemas de producción, comercialización y organización se verán sometidos a profundas transformaciones para adecuar su funcionamiento a las exigencias derivadas de las innovaciones, entre las que corresponde señalar:

- De la producción en gran escala a la pequeña serie

La productividad y rendimiento en la producción no seguirá condicionada a la fabricación de un gran número de unidades iguales sino a la de una gran variedad de modelos, con posibilidad de colocación en mercados crecientemente personalizados.

- De la línea de montaje a la automatización flexible

La fabricación en gran escala se basa en la elevación de los rendimientos de los equipos, sistemas y trabajadores rígidamente vinculados a un proceso o una tarea invariable. Por el contrario, la coordinada aplicación de robótica e informática permite sustituir la línea de montaje por sistemas de diseño y fabricación asistidos por computadora (Sistemas CAD - CAM) y con ello alcanzar altos rendimientos aún en productos no homogéneos.

### - Del trabajador especializado al polivalente

La organización basada en la línea de montaje, en la especializada capacitación de cada trabajador, en el aumento de los rendimientos y la productividad por el carácter repetitivo de las tareas y la reducción de costos sustentada en la producción en gran escala de bienes idénticos deja lugar, como ya se señalara, a la automatización flexible, la alta rotación y las pequeñas series de producto diferenciados.

Esta circunstancia constituye, probablemente, el factor más significativo, desde el punto de vista de la relación trabajo - educación pues afecta la concepción misma de la organización de los sistemas de producción, de la integración y funcionamiento de las empresas, fundamento de las relaciones laborales, esquema básico de las convenciones colectivas de trabajo y, en gran medida la razón subyacente de la especialización de las disciplinas científicas, de las profesiones y de la educación misma.

Si bien en todas las épocas se reconocía la importancia de la calificación de la fuerza de trabajo como componente de la capacidad competitiva de las empresas y países, nunca como ahora se destaca la correlación existente entre dichos factores.

Tanto las expresiones que señalan que la disputa hegemónica del siglo XXI es cerebro intensiva, como la evidencia de los efectos de la capacitación sobre la calidad, diseño, creatividad, innovación, oportunidad, adaptabilidad y costo de los bienes y servicios, ratifican la necesidad de replantear la estrategia de desarrollo de nuestros países.

### 4) Recuperación de los espacios locales como ámbito de desarrollo

El municipio o las distintas formas de organización de lo local, constituyen un espacio en que la identidad cultural, los productos con determinación de origen, las historias y vocaciones productivas locales, parecen responder adecuadamente a las exigencias del consumo personalizado y a la preservación de la escala humana del crecimiento y está posibilitado por la creciente difusión de los sistemas de comunicación.

Resulta evidente que de todo ello se puede derivar una importante expansión económica pero, también, plantea interrogantes de suma trascendencia para el futuro de cada país y de la región en su conjunto.

¿Qué mecanismos harán posible la transferencia del dinamismo económico a todas las regiones para un desarrollo más equilibrado y equitativo?

¿Qué modificaciones son previsibles en el comportamiento del mercado de trabajo y, en especial, de las corrientes migratorias laborales?

¿En qué medida las nuevas inversiones afectarán la naturaleza de las relaciones laborales y la participación de los actores sociales en su determinación?

¿Cómo prever y solucionar los desequilibrios cualitativos de mano de obra para evitar, por una parte, el desempleo de trabajadores por inadecuación de sus habilidades a los nuevos perfiles de los puestos de trabajo y, por otra, para facilitar la formación de quienes habrán de satisfacer las necesidades de los sectores y regiones que incorporen nuevas tecnologías?

¿Cómo evitar, en ese marco, el despoblamiento de los pueblos y ciudades del interior por la migración, especialmente de los jóvenes que no encuentran oportunidades laborales compatibles con la formación recibida?

Es posible que la formulación de esas preguntas y el diseño de las respuestas adecuadas, constituyan el desafío más trascendente a que se enfrentan hoy los latinoamericanos.

#### 6) Estrategia de crecimiento y desarrollo social

En el mundo moderno, como se ha señalado, se están dando profundos y acelerados procesos de cambio en los que las relaciones económicas, sociales, políticas culturales e institucionales están sujetas a revisión.

En lo económico se expresa en una redefinición de las relaciones entre el gobierno, el aparato productivo y los actores sociales. En el largo plazo, las condiciones del desarrollo social están relacionadas con el comportamiento de la actividad económica y se refleja en la forma en que se distribuyen tanto los frutos del crecimiento económico en los períodos de auge como las cargas en los momentos de crisis.

La experiencia señala que se ha procurado contribuir al desarrollo social mediante la prestación de servicios directamente relacionados con salud, alimentación, educación y vivienda. Sin embargo, la crisis de las últimas décadas debilitó la capacidad de acción directa del Estado en el área del bienestar y también disminuyó la capacidad de la propia comunidad para proporcionar esta clase de servicios.

A ello habría que agregar que este tipo de servicios sociales no define causalmente las condiciones básicas de lo que constituye el nivel de desarrollo social. El fundamento del bienestar para la mayoría de la población debe descansar en la actividad económica que les permita acceder mediante una ocupación permanente, digna y adecuadamente retribuida a niveles de ingreso familiar suficiente para la satisfacción de sus necesidades básicas.

Por lo tanto, al igual que por si solo el crecimiento económico no asegura el desarrollo social, es necesario consignar que para el desarrollo social es indispensable el crecimiento económico. Para ello, es indispensable retomar el crecimiento de forma tal de incrementar la inversión y modificar su composición a fin de impulsar las actividades que permitan una mayor generación de ocupación productiva y se garantice la satisfacción de las necesidades básicas.

#### 7) Integración y desarrollo regional. Una visión desde Argentina

El análisis de los acuerdos celebrados entre los países de América del Sur se debe realizar desde nuevas perspectivas, para que logre desentrañar tanto la magnitud y profundidad de sus contenidos como la direccionalidad transformadora de sus objetivos y propósitos.

El proceso de integración encuentra plena justificación en tres horizontes temporales.

En el pasado, en que nuestros pueblos, nuestros ejércitos y nuestros gobiernos comprendieron que no era posible la independencia de un país sin la independencia del otro.

En el presente, en el que la explotación coordinada de nuestros recursos, permite reducir los costos e incrementar la competitividad de la región y, con ello, estar en mejores condiciones para hacer frente a los desafíos del desarrollo económico y social.

En el futuro, porque en el marco de la globalización de la economía mundial, convertir a nuestros territorios en un virtual puente bioceánico, garantiza la vinculación con los mercados más importantes del mundo sobre el Atlántico y sobre el Pacífico.

En el primer aspecto, la generosa confraternidad de las Guerras de la Independencia fue sustituida durante un siglo y medio por una visión confrontativa, alimentada por hipótesis de conflicto que nos pusieron al borde de luchas fratricidas.

El ejemplo de un conjunto de países que desgarrados por dos Guerras Mundiales, están siendo capaces de construir la Unión Europea, pone de relieve la posibilidad cierta de superar enconos y heridas en procura de un destino común.

La integración de América Latina deja de ser sólo el sueño de Bolívar y San Martín postergado 170 años o una decisión política largamente frustrada por la desconfianza y los intereses sectoriales para convertirse, en los inicios del Tercer Milenio, en un verdadero requisito de sobrevivencia en un mundo signado por la globalización que, como toda crisis, plantea un riesgo pero también y, principalmente, una oportunidad.

Del mismo modo que, en Argentina, provincias dispersas y enfrentadas por interminables luchas internas fueron capaces en el siglo XIX de dictar una Constitución y crear una Nación para nosotros, para nuestros hijos y para todos los hombres del mundo de buena voluntad que quieran vivir en suelo argentino, los desafíos del presente y, especialmente, las incertidumbres del futuro nos enfrentan a un nuevo imperativo: la plena integración de un continente, la construcción de un puente del Atlántico al Pacífico, la consolidación de una América de esperanzas.

Es importante señalar los motivos que justifican la creciente importancia que se le asigna en este trabajo a la vinculación con el Pacífico y la necesidad, en ese marco, de modificar la natural tendencia del MERCOSUR a crecer orientado hacia el Atlántico, como viene ocurriendo desde inicios de la conquista española en el siglo XVI.

Resulta evidente que, al presente, se están consolidando tres áreas económicas a nivel internacional que participan, en conjunto de más del 85% del PBI mundial. La Unión Europea que aporta alrededor del 25%, el NAFTA con 32% y los países asiáticos con 30%. Eso asigna al Pacífico Norte una proporción cercana al 50% del producto y aún superior en el comercio mundial.

Las perspectivas hacia el mediano y largo plazo hacen previsible un aumento sostenido de la participación, en particular de los países asiáticos, en ambas variables. El cuadro que sigue pone de relieve que incrementar los esfuerzos de vinculación con el Pacífico es un objetivo justificable para las economías sudamericanas.<sup>1</sup>

**LOS 10 PAISES MAS GRANDES DEL MUNDO MEDIDOS POR EL PBI (PPC)**  
 Como porcentaje del PBI mundial

		1990		2002		2012		2022
1	EEUU	21.5	EEUU	21.1	EEUU	19.5	CHINA	26.5
2	JAPON	8.6	CHINA	12.7	CHINA	18.3	EEUU	18.0
3	CHINA	7.4	JAPON	7.1	INDIA	5.6	INDIA	6.5
4	ALEMANIA	4.6	INDIA	4.8	JAPON	5.1	JAPON	3.7
5	FRANCIA	3.9	ALEMANIA	4.4	ALEMANIA	3.5	RUSIA	3.1
6	RUSIA	3.9	FRANCIA	3.2	FRANCIA	2.9	ALEMANIA	2.9
7	INDIA	3.8	R.UNIDO	3.1	RUSIA	2.9	FRANCIA	2.7
8	ITALIA	3.6	ITALIA	3.0	R.UNIDO	2.7	R.UNIDO	2.4
9	R.UNIDO	3.6	BRASIL	2.8	ITALIA	2.5	COREA	2.2
10	BRASIL	3.1	RUSIA	2.7	BRASIL	2.2	CANADA	2.1
	SUBTOTAL	64.0	SUBTOTAL	64.9	SUBTOTAL	65.2	SUBTOTAL	70.1

<sup>1</sup> Ver. Aliento Guadagni – La geografía económica mundial y su perspectiva futura(1990-2022)

Nota: Supuesto de las proyección: se aplicó una tasa de crecimiento anual equivalente al promedio de los últimos 5 años para cada país.

Resulta evidente que de una participación del 19.8% que acumulan en 1990, los países asiáticos pasarián en 2022 a representar el 38.9% del PBI mundial.

Es en ese contexto que la integración de Sudamérica debe orientarse hacia la creciente vinculación con el Pacífico, circunstancia tenida en cuenta en el diseño y orientación de IIRSA (Iniciativa de Infraestructura para la Región Sudamericana) que ha establecido como ejes estratégicos las tres cuencas fluviales del Orinoco, el Amazonas y el Río de la Plata, a través de la Hidrovía, dos corredores bioceánicos en el norte y centro de la Argentina y el eje andino que forma la columna vertebral del subcontinente.

La paulatina incorporación de los restantes países al Acuerdo del Mercosur no estará exenta de dificultades, de confrontación de intereses, de dudas y de controversias, pero debe prevalecer sobre todo ello el imperativo histórico de la integración. Una integración que no se expresa en un documento formal sino en las dimensiones compartidas de producción, trabajo, cultura, tecnología, legislación, sistemas educativos, complementación científica, comercio exterior, migraciones, construcción de infraestructura, protección del medio ambiente común, diseño de políticas homogéneas, desarrollo de regiones fronterizas aledañas, creación y consolidación de un espíritu de creciente fraternidad.

Ese trabajo cotidiano, esa búsqueda de espacios compatibles, encuentra en la producción un ámbito no sólo propicio, sino ineludible. Los tratados de Integración son una expresión genuina de esa necesidad y de la decisión política para darle respuesta.

Esta capacidad depende hoy de las herramientas que forjen los países sudamericanos para su funcionamiento en un mundo radicalmente distinto del que existía cuando se definieron los límites básicos entre los países de la región e, incluso, del que conocemos hasta apenas ayer.

Las actividades de la producción pueden constituir enclaves aislados pero, mejor aún, pueden convertirse en poderosas palancas inductoras de desarrollo en sus áreas de influencia, según las políticas que la Nación, las provincias y hasta los municipios involucrados sepan diseñar, coordinar e implementar para posibilitarlo.

Un desarrollo regional equilibrado constituye un factor fundamental para el bienestar de nuestros pueblos, tanto como para la misma cohesión y consistencia de las naciones, su potencial económico y su capacidad real para alcanzar su pleno desarrollo.

Pero resulta indispensable resaltar que los beneficios que cada país podría esperar de estos emprendimientos dependen en medida considerable de la concreción de los acuerdos de integración.

Y es que las fronteras sudamericanas, lejos de dividirnos, materializan la proximidad de pueblos, recursos e infraestructuras aptos para muy concretas complementaciones y sinergias en beneficio común.

Asimismo, el tendido de gasoductos y de redes eléctricas, viales y ferroviarias que requieren estos emprendimientos, tiene costos y horizontes que dependen en medida decisiva de la conjunción de nuestros respectivos recursos y particularidades, tanto por razones físicas y geográficas como de umbrales críticos de demanda y complementación financiera.

Lo mismo sucede con el abaratamiento de la energía eléctrica, ya que ello permitirá que numerosas actividades regionales queden en condiciones de incorporar "in situ" a sus productos un valor agregado apreciablemente mayor en su etapa de procesamiento.

Pero estas realidades deben ser apreciadas no sólo en su valor intrínseco, sino como primeras manifestaciones de un proceso que sin duda superará largamente a lo alcanzado actualmente.

Por estas mismas razones los acuerdos de integración, constituyen también un poderoso punto de articulación y dinamización para las economías regionales, ampliando y fortaleciendo las oportunidades abiertas para ellas en el ámbito del Mercosur y los mercados de Oriente.

Como toda decisión transformadora genera preocupaciones y esperanzas, supone riesgos e incertidumbres, pero, por sobre todo, plantea la apertura de nuevas oportunidades, de horizontes más amplios de comprensión y colaboración para construir un destino mejor para países y pueblos hermanos que, por fin, estrechan sus manos en las cumbres de los Andes, junto a las costas de los océanos, a lo largo de los ríos que bañan el continente.

## EJES TEMÁTICOS DE UN PROYECTO PARA EL SIGLO XXI

### ARGENTINA EN EL MUNDO

- Globalización, integración y desarrollo local
- MERCOSUR y ALCA : Proyecto político de desarrollo económico y social - Acuerdo de " libre comercio " de mercancías
- Fortalezas y debilidades de la Argentina para su inserción en el ámbito internacional
- La generación de 1880 y la generación del 2000

### LINEAMIENTOS NACIONALES

- El Estado como orientador y promotor del desarrollo con justicia social
- La regulación como salvaguarda del mercado y la competencia real
- Costo económico y social del cortoplacismo sin Proyecto
- Mercado interno o exportación: una falsa disyuntiva
- El sistema educativo, científico y tecnológico como factor estratégico en la sociedad del conocimiento
- Lo local como espacio de desarrollo
- El nuevo rol del Municipio: de los servicios tradicionales a la orientación y promoción del desarrollo

### REPENSANDO EL TERRITORIO

- El puente bioceánico entre Oriente y Occidente
- La Unión Sudamericana: requisito de sobrevivencia
- Infraestructura, transporte, energía, comunicaciones para un país equilibrado
- Cuenca Riachuelo – Matanza, columna vertebral del Buenos Aires futuro

### LOS ACTORES SOCIALES E INSTITUCIONALES

- Hacia una nueva cultura empresarial
- Las micro, pequeñas y medianas empresas, parte de la historia del desarrollo y de la nueva configuración de las redes productivas
- La empresa frente al desafío de la competitividad sistémica
- El trabajo, la distribución del ingreso y las necesidades sociales
- El sistema financiero como instrumento de desarrollo productivo
- Los programas de emergencia y el control social

### EL PROYECTO PRODUCTIVO DE LA ARGENTINA:

- El grano y la góndola
- Productos orgánicos para una demanda creciente
- Argentina con minería, el despertar de los Andes
- Pesca: el océano, la otra frontera
- Patagonia, la energía del futuro
- Economías regionales, el aprovechamiento de la diversidad
- Turismo, el paisaje y la cultura como oportunidad
- Del bosque maderable a un ecosistema integrado
- La inteligencia y la creatividad como producto
  - Biogenética
  - Softwear
  - Prestaciones médicas
  - Energía atómica

ARGENTINA: pasado, presente o futuro: nostalgia, resignación o esperanza

**ESQUEMA DE LAS REVOLUCIONES TECNOLOGICAS**

DIMENSIONES		1750	1880	1973
1	Innovaciones	Vapor Carbón	Acero Electricidad Motor Explosión Interna Petróleo - Frío	Microelectrónica Robótica Genética Nuevos materiales
2	Hegemonía	Inglaterra	EUA Alemania URSS	Unión Europea - Nafta - ALCA Sudeste Asiático Mercosur
3	El rol de Argentina	Emancipación política Librecambio Guerra con Paraguay	El granero del mundo	Argentina frente al siglo XXI
4	Organización de la producción	Mecanización División del trabajo	Línea de montaje Indivisibilidades tecnológicas	Automatización flexible Producción justo a tiempo Calidad de proceso
5	Unidades productivas	Fábrica	Empresas integradas verticalmente	Externalización Empresa virtual Redes productivas
6	Lógica económica	Estandarización	Producción en gran escala	Pequeñas series Alta rotación producto
7	Tipo de industrialización	Industria liviana	Industria pesada	Industria de variedad
8	Consumo	Estandarizado	Masivo	Personalizado
9	Relaciones laborales	Asalariado Contrato individual	Sindicalismo Negociación colectiva	Desocupación Desindicalización Flexibilización Polivalencia
10	La ocupación	Prevalencia de la agricultura	Empleo industrial	Los servicios, el último refugio
11	El rol del Estado	El Estado gendarme	El Estado benefactor	El Estado como promotor y orientador del desarrollo
12	Estructura política	La conducción de las élites ilustradas	Los grandes partidos políticos	La participación social
13	Estructura económica del mercado	Libre competencia	Competencia imperfecta por indivisibilidades tecnológicas	Renovación constante de las ventajas monopólicas por alta rotación de producto
14	Distribución del ingreso	Salarios	Salarios y seguridad social	Distribución directa Exclusión social
15	Educación	Escolarizada Estandarizada	Cobertura general Especialización	Vestibular y estática Requiere capacidad de adaptación a tecnología dinámica
16	Distribución espacial de la población	Migraciones del campo a la ciudad	Grandes migraciones intercontinentales	Redistribución poblacional Telemática y territorio
17	Configuración geo económica y política	Territorios coloniales	Estado – Nación	Comunidades regionales Globalización El espacio local
18	Apropiación del excedente económico	Precios monopsónicos de materias primas	Deterioro de los términos de intercambio	Regalías, el valor del conocimiento

## SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

### EFFECTOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- De la producción en gran escala a las pequeñas series
- De la línea de montaje a la automatización flexible
- De la política de stock a la producción justo a tiempo
- Del predominio de la industria a los servicios
- Del consumo masivo al personalizado o estratificado
- De la estructura piramidal a los círculos de calidad
- De la conquista de mercados a la realización de negocios
- De la empresa integrada a las formas flexibles de producir
- De las líneas tradicionales a la alta rotación de producto

### EFFECTOS SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO

- Flexibilización del mercado de trabajo
- Desindicalización
- Crecimiento del autoempleo
- Creciente tasa de rotación
- Creciente ocupación temporal
- Traslación de la ocupación hacia el sector terciario
- Desempleo y subempleo

### EFFECTOS SOBRE EL CONTENIDO DEL TRABAJO

- Cambios de oficios
- Cambios en los oficios
- Cambios en los puestos de trabajo
- Del trabajador especializado al polivalente
- De la supervisión a los círculos de autocontrol

### EFFECTOS SOBRE LA EDUCACIÓN

- De una actividad vestibular y estática a un sistema con capacidad de adaptación a un medio tecnológico dinámico
- De la especialización a la generalización en áreas de competencia
- Diversificación de los contenidos para formas de trabajo no dependiente
- Sistemas orgánicos de reconversión y reciclaje
- Participación de los actores económicos y sociales

### EL SISTEMA CIENTÍFICO TECNOLÓGICO

Vinculación de la investigación y los requerimientos del sector productivo  
Investigación y desarrollo asociado por grupos de empresas y sectores  
Universidad y empresa. Hacia una asociación eficiente  
Incubadoras de base tecnológica y de base productiva

Diseño de tapa: Alberto Díaz

PETER F. DRUCKER

LA SOCIEDAD  
POSCAPITALISTA

Traducción de  
MARÍA ISABEL MERINO SÁNCHEZ

mercadolibre

EDITORIAL SUDAMERICANA  
BUENOS AIRES

PRIMERA EDICION

Agosto de 1993

SEXTA EDICION

Junio de 1998

## AGRADECIMIENTOS

Este libro debe mucho a mi viejo amigo y editor Cass Canfield Jr., que sufrió con paciencia incontables propuestas y proyectos y me animó en cada paso, leyó cuidadosamente mis manuscritos y me hizo sugerencias y críticas muy útiles. También debo dar las gracias a otra antigua amiga, Marion Buhagiar, que leyó y revisó el primer borrador completo del libro y fue de gran ayuda en su revisión y edición. El biógrafo de Frederick Winslow Taylor, profesor Ronald Greenwood, de GM's General Motors Engineering and Management Institute (Instituto de Ingeniería y Gestión de la General Motors), en Flint, Michigan, leyó críticamente mis comentarios sobre Taylor y la dirección científica (capítulo 1). La última sección del capítulo 6 está en deuda con el difunto Robert Greenleaf (especialmente con su pequeño y sagaz libro *Servant Leadership* (Paulist Press, 1977), con *Leadership as an Art*, de Max de Pree (Doubleday, 1990) y con un buen número de discusiones con estos dos amigos y con el doctor David Allan Hubbard, presidente del Fuller Theological Seminary, de Pasadena, California. Mi ayudante Holly Hauck se enfrentó con valentía a lo largo de un año a las extravagancias de mi escritura. A todos ellos mis más efusivas gracias.

## IMPRESO EN LA ARGENTINA

Queda hecho el depósito  
que previene la ley 11.723

© 1993, Editorial Sudamericana S.A.  
Humberto I 1531, Buenos Aires

ISBN 950-07-0894-7

Título del original en inglés  
*Post Capitalist Society*  
© 1992 by Peter F. Drucker

## INTRODUCCIÓN

### *La transformación*

Cada pocos siglos en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. Se cruza lo que en un libro anterior (*The New Realities*, 1989) llamé una "divisoria". En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en el que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres. En estos momentos estamos viviendo una transformación así. Se está creando la sociedad poscapitalista. Este es el tema del presente libro.

En el siglo XIII, cuando el mundo europeo, casi de la noche a la mañana, hizo de la nueva ciudad su centro, se produjo una de estas transformaciones con el surgimiento de los gremios como nuevos grupos sociales dominantes, con el renacer del comercio entre grandes distancias, con el Gótico, esa nueva arquitectura eminentemente urbana, es más, casi exclusivamente burguesa, con la nueva pintura creada en Siena; con la vuelta a Aristóteles como fuente primigenia de sabiduría; con las universidades urbanas sustituyendo, como centros de cultura, a los monasterios en su aislamiento rural; con las nuevas órdenes urbanas, los dominicos y los franciscanos, surgiendo como portadores de religión, saber y espiritualidad y, al cabo de unas pocas décadas, con el paso del latín a las lenguas vernáculas y con la creación, por parte del Dante, de la literatura europea.

Dos siglos más tarde, durante los sesenta años que transcurrieron desde que en 1455 Gutenberg inventara la prensa de tipo móvil y con ella el libro impreso, hasta que en 1517 surgiera Lutero con su Reforma Protestante, tuvo lugar una nueva transformación. Fueron las décadas en que floreció el Renacimiento, que alcanzaría su máximo esplendor entre 1470 y 1500 en Florencia y Venecia, en que se redescubrió la antigüedad, en que Europa descubrió América, en que se creó la infantería española, primer ejército permanente desde las legiones romanas, en que se redescubrió la anatomía y con ella la investigación científica, y en que se adoptó la numeración arábiga de forma general en Occidente. Y, también entonces, nadie en 1520 era capaz de imaginar cómo habría sido el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres.

La siguiente transformación se inició en 1776, año de la Revolución Americana, de la máquina de vapor perfeccionada de Watt y de *Wealth of Nations* de Adam Smith. Este período concluyó cuarenta años más tarde, en Waterloo, y en esos cuarenta años nacieron todos los "ismos": capitalismo, comunismo y también la Revolución Industrial se iniciaron durante esas décadas. Esos años vieron, asimismo, la creación de la universidad moderna (Berlín, 1809) y también de la escolaridad universal; esas cuatro décadas trajeron la emancipación de los judíos; en 1815 los Rothschild se habían convertido en el gran poder que eclipsaba a reyes y príncipes; esos cuarenta años produjeron, de hecho, una nueva civilización europea. De nuevo, nadie en 1820 podía imaginar cómo era el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres.

Nuestro tiempo, doscientos años más tarde, es otra vez un período de transformación; pero esta vez no se limita a la sociedad y a la historia occidentales. Es más, uno de los cambios fundamentales es que ya no existe una historia "occidental" o, de hecho, una civilización "occidental"; sólo hay historia mundial y civilización mundial, aunque ambas estén "occidentalizadas". Es discutible si la actual transformación se inició con el advenimiento, alrededor de 1960, del primer país no occidental, Japón, como gran potencia económica; o con el ordenador, esto es, con el dominio de la información. Yo, personalmente, escogería la GI Bill of Rights (*Declaración de los Derechos del Soldado*) de Estados Unidos que, al término de la Segunda Guerra Mundial, concedía a todos los soldados estadounidenses que regresaban el dinero para asistir a la universidad, algo que no habría tenido ningún sentido sólo treinta años antes, esto es, al final de la Primera Guerra Mundial. Esta ley, y la entusiasta respuesta que recibió por parte de los veteranos, marcó el giro hacia la sociedad del saber; es muy posible que los historiadores futuros la consideren el hecho más importante del siglo xx.

Todavía estamos claramente en medio de esta transformación; si nos dejamos guiar por la Historia, no se completará hasta el 2010 o el 2020, pero el paisaje político, económico, social y moral del mundo ha cambiado ya. Nadie nacido en 1990 sería capaz de imaginar el mundo en el que crecieron sus abuelos (esto es, mi generación) o el mundo en el que nacieron sus padres. El primer intento acertado por entender la transformación que convirtió la Edad Media y el Renacimiento en el mundo moderno, transformación que empezó en 1455, ni se produjo siquiera hasta después de cincuenta años, cuando Copérnico escribió los *Comentarios*, entre 1510 y 1514, y Maquiavelo *El Príncipe*, en 1513, cuando Miguel Ángel sintetizó y superó todo el arte del Renacimiento en la Capilla Sixtina, pintada entre 1510 y 1512, y cuando la Iglesia Católica fue restaurada en el Concilio de Trento, en los años treintitá del siglo xvi.

La siguiente transformación, que se produjo hace doscientos años y cuyo heraldo fue la Revolución Americana, fue comprendida

y analizada por primera vez sesenta años más tarde, en los dos volúmenes de *La democracia en América*, de Alexis de Tocqueville, publicados respectivamente en 1835 y 1840.

Hemos avanzado ya lo suficiente en la nueva sociedad poscapitalista como para revisar y reflexionar sobre la historia social, económica y política de la era del capitalismo y del Estado-nación. Por lo tanto, este libro mirará de nuevo el período que estanés dejando atrás; y algunas de las cosas que analice desde su nueva posición ventajosa pueden resultar sorprendentes (lo fueron para mí).

No obstante, es aún arriesgado predecir cómo será el mundo poscapitalista mismo. Creo que podemos descubrir ya con cierto grado de probabilidad qué nuevas preguntas surgirán y dónde residirán los nuevos grandes problemas; en muchas áreas podemos también describir lo que no funcionará. Las "respuestas" a la mayoría de las preguntas siguen estando escondidas en gran parte en el seno del futuro; lo único de lo que podemos estar seguros es de que el mundo que surja del presente reordenamiento de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas, será diferente de cualquier cosa que nadie imagine hoy. No obstante, en algunas áreas —especialmente en la sociedad y su estructura— ya se han producido cambios esenciales; es prácticamente seguro que la nueva sociedad será a la vez no-socialista y poscapitalista y es también seguro que su recurso primario será el saber. Esto significa también que tendrá que ser una sociedad de organizaciones. No es menos seguro, además, que en política ya hemos pasado de los cuatrocientos años del Estado-nación soberano a un pluralismo en el cual aquél será una parte en lugar de la única unidad de integración política; será uno de los componentes, aunque todavía un componente clave en lo que yo llamo "organización política poscapitalista", un sistema en el que competirán y coexistirán las estructuras trasnacionales y regionales del Estado-nación, además de las locales e inclusivas tribales.

Estas cosas ya han sucedido y pueden, por lo tanto, describirse. Hacerlo es el propósito de este libro.

### Sociedad poscapitalista y organización política poscapitalista

Hace sólo unas pocas décadas todo el mundo "sabía" que una sociedad poscapitalista sería, de hecho, una sociedad marxista. Ahora todos sabemos que algo que la nueva sociedad no va a ser es marxista; pero la mayoría también sabe —o por lo menos intuye— que los países desarrollados están abandonando cualquier cosa que pudiera llamarse capitalismo. El mercado seguirá siendo el "bueno" seguro el integrador efectivo de la actividad económica; pero en tanto que sociedad los países desarrollados se han desplazado ya al poscapitalismo. Rápidamente se está llegando a una sociedad de

"nuevas clases" con un nuevo recurso principal como núcleo. La sociedad capitalista estaba dominada por dos clases sociales: los capitalistas, que poseían y controlaban los medios de producción, y los obreros, los "proletarios" de Karl Marx (1818-1883), alienados, explotados y dependientes. Primero los proletarios se convirtieron en la clase media "acomodada" como resultado de la "revolución de la productividad", revolución que se inició justo en el momento de la muerte de Marx en 1883 y alcanzó su punto culminante en todos los países desarrollados poco después de la Segunda Guerra Mundial. Hacia 1950 el obrero industrial, ya no un "proletario", pero todavía "clase obrera", parecía dominar la política y la sociedad en todos los países desarrollados. Pero entonces, con el comienzo de la "revolución empresarial", los obreros de fábrica empezaron a disminuir rápidamente, tanto en número como en poder y posición social. Hacia el año 2000 no habrá ningún país desarrollado en el que los obreros tradicionales, los que fabrican y trasladan mercancías, representen más de una sexta o una octava parte de la fuerza laboral.

El capitalista probablemente alcanzó su apogeo inclusive antes, con el cambio de siglo, y con certeza no después de la Primera Guerra Mundial. Desde entonces nadie ha igualado en poder y notoriedad a los Morgan, Rockefeller, Carnegie o Ford en Estados Unidos; Siemens, Thyssen, Rathenau o Krupp en Alemania; Mond, Cunard, Lever, Vickers o Armstrong en Inglaterra; a Wendel y Schneider en Francia o a las familias propietarias del gran zaibatsu de Japón, Mitsubishi, Mitsui y Sumitomo. Hacia la Segunda Guerra Mundial todos ellos habían sido sustituidos por "directores profesionales"<sup>1</sup>, el primer resultado de la revolución empresarial.<sup>2</sup> Por supuesto, todavía hay muchísimos ricos y siguen apareciendo de forma destacada en las páginas de sociedad de la prensa, pero se han convertido en "celebridades"; en lo económico casi han dejado de importar. Inclusivo en la página de negocios, toda la atención va a los "contratados", esto es a los directores, y cuando se habla de dinero, se trata de los "excesivos salarios" y compensaciones de esos contratados que poseen, ellos mismos, poco o nada.

En lugar del capitalista de la vieja escuela, en los países desarrollados son los fondos de pensiones los que, de forma creciente, controlan la provisión y asignación del dinero. En Estados Unidos, en 1992, estos fondos reunían la mitad del capital en acciones de las empresas de mayor tamaño del país y controlaban casi el mismo porcentaje de la deuda fija de esas mismas empresas. Los propietarios beneficiarios de los fondos de pensiones son, por supuesto, los empleados del país. Si el socialismo se define, como lo hizo Marx, como la propiedad de los medios de producción por parte de los trabajadores, entonces Estados Unidos se ha convertido en el país más "socialista" que existe, al tiempo que sigue siendo también el más "capitalista". Los fondos de pensiones son gestionados por una nueva raza de capitalistas, los anónimos y desconocidos empleados asalariados, los analistas de inversiones de fondos de pensiones y los directores de cartera.

Pero hay algo igualmente importante: el recurso real que controla todo, el "factor de producción" absolutamente decisivo, ha dejado de ser el capital, o el suelo o la mano de obra; ahora es el saber. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad poscapitalista son los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios.

### *El giro hacia la sociedad del saber*

El traslado a la sociedad poscapitalista empezó poco después de la Segunda Guerra Mundial. Yo empecé a escribir sobre la "sociedad de los empleados" inclusive, antes de 1950<sup>2</sup>. Diez años después, hacia 1960, acuñé los términos "trabajo del saber" y "trabajador del saber", y en 1969 mi libro *The Age of Discontinuity* trataba por vez primera de la "sociedad de las organizaciones". Este libro se basa, pues, en el trabajo realizado a lo largo de más de cuarenta años, y la mayoría de sus recomendaciones sobre política y acción han sido puestas a prueba con éxito.

No obstante, fue sólo con el hundimiento del marxismo como ideología y del comunismo como sistema<sup>3</sup> cuando estuve totalmente claro que ya nos habíamos mudado a una sociedad nueva y diferente. Sólo entonces fue posible escribir un libro como éste; un libro que no es predictivo sino descriptivo, un libro que no es futurista sino que llama a la acción sobre el aquí y ahora. La bancarrota moral, política y económica del marxismo y el hundimiento de los regímenes comunistas no fue "El final de la historia" (como proclamaba un ampliamente divulgado artículo en 1989).<sup>4</sup> Inclusivo los más firmes partidarios del mercado libre vacilan en saludar el triunfo de éste como un segundo advenimiento. No obstante, los acontecimientos de 1989 y 1990 fueron más que el final de una era; significaron el final de un tipo de historia. El colapso del marxismo y el comunismo puso fin a doscientos cincuenta años dominados por una religión secular, a la que yo he llamado<sup>5</sup> *la fe en la salvación por la sociedad*. El primer profeta de esta religión secular fue Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) y la utopía marxista fue su destinación final y su apoteosis. Sin embargo, las mismas fuerzas que destruyeron el marxismo como ideología y el comunismo como sistema social son las que están llevando el capitalismo a la obsolescencia. Durante doscientos cincuenta años, a partir de mediados del siglo XVIII, el capitalismo ha sido la realidad social dominante, y durante los últimos cien años el marxismo ha sido la ideología social dominante; ambos están siendo rápidamente sustituidos por una sociedad nueva y muy diferente.

La nueva sociedad, que ya está aquí, es una sociedad poscapitalista. Con certeza, digámoslo de nuevo, utilizará el mercado libre como único mecanismo de integración económica comprobado; no será una "sociedad anticapitalista", ni siquiera será una "sociedad acapitalista"; las instituciones del capitalismo sobrevivirán,

aunque algunas, por ejemplo los bancos, representen un papel bastante diferente; pero el centro de gravedad en la sociedad poscapitalista, su estructura, su dinámica social y económica, sus clases y sus problemas sociales serán diferentes de aquellos que dominaron los últimos doscientos cincuenta años y definieron las cuestiones alrededor de las cuales cristalizaron partidos políticos, grupos sociales, sistemas de valores sociales y compromisos personales y políticos.

El recurso económico básico, el "medio de producción", para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el "suelo" de los economistas) ni la "mano de obra". Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la "mano de obra", los dos polos de la teoría económica en los siglos xix y xx, fuera ésta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la "productividad" y la "innovación", ambas aplicaciones del saber al trabajo. Los grupos sociales dirigentes de la sociedad del saber serán los "trabajadores del saber", ejecutivos que saben cómo aplicar el saber a un uso productivo, al igual que los capitalistas sabían aplicar capital a un uso productivo: profesionales del saber, empleados del saber. Prácticamente toda esta gente del saber estará empleada en organizaciones; no obstante, y a diferencia de los empleados bajo el capitalismo, ellos son dueños tanto de los "medios de producción" como de los "útiles de producción"; de los primeros, a través de sus fondos de pensiones, que se van afirmando rápidamente en todos los países desarrollados como únicos propietarios reales; de los segundos, porque los trabajadores del saber poseen su saber y pueden llevárselo con ellos adondequiera que vayan. Por lo tanto, el desafío económico de la sociedad poscapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber. No obstante, el reto social en la sociedad capitalista será la dignidad de la segunda clase de esa sociedad: los trabajadores de los servicios. Éstos, por regla general, carecen de la educación necesaria para ser trabajadores del saber y en cualquier país, inclusive el más avanzado, constituirán una mayoría.

La sociedad poscapitalista estará dividida por una nueva dicotomía de valores y de percepciones estéticas. No serán las "dos culturas", la literaria y la científica, sobre las que en 1959 escribió el inglés C.P. Snow (1905-1980)—novelista, científico y administrador del gobierno—en su libro *The Two Cultures and the Scientific Revolution*, aunque esa división es harto real. La dicotomía estará entre "intelectuales" y "gestores"; los primeros ocupándose de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo. Superar esta dicotomía y alcanzar una nueva síntesis será un reto filosófico y educacional de la mayor importancia en la sociedad poscapitalista.

### *Superando al Estado-nación?*

El final de los ochenta y los principios de los noventa señalaron también el final de otra era, de otro tipo de historia. Si la caída del Muro de Berlín en 1989 fue el acontecimiento culminante y simbolizó la caída del marxismo y el comunismo, la coalición trasnacional contra la invasión de Kuwait por Irak en febrero de 1991 fue el hecho culminante que señaló el final de cuatrocientos años de historia durante los cuales el Estado-nación soberano era el principal y a menudo único actor en el escenario político. Los historiadores futuros seguramente clasificarán al mes de febrero de 1991 entre las "grandes fechas"; no hay precedentes de acciones trasnacionales de esta clase. Nunca antes las naciones, sin disensiones de importancia (es más, casi sin ninguna disensión), habían puesto el interés conjunto de la comunidad mundial en la represión del terrorismo por encima de sus sentimientos nacionales y, en muchos casos, por encima, inclusive de sus intereses nacionales. No hay precedente alguno para la casi universal comprensión de que el terrorismo no es una cuestión de "política" que deba dejarse a cada gobierno nacional, sino que exige una acción no nacional sino trasnacional.

Existe el amplio convencimiento, especialmente entre los liberales de Estados Unidos, de que la guerra contra Irak se hizo para proteger el suministro de petróleo a Occidente; nada puede estar más lejos de la verdad. El control por Irak de los pozos de petróleo de Kuwait, —y de los de Arabia Saudí, además— hubiera sido de muchísimo interés desde el punto de vista económico para Occidente. Hubiera significado petróleo mucho más barato ya que, mientras Kuwait y Arabia Saudí casi no tienen población nativa y, por lo tanto, tampoco tienen una necesidad urgente de los ingresos derivados del petróleo, Irak está superpoblado y, si exceptuamos el petróleo, carece casi por completo de recursos naturales. En consecuencia, necesita vender todo el petróleo que pueda, mientras que Kuwait y Arabia Saudí están principalmente interesados en mantener altos los precios, lo cual significa mantener baja la producción. Esto explica el fuerte apoyo prestado al régimen de Saddam Hussein por Estados Unidos antes de la guerra Irak-Irán y es la razón por la cual continuó apoyándolo hasta el momento mismo en que Saddam atacó Kuwait en un acto abierto de terrorismo, y explica también, me parece, por qué Saddam erró en sus cálculos; debía de estar convencido de que Estados Unidos permitiría que su flagrante agresión quedara impune para asegurarse así el bajo precio del petróleo. Todas las personas que conozco en importantes empresas petrolíferas estaban seguras, cuando Irak invadió Kuwait, de que el gobierno de Estados Unidos no haría nada más que unos cuantos gestos de desaprobación.

En los cuatrocientos años transcurridos desde que el político y abogado francés Jean Bodin (1530-1596) la inventara en 1576, en su libro *Six livres de la République*, el Estado-nación se había convertido en el único órgano de poder político, interior y exterior, y a partir de la Revolución Francesa, esto es, en los últimos doscientos años,

se ha convertido además en portador de la religión secular; de la fe en la salvación por la sociedad. De hecho, el totalitarismo, tanto comunista como nazi, fue la quintaesencia y apoteosis de la doctrina del Estado-nación soberano como único y exclusivo órgano de poder. La teoría política y la legislación constitucional siguen reconociendo sólo al Estado soberano, que en los últimos cien años se ha ido haciendo más y más poderoso y dominante; se ha trasmutado en el "megaestado"; es la única estructura política que comprendemos, con la cual estamos familiarizados y que sabemos construir con elementos estandarizados y prefabricados: un ejecutivo, una legislatura, tribunales, un servicio diplomático, ejércitos nacionales, etcétera. Cada uno de los casi doscientos nuevos países surgidos de los antiguos imperios coloniales desde el final de la Segunda Guerra Mundial se ha establecido como Estado-nación soberano, y en esto cada una de las diversas partes del último imperio colonial, el soviético, aspira a convertirse.

Y, pese a ello, durante cuarenta años, es decir, desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el Estado-nación soberano ha ido perdiendo sin cesar su posición como único órgano de poder; en el interior, los países desarrollados están deviniendo rápidamente sociedades de organizaciones; en el exterior, algunas funciones gubernamentales se han convertido en trasnacionales, otras en regionales, por ejemplo en la Comunidad Económica Europea, y otras se están tribalizando.

El Estado-nación no va a "marchitarse y morir"; puede seguir siendo el órgano político más poderoso que exista durante mucho tiempo, pero ya no será indispensable; cada vez más irá compartiendo el poder con otros órganos, otras instituciones, otros artífices políticos. ¿Qué va a quedar del dominio del Estado-nación? ¿Qué será realizado por instituciones autónomas dentro del Estado? ¿Qué va a ser "supranacional"? ¿Qué será "trasnacional"? ¿Qué será "independiente y local"? Éstas serán cuestiones políticas básicas en las décadas venideras; en lo específico el resultado es bastante impredecible. Sin embargo, el orden político tendrá un aspecto diferente del que ha existido durante los pasados siglos, en el cual los partidarios eran distintos en tamaño, riqueza, organización constitucional y credo político pero uniformes en cuanto Estados-nación; cada uno soberano dentro de su territorio y cada uno definido por su territorio. Nos estamos desplazando, de hecho ya nos hemos desplazado, a una forma de gobierno poscapitalista.

El último de los que podríamos llamar filósofos "premodernos", Gottfried Leibnitz (1646-1716), dedicó buena parte de su vida a un intento por restablecer la unidad de la cristianidad. Sus motivos no eran el miedo a las guerras religiosas entre católicos y protestantes o entre diferentes sectas protestantes; ese peligro ya había pasado cuando nació Leibnitz; lo que temía era que, sin una creencia común en un Dios sobrenatural, surgieran religiones secundarias, y estaba convencido de que una religión secular, casi por definición, tendría que ser una tiranía y oprimiría la libertad de las

personas. Un siglo más tarde, Jean-Jacques Rousseau confirmaba los temores de Leibnitz; Rousseau afirmaba que la sociedad podía y debía controlar al ser humano individual; podía y debía crear a un "nuevo Adán"; podía y debía crear la perfección humana universal; pero también podía y debía subordinar al individuo a la impersonal, suprapersonal, volonté générale (la voluntad general), lo que los marxistas llamarían más tarde las "leyes objetivas de la historia". A partir de la Revolución Francesa, la salvación por la sociedad se convirtió gradualmente en el credo dominante, primero en Occidente y, después de la Segunda Guerra Mundial, en todo el mundo. Por mucho que pretenda ser "antirreligiosa", es una fe religiosa; los medios, claro está, son no-espirituales: prohibir el alcohol, matar a todos los judíos, el psicoanálisis universal, la abolición de la propiedad privada... No obstante, la meta es religiosa: establecer el reino de Dios en la tierra mediante la creación del "nuevo hombre".

Durante más de cien años el credo secular más poderoso y extendido que prometía la salvación por medio de la sociedad fue el marxismo; en la promesa religiosa del marxismo, más que en su intrincada ideología y en su cada vez más disparatada economía política, residió su tremendo atractivo, especialmente para los intelectuales. Había muchas razones para que los judíos del Este, por ejemplo, aceptaran una ideología que prometía poner fin a su persecución y discriminación en la Rusia de los zares y en Rumania, pero el atractivo mayor para ellos era que el marxismo prometía crear un paraíso terrenal; esto es, el atractivo del marxismo como religión secular.

El comunismo se hundió como sistema económico: en lugar de crear riqueza, creó pobreza; en lugar de crear igualdad económica, creó una nomenclatura de funcionarios que gozaban de privilegios económicos sin precedentes. Pero, como credo, se hundió porque no creó al "hombre nuevo"; en su lugar hizo aparecer y reforzó todo lo peor del "viejo Adán": corrupción, codicia y ansia de poder, envidia y desconfianza mutua, mezquina tiranía y "secretismo"; la mentira, el robo, la denuncia y, por encima de todo, el cinismo. El comunismo, el sistema, tuvo sus héroes, pero el marxismo, el credo, no tuvo ni un solo santo.

Bien puede ser que el ser humano esté más allá de toda redención; puede que el poeta latino tuviera razón; la naturaleza humana siempre se cuela por la puerta trasera por muchas veces que la aventemos afuera por la puerta principal. Puede que tengan razón los cínicos cuando dicen que no existe la virtud ni la bondad ni el desinterés, sólo hay egoísmo e hipocresía (aunque haya bastantes testimonios de lo contrario, como me recuerdo a mí mismo en mis horas de mayor pesimismo).

Lo que sí es seguro es que el derrumbamiento del marxismo como credo significa el final de la fe en la salvación por la sociedad. No podemos saber qué va a surgir, sólo podemos esperar y rezar. ¿Tal vez sólo una resignación estoica? ¿Tal vez el renacer de la religión tradicional aplicada a las necesidades y los retos de la per-

sona en la sociedad del saber? El crecimiento explosivo de lo que yo llamo iglesias cristianas "pastorales" en Estados Unidos, protestantes, católicas, no confessionales, puede ser un presagio, pero también puede serlo el resurgimiento del fundamentalismo islámico, ya que los jóvenes del mundo musulmán que hoy lo abrazan de forma tan ferviente hubieran sido, hace cuarenta años, marxistas igual de fervientes. ¿O habrá nuevas religiones?

Es más fácil predecir lo que no es probable que suceda que lo que es probable que ocurra. No veremos el rechazo de los valores materiales y la tecnología, el "retorno a la Edad Media", que un escritor japonés, Taichi Sakaya (n. 1935), predijo en un best-seller a mitad de los ochenta (publicado en inglés en 1991 por Kodansha International, Nueva York-Tokio-Londres, bajo el título *The Knowledge Value Revolution*). La difusión mundial de la información hará que esto sea imposible. (Aparte del hecho de que la tesis de Sakaya reside en la convicción existente en el siglo XIX, y hace tiempo refutada, de que en la Edad Media rechazaban los bienes materiales; al contrario, los ansiablen; estaban obsesionados por los bienes materiales, y eran increíblemente codiciosos; hay mucha verdad en la vieja tilla marxista de que las cruzadas fueron el mayor viaje de compras nunca hecho. La Edad Media fue pobre no porque quisiera serlo; la conquista musulmana del mundo helénico y del Mediterráneo había cortado su acceso a los productos de riqueza de la antigüedad.)

Con todo, es probable que redención, autorrenovación, desarrollo espiritual, bondad y virtud, el "hombre nacido", para usar el término tradicional, vuelvan a verse como existenciales más que como una meta social y un precepto político. El final de la fe en la salvación por la sociedad sin duda señala un giro hacia lo íntimo. Hace de nuevo hincapié en el individuo, la persona; puede inclusive llevar, por lo menos esperemoslo, a un retorno de la responsabilidad individual.

### *El Tercer Mundo.*

Este libro se centra en los países desarrollados, Europa, Estados Unidos y Canadá, Japón y los países de desarrollo reciente en el continente asiático, más que en los países en vías de desarrollo del "Tercer Mundo". Esto no es debido a que yo considere que las naciones menos desarrolladas no tienen importancia o la tienen menor; eso sería un disparate. Después de todo, los dos tercios de la población mundial viven en el Tercer Mundo y cuando el presente período de transición llegue a su término, hacia el 2010 o el 2020, el Tercer Mundo albergará a las tres cuartas partes de esa población. Además, considero también muy probable que dentro de una década o dos haya nuevos y sorprendentes "milagros económicos", por los cuales países pobres y atrasados del Tercer Mundo se transformen, virtualmente de la noche a la mañana, en potencias económicas en rápido desarrollo. Es inclusive posible que haya muchas más transformaciones de ese tipo de las que ha habido en los últimos cuarenta años, esto es, desde que empezamos a hablar de "desarrollo eco-

nómico". En las regiones costeras y urbanizadas del territorio chino, desde Tsientsin en el Norte hasta Cantón en el Sur, están presentes todos los elementos necesarios para un rápido crecimiento económico: tienen un enorme mercado interior, una población con un alto nivel de educación y un tremendo respeto por el saber, una antigua tradición empresarial, estrechos lazos con los "chinos de ultramar" en Singapur, Hong Kong o Taiwán, con acceso a su capital, redes de comercio y personas bien informadas. Todo esto puede liberarse en una explosión de crecimiento empresarial si se acaba con la tiranía económica y política de Pekín por medios pacíficos. Los países de mayor tamaño de Latinoamérica ofrecen un mercado interior adecuado y tienen el elemento más importante para un rápido crecimiento socioeconómico: un recurso humano eficiente y capacitado.

Esto explica por qué la Argentina, durante casi cincuenta años, en el estancamiento y en la decadencia bajo un desgobierno extremo, produjo el giro más espectacular de su historia económica en el momento en que contuvo la inflación y puso fin a la irresponsabilidad política; México puede estar ya en la etapa de "despegue" y Brasil puede sorprender a todo el mundo por la velocidad de su giro en redondo, una vez que haya reunido el valor político para seguir el reciente ejemplo de México y abandonar la política fracasada y hasta suicida en la que se ha hundido después de 1970. Nadie puede predecir qué sorpresas pueden deparar los antiguos países comunistas de la Europa del Este.

Los países desarrollados también se juegan mucho en el Tercer Mundo; a menos que haya allí un rápido desarrollo, tanto económico como social, los países desarrollados se verán inundados por una riada humana de inmigrantes del Tercer Mundo, y no tendrán en modo alguno capacidad económica, social o cultural para absorberlos. No obstante, las fuerzas que están creando la sociedad y la forma de gobierno poscapitalistas se originan en el mundo desarrollado; son producto y resultado de su desarrollo, las respuestas a los retos de la sociedad y la forma de gobierno poscapitalistas no se encontrarán en el Tercer Mundo. Si algo ha quedado totalmente refutado por los hechos son las promesas de los líderes de los cincuenta y sesenta en el Tercer Mundo —Nehru en India, Mao en China, Tito en Yugoslavia, los apóstoles de la "negritud" en África o los neomarxistas como Che Guevara—, quienes prometieron que el Tercer Mundo encontraría respuestas nuevas y distintas y crearía un nuevo orden; el Tercer Mundo no ha rendido los resultados prometidos en su nombre. Los retos, oportunidades y problemas de la sociedad y la organización política poscapitalistas sólo pueden ser abordados allí donde se originaron: esto es, en el mundo desarrollado.

### *Sociedad-organización política-saber*

Este libro cubre un campo muy amplio; trata de la sociedad poscapitalista, de la organización política poscapitalista y de los

nuevos retos a los que se enfrenta el saber mismo: No obstante, deja afuera mucho más de lo que intenta cubrir; no es una "historia del futuro", es una mirada al presente.

Las áreas de estudio: sociedad, organización política, saber, no están dispuestas en orden de importancia; eso habría situado en primer lugar el breve análisis sobre la persona instruida que cierra este volumen; las tres áreas están dispuestas en orden de previsibilidad. Respecto de la sociedad poscapitalista sabemos qué ha pasado y por qué, sabemos qué va a pasar y por qué, al menos en líneas generales, porque buena parte de ello ya está pasando; respecto de la organización política poscapitalista hasta ahora sólo tenemos programas; sólo podemos conjeturar sobre la forma en que se pondrán en práctica los cambios necesarios, pero sabemos qué ha sucedido y por qué, y podemos especificar qué es necesario que suceda y por qué. Sin embargo, respecto de los retos a que se enfrenta el saber sólo podemos plantear preguntas y esperar que sean las adecuadas.

A menudo me preguntan si soy un optimista o un pesimista; para cualquier superviviente de este siglo sería necio ser optimista. No hay duda de que no hemos salido en absoluto de las turbulencias, las transformaciones, los cambios bruscos que han hecho de este siglo uno de los más mezquinos, crueles y sangrientos de la historia de la humanidad. Cualquiera que se engañe a sí mismo pensando que estamos cerca del "final de la historia" está expuesto a sufrir sorpresas desagradables; la clase de sorpresa que sufrió el presidente Bush al apostar por la supervivencia del Imperio Soviético bajo Gorbachov y encontrarse luego con el triunfo de la Comunidad de Estados Independientes de Boris Yeltsin.

Nada "pos" es permanente, ni siquiera duradero; el nuestro es un período de transición. El aspecto que tome la sociedad del futuro —por no hablar de si llegará a ser la "sociedad del saber", como algunos nos atrevemos a esperar— dependerá de la forma en que los países desarrollados: sus líderes intelectuales, sus líderes empresariales y sus líderes políticos, pero sobre todo cada uno de nosotros en nuestro propio trabajo y en nuestra vida, respondan a los retos de este período de transición, el período poscapitalista. De lo que no hay ninguna duda es de que éste es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es tiempo para la acción.

#### NOTAS

<sup>1</sup> La mejor descripción, aunque limitada a la industria de Estados Unidos, se encuentra en *The Visible Hand*, de Alfred D. Chandler, Harvard University Press, 1977.

<sup>2</sup> Por ejemplo, en mi libro *The New Society* (1949).

<sup>3</sup> Ambos anticipados en mi libro *The New Realities*, publicado en 1989 y escrito en 1987, con varios años de adelanto sobre los acontecimientos reales.

<sup>4</sup> "The End of History", de Francis Fukuyama, *The National Interest*, verano de 1989.

<sup>5</sup> En mi libro *The New Realities* (1989).

#### Primera parte

## SOCIEDAD

## DESDE EL CAPITALISMO A LA SOCIEDAD DEL SABER

En un espacio de ciento cincuenta años, desde 1750 a 1900, capitalismo y tecnología conquistaron el globo y crearon una civilización mundial. Ni el capitalismo ni las innovaciones tecnológicas eran algo nuevo; ambos habían sido fenómenos usuales y recurrentes a lo largo de todos los tiempos, tanto en el Este como en el Oeste; lo que sí resultó absolutamente nuevo fue su rapidez de difusión y su alcance mundial a través de culturas, clases y geografías; y fue esto, su rapidez y amplitud, lo que convirtió al capitalismo en "Capitalismo" y en un "sistema", y lo que convirtió los avances tecnológicos en la "Revolución Industrial".

Esta transformación fue impulsada por un cambio radical en el significado del saber. Tanto en el Este como en el Oeste el saber siempre se había considerado algo referente a ser y casi de la noche a la mañana empezó a aplicarse a hacer; se convirtió en un recurso y en un servicio. El saber había sido siempre un bien privado; de súbito se transformó en un bien público.

Durante unos cien años, en la primera fase, el saber se aplicó a *herramientas, procesos y productos*; esto creó la Revolución Industrial, pero también creó lo que Marx denominó "alienación", y nuevas clases, y la guerra de clases y, con ellas, el comunismo. En su segunda fase, que empezó alrededor de 1880 y culminó hacia la Segunda Guerra Mundial, el saber, con su nuevo significado, empezó a aplicarse al *trabajo*; esto marcó el comienzo de la *revolución de la productividad*, que en setenta y cinco años convertiría al proletariado en una burguesía de clase media con unos ingresos casi de clase alta. De esta forma, la revolución de la productividad derrotó a la guerra de clases y al comunismo. La última fase se inició después de la Segunda Guerra Mundial; ahora el saber se aplica al *saber mismo* y es la *revolución de la gestión*. El saber está deviniendo rápidamente el factor número uno de la producción, desplazando capital y mano de obra a un segundo plano. Puede que sea prematuro (y ciertamente sería presuntuoso) decir que la nuestra es una "sociedad del saber"; hasta el momento sólo tenemos una economía del saber, pero nuestra sociedad es ciertamente "postcapitalista".

El capitalismo, bajo una forma u otra, ha aparecido y vuelto a aparecer muchas veces a lo largo de todas la épocas, en Oriente como en Occidente; ya antes hubo muchos períodos de rápida invención e innovación tecnológicas, en Oriente al igual que en Occiden-

te, muchos de los cuales produjeron cambios tecnológicos tan radicales como cualquiera de los de finales del siglo XVIII o principios del XIX.<sup>1</sup> Lo que hace que los acontecimientos de los últimos doscientos cincuenta años no tengan precedentes y sean únicos en su clase es su rapidez y alcance. En lugar de ser un elemento más en la sociedad, como fue todo capitalismo anterior, el Capitalismo, con mayúscula, se convirtió en sociedad; en lugar de quedar confinado, como siempre antes, a una zona limitada, el Capitalismo, de nuevo con mayúscula, tomó el poder en toda Europa Occidental y Septentrional en el corto lapso de cien años, desde 1750 a 1850, y después, en otros cincuenta años, asumió el poder en todo el mundo habitado.

El anterior capitalismo había estado siempre circunscripto a pequeños y restringidos grupos sociales y casi no había afectado a nobles, terratenientes y militares, campesinos, profesionales, artesanos, inclusive obreros. El Capitalismo con C mayúscula impregnó y transformó a la sociedad por dondequiera que se extendió.

Desde el principio de los tiempos, en el Viejo Mundo las nuevas herramientas, los nuevos procesos, los nuevos materiales, los nuevos cultivos, las nuevas técnicas —lo que ahora llamamos "tecnología"— se han difundido con gran rapidez.

Por ejemplo, pocas invenciones modernas se generalizaron tan rápidamente como las gafas, un invento del siglo XIII. Surgidas a partir de los experimentos ópticos de un fraile franciscano inglés, Roger Bacon (muerto en 1292 o 1294), las gafas para leer de los ancianos se usaban ya en la corte papal de Aviñón en 1290, en la corte del sultán en El Cairo en 1300 y en la corte del emperador mongol de China no después de 1310; sólo la máquina de coser y el teléfono, los inventos de más rápida difusión, en el siglo XIX, viajaron a tanta velocidad.

Sin embargo, los anteriores cambios tecnológicos, casi sin excepciones, quedaron restringidos a un oficio o una aplicación. Habrían de pasar doscientos años, hasta principios del siglo XVI, antes de que la invención de Bacon tuviera una segunda aplicación: gafas para corregir la miopía. El torno del alfarero estaba en pleno uso en el Mediterráneo en el 1500 d. de C.; en todos los hogares se usaban recipientes para cocinar y guardar agua y alimentos. No obstante, hasta el año 1000 d. de C. no se aplicó el principio subyacente en el torno al trabajo de las mujeres; el hilado.

De forma parecida, el nuevo diseño del molino de viento, alrededor del 800 d. de C., que lo convirtió del juguete que había sido en la antigüedad en una máquina de verdad, y totalmente "automatizada" además, no se aplicó a los buques hasta el cabo de trescientos años; esto es hasta después de 1100; hasta entonces los buques funcionaban a remos y si acaso se utilizaba el viento para propulsarlos, sólo era como auxiliar y sólo si soplaban en la dirección adecuada. La vela que impulsa el buque funciona exactamente igual que "la pala" que mueve al molino de viento y se conocía desde hacía mucho tiempo la necesidad de una vela que permitiera que los barcos navegaran con viento de costado o contra el viento; el molino de viento fue rediseñado en el norte de Francia o en los Países Bajos, esto es en regiones

muy familiarizadas con buques y navegación; sin embargo, durante varios cientos de años, no se le ocurrió a nadie aplicar algo inventado para bombear agua y moler grano, esto es para ser usado en tierra, a un uso en el mar.

Por el contrario, las invenciones de la Revolución Industrial fueron aplicadas inmediatamente en todas partes y en todos los oficios e industrias concebibles; inmediatamente fueron consideradas tecnología.

El nuevo diseño de la máquina de vapor hecho entre 1765 y 1776 por James Watt (1736-1819) la convertía en una rentable suministradora de energía. Aunque Watt mismo se concentró durante toda su vida en un único uso: extraer agua de una mina por bombeo —el mismo para el que Newcomen había diseñado originalmente la máquina de vapor a principios del siglo XVIII—, uno de los principales fabricantes de hierro vio inmediatamente que la nueva máquina de vapor también podía utilizarse para soplar aire en un horno de fundición, e hizo una oferta por la segunda máquina construida por Watt. Por otro lado, el socio de Watt, Matthew Boulton (1728-1809), promocionó inmediatamente la máquina de vapor como fuente de energía para toda clase de procesos industriales y muy especialmente para la mayor de todas las industrias de aquél tiempo, la textil. Treinta y cinco años más tarde, un estadounidense, Robert Fulton (1765-1815), ponía a flote en el río Hudson el primer barco a vapor; al cabo de otros veinte años se ponía la máquina a vapor sobre ruedas y nacía la locomotora. Para 1840, o como máximo para 1850, la máquina de vapor había transformado todos y cada uno de los procesos de fabricación, desde la elaboración de vidrio hasta la imprenta; había cambiado el transporte de larga distancia por tierra y por mar y estaba empezando a transformar la agricultura. Para entonces había penetrado en casi todo el mundo, con el Tibet, Nepal y el interior de África tropical como únicas excepciones.

En el siglo XIX se creó, y la mayoría de la gente aún lo creía, que la Revolución Industrial constitúa la primera vez que un cambio en el "modo de producción" (para usar una expresión de Carlos Marx) modificaba la estructura social y creaba nuevas clases: la capitalista y la proletaria. Esta creencia no es válida; entre el 700 y el 1100 d. de C. el cambio tecnológico creó dos clases totalmente nuevas en Europa: el señor feudal y el artesano de la ciudad. El señor nació como consecuencia de la invención del estribo, invento que surgió en Asia Central alrededor del 700, y el artesano por el nuevo diseño de la rueda hidráulica y el molino de viento, que los convertía en verdaderas máquinas que, por primera vez, utilizaban fuerzas inanimadas, agua y viento, como energías motrices en sustitución del músculo humano usado en la antigüedad.

El estribo hizo posible la lucha a caballo; sin él cualquiera que empuñara una lanza, espada o arco pesado a caballo resultaría proyectado fuera de éste por la fuerza de la segunda ley de Newton: "Cada acción produce una reacción". Durante varios cientos de años el caballero fue una "máquina de guerra" invictable, pero esta máquina tenía que contar con el apoyo de un "complejo agrícola-militar", algo nuevo en la historia. Hasta este siglo los alemanes lo

denominaron *Rittergut*, tierras propiedad de un caballero, dotadas de un estado legal y privilegios económicos y políticos, que albergaban a, por lo menos, cincuenta familias campesinas o descendientes personas para que produjeran los alimentos necesarios para apoyar la máquina de guerra: el caballero, su escudero, sus tres caballos y sus entre doce y quince caballeros. En otras palabras, el estribo creó el feudalismo. En la antigüedad el artesano había sido un esclavo; el artesano de la primera "edad de la máquina", el de la Edad Media-europea, llegó a ser la clase urbana dominante, el "burgués", que más tarde crearía la ciudad europea sin par y también el gótico y el Renacimiento.

Estas innovaciones técnicas: el estribo, la rueda hidráulica y el molino de viento, viajaron por todo el mundo antiguo y lo hicieron muy rápido; pero, en general, las clases de esa anterior revolución industrial siguieron siendo fenómenos europeos; sólo Japón desarrolló alrededor de 1100 d.C. artesanos orgullosos e independientes que gozaban de una alta estima y, hasta 1600, de considerable poder. Pero, aunque los japoneses adoptaron el estribo, para cabalgar, continuaron luchando a pie; los gobernantes del Japón rural mandaban soldados a pie: los *daimyo*; recaudaban impuestos del campesinado, pero no tenían estados feudales. En China, en la India y en el mundo islámico, las nuevas tecnologías no tuvieron impacto social alguno; los artesanos chinos siguieron siendo siervos sin ninguna categoría social y los militares no se convirtieron en terratenientes, como en la Europa de la antigüedad, sino que siguieron siendo mercenarios profesionales. Inclusivo en Europa los cambios sociales generados por esta primera revolución industrial tardaron casi cuatrocientos años en surtir pleno efecto.

Por el contrario, la transformación social de la sociedad ocasionada por el capitalismo y la Revolución Industrial tardó menos de cien años en llegar a ser plenamente efectiva en Europa Occidental. En 1750 tanto capitalistas como proletarios eran aún grupos marginales; de hecho, los proletarios en el sentido dado a este término en el siglo XIX, esto es, obreros de fábrica, apenas existían. Hacia 1850 capitalistas y proletarios eran las clases dinámicas en Europa Occidental y habían tomado la ofensiva; rápidamente se convirtieron en las clases dominantes dondequiera que penetraban el capitalismo y la tecnología moderna. En Japón la transformación tardó menos de treinta años, desde la restauración Meiji en 1867 hasta la guerra con China en 1894. No costó mucho más tiempo en Shanghai y Hong Kong, en Calcuta y Bombay o en la Rusia de los zares.

Capitalismo y Revolución Industrial, debido a su velocidad y a su alcance, crearon una civilización mundial.<sup>2</sup>

### *El nuevo significado del saber*

Al contrario que aquellos "terribles simplificadores", los ideólogos del siglo XIX como Hegel y Marx, ahora sabemos que los prin-

pales acontecimientos históricos raramente tienen una única causa y sólo una explicación; lo normal es que sean resultado de la convergencia de un buen número de acontecimientos distintos e independientes.

Un ejemplo de cómo funciona la historia es la génesis del ordenador. Su primera raíz está en el sistema binario, esto es el descubrimiento por parte de un matemático y filósofo del siglo XVII, el alemán Gottfried Leibnitz (1646-1716), de que todos los números pueden ser representados por sólo dos: 0 y 1. La segunda raíz es el descubrimiento por un inventor inglés del siglo XIX, Charles Babbage (1792-1871), de que las ruedas dentadas, es decir la mecánica, podían representar todo el sistema decimal y realizar las cuatro operaciones aritméticas elementales: suma, resta, multiplicación y división, esto es, descubrió una genuina "máquina calculadora". Más tarde, a principios de este siglo, dos lógicos ingleses, Alfred North Whitehead (1871-1947) y Bertrand Russell (1872-1970), en su *Principia Mathematica*, mostraron que cualquier concepto presentado en una forma rigurosamente lógica puede ser expresado matemáticamente. A partir de este descubrimiento un austro-americano, Otto Neurath (que tuvo su época más productiva entre 1915 y 1930), que trabajaba como estadístico para el War Production Board (Comité de material bélico) de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial, derivó "datos", esto es la idea, entonces nueva y herética, de que cualquier información de cualquier área, sea anatomía o astronomía, economía, historia o zoología, es exactamente igual cuando se cuantifica y puede ser tratada y presentada de igual forma (ideas, por cierto, que subyace en la medida estadística). Anteriormente, justo antes de la Primera Guerra Mundial, un americano, Leo de Forst (1873-1961), había inventado el tubo de audión para convertir los impulsos electrónicos en ondas sonoras, haciendo que fuera posible emitir palabras y música. Veinte años más tarde a los ingenieros que trabajaban en una fábrica de tarjetas perforadas de tamaño medio llamada IOM se les ocurrió que el tubo de audión podía utilizarse para pasar electrónicamente de 0 a 1 y volver a 0. Si cualquiera de todos estos elementos no hubiera estado presente, no habría existido el ordenador. Es imposible decir cuál de ellos fue el elemento; no obstante, con todos ellos disponibles el ordenador era virtualmente inevitable. Sin embargo, sólo por accidente fue un producto estadounidense; el accidente fue la Segunda Guerra Mundial, que hizo que los militares estuvieran dispuestos a gastar enormes sumas de dinero (con poco éxito, por cierto, hasta bastante después de la guerra) en el desarrollo de máquinas que calcularan muy rápidamente la posición de aviones de gran velocidad en vuelo y de rápidos buques enemigos. De no haber sido así, el ordenador hubiera sido probablemente un producto británico. De hecho, una empresa inglesa, J. Lyons & Co., productora de alimentos y propietaria de restaurantes, desarrolló en los cuarenta el primer ordenador para uso comercial que funcionó: el "Leo". Lyons no consiguió reunir el dinero suficiente para competir con el Pentágono y tuvo que abandonar su máquina, que funcionaba y bien (y además era mucho más barata).

De forma parecida, muchos cambios independientes, la mayoría sin conexión entre sí, hicieron que el capitalismo pasara a ser el Capitalismo y los avances técnicos, la Revolución Industrial. La teoría más conocida, la de que el capitalismo fue producto de la "ética protestante", expuesta en los primeros años de este siglo por

el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), ha quedado ampliamente desacreditada; sencillamente no hay suficientes pruebas para apoyarla. Sólo un poco más demostrable es la tesis de Carlos Marx (1818-1883) de que la máquina de vapor, la nueva máquina motriz, exigía una inversión de capital tan enorme que los artesanos ya no pudieron financiar sus "medios de producción" y tuvieron que ceder el control al capitalista. No obstante, hay un elemento crítico sin el cual fenómenos bien conocidos, como el capitalismo y los avances técnicos, no hubieran podido en modo alguno convertirse en una pandemia social y universal; es el cambio radical en el significado del saber que se produjo en Europa alrededor del 1700 o poco más tarde.<sup>3</sup>

Hay tantas teorías sobre qué podemos saber y cómo lo sabemos como metafísicos ha habido desde Platón en el 400 a.C. hasta Ludwig Wittgenstein (1889-1951) y Karl Popper (1902) en nuestros días; pero desde tiempos de Platón sólo ha habido dos teorías en Occidente y, desde aproximadamente la misma época, dos teorías en Oriente sobre el significado y función del saber. El portavoz de Sócrates, Platón, sostiene que la única función del saber es el autoconocimiento, esto es el desarrollo intelectual, moral y espiritual de la persona. Sin embargo, su más hábil oponente, el brillante y docto Protágoras, afirma que el propósito del saber es hacer que quien lo tiene sea eficaz al permitirle saber qué decir y cómo decirlo. El saber de Protágoras significaba lógica, gramática y retórica, que más tarde se convertirían en el *trivium*, núcleo de la educación en la Edad Media, que todavía hoy equivale más o menos a lo que queremos decir con "educación humanista" o lo que los alemanes denominan *Allgemeine Bildung*. En Oriente había casi las mismas dos teorías del saber; el saber, para los confucianos, era saber qué decir y cómo decirlo y el camino hacia el progreso y el éxito terrenal; para los taoístas y los monjes Zen, el saber era la vía hacia la ilustración y la sabiduría. Pero mientras que los dos lados discrepan así sobre qué significaba el saber, ambos estaban totalmente de acuerdo en lo que no significaba; no significaba la capacidad de *hacer*; no significaba *utilidad*; la utilidad no era saber, era *arte*; la palabra griega es *techne*.

A diferencia de sus contemporáneos del Extremo Oriente —los confucianos chinos con su infinito desprecio por todo lo que no fuera aprender en los libros—, tanto Sócrates como Protágoras respetaban la *techne*.

De hecho, en Occidente el desprecio por las artes era desconocido hasta la llegada del "caballero" inglés del siglo XVIII y este desprecio, que alcanzó niveles tan altos en la Inglaterra victoriana, era poco más que una última e inútil trinchera de defensa contra la sustitución del caballero como clase social dirigente por el capitalista y el técnico.

Pero incluso para Sócrates y Protágoras, la *techne*, por mérito que fuera, no era saber; quedaba restringida a una aplicación específica y no tenía principios generales; lo que el comandante de

un buque sabía sobre la navegación de Grecia a Sicilia no podía aplicarse a nada más. Por otro lado, la única forma de aprender una *techne* era el aprendizaje y la experiencia; una *techne* no podía explicarse en palabras, fueran habladas o escritas; sólo podía mostrarse. Incluso hasta el 1700 o más tarde, los ingleses no hablaban de "artes", hablaban de "misterios", y no sólo porque el poseedor de un arte manual estuviera juramentado para guardar secreto, sino también porque un arte era inaccesible por definición a cualquiera que no hubiera sido aprendiz con un maestro e instruido así mediante el ejemplo.

### La Revolución Industrial

Después del 1700, y en el espacio increíblemente corto de cincuenta años, se inventó la tecnología. La palabra misma es un manifiesto en cuanto combina *techne*, es decir el misterio de un arte manual, con *logy*, es decir el saber organizado, sistemático y con un fin determinado. La primera escuela de ingeniería, la francesa *École des Ponts et Chaussées* fue fundada en 1747, seguida alrededor de 1770 en Alemania por la primera Escuela de Agricultura y en 1776 por la primera Escuela de Minería; en 1794 se fundaba en Francia la primera universidad técnica, la *École Polytechnique* y con ella la profesión de ingeniero; poco tiempo después, entre 1820 y 1850, educación médica y práctica médica se reorganizaban como tecnologías sistemáticas.

En una evolución paralela, entre 1750 y 1800, Gran Bretaña pasó de las patentes como monopolios para enriquecer a los favoritos reales a la concesión de patentes para estimular la aplicación del saber a herramientas, productos y procesos y para recompensar a los inventores siempre que hicieran públicas sus invenciones. Esto no sólo puso en marcha un siglo de febril invención mecánica en aquel país sino que además acabó con el misterio y el secreto en las artes. El gran documento de este dramático cambio de rumbo desde el arte a la tecnología, y uno de los libros más importantes de la historia, fue la *Encyclopédie*, editada entre 1751 y 1772 por Denis Diderot (1713-1784) y Jean d'Alembert (1717-1783). Esta famosa obra intentó reunir de forma sistemática y organizada el saber de todas las artes, de tal manera que el no iniciado pudiera aprender a ser un "tecnólogo". No fue en absoluto por casualidad que, en la *Encyclopédie*, los artículos que describen un arte concreto, por ejemplo hilar o tejer, fueran escritos no por artesanos sino por "especialistas de la información": gente preparada como analistas, matemáticos, lógicos; tanto Voltaire como Rousseau contribuyeron. La tesis subyacente en la *Encyclopédie* era que los resultados efectivos en el universo material —en herramientas, procesos y productos— son producidos por un análisis sistemático y por una aplicación del saber sistemática y con un propósito.

Pero además, la *Encyclopédie* también predicaba que los principios que producían resultados en un arte los producirían también en otro. Sin embargo, esto era un anatema tanto para el hombre de saber tradicional como para el artesano tradicional.

Ninguna de las escuelas técnicas del siglo XVIII tenía como objetivo producir nuevo saber y tampoco lo hacía la *Encyclopédie*; ninguna de ellas hablaba siquiera de la aplicación de la ciencia a herramientas, procesos y productos; esto es, a la tecnología; esta idea tendría que esperar otros cien años, hasta alrededor de 1890, cuando un químico alemán, Justus Liebig (1803-1873), aplicó la ciencia a una forma de conservar las proteínas animales, el extracto de carne. No obstante, lo que sí hicieron las escuelas técnicas y la *Encyclopédie* fue tal vez más importante; reunieron, codificaron e hicieron pública la *techné*, el misterio de las artes, tal como se había desarrollado a lo largo de milenios; convirtieron la experiencia en saber, el aprendizaje en libro de texto, el secreto en metodología, el hacer en saber aplicado. Esto es la esencia de lo que ha llegado a conocerse por "Revolución Industrial", es decir la transformación mediante la tecnología de la sociedad y la civilización en su íntimo entero.

Fue este cambio en el significado del saber lo que hizo que el moderno capitalismo fuera inevitable y dominante. Por encima de todo, la rapidez del cambio tecnológico creó una demanda de capital muy por encima de la que podía proporcionar el artesano; la nueva tecnología exigía también la concentración de la producción, es decir el paso a la fábrica; el saber no podía aplicarse en miles y decenas de miles de pequeños talleres individuales y en las industrias caseras de los pueblos rurales; exigía la concentración de la producción bajo un solo techo. La nueva tecnología necesitaba también energía en gran escala, fuera hidráulica o de vapor, que no podía descentralizarse. Pero, aunque importantes, estas necesidades energéticas eran secundarias; lo más importante fue que la producción pasó, casi de la noche a la mañana, a basarse en el arte a basarse en la tecnología; como resultado el capitalista pasó, casi de la noche a la mañana, a ser el centro de la economía y la sociedad. Hasta entonces había sido solamente "un actor secundario".

Hasta una fecha tan tardía como 1750, las empresas en gran escala habían sido gubernamentales en lugar de privadas. La primera y durante siglos la más importante empresa manufacturera del Viejo Mundo era el famoso arsenal, cuyo propietario y gerente era el gobierno de Venecia, y las "manufacturas" del siglo XVIII, tales como las fábricas de porcelana de Meissen y Sèvres, eran todavía propiedad del gobierno. Pero en 1830 la empresa capitalista privada en gran escala dominaba ya en Occidente; cincuenta años más tarde, hacia el momento de la muerte de Carlos Marx en 1883, la empresa capitalista privada había penetrado en todas partes, salvo en rincones remotos del mundo como el Tibet o la zona deshabitada de Arabia.

Por supuesto hubo resistencias, tanto a la tecnología como al capitalismo; se produjeron disturbios en Inglaterra, por ejemplo, o

en la Silesia alemana; pero fueron locales, duraron unas pocas semanas o como máximo unos pocos meses y, ni siquiera frenaron la velocidad y propagación del capitalismo.

La Revolución Industrial, es decir el sistema de máquinas y fábricas, se extendió igualmente rápido, encontrando poca o ninguna resistencia.

*Wealth of Nations*, de Adam Smith (1723-1790), apareció el mismo año, 1776, en que James Watt patentaba la máquina de vapor perfeccionada y, pese a ello, el libro casi no presta atención a máquinas o fábricas o a la producción industrial en general; la producción que describe es aún de base artesanal. Incluso cuarenta años más tarde, después de las guerras napoleónicas, fábricas y máquinas no eran vistas todavía como básicas, ni siquiera por agudos observadores de la sociedad; prácticamente no representan ningún papel en la economía de David Ricardo (1772-1832), y lo que es aun más sorprendente, no se encuentran ni fábricas ni obreros de fábrica ni banqueros en los libros de Jane Austen (1775-1817), la crítica social más penetrante de Inglaterra; su "sociedad", como se ha dicho a menudo, es totalmente "burguesa", pero sigue siendo totalmente preindustrial; una sociedad de señores y arrendatarios, clérigos y oficiales de la marina, abogados, artesanos y tenderos.

Sólo en los lejanos Estados Unidos hubo alguien, Alexander Hamilton (1767-1809), que vio muy pronto que la fabricación basada en máquinas se estaba convirtiendo rápidamente en el eje de la actividad económica; pero pocos, incluso entre sus seguidores, le prestaron mucha atención a su *Report on Manufactures*, escrito en 1791, aunque sí después de su muerte.

No obstante, hacia 1830 Honoré de Balzac (1799-1850) producía una novela de éxito tras otra describiendo una Francia capitalista, cuya sociedad estaba dominada por los banqueros y la bolsa; al cabo de otros quince años, el capitalismo, las fábricas y la máquina son el núcleo de las obras maduras de Dickens (1812-1870), como también lo son las nuevas clases: los capitalistas y los proletarios.

En *Bleak House* (1852), la nueva sociedad y sus tensiones son el fondo del contraste entre dos hermanos, ambos hijos del amo de llaves del señor; uno llegará a convertirse en un gran industrial en el Norte que piensa conseguir ser elegido para el Parlamento para luchar contra los terratenientes y destruir su poder; el otro decide seguir siendo un fiel partidario del arruinado, derrotado e ineficaz, pero precapitalista "señor". Y *Hard Times* (1854), del mismo autor, es la primera y con mucho la más vigorosa novela industrial, el relato de una dura huelga en una fábrica de algodón y de la guerra de clases en su forma más pura.

Esa rapidez, nunca conocida antes, con que la sociedad se transformó creó las tensiones y los conflictos sociales del nuevo orden. Sabemos ahora que no es en absoluto verdadero el casi universal convencimiento de que los obreros de fábrica de principios del siglo XIX fueran más pobres y sufrieran un trato más duro que cuando eran campesinos sin tierra en el campo de la era preindustrial. Eran pobres, sin duda, y maltratados, pero acudían en tropel a la fábrica precisamente porque, pese a todo, estaban mejor allí.

que en el nivel más bajo de una sociedad rural estática, tiránica y hambrienta; conseguían una calidad de vida mucho mejor.

Por cierto, esto deberíamos haberlo sabido desde el principio; en la ciudad fabril la mortalidad infantil se redujo y la esperanza de vida aumentó inmediatamente, disparando así el enorme aumento de población en la Europa en proceso de industrialización. Además ahora, esto es desde la Segunda Guerra Mundial, tenemos también el ejemplo de los países del Tercer Mundo: brasileños y peruanos fluyen sin cesar a las favelas y barrios de Río de Janeiro y Lima. Pese a lo dura que es la vida allí, sigue siendo mejor que en el empobrecido nordeste de Brasil o en el Altiplano de Perú. En la India dicen hoy: "El mendigo más pobre de Bombay come mejor que el peón en un pueblo del campo"; "La tierra verde y amable de Inglaterra", que William Blake (1757-1827) en su famoso poema sobre la "Nueva Jerusalén" confiaba liberar de las nuevas "fábricas satánicas", era en realidad un vasto y misero suburbio rural.

Pero aunque la industrialización significó desde el principio mejoras materiales —en lugar de la famosa "caída en la miseria" de Marx— la rapidez del cambio fue tan pasmosa que resultó profundamente traumática; la nueva clase, los "proletarios", se "alienó", para utilizar el término acuñado por Marx, quien predijo que su alienación haría inevitable su explotación, ya que para vivir cada vez dependerían más completamente del acceso a los "medios de producción", que eran propiedad del capitalista y estaban controlados por él. Y esto, según predijo Marx, concentraría cada vez más la propiedad en pocas manos y empobrecería cada vez más a un proletariado impotente... hasta el día en que el sistema se hundiría bajo su propio peso y los pocos capitalistas que quedaran serían destrozados por los proletarios, que "no tenían nada que perder salvo sus cadenas".

Sabemos ahora que Marx era un falso profeta, pues lo que en realidad ha sucedido ha sido justo lo contrario de lo que pronosticó; pero eso es ver las cosas en retrospectiva. Muchos de sus contemporáneos compartían su visión del capitalismo aun cuando no compartían necesariamente sus pronósticos sobre el resultado; incluso algunos antimarxistas aceptaban su análisis de "las contradicciones inherentes del capitalismo"; algunos confiaban en que el ejército mandaría a raya a la chusma proletaria, como era al parecer el caso del mayor de los capitalistas del siglo XIX, el banquero americano J.P. Morgan (1837-1913); los liberales de todo tipo creían que, de alguna manera, podría haber reformas y mejoras; pero prácticamente cualquier persona racional a finales del siglo XIX compartía con Marx la convicción de que la sociedad capitalista era una sociedad de inevitables luchas de clase y, de hecho, hacia 1910 la mayoría de las "personas racionales", al menos en Europa (pero también en Japón), se inclinaban hacia el socialismo. El más grande de los conservadores del siglo XIX, Benjamin Disraeli (1804-1881), veía a la sociedad capitalista de forma muy parecida a como lo hacía Marx, y lo mismo sucedía con su homólogo en el continente, Otto von Bismarck (1815-1898), convicción que lo llevó, después de 1880, a promulgar la legislación social que finalmente produciría el Estado del bienestar del siglo XX. Un crítico social conservador, el novelista estadounidense Henry James (1843-1916), cronista de la riqueza estadounidense y la aristocracia europea, estaba tan obsesionado por la guerra de clases y el temor a ésta que la convirtió en el tema de su más inolvidable novela, *The Princess Casamissa*, que escribió en 1883, el mismo año en que murió Marx.

La revolución de la productividad

¿Qué fue entonces lo que derrotó a Marx y al marxismo? Hacia 1950 muchos de nosotros sabíamos ya que el marxismo había fracasado tanto moral como económicamente (yo lo había dicho ya en 1939 en mi libro *The End of Economic Man*); pero el marxismo era todavía la única ideología coherente en la mayor parte del mundo y en la mayor parte del mundo parecía invencible. Había "antimarxistas" en abundancia pero, todavía, pocos "no-marxistas", esto es, gente que pensara que el marxismo ya no era relevante, como la mayoría sabe en la actualidad. Inclusive aquellos que se oponían acerbamente al socialismo seguían convencidos de que su influencia era cada día mayor.

En 1944, el padre del neoconservadurismo en el mundo occidental, el economista anglo austriaco Friedrich von Hayek (1889-1992), argumentaba en su libro *The Road to Serfdom* que el socialismo significaba de forma inevitable la esclavitud. El "socialismo democrático" no existe, decía Hayek; sólo hay "socialismo totalitario", pero no decía en 1944 que el marxismo no podía funcionar; por el contrario, tenía mucho miedo de que pudiera funcionar y funcionara. Sin embargo, en su último libro, *The Fatal Conceit* (University of Chicago Press, 1988), escrito cuarenta años más tarde, asegura que el marxismo nunca podría haber funcionado, y cuando publicó este libro casi todo el mundo, especialmente casi todo el mundo en los países comunistas, había llegado a la misma conclusión.

¿Qué vendió entonces a las "inevitables contradicciones del capitalismo", a la "alienación" y la "caída en la miseria" de los proletarios y con ella al "proletario" mismo? La respuesta es la revolución de la productividad.

Cuando el saber cambió de significado, hace doscientos cincuenta años, empezó a aplicarse a las herramientas, procesos y productos, y esto es lo que la "tecnología" aún significa para la mayoría de la gente y lo que se enseña en las escuelas de ingeniería. No obstante, dos años antes de la muerte de Marx se había iniciado la revolución de la productividad. En 1881, un estadounidense, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), aplicaba por vez primera el saber al estudio del trabajo, al análisis del trabajo y a la ingeniería del trabajo.

El trabajo ha existido desde que el hombre existe; en realidad, todos los hombres tienen que trabajar para vivir, y en Occidente

durante largo tiempo se ha alabado la dignidad del trabajo de labios para afuera.

El segundo texto griego más antiguo, unos cien años después de la épica de Homero, es un poema de Hesíodo (-850/-800 a. de C.), titulado *Los trabajos y los días*, que canta al trabajo del agricultor. Uno de los más bellos poemas romanos está representado por las *Georgicas*, de Virgilio (70-19 a. de C.), un ciclo de canciones también sobre el trabajo del agricultor. Aunque no hay un interés tan vivo por el trabajo en la tradición literaria oriental, el Emperador de la China tocaba un arado una vez al año para celebrar la siembra del arroz.

Pero tanto en Occidente como en Oriente, éstos eran gestos puramente simbólicos; ni Virgilio ni Hesíodo miraban de verdad lo que hacía un agricultor, como tampoco lo hizo nadie más a lo largo de la mayoría de la historia escrita.<sup>4</sup> El trabajo era indigno de la atención de las personas educadas, de las personas pudientes, de las personas con autoridad; el trabajo era algo que hacían los esclavos. Todo el mundo sabía que la única manera de que un obrero produjera más era trabajando más horas y más duro.<sup>5</sup> También Marx compartía esta opinión con todos los economistas cincuentenarios del siglo xix.

Fue por pura casualidad que Frederick Winslow Taylor, un hombre educado y acomodado, se convirtió en obrero. Problemas en la vista lo obligaron a abandonar la idea de ir a Harvard y a empezar a trabajar como obrero en una fundición de hierro. Como era un hombre de un gran talento, pronto empezó a ascender hasta convertirse en uno de los jefes, y sus inventos para trabajar el metal lo hicieron rico al poco tiempo. Lo que entonces hizo que Taylor iniciara el estudio del trabajo fue su connoción ante el mutuo y creciente odio existente entre capitalistas y obreros, que dominaba los finales del siglo xix. En otras palabras, Taylor vio lo que vieron Marx y Disraeli y Bismarck y Henry James, pero vio también lo que ellos no consiguieron ver; era un conflicto innecesario y se propuso hacer que los obreros fueran productivos y así ganaran un salario decente.

La motivación de Taylor no fue la eficacia ni la creación de beneficios para los propietarios; hasta el momento de su muerte sostuvo que el principal beneficiario del fruto de la productividad tenía que ser el obrero y no el patrón. Su principal motivación era la creación de una sociedad en la que obreros y patrones, capitalistas y proletarios, tuvieran un interés común en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo. Los que se han acercado más a comprender esto hasta el momento son los empresarios y sindicatos japoneses después de la Segunda Guerra Mundial.

Pocas figuras en la historia intelectual han tenido un impacto mayor que Taylor y pocas han sido tan deliberadamente malentendidas y tan asiduamente mal citadas.<sup>6</sup> En parte Taylor ha sufrido las consecuencias de que la historia demostrara que él tenía razón y

que los intelectuales se equivocaban; en parte Taylor es ignorado porque aún persiste el menosprecio por el trabajo, especialmente entre los intelectuales; afortunadamente mover arena a paladas, objeto del análisis más conocido de Taylor, no es algo que un "hombre educado" apreciaría y mucho menos consideraría importante. No obstante, en una parte aun mayor la reputación de Taylor ha sufrido precisamente porque aplicó el saber al estudio del trabajo; esto era un anatema para los sindicatos obreros de su tiempo, que montaron contra Taylor una de las campañas de difamación más ensañadas de la historia de Estados Unidos. El crimen de Taylor, a los ojos de los sindicatos, era su afirmación de que no existía el "trabajo especializado"; en las operaciones manuales sólo existe el "trabajo", todo puede ser analizado de la misma forma. Cualquier obrero que esté dispuesto a hacer el trabajo de la forma en que el análisis muestre que debe hacerse, es un "hombre de primera clase" y merece un "salario de primera clase", es decir lo mismo o más de lo que el obrero especializado recibía con sus largos años de aprendizaje.

Además, los sindicatos respetados y poderosos en los Estados Unidos de Taylor eran aquellos de los arsenales y astilleros propiedad del gobierno en los que se hacía, antes de la Primera Guerra Mundial, toda la producción de defensa en tiempos de paz, y estos sindicatos eran monopolios gremiales; la pertenencia a uno de ellos quedaba restringida a los hijos o familiares de los miembros. Se exigía un aprendizaje de entre cinco y siete años pero no se daba una preparación sistemática o estudio del trabajo; en ninguna ocasión estaba permitido anotar nada; ni siquiera había planos o cualquier otro tipo de dibujo del trabajo a hacer; los miembros debían jurar guardar el secreto y no se les permitía hablar de su trabajo con personas que no fueran miembros del sindicato. La afirmación de Taylor de que el trabajo podía ser estudiado, analizado y dividido en una serie de movimientos simples y repetitivos, cada uno de los cuales debía hacerse en su forma correcta, con su tiempo correcto y con sus propias herramientas, era de hecho un ataque frontal contra ellos y por ello lo vilipendiaron y consiguieron que el Congreso prohibiera el estudio del trabajo en los arsenales y astilleros del gobierno, prohibición que prevaleció hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Taylor no mejoró las cosas al ofender a los patrones de su tiempo tanto como ofendía a los sindicatos; al tiempo que no tenía ningún respeto por los sindicatos, se mostraba despectivamente hostil hacia los empresarios; su epíteto favorito para ellos era "cerdos". Y además estaba su insistencia en que los obreros y no los empresarios debían recibir la parte del león de las mejoras en beneficios que produjera la dirección científica. Y por si esto fuera poco, su "Cuarto Principio" exigía que el estudio del trabajo se hiciera al menos en consulta, si no en asociación, con el obrero. Para terminar, Taylor sostenía que la autoridad en la planta no debía basarse en la propiedad; sólo podía basarse en un saber superior; en otras palabras, exigía lo que ahora llamamos "dirección profesional" y eso

era anatema y "herejía radical" para los capitalistas del siglo XIX. Fue duramente atacado por ellos como "elemento perturbador" y "socialista". (Algunos de los más estrechos discípulos y colaboradores de Taylor —especialmente Karl Barth, su mano derecha— si eran "izquierdistas" abiertos y declarados y fuertemente anticapitalistas.)

A los contemporáneos de Taylor su axioma de que todo trabajo manual, especializado o no, podía analizarse y organizarse mediante la aplicación del saber les parecía absurdo. Y que había una mística en la pericia de un oficio fue algo aceptado universalmente durante muchos, muchos años.

Este convencimiento animó todavía a Hitler a declarar la guerra a Estados Unidos en 1941. Para que Estados Unidos presentara una fuerza militar eficaz en Europa necesitaría una gran flota que transportara las tropas y en aquel momento no contaba casi con marina mercante y no tenía ningún destructor para protegerla. Hitler argumentaba además que la guerra moderna requería ópticas de precisión, y en gran cantidad, y no había obreros ópticos especializados en Estados Unidos.

Hitler tenía toda la razón; la marina mercante de Estados Unidos era casi inexistente y sus destructores eran pocos y ridículamente anticuados; tampoco tenía casi industria óptica; pero aplicando el "estudio del trabajo" de Taylor, Estados Unidos aprendió a preparar a obreros totalmente no cualificados, muchos de ellos aparceros en un entorno preindustrial, y a convertirlos en el plazo de sesenta a noventa días en soldadores y constructores de buques de primera clase. Estados Unidos preparó igualmente en el espacio de pocos meses a la misma clase de gente para producir ópticas de precisión de mejor calidad que las que nunca habían hecho los alemanes, utilizando cadenas de montaje por añadidura. En conjunto, donde Taylor tuvo el mayor impacto fue en la formación profesional.

Adam Smith, sólo cien años antes, daba por sentado que se necesitaban por lo menos cincuenta años de experiencia (y es más probable que sea un siglo) para que un país o región adquiriera los conocimientos necesarios para producir artículos de alta calidad, y tomaba como ejemplo la producción de instrumentos musicales en Bohemia y Sajonia y de tejidos de seda en Escocia. Setenta años más tarde, alrededor de 1840, un alemán, August Borsig (1804-1854), una de las primeras personas que fuera de Inglaterra construyó una locomotora a vapor, ideó lo que todavía es el sistema alemán de aprendizaje, que combina la experiencia práctica en fábrica bajo un maestro con una base teórica en la escuela; sistema que sigue siendo el fundamento de la productividad industrial alemana. Pero, inclusive el aprendizaje de Borsig requería de tres a cinco años. Entonces, primero en la Primera Guerra Mundial y más especialmente en la Segunda, Estados Unidos aplicó sistemáticamente el enfoque de Taylor para preparar a "hombres de primera clase" en pocos meses y esto, más que cualquier otro factor, explica por qué Estados Unidos fue capaz de derrotar tanto a Alemania como a Japón.

Todas las anteriores potencias económicas de la historia moderna, Inglaterra, Estados Unidos, Alemania, habían surgido en

razón del liderazgo en nuevas tecnologías; pero las potencias económicas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, primero Japón, luego Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Singapur, todas deben su desarrollo al sistema de formación de Taylor, que les permitió dotar a una fuerza laboral en gran medida aún preindustrial y, por lo tanto, con bajo nivel salarial, con una productividad a nivel mundial en un período mínimo. En las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la formación basada en Taylor se convirtió en el único motor verdaderamente eficaz del desarrollo económico.

La aplicación del saber al trabajo aumentó de forma explosiva la productividad. Durante cientos de años no se había producido ningún aumento en la habilidad de los obreros para producir artículos o para moverlos; las máquinas crearon una mayor capacidad, pero los obreros mismos no eran más productivos que en los talleres de la antigua Grecia, en la construcción de las calzadas de la Roma Imperial o en la producción de los apreciados tejidos de lana que dieron a la Florencia del Renacimiento su riqueza. Sin embargo, pocos años después de que Taylor empezara a aplicar el saber al trabajo, la productividad empezó a aumentar a un ritmo del 3,5 al 4% por año, lo cual significa el doble cada dieciocho años más o menos. Desde que Taylor empezó, la productividad ha crecido unas cincuenta veces en todos los países avanzados; sobre esta expansión sin precedentes descansan todas las mejoras tanto en el nivel como en la calidad de vida en los países desarrollados.

La mitad de esta productividad adicional ha ido a crear un mayor poder adquisitivo, esto es, un más alto nivel de vida. Pero entre un tercio y la mitad ha ido a la creación de un aumento del ocio. Todavía en 1910 los obreros de países desarrollados seguían trabajando por lo menos tres mil horas al año; ahora inclusivo los japoneses trabajan dos mil horas al año; los estadounidenses, unas mil ochocientas cincuenta y los alemanes, como máximo mil seiscientas; y todos ellos producen cincuenta veces más por hora de lo que producían hace ochenta años. Otra parte sustancial de la mayor productividad ha ido a la atención sanitaria, que ha pasado de prácticamente el 0% del Producto Bruto Nacional al 8 o 12% en los países desarrollados, y a la educación, que ha pasado de alrededor del 2% del Producto Bruto Nacional a un 10% o más.

Y la mayor parte de este aumento, tal como predijo Taylor, ha ido a los trabajadores, es decir a los proletarios de Marx. Henry Ford (1863-1947) sacó su primer automóvil barato, el Modelo T, en 1907, que era "barato" sólo en comparación con los demás automóviles en el mercado, los cuales, en términos de renta media, costaban tanto como costaría hoy un avión bimotor privado. A setecientos cincuenta dólares, el Modelo T costaba lo que un obrero industrial que trabajara a jornada completa ganaba en Estados Unidos en tres o cuatro años, ya que entonces ochenta centavos era el jornal de un buen día y, por supuesto, no había otros "beneficios". En aquél tiempo inclusive un médico no ganaba casi nunca más de quinientos dólares al año; hoy un obrero sindicado de la industria del automó-

vil en Estados Unidos, Japón o Alemania Occidental, trabajando sólo cuarenta horas a la semana, gana cincuenta mil dólares en salario y subsidios —cuarenta y cinco mil libras de impuestos—, que es aproximadamente ocho veces lo que cuesta un coche barato hoy.

Para 1930 la dirección científica de Taylor, pese a la resistencia por parte de sindicatos e intelectuales, se había extendido por todo el mundo desarrollado. Como resultado, el "proletario" de Marx se convirtió en un "burgués"; el obrero de fábrica, el "proletario" y no el "capitalista", había sido el verdadero beneficiario del capitalismo y la Revolución Industrial. Esto explica el fracaso total del marxismo en los países altamente desarrollados, para quienes Marx había pronosticado la "revolución" para el año 1900; explica por qué, después de 1918, no ha habido "revolución proletaria" ni siquiera en los países derrotados de Europa Central en los cuales había miseria, hambre y desempleo; explica por qué la Gran Depresión no llevó a una revolución comunista, como Lenin, Stalin y prácticamente todos los marxistas habían esperado confiadamente; para entonces, los proletarios de Marx aún no eran "acomodados" pero ya se habían convertido en clase media; se habían convertido en productivos. "Darwin, Marx, Freud" es la trinidad que se cita a menudo como "hacedores del mundo moderno"; si hubiera justicia en el mundo habría que sacar a Marx y poner a Taylor en su lugar. El hecho de que no se reconozca el mérito de Taylor es una cuestión menor; no obstante, lo que sí es una cuestión importante es que muy poca gente se dé cuenta de que fue la aplicación del saber al trabajo lo que creó a los países desarrollados al poner en marcha la explosión productiva de los últimos cien años. Los tecnólogos atribuyen el mérito a las máquinas; los economistas, a la inversión de capital; pero ambos factores eran aburridantes en los primeros cien años de la era capitalista, esto es, antes de 1880, y lo han sido desde entonces; en lo que hace a la tecnología (al capital), los segundos cien años difieren poco de los primeros cien. Pero no hubo absolutamente ningún aumento de productividad laboral en los primeros cien años y, en consecuencia, tampoco hubo aumento en la renta real del obrero ni disminución en su jornada laboral; lo que hizo que los segundos cien años fueran tan críticamente diferentes sólo puede explicarse como el resultado de aplicar el saber al trabajo.

La productividad de las nuevas clases, las clases de la sociedad poscapitalista, puede aumentar sólo mediante la aplicación del saber al trabajo; ni máquinas ni capital pueden hacerlo; en realidad, si se aplican solos es más probable que dificulten antes que creen productividad (como estudiaremos más adelante, en el capítulo 4).

Cuando Taylor empezó, nueve de cada diez trabajadores realizaban un trabajo manual, haciendo o trasladando cosas en fábricas, agricultura, minería o transporte. La productividad de la gente que se ocupa de hacer y mover cosas sigue subiendo al ritmo histórico de un 3,5 a 4%, y en la agricultura en Estados Unidos y Francia aun más rápido, pero la revolución de la productividad ha terminado.

Hace cincuenta años, las personas dedicadas a trabajos para hacer o trasladar cosas eran aún mayoría en todos los países desarrollados; hacia 1990 habrán quedado reducidas a un quinto de la fuerza laboral; hacia 2010 no serán más de una décima parte. Aumentar la productividad de los obreros manuales en fábricas, agricultura, minería o transporte ya no puede crear riqueza por sí mismo; la revolución de la productividad se ha convertido en víctima de su propio éxito. A partir de ahora lo que importa es la productividad de los trabajadores no manuales; y eso exige, obviamente, la aplicación del saber al saber.

### *La revolución de la gestión*

Cuando en 1926 decidí no ir a la universidad sino ponerme a trabajar después de acabar la enseñanza secundaria, mi padre se disgustó bastante; la nuestra había sido siempre una familia de abogados y médicos; pero no dijo que yo era un "marginado" ni intentó hacermé cambiar de parecer; tampoco me auguró que nunca llegaría a nada; yo era un adulto responsable que quería trabajar como un adulto.

Treinta años más tarde, cuando mi hijo cumplió los dieciocho años, yo prácticamente lo obligué a ir a la universidad. Como su padre, él quería ser un adulto entre adultos; como su padre, pensaba que en los doce años que había pasado sentado en un banco en la escuela había aprendido poco y que las posibilidades de que aprendiera algo si pasaba cuatro años más sentado en un banco en la universidad no eran especialmente altas; como su padre a su edad, su interés se centraba en la acción y no en el aprendizaje. Y sin embargo, en 1958, treinta y un años después que yo me había graduado y había entrado en una empresa de exportación como empleado aprendiz, tener un título universitario se había convertido en algo imprescindible; era el pasaporte para casi todas las carreras profesionales. En 1958, en Estados Unidos, no ir a la universidad era "marginalizarse" para un chico que había crecido en una familia acomodada y que había conseguido buenos resultados en la escuela. Mi padre no tuvo la menor dificultad en conseguir un trabajo para mí en una empresa mercantil acreditada; treinta años más tarde una firma de ese tipo no hubiera aceptado a un graduado de instituto como aprendiz; todas hubieran dicho: "Vaya a la universidad durante cuatro años; luego, probablemente, debería hacer algún curso para posgraduados". Para la generación de mi padre, nacido en 1876, la universidad estaba bien para los hijos de los ricos o para un número muy pequeño de jóvenes pobres pero excepcionalmente brillantes (como había sido su caso).

De todos los empresarios triunfadores de Estados Unidos en el siglo xix, sólo uno asistió a la universidad: J. P. Morgan fue a Goettingen para estudiar matemáticas pero abandonó al cabo de un año; entre los demás,

pocos asistieron siquiera al instituto y muchos menos se graduaron. En las novelas de Edith Wharton, cronista de la sociedad estadounidense alrededor de 1910 y 1920, los hijos de las viejas y ricas familias de Nueva York sí iban a Harvard, pero luego casi ninguno de ellos ejercía la abogacía; la educación superior era un lujo, un adorno y una forma agradable de pasar la primera parte de la vida adulta.

En mis tiempos, ya era deseable ir a la universidad; daba nivel social; pero no era en modo alguno necesario ni de mucha ayuda en la vida o para hacer carrera. Cuando hice mi primer estudio de una corporación empresarial importante, la General Motors,<sup>8</sup> el Departamento de Relaciones Públicas de la empresa procuró por todos los medios esconder el hecho de que un buen número de sus altos ejecutivos había ido a la universidad; entonces lo apropiado era empezar como mecánico e ir subiendo por medio del trabajo.<sup>9</sup>

Todavía en 1950 o 1960, la forma más rápida de acceder a una renta de clase media, en Estados Unidos, en Gran Bretaña y en Alemania (pero ya no en Japón), era no ir a la universidad sino ponerte a trabajar a los diecisésis años en una de las grandes industrias de fabricación en serie; allí se alcanzaban unos ingresos de clase media al cabo de pocos meses, como resultado de la explosión de la productividad. Estas oportunidades prácticamente han desaparecido.<sup>10</sup> Ahora ya casi no hay acceso a ingresos de clase media sin un título formal que certifique que se ha adquirido el saber que sólo puede conseguirse sistemáticamente y en una escuela o universidad.

El cambio de significado del saber, que empezó hace doscientos cincuenta años, ha transformado a la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico clave. *El saber es hoy el único recurso significativo.* Los tradicionales "factores de producción", suelo (recursos naturales), mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber; y el saber en su nuevo significado es saber en tanto que servicio, saber como medio de obtener resultados sociales y económicos. Estos cambios, sean o no deseables, son respuestas a un cambio irreversible: *el saber está siendo aplicado ahora al saber;* y éste es el tercer y tal vez definitivo paso en su transformación. Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados, de hecho, lo que significa gestión. Además el saber también se aplica de forma sistemática y decidida a definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica a la innovación sistemática.<sup>11</sup>

Este tercer cambio en la dinámica del saber puede denominarse la revolución de la gestión y, al igual que sus dos predecesores, el saber aplicado a las herramientas, procesos y productos, y el saber aplicado al trabajo humano; la revolución de la gestión se ha extendido por toda la tierra. A la Revolución Industrial le costó cien años, desde mitades del siglo XVIII hasta mitades del siglo XIX, llegar a ex-

tenderse y dominar el mundo entero; la revolución de la gestión tardó setenta años, desde 1880 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, en extenderse y dominar el mundo entero. La revolución de la gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1945 a 1990, en extenderse y dominar el mundo entero. La mayoría, cuando oye el término "gestión", piensa aún en "gestión de negocios". Es cierto que la gestión surgió por vez primera en su forma actual en la organización de negocios en gran escala. Cuando yo empecé a trabajar en gestión, hace unos cincuenta años, también me concentré en la gestión de negocios.<sup>12</sup> Con todo, pronto aprendimos que la gestión es necesaria en todas las organizaciones modernas, sean o no negocios; de hecho, pronto aprendimos que es inclusiva más necesaria en organizaciones que no son negocios —sean organizaciones no lucrativas, aunque no gubernamentales (lo que en este libro llamo "el sector social"), u organismos del gobierno. Estas organizaciones necesitan gestión precisamente porque carecen de la disciplina del "nível mínimo" que rige cualquier negocio. El hecho de que la gestión no está limitada a los negocios fue reconocido por primera vez en Estados Unidos, pero ya está siendo aceptado en todos los países desarrollados (como muestra la receptividad con que mi libro *Managing the Non Profit Organization*, de 1990, ha sido acogido en Europa Occidental, Japón y Brasil).

Sabemos ahora que la gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber. La gestión tiene muchos años de existencia; a menudo me preguntan a quién considero el mejor o más grande ejecutivo. Mi respuesta siempre es: "Al hombre que, hace más de cuatro mil años, concibió, diseñó y construyó la primera pirámide egipcia, que aún sigue en pie". No obstante, la gestión no ha sido considerada una clase específica de trabajo hasta después de la Segunda Guerra Mundial y, aun entonces sólo por un puñado de gente; la gestión como disciplina sólo ha aparecido después de la Segunda Guerra Mundial. Todavía en 1950, cuando el Banco Mundial empezó a prestar dinero para favorecer el desarrollo económico, la palabra "gestión" ni siquiera estaba en su vocabulario. De hecho, aunque la gestión se inventó hace miles de años, no fue descubierta hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

Una razón de su descubrimiento fue la experiencia de la guerra misma, y especialmente el funcionamiento de la industria de Estados Unidos; pero tal vez igualmente importante para la aceptación general de la gestión haya sido el funcionamiento del Japón desde 1950. Japón no era un país "subdesarrollado" después de la guerra, pero su industria y economía estaban destruidas casi por completo y prácticamente no tenía tecnología propia. El principal recurso de la nación era su voluntad de adoptar y adaptar el modo de gestión que los estadounidenses habían desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial, y especialmente la formación profesional. En el espacio de veinte años, desde los cincuenta —cuando acabó la

ocupación del Japón— a los setenta, Japón se convirtió en la segunda potencia económica mundial y en un líder tecnológico.

Cuando la guerra de Corea terminó, a principios de los cincuenta, Corea del Sur estaba más destruida de lo que lo había estado Japón siete años antes. Y nunca había sido más que un país atrasado, especialmente porque los japoneses suprimieron de forma sistemática la empresa y la educación superior en Corea durante sus treinta y cinco años de ocupación. No obstante, sirviéndose de las facultades y universidades de Estados Unidos para educar a sus competentes jóvenes y mediante la importación y aplicación de sistemas de gestión, Corea se convirtió en un país altamente desarrollado en un espacio de veinticinco años.

Con esta vigorosa expansión de los sistemas de gestión llegó una creciente comprensión de lo que el término significa realmente. Cuando yo empecé a estudiar gestión, durante e inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial<sup>13</sup>, un gerente era definido como "alguien que es responsable del trabajo de unos subordinados". Un gerente, en otras palabras, era un "jefe", y gestión era jerarquía y poder; ésta es probablemente la definición que mucha gente tiene en mente cuando se habla de gerentes y gestión.

Sin embargo, a principios de los cincuenta la definición ya había cambiado a "un gerente es responsable del rendimiento de la gente". Ahora sabemos que ésta también es una definición demasiado estrecha. La definición justa es "un gerente es responsable de la aplicación y rendimiento del saber".

Este cambio significa que ahora vemos el saber como el recurso esencial; suelo, mano de obra y capital son primordialmente importantes como limitaciones; sin ellos ni aun el saber puede producir, sin ellos ni aun la gestión puede actuar; allí donde hay una gestión eficaz, esto es, una aplicación del saber al saber, siempre podemos obtener los otros recursos.

El hecho de que el saber se haya convertido en el recurso, y no en "poscapitalista", cambia, y de forma fundamental, la estructura de la sociedad; crea nuevas dinámicas sociales; crea nuevas dinámicas económicas; crea nuevas políticas.

### *Del saber a los saberes*

Subyacente en las tres fases del cambio de rumbo del saber, la Revolución Industrial, la revolución de la productividad y la revolución de la gestión, hay un cambio fundamental en el significado del saber; hemos pasado del saber a los saberes. El saber tradicional era general; lo que hoy consideramos saber es por necesidad algo altamente especializado. Nunca antes habíamos hablado de un hombre o una mujer "con saber"; hablábamos de una "persona instruida" y las personas instruidas eran generalistas; sabían lo suficiente para hablar o escribir de un buen número de cosas, suficiente para comprender un buen número de cosas; pero no sabían lo bastante como para hacer una cosa cualquiera. Como dice la vieja his-

toria; queríamos una persona instruida como invitada a nuestra mesa, pero no queríamos quedarnos con él o ella solos en una isla desierta donde se necesitara a alguien que supiera hacer cosas. De hecho, en la universidad de hoy las tradicionales "personas instruidas" no son consideradas en absoluto "personas instruidas"; se las desdena por dilettantes.

En *Un yanqui en la corte del rey Arturo*, el héroe del libro que Mark Twain (1833-1910) escribió en 1889 no era una persona instruida; con certeza no sabía ni latín ni griego, probablemente nunca había leído a Shakespeare y ni siquiera conocía bien la Biblia; pero sabía cómo hacer cualquier cosa mecánica, inclusive generar electricidad y construir teléfonos.

Para Sócrates, el propósito del saber era el conocimiento de sí mismo y el propio desarrollo; los resultados eran interiores; para su antagonista, Protágoras, el resultado era la habilidad de saber qué decir y decirlo bien; era "imagen", para usar un término moderno. Durante más de dos mil años el concepto del saber de Protágoras dominó la educación occidental y definió el saber; el *trivium* medieval, el sistema educativo que subyace hasta hoy en lo que llamamos una "educación humanista", consistía en gramática, lógica y retórica, los útiles necesarios para decidir qué decir y cómo decirlo. No son útiles para decidir qué hacer y cómo hacerlo. El concepto Zen del saber y el concepto confuciano del saber, las dos ideas que dominaron la educación y la cultura orientales durante miles de años, eran parecidos; el primero se centraba en el autoconecimiento; el segundo, como el *trivium* medieval, en los equivalentes chinos de gramática, lógica y retórica.

El saber que hoy consideramos saber se demuestra en la acción; lo que ahora queremos decir con saber es información efectiva en la acción, información enfocada a resultados. Los resultados están fuera de la persona, en la sociedad y la economía, o en el somiento del saber mismo.

Para conseguir algo este saber tiene que ser altamente especializado; ésta es la razón por la cual la tradición, que empezó con los antiguos pero que persiste en lo que llamamos "educación humanista", lo relegaba al estatus de *techne* o arte. No podía ni aprenderse ni ser enseñado; tampoco significaba cualquier principio general; era específico y especializado; era experiencia más que instrucción, aprendizaje más que enseñanza. Sin embargo, hoy no hablamos de esos saberes especializados como "artes", hablamos de "disciplinas". Y esto es un cambio muy importante en la historia intelectual.

Una disciplina transforma "arte" en metodología, tal como la ingeniería, el método científico, el método cuantitativo o el diagnóstico diferencial del médico. Cada una de estas metodologías transforma la experiencia *ad hoc* en sistema; cada una transforma la anécdota en información; cada una transforma la destreza en algo que puede enseñarse y aprenderse.

El paso del saber a los saberes ha dado al primero el poder de crear una nueva sociedad; pero esta sociedad tiene que estructu-

rarse sobre la base de que el saber tiene que ser especializado y las personas con saber tienen que ser especialistas. Esto les da su poder pero al mismo tiempo plantea cuestiones básicas —en valores, en visión, en creencias, esto es, en todas las cosas que mantienen unida a la sociedad y que dan significado a la vida—. Como discutimos en el último capítulo de este libro, también plantea una gran —y nueva— cuestión: ¿qué significa la persona instruida en la sociedad de los saberes?

#### NOTAS

<sup>1</sup> El mejor análisis del capitalismo como fenómeno recurrente y bastante frecuente se encuentra en dos libros del gran historiador económico francés Fernand Braudel: *The Mediterranean* (2 vols., publicados por primera vez en Francia en 1949, traducción al inglés por Harper & Row, New York, 1972) y *Civilization & Capitalism* (3 vols., publicados por primera vez en Francia en 1979, traducción al inglés por Harper & Row, New York, 1981). Los mejores estudios de anteriores "revoluciones industriales" son *Medieval Technology and Social Change*, de Lynn White Jr. (Oxford University Press, 1962); *The Medieval Machine: The Industrial Revolution of the Middle Ages*, de Jean Gimpel (publicado por primera vez en Francia en 1975, traducción al inglés por Holt, Rinehart & Winston, New York, 1976), y el monumental *Science & Civilization in China*, del bioquímico orientalista e historiador británico Joseph Needham (Cambridge University Press), cuya publicación empezó en 1954, faltando aún aparecer la mitad de las veinticinco partes proyectadas. Sin embargo, lo que Needham ha publicado hasta ahora ha cambiado totalmente nuestro conocimiento de la tecnología antigua. Para anteriores "revoluciones industriales" vé tambien mi libro *Technology, Management & Society* (Harper & Row, New York, 1973), especialmente los capítulos 3, 7 y 11.

<sup>2</sup> La mejor obra sobre la historia de esta evolución es *Prometheus Unbound*, del historiador de Harvard David S. Landes (Cambridge University Press, 1969).

<sup>3</sup> Este cambio es analizado con bastante profundidad en mi ensayo de 1961 "The Technological Revolution: Notes on the Relationship of Technology, Science and Culture", recogido de nuevo, en 1978, en mi volumen de ensayos *Technology, Management and Society*, Harper/Collins, New York, y en mi volumen de ensayos *The Ecological Vision* (New Brunswick, N.J., Transaction Publisher).

<sup>4</sup> Y sigue sin haber una historia del trabajo; aunque si a ello vamos y pese a tanto filosofar sobre el saber, tampoco hay una historia del saber. Ambas deberían llegar a ser áreas de estudio importantes en las próximas décadas o, al menos, en el próximo siglo.

<sup>5</sup> De hecho, no se publicó ninguna biografía fiable hasta 1991, cuando apareció *Frederick W. Taylor, mito y realidad*, de Charles D. Wrege y Ronald J. Greenwood (Irwin, Homewood, Illinois).

<sup>6</sup> El término mismo era desconocido en tiempos de Taylor; de hecho, siguió siendo hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, cuando empezó a ser utilizado en los Estados Unidos. Incluso en 1950 el más autorizado diccionario inglés, el *Concise Oxford*, no recogía todavía el término "productividad" en su significado actual.

<sup>7</sup> Que yo luego consiguiera además doctorarme tenía más que ver con mis deseos de irritar a mi padre que con cualquier idea por mi parte de que eso iba a significar una diferencia para mi vida y mi carrera.

<sup>8</sup> Publicado en mi libro *Concept of the Corporation*, 1946.

<sup>9</sup> Cuento esta historia en el capítulo "Alfred P. Sloan" de mi libro *Adventures of a Bystander* (1980, reeditado en 1991).

<sup>10</sup> Sobre esto, vé *También el capítulo 3, especialmente la sección "Es la mano de obra aún un activo?"*

<sup>11</sup> Sobre esto, vé mi libro *Innovation and Entrepreneurship* (1986).

<sup>12</sup> En mi libro *The Practice of Management*, que fue el primero en establecer la gestión como disciplina y que apareció en 1954, la mayoría del análisis es sobre gestión de negocios, como también lo son la mayoría de ejemplos.

<sup>13</sup> Sobre esto vé mi libro *Concept of the Corporation*, de 1946.

## LA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización es un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de "sociedad", "comunidad" o "familia" —los agregados sociales tradicionales— una organización está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente pero sí durante un período considerable.

Una organización es siempre especializada; se define por su cometido. Comunidad y sociedad, por contraste, se definen por un lazo que mantiene unidos a seres humanos, sea éste lengua, cultura, historia o geografía. Una organización sólo es eficaz si se concentra en una única labor; la orquesta sinfónica no trata de curar a los enfermos, toca música, y el hospital cuida a los enfermos pero no trata de ejecutar una obra de Beethoven. Un club de montaña creado para escalar los picos del Himalaya no cuida a los desamparados de Nepal por dura que sea su suerte. La escuela se concentra en enseñar y aprender; las empresas, en producir y vender mercancías y servicios; la Iglesia, en convertir pecadores y salvar almas; los tribunales de justicia, en resolver conflictos; los militares, en hacer la guerra; la American Heart Association, en investigar y prevenir la degeneración cardíaca y las enfermedades circulatorias. La sociedad, la comunidad, la familia, son; las organizaciones *hacen*.

"Organización" se ha convertido en un término cotidiano; se asiente cuando alguien dice: "En nuestra organización todo debe girar en torno al cliente" o "Lo único que cuenta en nuestra organización es cumplir con el presupuesto" o "En esta organización nunca se olvida un error". La sociedad en todos los países desarrollados se ha convertido en una *sociedad de organizaciones* en la cual la mayoría de las tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización —la empresa de negocios y el sindicato obrero, las Fuerzas Armadas y el hospital, escuelas y universidades y una miríada de servicios comunitarios—. Algunas de esas organizaciones son organismos del gobierno, muchas más (especialmente en Estados Unidos), instituciones no lucrativas del "sector social" (véase capítulo 9). Pero hay además orquestas sinfónicas —cientos en Estados Unidos— y museos, fundaciones, asociaciones profesionales y defensores del consumidor, iglesias y muchas otras.

No obstante, nadie en Estados Unidos —ni en ninguna otra parte— había hablado de organizaciones hasta después de la Segunda Guerra Mundial. El *Concise Oxford*, diccionario de autoridades inglés, todavía no recogía el término en su acepción actual en su edición de 1950. Los analistas sociales y políticos hablaban de gobierno y empresas, de sociedad, tribu y familia, pero "organización" aún tensa que entrar en el vocabulario sociológico, económico y político.

Esto suscita tres cuestiones relacionadas:

¿Qué funciones realizan las organizaciones? ¿Por qué son necesarias?

¿Qué explica que sigan siendo ignoradas, en gran medida, en la ciencia social y política y en la economía?

Finalmente, ¿qué, exactamente, es una "organización"? ¿Cómo funciona?

### *La función social de la organización*

La función de la organización es hacer que los saberes sean productivos; las organizaciones se han convertido en esenciales para la sociedad en todos los países desarrollados debido al paso del saber a los saberes. Cuanto más especializados sean esos saberes, más eficaces serán ellas.

Los mejores radiólogos no son aquellos quién saben más de medicina, sino los especialistas que saben cómo obtener imágenes del interior del cuerpo por medio de rayos x, ultrasonido, resonancia magnética por escáner. Los mejores investigadores de mercado no son aquellos que saben más de negocios sino aquellos que saben más sobre investigación de mercado.

No obstante, ni radiólogos ni investigadores de mercado consiguen resultados por sí mismos. Su trabajo es sólo insínuo, no se convierte en resultado a menos que se aúne con el trabajo de otros especialistas. Los saberes en sí mismos son estériles; sólo llegan a ser productivos si se unifican en el saber. Hacer que esto sea posible es el cometido de la organización, la razón de su existencia, su función.

Seguramente en estos tiempos nos excedemos en la especialización, particularmente en el ámbito universitario; pero la cura no es procurar dar a los especialistas una "educación humanista" para hacer de ellos "generalistas" (como yo mismo defendí durante muchos años). Esto hemos visto que no funciona. Los especialistas sólo son eficaces en tanto que especialistas y los trabajadores del saber deben ser eficaces; los trabajadores del saber más eficaces no quieren ser nada más que limitados especialistas; los neurocirujanos son tanto mejores cuanto más practican su oficio; los músicos franceses que tocan la trompeta no se dedican al violín, ni tienen por qué hacerlo. Los especialistas necesitan exponerse al universo

del saber (como argumentaremos posteriormente, en el capítulo 12, La persona instruida) pero necesitan trabajar como especialistas y concentrarse en ser especialistas. Y para que esto produzca resultados se necesita organización:

### *La organización como especie diferente*

¿Por qué han tardado tanto los estudiosos en reconocer a la organización, pese a que se convirtió en una realidad social predominante hace décadas? La respuesta nos dice mucho sobre la organización y sobre lo que es.

No es sorprendente que los abogados no se hayan ocupado de este nuevo fenómeno; organización no es un término legal, del mismo modo que no lo son comunidad o sociedad, ni es un término económico. Algunas organizaciones, por ejemplo, empresas y sindicatos, persiguen objetivos económicos, influyen en la economía y son a su vez influidas por ella. Muchas otras —las iglesias o los Boy Scouts— no caen dentro de la esfera del economista. No obstante, ¿por qué expertos en ciencias políticas y sociólogos han ignorado tan ampliamente un fenómeno que afecta tan profundamente la forma de gobierno y sociedad?

En los trabajos del fundador de la sociología, el francés Auguste Comte (1798-1857), no hay ninguna mención de la organización; pero también es verdad que no había ninguna organización en su tiempo. No obstante, tampoco se menciona la organización en la crítica no marxista más influyente de la sociedad moderna, *Gemeinschaft und Gesellschaft* (Comunidad y sociedad), de 1888, escrita por el alemán Ferdinand Tönnies (1857-1938), ni en las obras de los padres de la sociología moderna, el alemán Max Weber (1864-1920) y el italiano Vilfredo Pareto (1848-1923). Los tres conocían muy bien el avance de grandes empresas y grandes sindicatos, y eran críticos con respecto a ellos, pero ignoraban totalmente a las organizaciones como fenómeno nuevo, fenómeno que sigue ignorándose en igual grado en libros de ciencias sociales más recientes.

La explicación es que se ignora a la organización precisamente porque afecta tanto la forma de gobierno como a la sociedad; la organización es incompatible con lo que científicos sociales y políticos, ambos, siguen asumiendo como lo "normal". Siguen suponiendo que una sociedad normal es unitaria y no pluralista, y una sociedad de organizaciones es profundamente pluralista; para que la organización merezca alguna atención por parte del científico político o del sociólogo tiene que ser tratada como anormalidad, más aún, como una enfermedad peligrosa.

Un buen ejemplo es el libro *The Legal Foundations of Capitalism*, escrito en 1924 por el prestigioso economista estadounidense John R. Commons (1862-1945). Commons argumentaba que la aparición de la organización bajo la forma de una corporación empresarial era un veneno injectado en el cuerpo político de Estados Unidos por una "conspiración" por parte del

Tribunal Supremo a finales del siglo XIX, que malinterpretaba intencionalmente la Decimocuarta Enmienda de la Constitución. Que esto era una tontería debía de haber sido obvio para cualquier lector; uno de cada dos países desarrollados había aceptado también a las corporaciones similares. El Tribunal Supremo ni de la Decimocuarta Enmienda; de hecho Estados Unidos fue el último de los países desarrollados en hacerlo (después inclusive del Japón). Sin embargo, Commons tenía sentido para el lector de 1924.

La organización era una aberración tal que sólo podía explicarse por medio de alguna siniestra conspiración. El libro se convirtió en best-seller y en una de las "biblias" de los "fustigadores de empresas" del New Deal unos años más tarde.

El surgimiento de la organización ha sido un "cambio de paradigma", para utilizar el término acuñado por el filósofo estadounidense Thomas Kuhn (n. 1922) en su libro *The Structure of Scientific Revolutions*, de 1962; contradecía lo que los expertos políticos y sociales sabían que era la realidad. Además, como señalaba Kuhn, se necesitaban entre treinta y cincuenta años, esto es, hasta que una nueva generación hubiera crecido y tomado el poder, para que la nueva realidad sea vista, y no digamos aceptada, por la comunidad de expertos.

Hay todavía otra razón por la cual hasta ahora se ha prestado tan poca atención a las organizaciones; ejércitos, iglesias, universidades, hospitales, empresas, sindicatos, han sido estudiados y analizados durante largo tiempo y con gran detalle; pero todos ellos han sido tratados como únicos, como *sui generis*. Inclusive ahora, los entrevistadores se sorprenden cuando les digo que mi práctica de consultoría ha incluido a todas estas instituciones desde hace más de cuarenta años; sólo muy recientemente se ha comprendido que todas ellas pertenecen a la misma especie; todas son "organizaciones"; son el ambiente creado por el hombre, la "ecología social" de la sociedad poscapitalista; es mucho más lo que tienen en común que lo que las diferencian. Como he dicho antes, la mayoría de la gente —y casi todo el mundo fuera de Estados Unidos— sigue entendiendo "empresa" cuando oye "gestión" y todavía no se da cuenta de que gestión es una función genérica que pertenece a todas las organizaciones por igual.<sup>1</sup> Sólo la aparición de la gestión después de la Segunda Guerra Mundial nos ha hecho ver que la organización es algo separado y distinto; no es ni "comunidad" ni "sociedad" ni "clase" ni "familia"; esos integradores modernos que conocen los estudiosos sociales; como tampoco es "clan" ni "tribu" ni "grupo de parentesco" ni cualquiera de los otros integradores de la sociedad tradicional conocidos y estudiados por los antropólogos, etnógrafos y sociólogos. La organización es algo nuevo y diferente, pero, ¿qué es?

### *Características de la organización*

Las organizaciones son instituciones con un propósito especial; son eficaces porque se concentran en un cometido.

Si se le ocurriera ir a la American Lung Association (Asociación Americana del Pulmón) y decir: "El 90% de los adultos estadounidenses (por cierto, es siempre el 90%) sufre de úlceras; necesitamos sus conocimientos técnicos en investigación, educación y prevención sanitaria para erradicar este terrible azote", seguramente recibiría la respuesta siguiente: "Sólo estamos interesados en lo que hay entre las caderas y los hombros e, inclusive ahí, en sólo parte de la anatomía".

Esto explica el porqué la American Lung Association (Asociación Americana del Pulmón) o la American Heart Association (Asociación Americana del Corazón) o cualquiera de las otras asociaciones en el campo de la salud consiguen resultados. La sociedad, la comunidad o la familia tienen que resolver cualquier problema que surja; hacerlo así en una organización significa "diversificación", y para una organización diversificación significa partirse en pedazos ya que se destruye la capacidad de rendimiento; sea ésta una empresa, un sindicato, una escuela, un hospital, un servicio comunitario o una iglesia. La organización es una herramienta y, como sucede con cualquier herramienta, cuanto más especializada es, mayor es su capacidad de rendimiento para su tarea específica.

Dado que la organización se compone de especialistas, cada uno o cada una con su estrecha área de saber, su misión debe ser clara como el agua; la organización debe tener un solo propósito. De lo contrario, sus miembros se confunden y se entregan a su especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común; cada uno definirá entonces los "resultados" en términos de su especialidad, cada uno impondrá sus propios valores a la organización. Sólo una misión clara, centrada en un objetivo común, puede mantener unida a la organización y permitirle producir resultados; además, sin una misión clara y centrada en un objetivo la organización pronto pierde credibilidad.

Un buen ejemplo es lo que le sucedió al protestantismo estadounidense en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial como resultado del "cristianismo social". Pocas estrategias han tenido tanto éxito como la de las iglesias protestantes de Estados Unidos cuando hacia 1900 concentraron sus tremendos recursos en las necesidades sociales de una sociedad urbana en rápida industrialización; el cristianismo social fue una importante razón por la que las iglesias en Estados Unidos no se convirtieron en marginales, como sucedió con las iglesias europeas. No obstante, la misión de una iglesia cristiana no es la acción social; es salvar almas. Pese a ello, como el cristianismo social tuvo tanto éxito, las iglesias, especialmente a partir de la Segunda Guerra Mundial, se dedicaron cada vez más a las "causas sociales". Finalmente, el protestantismo liberal utilizó los argumentos del cristianismo para promover reformas sociales y promocionar una legislación social; las iglesias se convirtieron en organismos sociales; se politizaron y rápidamente perdieron cohesión, atractivo y miembros.

El prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica; cada uno de los doscientos cincuenta músicos de la orquesta es un especialista y de calidad superior, además. No obstante, por si

misma la tuba no hace música, sólo la orquesta la hace. La orquesta funciona porque sus doscientos cincuenta músicos tienen la misma partitura, todos subordinan su especialidad a la tarea común y todos tocan sólo una pieza de música en un momento dado. Los resultados en una organización son siempre hacia afuera; sociedad, comunidad y familia son independientes y autosuficientes; existen por su propio interés. Pero todas las organizaciones existen para producir resultados externos.

En el interior de una empresa sólo hay costes; "centro de beneficios" (una expresión que, siento decirlo, acuñé yo mismo hace muchos años) es un nombre inapropiado; dentro de una empresa sólo hay centros de costes. Sólo hay beneficios cuando un cliente ha comprado el producto o el servicio y lo ha pagado; el resultado del hospital es un paciente curado que puede volver a casa (y que confía fervientemente en no tener que volver nunca al hospital). Los resultados de la escuela o la universidad son graduados que ponen en práctica en su propia vida y trabajo lo que han aprendido. Los resultados de un ejército no son las maniobras y los ascensos a general; son impedir una guerra o ganarla. Los resultados de la Iglesia ni siquiera son de este mundo.

Esto significa que los resultados en una organización están siempre bastante alejados de lo que cada miembro aporta. Esto es así inclusive en un hospital, donde las contribuciones individuales, de la enfermera o el terapeuta, guardan una estrecha relación con el resultado: un paciente curado; pero muchos especialistas inclusive en un hospital no pueden identificar su contribución a un resultado particular cualquiera. ¿Qué parte tiene el técnico en rayos X en la recuperación o rehabilitación de un paciente? ¿O el laboratorio clínico? ¿O el dietista?

En la mayoría de las instituciones la contribución individual queda totalmente absorbida por la tarea y desaparece en ella; en la orquesta sinfónica sólo la organización tiene resultados. ¿Para qué sirve el mejor departamento técnico si la empresa va a la quiebra? Y, no obstante, a menos que el departamento técnico sea de primera clase, entregado y trabajador, es probable que la empresa quiebre. En otras palabras, cada miembro de una organización hace (al menos en teoría) una aportación vital sin la cual no hay resultados, pero ninguno, por sí mismo, produce estos resultados.

Esto exige, pues, como ineludible requisito previo para el rendimiento de una organización, que la tarea y la misión de ésta sean claros como el agua. Es necesario definir los resultados claramente y sin ambigüedad y, si es posible, de forma que puedan medirse.

Esto exige asimismo que una organización se evalúe y enjuicie a sí misma y sus resultados respecto de objetivos y metas claras, conocidas e impersonales. Ni sociedad ni comunidad ni familia tienen que hacer esto ni podrían hacerlo; la supervivencia, y no los resultados, es su prueba.

Incórpórase a una organización es siempre una decisión; aunque de facto puede haber pocas opciones, inclusive allí donde la

pertenencia es poco menos que obligatoria —como lo era ser miembro de la Iglesia cristiana en todos los países de Europa durante muchos siglos para todos, excepto unos cuantos judíos y gitanos—, se sigue manteniendo la ficción de que se decide unirse a ella. En el bautizo de un niño, el padrino promete la aceptación voluntaria de aquél de convertirse en miembro de la Iglesia.

Puede ser difícil dejar una organización —la Mafia, por ejemplo, o una gran compañía japonesa, o la Orden de los Jesuitas—, pero siempre es posible. Y cuanto más se convierte una organización en una organización de obreros del saber, más fácil es dejarla e irse a otra parte (como discutiremos con más detalle en la sección "La sociedad de los empleados" en este mismo capítulo).

A diferencia de sociedad, comunidad y familia, una organización está, por lo tanto, siempre compitiendo para conseguir su recurso más esencial: personas cualificadas, inteligentes y entregadas. Esto significa que las organizaciones tienen que vender la pertenencia a ellas, sea como empleado, voluntario o comulgante, de una forma tan completa como venden sus productos y servicios, y tal vez más. Tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tienen que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirlas y satisfacerlas. Dado que la organización moderna es una organización de especialistas del saber, tiene que ser una organización de iguales, de "colegas", de "asociados"; ningún saber tiene mayor "rango" que otro y la posición de cada uno está determinada por su contribución a la tarea común más que por cualquier superioridad o inferioridad inherente.

"La filosofía es la reina de las ciencias", según el viejo dicho; pero para extraer una piedra del riñón lo que queremos es un urólogo y no un lógico. La organización moderna no puede ser una organización de "jefe" y "subordinado"; debe estar organizada como un equipo de "asociados".

Una organización siempre es "gestionada"; sociedad, comunidad, familia, pueden tener "líderes", y también los tienen las organizaciones; pero las organizaciones y sólo las organizaciones son gestionadas. La gestión puede ser somera e intermitente, como lo es, por ejemplo, en una asociación de padres y maestros en una escuela de Estados Unidos, donde los representantes elegidos sólo dedican unas cuantas horas al año a los asuntos de la organización; puede ser también un exigente trabajo de jornada completa para un número bastante amplio de personas, como sucede en las Fuerzas Armadas, las empresas de negocios, los sindicatos, las universidades y otras muchas; pero tiene que haber alguien que tome decisiones o nunca se haría nada, tiene que haber alguien responsable de la misión de la organización, de su espíritu, de su funcionamiento, de sus resultados; tiene que haber un "director de orquesta" que controle la "partitura". Tiene que haber alguien que centre a la organización en su misión, establezca la estrategia para llevarla a término y defina qué son resultados. Estos gerentes deben tener una considerable autoridad, pero su trabajo en la organización del

saber no es manuar, es dirigir. Una organización —una organización debe ser autónoma; legalmente, puede ser un organismo gubernamental, como lo son las universidades europeas, o las estatales en Estados Unidos, o los hospitales en Europa; no obstante, en su forma de operar real deben poder "ir a lo suyo". Si se las utiliza para poner en práctica la "política del gobierno", dejan inmediatamente de funcionar.

Se dirá que todo esto es obvio; no obstante, todas y cada una de estas características son nuevas, como también son exclusivas de ese nuevo fenómeno social: la organización.

### La organización como desestabilizador

Sociedad, comunidad y familia son, todas, instituciones conservadoras; procuran mantener la estabilidad e impedir o, por lo menos, frenar el cambio. Sin embargo, la organización de la poscapitalista sociedad de organizaciones es un desestabilizador. Dado que su función es hacer trabajar al saber, aplicándolo a herramientas, a procesos y productos, a trabajos, al saber mismo, debe estar organizada para el cambio constante; debe estar organizada para la innovación; y la innovación, como dijo el economista austro-húngaro Joseph Schumpeter (1883-1950), es "destrucción creativa". Debe organizarse para un abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, sea productos, servicios y procesos, relaciones humanas y sociales, destrezas o las organizaciones mismas. Por naturaleza, el saber cambia rápido y lo que hoy es una cosa cierta mañana se habrá convertido en algo absurdo.

Las artes, a diferencia del saber, cambian lenta y raramente; si Sócrates, el cantero, volviera a la vida y se pusiera a trabajar en una cantera, el único cambio significativo sería que tendría que producir lápidas con una cruz en lugar de estelas con el símbolo de Hermes; las herramientas son las mismas, sólo que ahora tienen baterías eléctricas en el mango.<sup>2</sup> Despues de que Gutenberg utilizara por primera vez los tipos de imprenta móviles no hubo prácticamente cambios en el arte de la impresión hasta después de cuatrocientos años, hasta la llegada de la máquina de vapor; esto es hasta que la disciplina de la ingeniería se aplicó a una técnica. A lo largo de la historia los artesanos que aprendían un oficio, habían aprendido después de cinco o seis años de aprendizaje, a los diecisiete o dieciocho años, todo lo que tendrían que utilizar alguna vez en la vida. En la sociedad poscapitalista vale más asumir que cualquiera que sepa algo tendrá que adquirir nuevo saber cada cuatro o cinco años o, de lo contrario, quedará desfasado.

Los cambios que afectan más profundamente un saber, por regla general, no surgen de su propia área, como muestra el ejemplo de la imprenta; la industria farmacéutica está experimentando hoy cambios profundos por conocimientos que proceden de la genética y la biología; disciplinas de las que hace cuarenta años apenas habían

oído hablar aquellos que trabajaban en un laboratorio farmacéutico; el mayor reto para el ferrocarril no lo presentaron cambios en su propio sector sino los producidos en el automóvil, el camión y el avión.

La innovación social es tan importante como las ciencias o tecnologías nuevas para crear nuevo saber y hacer que los anteriores queden desfasados; de hecho, la innovación social es a menudo más importante; lo que disparó la actual crisis mundial de la más orgullosa de las instituciones del siglo XIX, el banco comercial, no fue el ordenador ni ningún otro cambio tecnológico; fue la constatación de que un viejo, pero hasta entonces bastante desconocido, instrumento financiero, el efecto comercial, podía ser utilizado por instituciones no bancarias para financiar empresas. Esto privó rápidamente a los bancos del negocio sobre el que habían tenido el monopolio durante doscientos años y que les proporcionaba la mayor parte de sus ingresos: el préstamo comercial. Muy probablemente el cambio mayor ha sido que en los últimos cuarenta años la innovación con un fin determinado, tanto técnica como social, se ha convertido en una disciplina organizada que puede enseñarse y aprenderse.

Por otro lado, los cambios basados en el saber no se limitan a las empresas, como aún sigue creyendo mucha gente. Son absolutamente necesarios si el sindicato, otra de las "historias de éxito" de la sociedad capitalista, ha de sobrevivir. En los últimos cincuenta años, desde la Segunda Guerra Mundial, ninguna organización ha cambiado tanto como la militar; aunque uniformes y nombres de las graduaciones hayan seguido siendo los mismos, las armas han cambiado totalmente, como demostró de forma dramática la Guerra del Golfo en 1991, y las doctrinas y conceptos militares han cambiado de una forma aun más drástica, como también lo han hecho estructuras organizativas, estructuras de mando, relaciones y responsabilidades. Una implicación de todo esto es que cualquier organización hoy tiene que incorporar a su misma estructura la *gestión del cambio*. Tiene que integrar el abandono organizado de cualquier cosa que haga; tiene que aprender a preguntarse, cada tantos años, y respecto de cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: "Si no estuviéramos haciendo esto ya, ¿empezaríamos a hacerlo ahora, sabiendo lo que ahora sabemos?"

Tiene que hacer algo y no sólo elaborar otro estudio. En verdad, las organizaciones tendrán cada vez más que planificar el abandono en lugar de intentar prolongar todo lo posible la vida de una política, práctica o producto de éxito, algo a lo que hasta ahora sólo han hecho frente algunas grandes compañías japonesas.<sup>4</sup>

Pero la *creación de lo nuevo* tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas: primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace; proceso que los japoneses llaman *Kaizen*; todo artista a lo largo de la historia ha practicado *Kaizen*, esto es, el continuado y organizado autoperfeccionamiento; pero hasta ahora sólo los japoneses, tal vez debido a su

tradición Zen, lo han insertado en la vida y trabajo diarios de la organización empresarial (aunque no en sus universidades, tan singularmente resistentes al cambio). El objetivo del *Kaizen* es mejorar un producto o servicio de forma que llegue a ser un producto o servicio verdaderamente diferente al cabo de dos o tres años.

En segundo lugar toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es, a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos. De nuevo, han sido las empresas japonesas las que lo han hecho mejor, como demuestra la forma en que el fabricante de aparatos electrónicos de consumo ha desarrollado un nuevo producto tras otro a partir del mismo invento estadounidense, el magnetófono. No obstante, la explotación con éxito de sus triunfos es también uno de los puntos fuertes de las iglesias "pastorales" de Estados Unidos, cuyo rápido crecimiento está empezando a contrarrestar el continuo declive tanto de la Iglesia tradicional cristiana como de la Iglesia tradicional fundamentalista. Finalmente, toda organización tendrá que aprender a innovar, y la innovación puede organizarse como proceso sistemático y debería organizarse como tal.

Y entonces, claro está, volvemos al abandono y el proceso empieza de nuevo desde el principio.

A menos que se haga esto, la organización poscapitalista basada en el saber se encontrará pronto con que ha quedado obsoleta, se encontrará pronto con que pierde capacidad de funcionamiento y con ella la aptitud para atraer y conservar a los especialistas del saber de los que depende. Otra implicación es que la sociedad poscapitalista debe ser descentralizada; sus organizaciones deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, basarse en la proximidad al funcionamiento, proximidad al mercado, proximidad a la tecnología, proximidad a los cambios en la sociedad, el ambiente, la demografía, el saber, que deben ser vistos y utilizados como oportunidades para la innovación.

De esta forma, las organizaciones de la sociedad poscapitalista trastocan, desorganizan, desestabilizan a la comunidad constantemente. Deberá cambiar la demanda de artes y saberes; justo en el momento en que todas las universidades técnicas están dedicadas a enseñar física, lo que se necesita son expertos en genética; justo en el momento en que los bancos han organizado análisis del crédito, necesitan gente de inversiones. Las empresas cierran fábricas de las que dependen comunidades comarcas o sustituyen a canosos creadores de modelos que han pasado años aprendiendo su oficio por "jóvenes prodigo" de veinticinco años que conocen la simulación por ordenador. Los hospitales trasladan la sección de partos a un "centro de nacimientos" independiente cuando cambian la base del saber y la tecnología obstétrica. Tenemos que ser capaces de cerrar todo un hospital cuando los cambios en saber, práctica y tecnología médicos hacen que un hospital con menos de doscientas camas sea antieconómico e incapaz de proporcionar una atención de primera clase. Igualmente, para que una escuela o universidad desempeñe

su función social, tenemos que ser capaces de cerrarla → sin importar lo profundas que sean sus raíces en la comunidad y lo querida que sea por ella— si cambios en demografía, tecnología o saber hacen que un tamaño diferente o una distinta filosofía sean factores esenciales para un buen funcionamiento. Cada uno de estos cambios trastorna a la comunidad, la perturba, la priva de continuidad; cada uno de ellos es "injusto", cada uno desestabiliza.

La organización moderna crea todavía otra tensión para la comunidad; debe operar en una comunidad; sus miembros viven en esa comunidad, hablan su lengua, envían a sus hijos a sus escuelas, votan en ella, pagan en ella sus impuestos; tienen que sentirse bien en ella; sus resultados están en la comunidad y, no obstante, la organización no puede sumergirse en la comunidad o subordinarse a ella; su "cultura" tiene que trascender la comunidad. Como señalaba el antropólogo estadounidense Edward T. Hall (n. 1914) en su libro *The Silent Language*, de 1959, hay importantes comunicaciones en todas las sociedades que no son verbales, sino culturales, expresadas a través de "la manera en que la gente está en pie, la manera en que se mueve, la manera en que actúa". Hall señaló que un médico alemán utiliza unos signos muy diferentes para hacerse entender por un paciente alemán de los que emplea un médico inglés, estadounidense o japonés. Los funcionarios estadounidenses se sentirían totalmente desconcertados en su propio Washington si asistieran a una reunión de la cadena local de tiendas de comestibles donde se discutiera la promoción publicitaria de la semana siguiente, pero comprenden fácilmente lo que un colega chino les cuenta sobre las intrigas burocráticas en Pekín. Y, pese a todo, lo que oímos sobre diferencias en "estilos de gestión", una gran empresa japonesa funciona de forma muy parecida a cualquier otra gran empresa estadounidense, alemana o británica.

La naturaleza de su cometido determina la cultura de una organización más que la comunidad en la que ese cometido se realiza. El sistema de valores de cada organización está determinado por su cometido; todo hospital en el mundo, toda escuela en el mundo, toda empresa en el mundo, tiene que creer que lo que está haciendo es una contribución esencial a su comunidad y a su sociedad; la contribución de la que, en último término, dependen todos los demás miembros de la comunidad. Para realizar su cometido tiene que estar organizada y gestionada de la misma forma. De este modo, en su cultura la organización trasciende siempre la comunidad; si la cultura de una organización choque con los valores de su comunidad, la cultura de la organización prevalecerá, de lo contrario esa organización no aportará nada a la sociedad.

"El saber no conoce fronteras", dice un viejo proverbio. Todavía hay muy pocas organizaciones "transnacionales", ni siquiera hay muchas "multinacionales", pero toda organización del saber es, por necesidad, no nacional, no comunal. Incluso si está totalmente incrustada en una comunidad local, es una "cosmopolita sin raíces", para utilizar uno de los epítetos favoritos de Hitler y Stalin.

### *"La sociedad de los empleados"*

Hace sólo cincuenta años, el término *employee* era apenas usado en inglés, tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, excepto como término legal; la gente hablaba entonces de "capital y mano de obra" o de "patrones y obreros". El equivalente alemán *Mitarbeiter* era igualmente raro y, cuando se usaba, significaba oficinista de bajo nivel.<sup>4</sup> → el equivalente al español "empleado", o al alemán *Angestellter*. Además *employee* es una palabra fastidiosa, no tiene un significado claro, y todas las equivalencias de esta palabra en otras lenguas son igualmente recientes en el uso corriente e igualmente incómodas. El fenómeno mismo es nuevo y todavía no tenemos una palabra adecuada para él. Un "empleado" es, por definición, alguien que cobra por trabajar; no obstante, en Estados Unidos el grupo más amplio de *employees* son gente que trabaja sin cobrar. Uno de cada dos estadounidenses adultos —noventa millones de personas en total— trabaja como empleado no remunerado para una organización no lucrativa, la mayoría de ellos haciendo por lo menos tres horas de trabajo no remunerado a la semana.<sup>5</sup> Está claro que son "personal" y se consideran como tal; sin embargo, son voluntarios y no reciben paga.

Mucha gente que en la práctica trabaja como "empleado" no está empleada en el sentido legal del término; están "autoempleados", son trabajadores por cuenta propia. Hace un siglo la gente que estaba empleada, esto es que trabajaba para alguien, lo hacía para un "amo" más que para una organización o un "jefe"; existían los obreros de fábrica, los sirvientes domésticos —que hasta la Primera Guerra Mundial superaban ampliamente en número a los obreros de fábrica en cualquier país desarrollado—, existían los dependientes, vendedores, etcétera. La gente con instrucción trabajaba como "independiente" en su mayoría. Y en 1913 el grupo individual más grande en la fuerza laboral de cualquier país (exceptuando Gran Bretaña y Bélgica), era el de los agricultores que trabajaban de forma autónoma sus propias tierras o las tierras que arrendaban.

Hoy día los agricultores son una pequeña minoría en cualquier país desarrollado y los sirvientes casi han desaparecido pero las personas que hace sesenta o setenta años eran "independientes" son ahora empleados o empleados por cuenta propia, es decir son la gente con instrucción y saber.

Necesitamos una palabra para describir a esta gente y no la tenemos. Entretanto, tendremos que arraigarnoslas definiendo a los "empleados" de la sociedad poscapitalista como gente cuya capacidad para aportar algo depende de que tenga acceso a una organización; el hecho de que esté pagada o no es secundario. Si estas personas trabajan por cuenta propia, funcionan porque rinden servicios a, o a través de organizaciones, por ejemplo, el médico del *British National Health Service* (Seguro de Enfermedad Británico) o

su homólogo estadounidense que trabaja para una asociación privada, y los contables y los auditores. Puede que estas personas no reciban un "salario" sino unos "honorarios", pero su capacidad para funcionar depende tan completamente de su acceso a una organización como si estuvieran en nómina. Cuanto más alto subamos en términos de ingresos, instrucción o nivel social, más dependerá del acceso a una organización esa capacidad de rendir y funcionar. Al

igual que la sociedad poscapitalista se ha convertido en una sociedad de organizaciones, también se ha convertido en una sociedad de empleados; son sólo dos formas diferentes de describir el mismo fenómeno. En lo que hace a los empleados que trabajan en servicios en labores subordinadas y de menor categoría —la cajera del supermercado, la mujer de limpieza del hospital, el conductor del camión de reparto— es posible que su situación no difiera mucho de la del asalariado, el "obrero" de ayer, cuyos descendientes directos son. Representan una cuarta parte o más de la fuerza laboral y ya sobrepasan en número a los obreros industriales. Su posición, su productividad y su dignidad son problemas sociales básicos en la sociedad poscapitalista (como estudiaremos en el capítulo 4).

La posición del siguiente grupo, los trabajadores del saber, es radicalmente diferente.

Los trabajadores del saber, en su totalidad, trabajan sólo porque hay una organización; en este sentido son dependientes; pero al mismo tiempo son dueños de los "medios de producción", esto es de su saber. Y los trabajadores del saber representan un tercio o más del total de la fuerza laboral de un país desarrollado (los empleados especializados del sector servicios representan aproximadamente otro tercio).

Marx creía que el cambio más importante en la sociedad como resultado de la introducción del capitalismo era la "alienación" del trabajador; éste ya no poseía las herramientas de producción y sólo podía producir si algún otro, esto es un "capitalista", le proporcionaba las herramientas, especialmente cada vez más cara maquinaria. El empleado del saber sigue necesitando las herramientas. La inversión de capital en las herramientas del empleado del saber puede ser ya más alta que la hecha nunca en las herramientas del obrero de fábrica (y las inversiones sociales, esto es, en la educación del trabajador del saber, son por supuesto muchas veces mayores que lo invertido en la educación del obrero manual). Pero esta inversión de capital es improductiva a menos que el empleado o la empleada del saber apliquen sobre ella el saber que él o ella poseen y que nadie puede quitarles. Los operarios de una fábrica hacen lo que les mandaban; la máquina decidía no sólo qué hacer sino también cómo hacerlo. El empleado del saber puede necesitar una máquina, sea un ordenador, un analizador ultrasónico de la próstata de un paciente o un telescopio, pero ni el ordenador ni el analizador ultrasónico ni el telescopio le mandan al empleado del saber lo que tiene que hacer y mucho menos cómo hacerlo. Sin ese saber, que es propiedad del empleado, la máquina será improductiva.

El obrero bajo el capitalismo dependía totalmente de la máquina. En la sociedad de los empleados, éstos y los medios de producción son interdependientes; no pueden funcionar unos sin los otros y, mientras que las herramientas, por ejemplo el aparato ultrasónico, están fijas en un sitio, el técnico que sabe cómo hacerlas funcionar y cómo interpretar su lectura tiene movilidad; la máquina depende del empleado y no al contrario.

Los obreros a lo largo de toda la historia podían ser "supervisados"; se les podía decir qué tenían que hacer, cómo hacerlo, lo rápido que debían hacerlo, etcétera. Los empleados del saber no pueden, en la práctica, ser supervisados; a menos que sepan más que nadie en la organización, no tienen ningún valor práctico.

El director de marketing puede decirle al investigador de mercado lo que necesita la empresa para conocer el diseño de un nuevo producto y el segmento de mercado en el que debería posicionarse, pero es éste quien debe decir al presidente de la compañía el tipo de investigación que se necesita, cómo formularla y qué significan los resultados. El comandante general de una base aérea decide cuántos aviones se necesitan y de qué clase para una misión dada; pero es el jefe de tripulación, aunque muy inferior en rango (y generalmente ni siquiera un oficial de grado), quien la dirá al general cuántos aviones pueden volar y qué reparaciones se necesitan antes de que puedan enviarse a cumplir una misión. Sería un comandante general muy estúpido el que desautorizara a su jefe de tripulación, pese a la gran diferencia de rango, y además no duraría mucho.

En la sociedad de empleados, los empleados necesitan tener acceso a una organización, sin ello no pueden producir ni funcionar. Y no obstante, tienen movilidad, llevan consigo sus medios de producción, su saber.

En los ochenta y los noventa, durante la traumática reestructuración de las empresas estadounidenses, miles o cientos de miles de empleados del saber perdieron su puesto de trabajo; su empresa fue adquirida, se fusionó, se escindió, fue liquidada...; no obstante, en el espacio de muy pocos meses, casi la totalidad había encontrado un nuevo empleo en el que poner en práctica su saber. El período de transición fue doloroso y en la mitad de los casos el nuevo puesto no estaba tan bien pagado como el anterior y tal vez no era tan agradable, pero los técnicos, profesionales y directores despedidos vieron que tenían el "capital", su saber; poseían los medios de producción. Alguien más, la organización, tenía los útiles de producción; los dos se necesitaban mutuamente. Por sí mismo ninguno era capaz de producir; ninguno, en otras palabras, es "dependiente" o "independiente": todos son interdependientes.

Japón sigue creyendo oficialmente en un compromiso de por vida, muy especialmente para los empleados del saber, para los profesionales, los directores, los técnicos; pero el gran escándalo en Japón en 1989 fue el "Asunto Recruit", cuando Recruit, un editor en rápido crecimiento, sobornó a los políticos regalándoles acciones. ¿Qué hacía que las acciones de Recruit fueran tan atractivas? ¿Qué hacía que Recruit fuera tan extraordinaria-

mente rentable? La empresa publica revistas para técnicos, profesionales y mandos intermedios que buscan trabajos mejores que los que tienen ahora; estas revistas no contienen nada más que ofertas de trabajo para estos profesionales. A los extranjeros nos cuentan que en el metro de Tokio la gente de edad lee tebeos para adultos, pero los jóvenes leen las revistas que ofrecen puestos de trabajo para empleados del saber que ya están en otras empresas. Incluso en Japón, el empleado del saber está ganando más rápidamente, pese a todo el énfasis existente en la "lealtad" y el "compromiso para toda la vida".

A partir de ahora la "lealtad" no podrá obtenerse por medio del sueldo; tendrá que ganarse demostrando a los empleados del saber que la organización que en ese momento los emplea ofrece oportunidades excepcionales para ser eficaz y funcionar. No hace mucho hablábamos de "mano de obra", cada vez hablamos más de "recursos humanos"; esto implica, especialmente en lo que afecta a la gente del saber, que es cada empleado individual quien en gran medida decide lo que él o ella aportan y lo importante que puede o debería ser el crédito de su saber.

Además, en la sociedad del saber ni siquiera los trabajadores no especializados en el sector servicios son "proletarios"; los empleados poseen colectivamente los medios de producción.

Individualmente, pocos de ellos son adinerados y menos aún son ricos (aunque un buen número es independiente financieramente; lo que ahora llamamos "acomodados"). No obstante, colectivamente, sea a través de sus fondos de pensiones, fondos mutuos, cuentas de jubilación y demás, poseen los medios de producción. Las personas que ejercen el poder de voto en nombre de los empleados son ellas mismas empleadas, por ejemplo los funcionarios que gestionan los fondos de pensiones de estados y municipios en Estados Unidos; estos gerentes de fondos de pensiones son los únicos verdaderos "capitalistas" de Estados Unidos. Así, los "capitalistas" se han convertido ellos mismos en empleados en la sociedad poscapitalista del saber; cobran como empleados, piensan como empleados, se ven a sí mismos como empleados, pero actúan como capitalistas. Una implicación es que el capital ahora sirve al empleado, cuando bajo el capitalismo el empleado servía al capital; otra implicación es que tendremos que pensar de nuevo y definir de nuevo el papel, el poder y la función del capital y la propiedad. Como estudiaremos en el capítulo 3, tenemos que pensar de nuevo en el gobierno de las corporaciones.

#### NOTAS

<sup>1</sup> Como señalaba en 1990 en mi libro *Managing the Non-Profit Organization*, un gran número de personas en el sector no lucrativo, aún ve las iglesias como iglesias, los hospitales como hospitales, los servicios comunitarios como servicios comunitarios, en lugar de verlos como pertenecientes a la misma familia, los no lucrativos, y a la misma especie, la organización.

<sup>2</sup> En un pequeño museo de la Costa Brava, cerca de la antigua ciudad de Ampurias, se exhiben las herramientas utilizadas por los artesanos del siglo III a. de C.; ningún obrero de nuestros días tendría la mínima dificultad en saber cómo utilizarlas; apenas se daría cuenta de que tienen dos mil años de edad.

<sup>3</sup> Sobre esto, ver mi libro de 1986: *Innovation and Entrepreneurship* (Harper & Row, New York, Wm. Heinemann, Londres).

<sup>4</sup> Sobre esto ver el capítulo 24: "The New Japanese Business Strategies", en mi libro de 1992: *Managing for the Future* (E.P. Dutton, New York; Butterworth/Heinemann, Oxford).

<sup>5</sup> Sobre esto, Ver el capítulo 9.

## MANO DE OBRA, CAPITAL Y SU FUTURO

Si el saber es el recurso de la sociedad poscapitalista, ¿cuáles serán entonces en el futuro el papel y la función de los dos recursos clave de la sociedad capitalista (y de la socialista): la mano de obra y el capital?

Socialmente los *nuevos retos* —que estudiaremos en los capítulos 4 y 5 y en la última parte de este libro— dominarán. De las respuestas que les demos dependerá en gran medida el éxito de la sociedad poscapitalista. Pero, *políticamente* los asuntos no resueltos de la sociedad capitalista serán muy notorios: la desaparición de la mano de obra como factor de producción y la redefinición del papel y la función del capital tradicional. Nos hemos desplazado ya a la "sociedad de los empleados"; donde la mano de obra ha dejado de ser un activo; asimismo, nos hemos trasladado a un "capitalismo" sin capitalistas, que desafía todas las que son consideradas verdades *incontestables* —si no "leyes de la naturaleza"— por políticos, hombres de leyes, economistas, periodistas, líderes obreros, líderes empresariales, en una palabra por casi todo el mundo, sean cuáles fueren sus opiniones políticas. Por esa razón, estas cuestiones estarán bajo los focos de la atención *política* en las décadas venideras. Para poder manejar con éxito los *nuevos retos* de este periodo de transición primero debemos resolver estos dos "asuntos pendientes": el papel y la función futuros de la mano de obra y el papel y la función futuros del capital-dinero.

### *¿La mano de obra es aún un activo?*

La producción industrial en Estados Unidos aumentó del 22% del Producto Bruto Nacional en 1970 al 23% en 1990; el PUN aumentó 2,5 veces en esos veinte años; en otras palabras, la producción industrial total creció más de 2,5 veces en esos veinte años. No obstante, el empleo industrial no aumentó en absoluto; al contrario, desde 1960 a 1990 bajó como porcentaje de la fuerza laboral e inclusive en números absolutos se redujo casi hasta la mitad en esos treinta años, al pasar del 25% del total de la fuerza laboral en 1960 al 16 o 17% en 1990. Durante este tiempo la fuerza laboral en Estados Unidos se dobló; el mayor aumento nunca registrado en tiempos de paz en país alguno. No obstante, todo ese aumento se produjo en otros trabajos que los de fabricar o trasladar cosas:

Es seguro que estas tendencias van a continuar. A menos que haya una fuerte depresión, la producción industrial en Estados Unidos seguirá, siendo probablemente el mismo 23% del Producto Bruto Nacional, lo cual debería significar casi volverse a doblar en los próximos diez o quince años. No obstante, durante ese mismo período el empleo industrial es probable que se reduzca hasta el 12% o menos de la fuerza laboral total, lo cual significaría otra disminución bastante aguda del número total de personas empleadas en trabajos de fabricación.

En Japón la evolución ha sido exactamente igual. También allí la producción industrial total ha aumentado 2,5 veces en los veinte años entre 1970 y 1990 y, pese a ello, también allí el empleo industrial en números totales no ha aumentado en absoluto. Allí tampoco, a partir de ahora, aunque se produjera un aumento importante en la producción industrial, sería suficiente para compensar la continua disminución en puestos de trabajo en la industria. También en Japón para el año 2000 el empleo total en industria será sustancialmente menor que en 1990.

La respuesta de estos dos países a evoluciones idénticas es, sin embargo, completamente diferente. En Estados Unidos hay tristeza por el "declive de la industria estadounidense", y aun pánico por la "muerte de la industria estadounidense". En Estados Unidos, industria equivale a *empleo* de personal de fábrica. En Japón la reacción ha sido la opuesta; lo que importa para los japoneses es el aumento de la producción industrial. Japón ve las tendencias de los últimos veinte años como una victoria, Estados Unidos las ve como una derrota. Japón ve el vaso "medio lleno", Estados Unidos lo ve "medio vacío".

Como resultado de estas diferencias de actitud, las políticas de los dos países son también radicalmente distintas; cada estado, condado y ciudad en Estados Unidos intenta desesperadamente atraer a fabricantes que ofrezcan empleos para obreros industriales. Los estados rurales pobres como Kentucky y Tennessee han tentado a los fabricantes japoneses de automóviles con ofertas de amplios beneficios fiscales y préstamos a bajo interés; la ciudad de Los Ángeles concedió en 1992 un contrato de miles de millones de dólares para equipos de transporte rápido a la compañía que prometió crear un total de noventa y dos puestos de trabajo en fábrica en una región que tiene casi quince millones de habitantes.

Por el contrario, las empresas japonesas están trasladando los trabajos industriales manuales fuera de Japón tan rápido como pueden; a Estados Unidos, a plantas en la frontera Estados Unidos-México, a Indonesia.

En Estados Unidos los trabajos industriales se ven como un activo valioso; en Japón se ven cada vez más como un pasivo exigible. Las diferencias de estructura social entre los dos países explican, en parte, estas distintas reacciones a las mismas tendencias; la reducción de puestos de trabajo manual en la fabricación y traslado de cosas es en Estados Unidos una amenaza sobre todo contra su

más importante minoría, los negros, cuyas mayores mejoras económicas en los últimos treinta años son el resultado de su acceso a trabajos bien pagados en industrias de producción en masa; en las demás áreas económicas y sociales las mejoras de los negros han sido mucho más modestas. Por lo tanto, la reducción de puestos de trabajo en las industrias de producción en masa agrava el que ha sido y es el problema más serio del país, aun más preocupante porque es tanto un problema de conciencia como un problema social.

En Japón prácticamente todos los jóvenes consiguen ahora una graduación escolar y entonces se los considera demasiado calificados para hacer trabajo manual; se convierten en oficinistas. Aquellos que van a la universidad, y la misma proporción de jóvenes varones va a la universidad en Japón que en Estados Unidos, sólo desempeñan empleos directivos o profesionales. Si Japón no consiguiera reducir el número de trabajos manuales en la industria, se enfrentaría a una extrema carencia de mano de obra; en otras palabras la reducción en puestos de trabajo en la industria es para los japoneses la solución de un problema.

Un país necesita una base industrial, dirían los estadounidenses y también la mayoría de los europeos; esto significa puestos de trabajo en la industria, pero los japoneses argumentan convincentemente que la oferta de jóvenes en países en vías de desarrollo que sólo están calificados para el trabajo manual es tan grande, y seguirá siéndolo por lo menos otros treinta años, que es una tontería preocuparse por la "base industrial". Un país que cuente con trabajadores del saber para diseñar productos y comercializarlos, no tendrá dificultad alguna en conseguir que esos productos se hagan a un bajo coste y con una alta calidad. En realidad, los japoneses argumentan que estimular el trabajo manual para fabricar y trasladar cosas debilita una economía desarrollada. En una economía desarrollada, inclusive aquellos que aprenden poco en la escuela representan una inversión educacional tremenda; si se los emplea como obreros industriales, inclusive esas personas rinden sólo un beneficio despreciable para la sociedad y la economía, tal vez no mayor del 1 o 2%. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, aquellos que no han ido a la escuela en absoluto son igual de productivos, después de un corto período de aprendizaje, que cualquier obrero manual en el país más desarrollado. Desde un punto de vista económico, además de social, sería mucho más productivo, argumentan los japoneses, dedicar el dinero gastado en crear empleos para obreros de fábrica en los países desarrollados a mejorar el sistema educativo del país y asegurar así que los jóvenes aprendan lo suficiente para llegar a estar calificados para trabajos del saber o por lo menos para un trabajo de alto nivel en servicios; el trabajo manual dedicado a fabricar y trasladar cosas ya no es un activo para un país desarrollado; es un pasivo.

### ¿Cuánta mano de obra se necesita y de qué clase?

Es cierto que un país desarrollado necesita una base industrial; no obstante, los hechos apoyan la posición japonesa. Estados Unidos sigue teniendo la base agrícola más fuerte del mundo pese a que los agricultores representan sólo el 3% de la población activa (a finales de la Segunda Guerra Mundial eran todavía un 25%). Del mismo modo, podría seguir siendo la mayor potencia industrial del mundo aunque sus obreros industriales no superaran o inclusive estuvieran por debajo del 10% de la población activa.

En 1980 United States Steel, la mayor empresa integrada del acero, empleaba a ciento veinte mil personas en la producción de acero; diez años más tarde empleaba a veinte mil personas y pese a ello producía casi el mismo tonelaje. En un espacio de diez años la productividad del obrero manual empleado en la fabricación de acero se había multiplicado por siete; buena parte de ese aumento se había obtenido cerrando plantas viejas y anticuadas, otra parte importante del aumento venía de inversiones en nuevos equipos, pero la parte del león en el salto dado por la productividad significa un nuevo diseño de las tareas y circuitos de producción. Como resultado, las mejoradas acerías de U.S. Steel son ahora los fabricantes integrados de acero más productivos del mundo. No obstante, siguen teniendo, como todas las acerías integradas en todo el mundo, un fuerte exceso de personal y, además, siguen perdiendo dinero. Las "miniacerías"; y en 1991 casi un tercio de la producción total de acero en el país procedía de esas acerías, son entre tres y cuatro veces más productivas que la acería integrada más productiva. La mejor miniacería del país podría probablemente producir tanto acero como U.S. Steel con poco más de una sexta parte del personal actual de esta última. Por añadidura, las miniacerías pueden fabricar todos los productos que produce una acería integrada y con la misma o mejor calidad.

Claro está que una miniacería obtiene estos resultados al no tener que realizar las operaciones que exigen una mayor concentración de mano de obra en una acería integrada; no tienen que fundir mineral de hierro para obtener el metal ni que convertir el hierro en acero.

Empiezan con chatarra de acero. Pero, por lo que podemos ver, en el futuro el mundo tendrá abundantes existencias de chatarra.

Además, no es el proceso la principal diferencia entre la acería integrada y la miniacería. Los que trabajan en la miniacería no son obreros de fábrica que fabrican y trasladan cosas; son trabajadores del saber. La miniacería cambia la fabricación de acero cuando deja de aplicar músculo y oficio al trabajo y pasa a aplicar saber: conocimientos del proceso, de química, de metallurgia, de manejo de ordenadores. Los obreros que U.S. Steel despidió no hacían falta ni que se molestaren en solicitar trabajo en una miniacería.

Por supuesto, éste es un ejemplo extremo, pero señala la dirección. En cualquier economía siempre será necesaria mucha gente

que sólo puede aportar músculos a su trabajo; con nuestros presentes conocimientos en formación puede hacerse que sean rápidamente productivos en trabajos tradicionales. Todavía se necesitará inclusiva más gente que sólo pueda aportar destrezas manuales a su trabajo, pero la mayor necesidad de empleo en las próximas décadas será de "técnicos"; y esos técnicos no sólo necesitan una gran destreza, también necesitan un alto grado de conocimientos convencionales y sobre todo una alta capacidad de aprender y adquirir saber adicional. Los técnicos no son los sucesores del obrero manual del pasado; son esencialmente los sucesores del obrero altamente especializado del pasado, o mejor dicho son los obreros altamente especializados que ahora, además, poseen un buen bagaje de saber convencional, educación convencional y capacidad para continuar aprendiendo.

En estos momentos hay una fuerte disputa en los estamentos académicos y entre los hacedores de la política: ¿Se tiene suficiente "base industrial" en los países desarrollados si las empresas llevan a cabo en casa las tareas de tecnología, diseño y marketing de los productos industriales o deberían además fabricar en casa? La cuestión es discutible; si un país tiene la base del saber, también fabricará, pero este trabajo de fabricación no será competitivo si es realizado por los obreros de fábrica tradicionales que están al servicio de la máquina. En una fabricación competitiva el trabajo será hecho en su mayor parte por trabajadores del saber que tienen la máquina a su servicio, de igual forma que las consolas del ordenador y los puestos de trabajo informatizado están al servicio de los noventa y siete técnicos de una minifábrica de acero.

Esto creará unos problemas tremendos para los países en vías de desarrollo. Ya no pueden confiar en conseguir gran cantidad de puestos de trabajo en la industria mediante la formación de personas que sean, sin importar lo baratas con salarios bajos. Los obreros manuales, sin importar lo baratas que sean, no podrán competir con los trabajadores del saber, sin importar lo bien pagados que estén. Pero esto crea además tremendos problemas a aquellos países — Estados Unidos es el ejemplo más claro — en los cuales hay grandes grupos de "minorías" que están en vías de desarrollo; en lugar de desarrolladas, en lo que respecta a sus calificaciones académicas.

El Reino Unido, en sus antiguos encíaves obreros del norte, en Escocia, especialmente a lo largo del Clyde, y en Irlanda del Norte, se enfrenta a un problema similar de cultura de clase obrera que, de hecho, es más una cultura de país en vías de desarrollo que de país desarrollado. En el continente europeo también, y pese a lo relativamente abierto que es el acceso a su sistema educacional, la tendencia hacia la conversión de la mano de obra en un pasivo más que en un activo creará, durante un período de transición bastante largo, tanto serios problemas sociales como conflictos políticos. Por añadidura, en todas partes plantea cuestiones difíciles y fuertemente emocionales sobre el papel, función y futuro de la más exitosa organización del siglo, los sindicatos.

Mantener y fortalecer la base industrial del país y asegurarse de que sigue siendo competitiva merecen sin duda la máxima priori-

dad; pero esto significa aceptar que la mano de obra dedicada a fabricar y trasladar cosas se está convirtiendo rápidamente en un pasivo más que en un activo. El saber se ha convertido en el recurso clave de todo trabajo; la creación de puestos de trabajos industriales de tipo tradicional, como se está haciendo en Estados Unidos, Gran Bretaña y Europa, es en el mejor de los casos una solución a corto plazo y puede que en realidad empeore las cosas. La única política a largo plazo que promete tener éxito es que los países desarrollados transformen la industria para que pase de basarse en la mano de obra a basarse en el saber.

### *Capitalismo sin capitalistas*

Nunca antes había habido unas reservas de dinero tan enormes como las que ahora controlan los inversores institucionales, especialmente los fondos de pensiones, en los países desarrollados. En Estados Unidos, donde se inició esta evolución y donde ha llegado más lejos, el mayor fondo de pensiones controla activos de ochenta mil millones de dólares e inclusive un pequeño fondo de pensiones puede tener algo así como mil millones invertidos en la economía. Estos fondos de capital hacen pequeña cualquier cantidad que pudiera controlar el mayor "capitalista" del pasado. La expectativa de vida de una sociedad desarrollada garantiza virtualmente que los fondos de pensiones serán cada vez más importantes en cualquier país desarrollado.

Esta es una situación sin precedentes.<sup>1</sup> Empezó sólo en los cincuenta; de hecho es tan nueva que la gestión y regulación de los fondos de pensiones tienen todavía que determinarse.

Uno de los mayores problemas es cómo proteger unas reservas tan enormes de dinero contra los desfalcadores. En Estados Unidos los fondos de pensiones de empresas privadas tienen cierta protección contra el desfalco — aquí no hubiera sido tan fácil cometer un desfalco de la forma en que Robert Maxwell, el difunto magnate de la prensa británica, lo hizo con los fondos de sus periódicos británicos en 1990 y 1991 —, pero inclusive en Estados Unidos las salvaguardias son lamentablemente insuficientes. Y ni siquiera en Estados Unidos existen salvaguardias contra el peligro más grave: el uso con fines políticos de los fondos de pensiones de los empleados del gobierno.

De hecho, en Estados Unidos los fondos de pensiones de los funcionarios públicos, sean de la ciudad de Nueva York, del Estado de Nueva York, de Filadelfia, del Estado de California o de otros, han sido utilizados de forma sistemática para tapar agujeros en los presupuestos de estados y ciudades.

Igualmente grande es el peligro de que grupos con intereses especiales, por ejemplo los sindicatos, utilicen su poder político para desviar dinero del fondo de pensiones para subvencionarse, general-

mente con el fraudulento pretexto de hacer que ese dinero sirva a "objetivos socialmente constructivos". Los fondos de pensiones son los ahorros de los empleados de hoy; no han de estar al servicio de nada ni de nadie excepto del futuro financiero de esos empleados. Éste es el mayor "objetivo social" al que pueden servir.

### *Los fondos de pensiones y sus propietarios*

Integrar a los propietarios reales de los fondos de pensiones —los empleados actuales y futuros pensionistas— en la gestión de esos fondos es un reto al que hasta ahora no se ha dado respuesta en ningún país. En la actualidad lo único que relaciona a esos propietarios son sus expectativas de un cheque en el futuro. Y, no obstante, en los países desarrollados, para muchas personas por encima de los cuarenta y cinco años, lo que apuestan en el fondo de pensiones es su principal activo.

En el siglo XIX la mayor necesidad financiera que tenía la gente corriente era conseguir un seguro de vida que protegiera a sus familias en el caso de una muerte prematura. Con una esperanza de vida de casi el doble de la del siglo XIX, la mayor necesidad ahora es la protección contra la amenaza de vivir demasiado tiempo. El "seguro de vida" del siglo XIX era en realidad un "seguro de muerte"; el fondo de pensiones es un seguro de "vejez". Y es una institución esencial en una sociedad donde la mayoría de las gentes puede esperar vivir muchos años después de que acabe su vida laboral.

La regulación de fondos de pensiones y su protección contra el desfalco seguirán siendo un reto para políticos y legisladores durante los años venideros; es muy probable que sólo se responda ese reto después de que hayamos tenido unos cuantos escándalos desagradables. De igual forma, la integración de los propietarios reales en la estructura del fondo de pensiones exigirá años de debate, de experimentación, de "escándalos".

La adecuada gestión de los fondos de pensiones y su integridad serán también cuestiones públicas importantes y con razón; pero no interesa de forma primordial en este libro; lo que nos interesa es el papel y la función del capital ahora que los inversores institucionales, y muy especialmente los fondos de pensiones, se están convirtiendo rápidamente en las principales fuentes de capital en los países desarrollados. En Estados Unidos, hacia finales de 1992 los inversores institucionales manejaban por lo menos un 50% del capital social de las grandes corporaciones; poseían también una porción casi igual de la deuda fija, inclusive en las empresas de tamaño medio, por no mencionar a las grandes, tanto de propiedad privada como pública. Además, los diez mayores fondos de pensiones controlaban alrededor de un tercio de todos los activos de esos fondos por las mismas fechas.

Largo de la historia este país siempre ha tenido la más baja concentración de poder financiero. En Alemania, durante por lo menos un siglo; unos cuantos grandes bancos han controlado, directamente o a través de acciones en su poder por encargo de sus clientes, cerca de los tres quintos del poder elector en las grandes empresas del país, e inclusive en las medianas. En Japón, los *Keiretsu*, esto es los grupos formados en torno de un banco o una sociedad mercantil como Mitsubishi, Mitsui o Sumitomo, han controlado tradicionalmente la mayoría de las grandes empresas del país. También Italia tiene una muy alta concentración en la cual el poder y el control financieros se distribuyen, parte en competencia y parte en cooperación, entre un número muy pequeño de grupos privados fuertemente concentrados y un número igualmente pequeño de consorcios gubernamentales controlados por los grupos políticos y con obligaciones hacia ellos.

Sin embargo, para Estados Unidos la concentración de capital en manos de inversores institucionales no tiene precedentes y, pese a ello, será probablemente la nueva situación allí lo que se convierta en modelo.

El modo tradicional en que se concentraba el poder en Japón y Europa no sobrevivirá al auge de los fondos de pensiones, y no es probable que las instituciones tradicionales en las cuales se concentraba el poder en Japón, Alemania, Francia e Italia puedan extender su control a los nuevos fondos de pensiones. Por supuesto, cada país estructurará la economía de fondos de pensiones a su manera; al igual que hicieron con el "capitalismo de las finanzas", que surgió en las postimerías del siglo XIX; pero el capitalismo de los fondos de pensiones (o el socialismo de los fondos de pensiones, ya que la propiedad de los medios de producción por los empleados, es decir a través de sus fondos de pensiones, es técnicamente "socialismo" más que "capitalismo") se convertirá en el modo de propiedad generalizado en los países desarrollados. La sola expectativa de vida de los países desarrollados hace que esto sea inevitable.

Sin embargo, el capitalismo de los fondos es fundamentalmente diferente de cualquier forma anterior de capitalismo, como es también distinto de nada que "socialista" alguno imaginara nunca como economía socialista.

'Los fondos de pensiones son un fenómeno curioso y realmente paradójico; son "inversores" que controlan grandes reservas de capital y su inversión, pero ni los directores que los gestionan ni los propietarios son "capitalistas"; el capitalismo de los fondos de pensiones es capitalismo sans capitalistas. Legalmente, los fondos de pensiones son "propietarios"; pero sólo legalmente. En primer lugar, los fondos de pensiones son "fiduciarios"; los propietarios son los beneficiarios finales, esto es los futuros pensionistas. Por otro lado, los fondos de pensiones mismos son gestionados por empleados —analistas financieros, directores de cartera, actuarios—, todos ellos profesionales bien pagados, pero no es probable que sean ricos; de hecho, el mayor de los fondos de pensiones de Estados Unidos, el de los empleados del gobierno federal, de los gobiernos estatales y de

los gobiernos municipales, está gestionado por funcionarios que cobran como tales.

El capitalismo de los fondos de pensiones es asimismo capitalismo sin "capital". El dinero de los fondos de pensiones, y de sus hermanas gemelas, las mutualidades, no encaja en ninguna definición conocida del capital, y no sólo por una cuestión de semántica. En realidad, los fondos son salarios diferidos; se acumulan para proporcionar el equivalente a unos ingresos salariales a las personas cuando ya no trabajen.

Según Marx, es decir, según la definición de capital aceptada por una gran mayoría de gente a lo largo de los siglos XIX y XX, toda acumulación de capital es una expropiación de los asalariados. "La propiedad es un robo", proclamaba uno de los primeros clásicos socialistas; evidentemente esta definición no cuadra al capital de los fondos de pensiones ya que los asalariados siguen siendo los dueños del dinero...

Por otro lado, el capital de los fondos de pensiones no encaja tampoco en ninguna definición no marxista del capital. En el capitalismo de los fondos de pensiones los asalariados financian su propio empleo al diferir parte de su salario; son los principales beneficiarios de los beneficios y los incrementos del capital. No contamos con ninguna teoría social, política o económica que se adecue a lo que se ha convertido ya en una realidad.

### *El gobierno de las corporaciones*

La cuestión más importante planteada por la aparición de los fondos de pensiones (y de otros inversores institucionales), en tanto que principales proveedores de capital y propietarios mayoritarios de las grandes empresas, es su papel y función en la economía. Su existencia hace que todas las formas de dirigir y controlar la organización de esas grandes empresas hayan quedado obsoletas y nos obliga a estudiar en detalle y redefinir la forma de gobierno de las corporaciones.

Uno de los libros más influyentes en Estados Unidos fue publicado en 1933.<sup>2</sup> En él se señalaba que en una gran corporación los propietarios legales, los accionistas, ya no podían ni querían ejercer el control; una dirección profesional ejercía ese control sin tener participación en la propiedad. Berle y Means observaban que no había otro modo de financiar una gran corporación; había crecido demasiado para ser financiada por un solo propietario o grupo de propietarios y necesitaba financiarse a través de las inversiones de gran número de personas, ninguna de las cuales podría en modo alguno poseer una parte suficiente para controlar la empresa y ni siquiera para preocuparse mucho por su dirección. "La propiedad", señalaban Berle y Means, se había convertido en "inversión" y preguntaban: ¿Ante quién, pues, es responsable la dirección? ¿Y de qué?

Veinte años más tarde en Estados Unidos se hizo un intento para responder a estas preguntas; la tentativa respuesta, desarro-

llada hacia 1950 (y estudiada críticamente por primera vez en 1954,<sup>3</sup> en mi libro *The Practice of Management*), era que la dirección era una fiduciaria no responsable ante ningún grupo ni persona individual; la "dirección", en las grandes empresas de propiedad pública, se afirmaba en los cincuenta, debía actuar "para conseguir el mejor y más equilibrado beneficio para una serie de estamentos: accionistas, empleados, proveedores, vecindario de las plantas, etcétera", lo que ahora se denomina "grupos de interés"; la dirección desempeñaría sus deberes siendo una díscola benévola. Como sucede con todos los despotismos benévolos, nadie intentó definir cuáles eran o debían ser esos "intereses bien equilibrados" y menos aún cómo podía definirse o calibrarse el rendimiento de esa fiduciaria; y lo que es peor, no se hizo ningún intento por conseguir que la dirección fuera responsable ante alguien; por el contrario, los Consejos de Administración, legalmente los órganos de gobierno de las corporaciones, fueron cada vez más impotentes y se convirtieron cada vez más en simples signatarios para la dirección ejecutiva de una compañía. Cualquier gobierno, sea el de una empresa o el de una nación, degenera en la mediocridad y el mal funcionamiento si no es claramente responsable de los resultados, y responsable ante alguien. Esto es lo que sucedió con las grandes corporaciones estadounidenses en los treinta años que van de 1950 a 1980. Y lo que hizo posibles las demenciales manipulaciones financieras de los setenta y ochenta, las absorciones hostiles, las compras "apalancadas" de acciones, las adquisiciones, las desinversiones; hizo que fuera posible la década de la codicia y la "economía burbuja" que, como era de esperar, se hundió en medio de una serie de escándalos financieros. Pero esas absorciones y compras apalancadas sólo fueron posibles porque, entretanto, habían aparecido inversores institucionales que financiaban a los tiburones. Entanto que fiduciarios, los inversores institucionales estaban legalmente obligados a apoyar a esos tiburones si ofrecían, o parecían ofrecer, un poco más de dinero que el valor corriente en bolsa para las acciones en manos de los fondos de pensiones.

Lo que resultó de esta década demencial fue una redefinición de los objetivos y la razón de ser de las grandes empresas y de la función de la dirección. En lugar de ser dirigidas "en el mejor y más equilibrado beneficio de los grupos de interés", las corporaciones iban ahora a ser gestionadas exclusivamente para "maximizar el valor del accionista". Esto no funcionará tampoco ya que obliga a que la corporación sea gestionada para el corto plazo y esto significa dañar, si no destruir, la capacidad de producir riqueza de una empresa; significa el declive y con bastante rapidez. No pueden conseguirse resultados a largo plazo apilando resultados a corto plazo sobre resultados a corto plazo; se obtienen equilibrando necesidades y objetivos a corto y largo plazo. Por añadidura, dirigir una empresa exclusivamente para los accionistas aleja a las mismas personas de cuya motivación y entrega dependen los negocios modernos: los trabajadores del saber. Un ingeniero no se sentirá motivado en su labor si trabaja para enriquecer a un especulador.

Los "directores profesionales" de los treinta tenían razón al decir que una empresa debe ser gestionada equilibrando los resultados a corto y a largo plazo y los intereses de las diferentes partes interesadas, cada una con un interés genuino en el negocio. Pero además, nosotros ahora sabemos, y no lo sabíamos hace cuarenta años, cómo hacerlo; de hecho, sabemos en qué áreas hay que establecer objetivos y cómo hay que integrar la búsqueda de metas en diferentes áreas en una estrategia conjunta; sabemos cómo integrar resultados de negocio y resultados financieros; sabemos qué en una economía moderna, esto es en una economía de cambio e innovación, no existe eso que llamamos "ganancias"; sólo hay costes, costes del pasado, que el contador registra, y costes de un incierto futuro; y el retorno financiero mínimo de las operaciones del pasado que es adecuado a los costes del futuro es el coste del capital. Por cierto que, juzgadas por este sistema, sólo un puñado de empresas estadounidenses no han conseguido cubrir sus costes en los últimos treinta años.

### *Responsabilizando a la dirección*

En otras palabras, sabemos ahora ante qué debe responder la dirección. ¿Ante quién es responsable? La respuesta corriente es, claro está, ante los "propietarios", y esto significaría los inversores institucionales y más particularmente los fondos de pensiones pero, como ya hemos dicho, los fondos de pensiones no pueden en modo alguno actuar como "propietarios", ni pueden en modo alguno dirigir una empresa; sin embargo, tampoco pueden considerarse a sí mismos "inversores". Un inversor puede vender su propiedad, pero la cartera de los grandes fondos de pensiones, e inclusive los de tamaño medio, es tan enorme que sencillamente no puede venderse; el único mercado posible para ella son los otros fondos de pensiones. Los fondos de pensiones, en otras palabras, no pueden ni dirigir una empresa ni apartarse de ella. Tienen que asegurarse de que se está gestionando la empresa.

Por lo tanto, podemos predecir que, con toda probabilidad, en los próximos veinte años vamos a desarrollar lo que he venido llamando la "auditoría de empresa", que cotejará los resultados de un negocio y de su gestión con un plan estratégico y unos objetivos específicos. Y así se sabrá, durante un período de unos cuantos años, si una empresa funciona o no. Los primeros pasos en el desarrollo de esa auditoría de empresa y de las instituciones que la administran ya se han dado; el modelo son los contadores públicos que en todos los países desarrollados inspeccionan y auditán de forma rutinaria el funcionamiento financiero de una empresa. Una auditoría de empresa de esta índole dará a la dirección la autonomía que necesita para funcionar pero, de igual modo, establecerá responsabilidades por los resultados y las hará cumplir ya que someterá a la dirección a la disciplina de unas exigencias conocidas y

públicas. Al mismo tiempo, la auditoría de empresa permitirá a los fiduciarios del capital, esto es a los inversores institucionales, actuar como propietarios responsables cuyo deber es cuidar de la propiedad a su cargo, esto es de las empresas a cuyos propietarios legales representan, como administradores de los propietarios reales, los futuros beneficiarios del fondo de pensiones. Por supuesto, los intereses de esos beneficiarios están en conseguir resultados a largo plazo más que a corto plazo y en el crecimiento de la economía más que en los precios del mercado de valores a corto plazo.

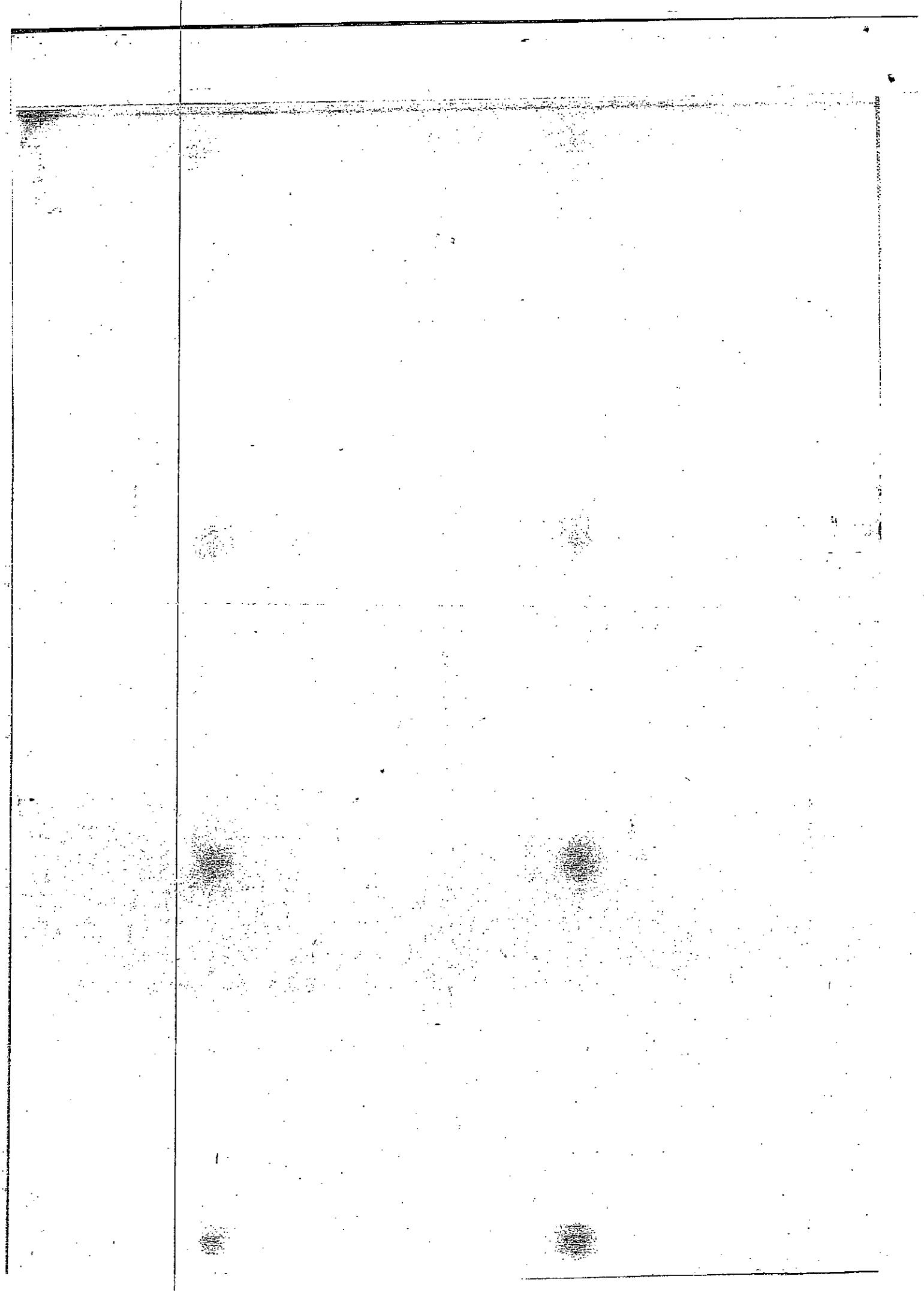
Este papel y esta función son totalmente diferentes, en la teoría como en la práctica, de los que el capital tenía bajo el "capitalismo". La función del capital será cada vez más hacer que el saber sea eficaz en producir resultados; cada vez más estará al servicio de la dirección en lugar de dominarla.

¿Cómo podemos llamar a esta nueva estructura social? Cuando empecé a analizarla, a mitad de los setenta, la llamé "socialismo de los fondos de pensiones". Sería "capitalismo de los empleados" tal vez un término mejor.

### NOTAS

<sup>1</sup> Fue vista y analizada por primera vez en mi libro *The Unseen Revolution*, de 1976, que pronto será reeditado por Transaction Publishers, New Brunswick, NJ, bajo el título *The Pension Fund Revolution*.

<sup>2</sup> *The Modern Corporation and Private Property*, de Adolph A. Berle y Gardener Means.



LESTER C.  
THUROW

EL FUTURO  
DEL  
CAPITALISMO



Javier Vergara Editor.  
Buenos Aires / Madrid / Quito  
México / Santiago de Chile  
Bogotá / Caracas / Montevideo

Nuevo juego, nuevas reglas,  
nuevas estrategias

Desde el comienzo de la revolución industrial, cuando el éxito llegó a ser definido como el aumento material de los niveles de vida, ningún sistema económico que no fuera el capitalismo ha dado resultado en ninguna parte. Nadie sabe cómo manejar economías de éxito sobre la base de cualquier otro principio. El mercado, y sólo el mercado, manda. Nadie lo pone en duda. Solamente el capitalismo aplica las creencias modernas acerca de la individualidad y aprovecha lo que algunos consideran los móviles humanos más fundamentales: la codicia y el interés propio, para producir niveles de vida crecientes. Cuando se trata de satisfacer las necesidades y deseos de cada individuo, sin considerar qué tan triviales puedan ser esas necesidades para los otros, ningún sistema lo hace tan bien. Los competidores del capitalismo en los siglos diecinueve y veinte —el fascismo, el socialismo y el comunismo— han perdido.

Pero aun cuando la competencia quede relegada a los libros de historia, al parecer algo está haciendo temblar los cimientos del capitalismo, que se parece a ese pozo chino que aletea para encontrar su camino de retorno a un río que ya no existe.

En la década de los sesenta la economía mundial creció a un ritmo del 5% anual (una vez corregido por la inflación).<sup>1</sup> En los años setenta, el crecimiento disminuyó hasta un 3,6% anual. En los años ochenta hubo una desaceleración más hasta un 2,8% anual y en la primera mitad de la década

de los noventa el mundo ha estado experimentando un ritmo de crecimiento de apenas un 2% anual.<sup>1</sup> En dos décadas el capitalismo perdió un 60% de su impulso.

En toda Europa Occidental no se ha creado ningún empleo neto de 1973 a 1994.<sup>2</sup> Durante el mismo período los Estados Unidos generaron treinta y ocho millones de nuevos empleos netos, aun cuando tienen un tercio menos de población. Si bien había tenido índices de desempleo de casi la mitad de los registrados en los Estados Unidos en los años cincuenta y sesenta, a mediados de la década de los noventa Europa ha duplicado los índices de desempleo de los Estados Unidos (10.8% contra 5.4% en marzo de 1995).<sup>3</sup> Si se incluyeran en las estadísticas aquellos europeos que han salido de la fuerza laboral pero están en edad normal de trabajar, el porcentaje de la fuerza laboral europea que está desempleada sería por lo menos del 20%.

La bolsa de valores japonesa cayó de 38.916 registrada sobre el índice Nikkei en diciembre de 1989 a 14.309 el 18 de agosto de 1992; esto constituye una declinación mayor en términos reales que la cuál registrada en la bolsa de valores norteamericana entre 1929 y 1932.<sup>4</sup> Este derrumbe, junto con una caída similar en los valores de la propiedad en Japón, condujo a una recesión que parece no tener final. En 1994 la producción industrial japonesa estuvo un 3% por debajo de la de 1992.<sup>5</sup> Cada año los analistas predicen que el crecimiento se reducirá al siguiente. Al promediar 1995, aquellos que a mediados de 1994 predijeron un recrudecimiento para la economía japonesa en 1995 enfrentaron una economía sin crecimiento y predijeron un nuevo crecimiento para 1996. Si alguien intentó los analistas deberían estar en lo cierto, pero mientras tanto la segunda economía más importante del mundo está atascada y es incapaz de volver a poner en marcha su maquinaria económica.

En los Estados Unidos el producto bruto interno (PBI) real per cápita (una vez corregido por la inflación) aumentó un 96% de 1950 hasta mediados de 1995, pero los salarios reales horarios de los trabajadores no supervisores (aquellos que no tienen personal a su cargo y de la fuerza laboral) declinaron un 14%. En la década de los ochenta todos los aumentos de ingresos fueron para el 20% superior de la fuerza laboral, y el 1% superior acumuló un sorprendente 0.4%. Que tan lejos puede llegar la desigualdad antes de que el sistema se derrumbe?

En el verano de 1994 México era un país que había procedido con acierto: había equilibrado su presupuesto, privatizado más de mil empresas de propiedades estatal, reducido las regulaciones gubernamentales, se había incorporado al NAFTA, y había acordado reducir drásticamente las cuotas y tarifas. El capital privado entraba a riendas. El presidente Carlos Salinas era un héroe y su retrato estaba en las tapas de todas las revistas de

negocios. Seis meses más tarde México estaba en ruinas. En abril de 1995, 500.000 trabajadores mexicanos habían perdido sus empleos y otros 250.000 estaban a punto de correr la misma suerte.<sup>6</sup> El poder adquisitivo promedio estaba en vías de declinar un 30%. El presidente Salinas otra vez aparecía sobre las tapas de las revistas, pero ahora como un exiliado, acusado de ser incompetente y/o corrupto, posiblemente en connivencia con los traficantes de droga y había perdido su oportunidad de liderar la World Trade Organization. Por qué los políticos no habían sentido efecto? Estas políticas eran precisamente las más recomendadas para los líderes que deseaban manejar economías de mercado.

El discurso intelectual en torno de estos acontecimientos tiene las características de la parábola india en que una docena de hombres ciegos se sientan cada uno como una parte del elefante: el rabo, el tráx, los colmillos, las patas, las orejas, el lomo, los flancos. Cada uno piensa que el animal diferente y cuando informan qué es lo que han sentido describen animales muy diferentes. El elefante real nunca surge de su análisis.

Las verdades eternas del capitalismo —el crecimiento, el pleno empleo, la estabilidad financiera, el aumento de los salarios reales, el dejar operar a los mercados— parecen haberse esfumado, así como los enemigos del capitalismo. Algo dentro del capitalismo ha cambiado para causar estos resultados. Si el capitalismo pretende sobrevivir algo tiene que ser modificado: para alterar estos resultados inaceptables. Pero qué es "algo"? Y "cómo" puede modificarse?

Para comprender la parábola del elefante es necesario examinar las fuerzas que están cambiando la verdadera estructura del mundo económico, en el qual vivimos. ¿Cuáles son las fuerzas fundamentales? ¿Cómo interactúan entre ellas? ¿Dónde influirán sobre los acontecimientos? ¿De qué manera modificarán la naturaleza del juego económico y lo que se requiere para ser un ganador? Proyectar las tendencias actuales hacia el futuro es siempre erróneo, ya que tales proyecciones pasan por alto los puntos críticos en los acontecimientos humanos.

Como en el caso del pez chino citado al comienzo de este libro, el alejado desesperado puede tanto alejar a los humanos como acercarlos a un medio seguro donde saben cómo funcionar. Para sentirnos seguros en el nuevo medio en el cual repentinamente nos encontramos, debemos comprenderlo.

Las causas se han de encontrar en las interacciones de las nuevas tecnologías e ideologías. Estas son las fuerzas que orientan el sistema económico en nuevas direcciones. Juntas están produciendo una nueva estrategia económica con reglas nuevas que requieren nuevas tácticas para ganar.

El "dómo" es inescrutable. ¿Cómo hace un sistema que considera que hace falta la competencia para hacer que las empresas sean eficientes

dentro del capitalismo, para adaptarse a un medio cambiante y mantener su eficiencia si el sistema capitalista en sí no tiene competencia? Con todos sus competidores abuyentados del campo de juego económico, ¿habrá perdido el capitalismo su capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias?

Aquellos que gobiernan el sistema vigente, sin importar cuán izquierdistas o revolucionarias sean sus ideologías políticas, son conservadores sociales. El sistema los ha elegido para gobernar y, por lo tanto, debe ser el sistema "correcto". Sin amenazas internas o externas al sistema existente, todos los cambios disminuyen las probabilidades de que continúen gobernando en el futuro. Dado que ellos saben que gobernan en virtud de las reglas actuales, instintivamente se oponen al cambio: si las reglas fueran distintas deberían gobernar personas diferentes.

En ninguna parte se percibe más vívidamente este principio que en el viejo mundo comunista. La segunda y tercera generaciones del liderazgo eran todavía ideológicamente comunistas, pero habían llegado a ser los elementos socialmente más conservadores en sus sociedades. Así como el cuerpo desarrolla defensas contra las enfermedades los sistemas sociales desarrollan defensas contra el cambio.<sup>10</sup>

Históricamente las amenazas militares exteriores, los disturbios sociales internos y las ideologías alternativas han sido utilizados como justificativos para contener los intereses creados en el status quo. Son lo que ha permitido al capitalismo sobrevivir y tener éxito. Los ricos fueron más astutos de lo que Marx pensaba. Comprendieron que su propia supervivencia en el largo plazo dependía de eliminar las condiciones revolucionarias y lo lograron. Un conservador aristocrático de Alemania, Bismarck, introdujo las pensiones estatales para la vejez y la asistencia pública en las últimas décadas del siglo pasado. En 1911 el hijo de un duque británico, Winston Churchill, promovió el primer sistema público de seguro por desempleo en gran escala.<sup>11</sup> Un presidente patrón, Franklin Roosevelt, concibió el estado de bienestar social que salvó al capitalismo después de su colapso en los Estados Unidos. Ninguna de estas cosas habría sucedido si el capitalismo no se hubiera visto amenazado.

¿Qué hace el capitalismo para adaptarse a las nuevas circunstancias cuando no existen amenazas externas del comunismo ni amenazas internas del socialismo? Sin ideologías alternativas que prescriban cómo se podrían manejar las economías sobre la base de principios diferentes, ¿qué les impide a las élites que manejan el sistema introducir los cambios necesarios para enfrentar un mundo diferente? Han habido otros períodos en los cuales el sistema social predominante no tenía competidores: el antiguo Egipto, la Roma Imperial, la Edad Media feudal, Japón hasta que llegó el almirante Perry, el Reino Medio de la China. En todas estas situaciones

el sistema social predominante perdió su capacidad de adaptación. A medida que la tecnología y las ideologías cambiaron, ninguno de ellos se pudo mantener unido, ni se volvió a unir.

El socialismo fue inventado poco después que el capitalismo como un remedio a los visibles defectos del capitalismo del siglo diecinueve: la excesiva desigualdad, el desempleo creciente, el excedente de la mano de obra. Para curar estos defectos los socialistas pensaron que sería posible desarrollar un nuevo ser humano bajo el socialismo, un "individuo social" que sería "la piedra fundamental de la producción y la riqueza."<sup>12</sup>

El comunismo fracasó porque, en la práctica, nadie logró crear ese nuevo ser humano. Resultó imposible motivar a la mayoría de los seres humanos para trabajar esforzadamente por los objetivos sociales durante largo tiempo. En los años veinte y treinta los soviéticos pudieron estar motivados para construir el socialismo: En los años cuarenta pudieron estar motivados para derrotar a Hitler. En los cincuenta y sesenta pudieron estar motivados para reconstruir después de la destrucción del fascismo. Ya en la década de los cincuenta la U.R.S.S. parecía trabajar empeñosamente y sus índices de crecimiento superaban a los de Estados Unidos. Pero setenta años después de iniciado el experimento, los soviéticos ya no podían ser motivados a trabajar para construir el socialismo y el sistema se derrumbó. En la pugna entre los valores individuales y los valores sociales, los individuales ganaron.

Pero mientras duró la pugna, el resultado no fué tan seguro. El 8 de diciembre de 1941, cuando los Estados Unidos entraron en la Segunda Guerra Mundial, Norteamérica y Gran Bretaña eran en esencia las únicas naciones capitalistas sobre la faz de la Tierra y Gran Bretaña estaba al borde de una derrota militar.<sup>13</sup> Todo el resto del mundo era fascista, comunista o colonias feudatarias del tercer mundo. La crisis financiera de los años veinte y la Gran Depresión de los treinta habían llevado al capitalismo al borde de la extinción. El capitalismo que ahora parece irresistible, con sólo unos pocos deslices, podría haber desaparecido.

En efecto, el segundo camino, el comunismo, y lo qué los europeos llaman la tercera variante, el estado de bienestar social, han dejado de ser alternativas viables. En la "supervivencia del más apto" el capitalismo ha quedado solo. No hay alternativa. En el poder, los partidos políticos de izquierda (los socialistas españoles o franceses) adoptan exactamente las mismas políticas que los partidos de la derecha (los conservadores británicos o alemanes). Si bien el estado de bienestar social no se ha derrumbado como el comunismo, en esencia se ha debilitado. Incluso en países como Suecia, donde el bienestar social ha tenido su mayor sostén, está en retirada.

Mientras el segundo mundo se derrumbaba, el tercer mundo se hacía astillitas. Dentro de este han surgido ahora ganadores definidos (los peque-

ños tigres de Hong Kong, Singapur, Taiyan y Corea del Sur), ganadores potenciales (Thailandia o Malasia), aquellos que se están integrando rápidamente con el capitalismo global (China), y perdedores (África).<sup>14</sup> El tercer mundo se ha desdibujado tanto como el segundo mundo.

Como se advierte, la topografía del mundo se ha alterado.

### LAS FUERZAS SUBYACENTES

A fin de comprender la dinámica de este nuevo mundo económico, es útil tomar prestados dos conceptos de las ciencias físicas: las placas tectónicas y el equilibrio interrumpido de la biología. En geología los movimientos sísmicos evidentes y los volcanes son causados por el desplazamiento invisible de las placas continentales que fluctúan sobre el núcleo fundido interno de la Tierra. La crisis económica de México fue tan inesperada y violenta como cualquier erupción volcánica. Las reducciones empresariales hacen oscilar los fundamentos humanos (las expectativas acerca de sus futuros económicos) tan profundamente como cualquier movimiento sísmico. Pero nadie puede comprender los volcanes o los terremotos con sólo mirarlos: El geofísico debe intentar profundizar para analizar las fuerzas generadoras debajo de la superficie de la Tierra por las placas continentales. Del mismo modo, nadie puede comprender lo que sucedió en México considerando los torpes errores cometidos por los planificadores políticos en la ciudad de México. Aquellos que han estado repentinamente en medio de un terremoto económico no pueden decirnos más que quienes han esfumado en medio de un verdadero sismo.

Pero las placas tectónicas también causan cambios más lentos y casi imperceptibles que alteran fundamentalmente la superficie de la Tierra dentro de lo que para la geología son períodos de tiempo cortos. En las placas tectónicas continentales, lo que parece estático, la superficie de la Tierra, está en realidad en constante fluctuación. La placa de la India avanza por debajo de la placa eurasiática, y lo que por su peso y volumen constituye el macizo montañoso más grande del mundo, el Nanga Parbat en el Himalaya, se eleva más de 60 centímetros cada cien años.<sup>15</sup> Con relativá rapidez está ocurriendo algo significativo: el Nanga Parbat se está convirtiendo en la montaña más elevada, así como en la más grande del mundo.

Lo mismo sucede con las placas tectónicas de la economía, la superficie económica de la Tierra y la distribución de ingresos y riqueza parecen estáticas, pero en un lapso de tiempo relativamente breve lo que era apenas perceptible en un determinado año (menos de un 1% de caída en los salarios reales de los trabajadores no supervisores durante más de veinte años)

altera radicalmente la distribución del poder adquisitivo. Al finalizar el siglo los salarios reales de los trabajadores no supervisores retornarán a lo que fueron a mediados de siglo, cincuenta años antes, a pesar del hecho de que el PBI real per capita se habrá duplicado durante el mismo período de tiempo.<sup>16</sup>

Por debajo de la nueva configuración de la superficie económica de la Tierra que ahora se está operando y de los más espectaculares terremotos y volcanes económicos que son tan visibles están los movimientos de las cinco "placas económicas". Cinco placas cuyas fuerzas son tan irresistibles como las de la geología.

Para comprender qué es lo que están haciendo dichas fuerzas y qué es lo que se debe hacer para adecuarse a ellas, es necesario tomar prestado de la biología evolucionista el concepto de "equilibrio interrumpido".<sup>17</sup> Normalmente, la evolución procede a un ritmo tan lento que no es perceptible en una escala de tiempo humana. El extremo superior de la cadena alimenticia, "la especie más apta para la supervivencia", por lo general sólo llega a ser más dominante y fuerte. Pero ocasionalmente ocurre algo que los biólogos conocen como "equilibrio interrumpido". El medio cambia repentinamente y las especies que habían sido dominantes rápidamente desaparecen para ser reemplazadas por algunas otras especies. La evolución hace un salto cuántico. La selección natural, que normalmente opera sobre los márgenes, repentinamente altera el núcleo del sistema.

El mejor ejemplo conocido es, desde luego, el de los dinosaurios. Ellos predominaron sobre la superficie de la Tierra durante 130 millones de años, pero luego repentinamente se extinguieron (¿o dieron lugar a los pájaros?).<sup>18</sup> Las teorías más recientes señalan un cometa que se estrelló contra la superficie de la Tierra cerca de la Península de Yucatán con tal fuerza que provocó erupciones volcánicas sulfúricas sobre el otro hemisferio del planeta.<sup>19</sup> Una persistente nube de polvo sulfúrico destruyó el ambiente que había hecho posible la existencia de los dinosaurios. Por razones que todavía no son claras, los mamíferos pudieron arreglárselas en este nuevo ambiente y llegaron a ser las especies dominantes de la Tierra. Pero cualquier cosa que haya sucedido, ocurrió de improvisto y cambió profundamente a las especies que dominaban, y a las que se extinguían.

Los períodos de equilibrio interrumpido son evidentes en la historia humana. Si bien llegaron casi dos mil años más tarde, los ejércitos de Napoleón no se pudieron desplazar con más rapidez que los de Julio César, ya que ambos dependían de las carretas y los caballos. Pero setenta años después de la muerte de Napoleón, los trenes a vapor podían alcanzar velocidades de más de 70 kilómetros por hora.<sup>20</sup> La revolución industrial estaba bien encaminada cuando la era económica de la agricultura, con miles de años de antigüedad, en menos de un siglo fue reemplazada por la era

industrial. En la "supervivencia del más apto", el sistema social feudal, que había durado cientos de años, fue rápidamente reemplazado por el capitalismo.

Los sistemas biológicos, sociales o económicos entran en períodos de equilibrio interrumpido con estructuras de lenta evolución pero firmemente establecidas. Emergen de los períodos de equilibrio interrumpido con estructuras radicalmente diferentes que una vez más comienzan a evolucionar lentamente. Las características necesarias para ser un ganador en un extremo de un período de equilibrio interrumpido son muy diferentes de las requeridas para ser un ganador en el otro extremo. Durante los períodos de equilibrio interrumpido todo está en fluctuación, el desequilibrio se convierte en la norma y reina la incertidumbre.<sup>19</sup>

Hoy el mundo está en un período de equilibrio interrumpido que ha sido causado por movimientos simultáneos de las cinco placas tectónicas de la economía. Al final del proceso un nuevo juego, con nuevas reglas, requerirá nuevas estrategias para prosperar. Algunos de los jugadores actuales se adaptarán y aprenderán cómo ganar en esta nueva partida. Los ganadores serán aquellos que comprendan el movimiento de las placas tectónicas de la economía. Serán los individuos, las empresas comerciales o las naciones "más aptas". Históricamente llegarán a ser considerados como el equivalente económico de los mamíferos.

#### LAS CINCO PLACAS TECTONICAS DE LA ECONOMIA

##### *El fin del comunismo*

Con el fin del comunismo un tercio de la humanidad y un cuarto de la superficie total de la Tierra que solían estar controlados por ese sistema se incorporarán al viejo mundo capitalista. Aquellos que originariamente vivían bajo el comunismo vivirán en un mundo con una serie de criterios muy diferentes en cuanto al éxito y el fracaso, pero aquellos que ya están viviendo bajo el capitalismo descubrirán que asimilar esta masa de humanidad y geografía altera profundamente la configuración de su mundo económico.

##### *Un cambio tecnológico a una era dominada por las industrias basadas en la capacidad intelectual del hombre*

En las sociedades industriales de los siglos diecinueve y veinte, la mayoría de las industrias han tenido hogares geográficamente naturales y

providenciales. Estos hogares estaban determinados por la ubicación de los recursos naturales y la posesión del capital. El carbón sólo podía ser extraído donde existían minas de carbón; los grandes puertos marítimos tenían que tener buenos fondeaderos naturales. Los productos de mano de obra intensiva se fabricaban en las naciones pobres; los productos de capital intensivo en los países ricos. En cambio, las industrias basadas en la capacidad intelectual no tienen hogares naturalmente predeterminados. Son geográficamente libres, pueden establecerse en cualquier parte sobre la superficie de la Tierra. Aquel que sea económicamente dominante será capaz de crear, movilizar y organizar la capacidad intelectual que determina su ubicación.

##### *Una demografía nunca antes vista*

La población del mundo está en crecimiento, se desplaza y envejece. El más alto y rápido incremento se da en las naciones más pobres del mundo. El apremio por las condiciones miserables en el hogar de origen y la influencia de los más altos niveles de vida en el extranjero están llevando a decenas de millones de personas a trasladarse de las naciones pobres a las ricas, precisamente cuando la mano de obra no calificada no es necesaria en el mundo industrial desarrollado. El mundo también está desarrollando una nueva clase de seres humanos: un grupo muy numeroso de personas de edad avanzada, relativamente creciente, la mayor parte de las cuales no trabaja y depende para sus ingresos de las pensiones estatales.

##### *Una economía global*

Los cambios en la tecnología, el transporte y las comunicaciones están creando un mundo donde todo se puede hacer y vender en cualquier parte de la Tierra. Las economías nacionales desaparecen. Esto causa una desconexión notable entre las empresas comerciales con una visión mundial y los gobiernos nacionales que tienen que concentrarse en el bienestar de "sus" votantes. Las naciones se dividen, los grupos regionales, industriales y comerciales crecen y la economía global está cada vez más interconectada.

##### *Una era donde no existe un poder económico, político o militar dominante*

Las reglas para el sistema comercial mundial siempre han sido formuladas y puestas en vigor por sus economías dominantes: Gran Bretaña en el siglo diecinueve y los Estados Unidos en el siglo veinte. Pero el siglo

veintiuno no tendrá un poder dominante capaz de formular, organizar y poner en vigor las reglas del juego económico. La economía del mundo unipolar dominado por los Estados Unidos ha quedado atrás, un mundo multipolar ha llegado, ¿pero cómo se concibe un juego económico, organizado y mantenido en un mundo multipolar amorfó?

## EL MAGMA ECONÓMICO

En geología, el desplazamiento de las placas continentales es causado por las corrientes en el núcleo fundido interno de la Tierra, su magma. Las corrientes dentro de ese magma fundido provocan el movimiento de las placas continentales. Del mismo modo, las cinco placas tectónicas que determinan la configuración de nuestro mundo económico flotan sobre una mezcla fluida de tecnología e ideología. Los cambios y las interacciones entre estas dos fuerzas crean las corrientes que hacen colisionar entre sí las placas tectónicas de la economía.

En el último periodo de equilibrio interrumpido, cuando el capitalismo emergió del feudalismo, se requirieron cambios tanto en la tecnología como en la ideología antes de que el capitalismo pudiera surgir tecnológicamente; el capitalismo necesitaba una fuente de poder inanimada a la cual se pudieran agregar grandes cantidades de equipos. Tenía que ser algo productivo para los propietarios del capital. La máquina de vapor fue el eslabón perdido. Con su desarrollo se pudieron utilizar enormes cantidades de equipos/capital en un lugar (las fábricas textiles) o en operaciones integradas y geográficamente dispersas (los ferrocarriles). Los trenes a vapor hicieron posible la creación de mercados nacionales. Las fábricas provistas de máquinas de vapor hicieron posible desarrollar compañías de una escala que pudiera servir a esos mercados nacionales. Con el motor de vapor y las grandes cantidades de equipos que podían agregarse, la producción pudo alcanzar una dimensión en la cual las economías de escala llegaron a ser posibles, el rendimiento pudo aumentar proporcionalmente con más rapidez que las inversiones. La más alta productividad condujo a más altos ingresos, lo cual a su vez llevó a una mayor adquisición de bienes existentes y a la capacidad de permitirse nuevos lujos que rápidamente se convirtieron en necesidades.

El capitalismo dio poder para tomar decisiones a los propietarios del capital, precisamente porque ellos controlaban el componente clave en el nuevo sistema: el dinero. Aquellos que controlaban el despliegue de energía y capital eran los comandantes en jefe del capitalismo. Contrataban y despachaban a las tropas (la mano de obra), promovían y degradaban a sus

oficiales subalternos (los gerentes), decidían dónde tendrían lugar, geográficamente, las batallas (la producción), cuándo atacarían y dónde se replegarían (los mercados que intentarían conquistar; los que ignorarían) y seleccionaban las armas (tecnologías) que les permitirían la victoria (las garantías).

Pero el capitalismo también necesitaba cambios en la ideología. En el Medioevo la codicia era el peor de todos los pecados y el comerciante jamás podía ser grato a Dios.<sup>21</sup> El capitalismo necesitaba un mundo donde la codicia fuera una virtud y el comerciante pudiera ser más grato a Dios. El individuo necesitaba creer que tenía no sólo el derecho sino también el deber de hacer tanto dinero como fuera posible. La idea de que incrementar el consumo es esencial para el bienestar del individuo tiene menos de doscientos años de antigüedad.<sup>22</sup> Sin esta creencia, el ingenio del capitalismo no tiene sentido y el crecimiento económico está desprovisto de objetivo.<sup>23</sup>

En los períodos de equilibrio interrumpido, las ideologías y tecnologías, nuevas y viejas, no compiten. Antes de que se pueda restablecer una buena fusión económica, las dos deben llegar a ser compatibles o coherentes. Este es un proceso complicado, ya que lo que es posible depende mayormente de lo que creemos. Las creencias filtran las experiencias, condicionan las visiones de la realidad y modifican las tecnologías que serán desplegadas. Pero las nuevas tecnologías modifican las creencias así como ofrecen nuevas opciones.

Los sistemas sociales antiguos y bien establecidos por lo general tienen que mostrar un fracaso visible antes de que sea posible adaptarlos a una nueva situación. Sin un fracaso evidente la mayoría de las mentes están cerradas casi todo el tiempo. El fracaso abre las mentes para pensar acerca de las nuevas maneras de hacer las cosas. Pero cambiar sin una crisis es lo que un buen liderazgo y una buena administración son capaces de hacer. Todos pueden cambiar después que ha llegado una crisis. Para entonces no hay otra opción que el cambio. Por lo general, actuar solamente después que la crisis ha surgido significa que los cambios necesarios son mucho más dolorosos de lo que habrían sido si la nueva situación hubiera sido comprendida y las adaptaciones necesarias se hubieran hecho antes de que llegara la crisis.

Las sociedades florecen cuando las creencias y tecnologías son congruentes y declinan cuando los cambios inevitables en las creencias y tecnologías llegan a ser incongruentes. Esta realidad se puede apreciar analizando la historia de las sociedades exitosas del pasado, muchas de ellas construidas sobre valores muy diferentes y manejadas sobre la base de principios muy diferentes de los que hoy existen. Pero todas ellas necesitan de esta congruencia para tener éxito.

La agricultura comenzó en el valle del Nilo, ya que el hombre primi-

tivo no sabía cómo labrar la tierra y todavía no había comprendido la necesidad de fertilizar (estaba omitiendo dos tecnologías claves).<sup>24</sup> Pero en el Nilo, con sus crecientes anuales y sus inundaciones de lodo, la labranza y la fertilización eran innecesarias.<sup>25</sup> El hombre sólo tenía que sembrar. El cieno blando automáticamente eliminaba la necesidad de arar y fertilizar. La tecnología surgió naturalmente para que floreciera una economía agrícola de éxito.

Pero si esa nueva economía agrícola iba a desarrollarse y reemplazar a la ganadería nómada se requerían los valores adecuados: una ideología que persuadiera a un gran número de seres humanos a construir y mantener colectivamente diques comunitarios que pudieran contener el cieno y el agua sobre las márgenes del Nilo y no dejaran que volvieran al río. En vista de que era una región casi sin lluvias, fue necesaria una gran disciplina para manejar los sistemas de irrigación imprescindibles para el desarrollo de los cultivos.

Probablemente debido a la persistencia del clima y de las crecidas del Nilo, los antiguos egipcios desarrollaron una ideología muy diferente de la nuestra. El objetivo de la vida estaba concentrado en la muerte. La creencia en una vida después de la muerte, más real que la vida misma, los llevó a desarrollar una disciplina social para invertir en el futuro que emplearía a todos aquellos que vinieran después de ellos. Los faraones vivían en palacios construidos sobre el lodo pero tallados en monumentales edificios de piedra. La proporción de tiempo y recursos consagrados a la construcción de esas pirámides, dadas las tecnologías con las cuales trabajaban, están más allá de nuestra capacidad de comprensión.<sup>26</sup> Cuando el valle del Nilo se encontraba bajo las aguas durante la crecida anual, toda la mano de obra era movilizada durante medio año para construir los monumentos que todavía resultan admirables frente a las modernas tecnologías (la Gran Pirámide de Giza es más alta que la Basílica de San Pedro en Roma).<sup>27</sup> Durante su vida los faraones acumulaban esmeradamente posesiones para llevarse con ellos en su viaje a la vida eterna. El pueblo común se esforzaba en construir por sí mismo pequeñas tumbas que les sirvieran para emprender el viaje a la vida eterna, al igual que el faraón desde su magnífico monumento funerario.<sup>28</sup>

Las necesidades colectivas eran más importantes que las individuales; hasta donde sabemos, no existían las reflexiones u opiniones personales.<sup>29</sup> Su ideología, el hecho de estar interesados en el futuro distante y desinteresados del individuo, era tan importante para su éxito en el largo plazo como el cieno del Nilo.

En cambio, el éxito llegó para los romanos no debido a la tecnología sino a su ideología. Como manifiesta uno de sus contemporáneos, el observador militar Vegetius: "Los romanos fueron menos prolíficos que los ga-

los, más bajos que los germanos, más débiles que los ibéricos, no tan ricos o astutos como los africanos, inferiores a los griegos en tecnología y en la razón aplicada a las cuestiones humanas. Lo que tuvieron fue la capacidad para organizarse y una vocación por la dominación".<sup>30</sup> Ellos pudieron y debieron progresar juntos durante mil años. El secreto de su éxito residía en su ideología.

Un conjunto único de valores guió a los ejércitos romanos que tenían una disciplina sin paralelo y obedecían órdenes cuando otros no lo hacían.<sup>31</sup> Sus comunicaciones, sistemas de mando y control eran excelentes.<sup>32</sup> Los romanos ganaron guerras aun cuando nunca tuvieron tecnologías militares que sus enemigos no poseyeran. No les interesaba el avance tecnológico, en quince siglos introdujeron pocas mejoras y a menudo rechazaron ciertos adelantos (un emperador romano rechazó deliberadamente un dispositivo mecánico para trasladar columnas de piedra).<sup>33</sup>

Su organización social dio por resultado la construcción de puentes, caminos y acueductos, que aún hoy están en pie. Noventa años después de la construcción de la Vía Appia, el historiador Procopio se proclamó uno de los más grandes espectáculos del mundo y observó que ninguna de sus piedras se había quebrado o desgastado a pesar de los cientos de años sin mantenimiento.<sup>34</sup> Los resultados económicos de esta ideología incluyeron un sistema de transporte que podía traer el grano a Roma desde todas las costas del Mediterráneo para abastecer a una ciudad de más de un millón de habitantes con caballos y carretas.<sup>35</sup> Desde el punto de vista agrícola, tensan todas las estructuras necesarias para obtener fertilizantes y anualmente los distribuían sobre sus campos. El romano medio disfrutaba de un nivel de vida material que no se volvería a ver hasta el comienzo de la era industrial en el siglo dieciocho. Al pueblo romano nunca le afectó la indefensión que afligía al europeo común durante la Edad Media.<sup>36</sup>

La organización riñó sus frutos. Contribuyó a levantar un imperio que incluyó cien millones de personas y abarcó casi mil novecientos kilómetros de este a oeste y mil cuatrocientos de norte a sur.<sup>37</sup>

Pero Roma no llevó a cabo esto de acuerdo con nuestras creencias. Los romanos no creían en los derechos de cada individuo, más allá de que fueran o no esclavos (y muchos lo eran). Incluso los ciudadanos libres no eran iguales, estaban todos asignados a clases u órdenes.<sup>38</sup> El individuo contaba poco y no existía un sentido de "identidad que pudiera servir como un bastión contra los juicios impuestos desde afuera de la comunidad".<sup>39</sup> No respetaban a los disidentes. Su religión desalentaba el individualismo pero alentaba un sentido de pertenencia a la comunidad: exactamente lo contrario de lo que hacemos ahora.<sup>40</sup>

Los romanos condenaban los valores comerciales "vulgares e inno-

bles" que ahora constituyen la esencia del capitalismo.<sup>41</sup> Un hombre libre no podía trabajar por un salario ya que debía estar a las órdenes de otro hombre y era un equivalente a ser esclavo.<sup>42</sup> En los términos de Cicerón, "el jornal era sórdido e indigno de un hombre libre"<sup>43</sup>. En la misma Roma la mitad de la población recibía grano gratis o subsidiado, y si bien existía un precio "justo", ese no era un precio de mercado.<sup>44</sup> Por ley y tradición, los senadores romanos no podían ser comerciantes. Hasta el punto de que si se comprometían en negocios tenían que ocultarlo, utilizando a menudo a sus esclavos para conducir sus asuntos comerciales. El prestigio de los romanos no estaba determinado por su ingreso o su papel en la economía sino por su *dignitas*, algo obtenido solamente con una carrera militar meritaria.

Las conquistas militares a menudo conducían a la riqueza pero esa riqueza era convertida en *dignitas*, no para el consumo personal, sino para hacer donaciones (por lo general un edificio público con su nombre inscripto) a los habitantes de su ciudad. Los líderes no construían edificios para ellos mismos; eso era propio de los despotas orientales.<sup>45</sup> El prestigio de hacer donaciones al pueblo era tan alto que en Roma solamente se permitía al emperador construir edificios públicos. Ser rico y disfrutar de un alto nivel de vida no era la meta. Para el romano la colectividad de un imperio sin confines era más importante que su nivel de vida personal. La riqueza era necesaria, no para el consumo personal, sino para adquirir la *dignitas*.<sup>46</sup>

A los ojos de Aristóteles, el "hombre pródigo" era el individuo que hacía donaciones, no el hombre que acumulaba bienes.<sup>47</sup> Las donaciones eran una obligación moral. Pero no se trataba de nuestro concepto de la caridad al necesitado. La donación estaba destinada a glorificar al imperio y al donante. La dádiva enfatizaba el hecho de que el donante era un hombre público.<sup>48</sup> Inscribir el nombre propio sobre la fachada de un edificio aseguraba la inmortalidad del donante.<sup>49</sup> Por consiguiente, las casas de los Césares eran sencillas en comparación con las que ellos construyeron para el público.<sup>50</sup>

Una representación a escala de la Roma imperial revela una proporción entre edificios públicos y privados muy diferente de la que podríamos observar en la maqueta de cualquier ciudad moderna. Proporcionalmente, había mucho más espacio público y mucho menos espacio privado.<sup>51</sup> Los edificios públicos predominaban.<sup>52</sup> En nuestras sociedades ocurre exactamente lo contrario: el espacio privado es dominante y el público es secundario. Para ellos lo privado era negativo; lo público era bueno.<sup>53</sup> El rico no contaba con agua corriente, pero sí con los baños públicos.<sup>54</sup> Lo que Cicerón dijo acerca de los romanos, "el pueblo romano detesta el lujo privado, pero ama la magnificencia pública"; no se puede decir sobre

ninguna sociedad actual.<sup>55</sup> Ellos no construyeron un imperio sobre la base de nuestros valores.

En el otro extremo del globo, China inventó todas las tecnologías necesarias para iniciar la revolución industrial cientos de años antes de que se descubrieran en Europa. Por lo menos ocho siglos antes de que ocurriera en Europa, China había inventado los altos hornos y los fueles de pistón para fabricar acero; la pólvora y el cañón para las conquistas militares; la brújula y el timón para explorar el mundo; el papel, el tipo móvil y la máquina de imprimir para difundir el conocimiento; los puentes colgantes; la porcelana; el arado con ruedas metálicas, la collera para el caballo, la trilladora rotativa y una sembradora mecánica para mejorar los rendimientos agrícolas; una sonda que les permitía obtener energía del gas natural; y el sistema decimal; los números negativos y el concepto de cero para analizar lo que estaban haciendo. Incluso la humilde carretilla y la mecha se utilizaron siglos antes en China.<sup>56</sup>

En el siglo quince China habría sido la candidata si a los historiadores se les hubiera pedido que escogieran quién estaba en condiciones de conquistar y colonizar militarmente el resto del mundo y tomar la delantera económicamente, convirtiéndose de un país con base agrícola en otro con base industrial.

Europa, el conquistador real, estaba compuesta por un grupo de pequeños principados pleítistas, tecnológicamente muy atranada con respecto a China, y ninguna de sus organizaciones políticas y sociales estaban integradas.

Pero eso no sucedió. China no tenía las ideologías adecuadas. Los chinos rechazaban, no utilizaban y olvidaban las verdaderas tecnologías que podrían haberles permitido una dominación mundial. La nueva tecnología era percibida como una amenaza, no como una oportunidad. La innovación estaba prohibida. Los textos canónicos, aquellos inspirados en Confucio, contenían la solución a cada problema.

Incluso en las firmas comerciales chinas, identificadas con las mismas culturas nacionales, las alternativas tecnológicas están sumamente influidas por el poder político interno, los valores, la historia y la cultura de las firmas individuales.<sup>57</sup> Las opciones rara vez son directas y racionales. Siempre hay una multiplicidad de ideas compitiendo acerca de la manera "apropiada" de organizar el trabajo. Las nuevas tecnologías afectan el rendimiento pero también afectan el status quo, la autodeterminación, la influencia, el poder y la autoridad. La historia es lo que importa.

## LAS PRINCIPALES LINEAS DE FALLAS

En una era de industrias basadas en la capacidad intelectual del hombre, el capitalismo va a necesitar algunas inversiones comunitarias de muy largo alcance en investigación y desarrollo, en educación y en infraestructura. Pero cuando se utilizan los procesos normales para la toma de decisiones (descontados los valores presentes netos; ver el Capítulo 14), el capitalismo nunca prevé con ocho a diez años de anticipación y por lo general sólo planea a tres o cuatro años. El problema es simple. El capitalismo necesita desesperadamente lo que su propia lógica interna dice que no tiene que hacer.

Hasta cierto punto esto ha sido siempre así, pero el problema se ha agravado con el fin de la guerra fría, una ideología de individualismo radical y una era de déficit presupuestarios gubernamentales donde los gobiernos tampoco hacen inversiones de largo plazo. En la era por venir la misión apropiada del gobierno en las sociedades capitalistas es representar el interés del futuro en el presente. Pero los gobiernos actuales están haciendo precisamente lo contrario. Están reduciendo las inversiones en el futuro para aumentar el consumo en el presente.

Con la capacidad intelectual como única fuente de ventajas competitivas estratégicas, las empresas deberían integrar su fuerza laboral calificada aún más estrechamente en sus organizaciones. Pero con la reducción empresarial, están haciendo exactamente lo contrario. A los trabajadores en todos los niveles de capacitación se les dice que su compañía no les debe ninguna lealtad e, implícitamente, que ellos no deben ninguna lealtad hacia la misma. Con estos valores, ¿cómo hacen las empresas basadas en la capacidad intelectual para alianzar y perfeccionar su único activo estratégico?

¿Cómo puede un sistema capitalista funcionar en una era de incapacidad intelectual cuando esta capacidad no puede ser reconocida? La mayoría de las empresas que ahora tienen esta característica (los estudios jurídicos, las empresas contables y financieras) no son manejadas por propietarios capitalistas ausentes o externos. Emplean, pagan, promueven, toman decisiones y seleccionan líderes de una manera muy diferente de como lo hacen General Motors o General Electric. Cuando las empresas basadas en la capacidad intelectual tratan de introducir propietarios capitalistas ausentes, esto no surte efecto. Los "rainmakers" (aquellos que producen el dinero) simplemente buscan las capacidades en otra parte. El capitalista no les puede dar nada de lo que necesitan.

¿Cómo hacen las naciones-Estado para poner en vigor sus normas y regulaciones cuando las empresas se pueden desplazar (a menudo en for-

ma electrónica) hacia otro lugar sobre la superficie del globo donde dichas regulaciones no se aplican? ¿Cómo hacen las organizaciones internacionales concebidas para operar en un mundo unipolar con un poder dominante para funcionar en otro mundo multipolar sin un poder dominante?

Si existe una norma en la economía internacional, esta es que ninguna nación puede manejar un gran déficit comercial eternamente. Los déficit comerciales deben ser financiados pero resulta verdaderamente imposible tomar prestado lo suficiente para estar al día con el interés compuesto. Sin embargo, todo el comercio mundial, especialmente el de la Cuenca del Pacífico, depende de qué sus naciones sean capaces de manejar superávit comerciales con los Estados Unidos que les permitan pagar sus déficit comerciales con Japón. ¿Cuándo se suspende el otorgamiento de préstamos, y si se detiene, qué sucede entonces con el flujo del comercio mundial?

Para florecer, las sociedades humanas necesitan una visión de algo mejor. Por definición las utopías no se pueden materializar, pero proporcionan elementos que se pueden incorporar en nuestros menos que perfectos sistemas económicos vigentes, para permitir que se adapten a las nuevas circunstancias. Durante los últimos 150 años, el socialismo y el estado de bienestar social han proporcionado esta fuente de nuevas ideas. Se han tomado elementos de cada uno y se han incorporado en la estructura del capitalismo. Pero el socialismo se ha extinguido y el estado de bienestar social se ha deteriorado y en muchas naciones ha alcanzado un punto límite natural. ¿De dónde vendrán las visiones de una sociedad humana mejor? Si no existen, ¿qué sucederá con nuestras sociedades actuales? ¿Acaso se ha perdido la capacidad que más necesitan todas las sociedades humanas, la capacidad de adoptar y adaptar?

La democracia cree en "un hombre, un voto" (la igualdad del poder político), mientras el capitalismo cree en dejar que el mercado regule (en la práctica, produce grandes desigualdades en el poder económico). En el siglo veintiuno este conflicto ideológico entre los fundamentos igualitarios de la democracia y la realidad desigual del capitalismo ha sido resuelto con la estrategia de injertar las inversiones sociales y el estado de bienestar social al capitalismo y la democracia. Una seguridad social respaldada por el Estado protegerá al vulnerable (el anciano, el enfermo, el desempleado, el pobre) de la extinción económica y las inversiones sociales en educación estrecharán las brechas de ingresos que los mercados de otra manera generan. Pero las inversiones sociales como la educación están siendo desplazadas de los presupuestos de gobierno para afrontar el pago de pensiones y coberturas de salud para los ancianos. La ideología de la inclusión se está agotando, para ser reemplazada por un revival capitalista de la "sobrevivencia del más apto".

Los perdedores, aquellos que han quedado excluidos y no pueden lograr que el sistema funcione, se refugian en el fundamentalismo religioso, donde un mundo de certidumbre reemplaza a otro de incertidumbre. A los seres humanos no les agrada la incertidumbre. Pero los valores del fundamentalismo religioso son totalmente incompatibles con las necesidades del capitalismo del siglo veintiuno. Unos necesitan contener las actividades desviadas, mientras otros necesitan esas actividades desviadas para determinar cuáles serán las características de la nueva supervivencia del más apto.

#### UNA EPOCA DE EQUILIBRIO INTERRUMPIDO

Cuando la tecnología y la ideología no se combinan armoniosamente, el magma económico fluye. Las placas tectónicas chocan violentamente entre sí y los volcanes erupcionan; los terremotos sacuden la corteza de la Tierra, las montañas se elevan y los valles se hunden. Las especies más aptas, que han estado en el extremo superior de la cadena alimenticia, se batieron desesperadamente al borde de la extinción tratando de retornar al río que ya no está allí. Los márgenes del río cambian; las corrientes fluyen en nuevas direcciones. Ha comenzado una era de equilibrio interrumpido.

La superficie económica de la Tierra, la distribución del ingreso y de la riqueza se están rehaciendo ahora de manera radical. Los perdedores económicos son vomitados desde un volcán social llamado fundamentalismo religioso. Un terremoto económico sacude la economía mexicana. La economía de la China crece; la de Japón declina. El crecimiento mundial se retrasa drásticamente. Los salarios reales caen para la mayoría de los norteamericanos. Europa no puede crear nuevos puestos para sus jóvenes. Las viejas estrategias económicas de éxito (concentradas en las necesidades de la clase media) fracasan. Nadie sabe qué es lo que el consumidor ya no necesita comprar y no comprar, utilizando la compra electrónica. Los directores ejecutivos de las principales compañías pierden sus puestos en proporciones nunca vistas antes. Ha comenzado una era de equilibrio interrumpido.

Los períodos de equilibrio interrumpido son de gran optimismo y de gran pesimismo. Para los dinosaurios constituyeron una muy mala experiencia, para los mamíferos una buena oportunidad. Ha llegado un mundo enteramente nuevo con nuevas oportunidades. Los viejos competidores dominantes han desaparecido. Si bien las placas de la economía no se pueden hacer retroceder para recrear la vieja situación, sus movimientos irresistibles se pueden comprender y nuestras acciones e instituciones modifica-

das nos permiten prosperar. Los mamíferos resultan ganadores cuando los dinosaurios no pueden sobrevivir. Pueden someterse y adaptarse al nuevo medio. Si esto no hubiera sucedido, los seres humanos no estarían hoy aquí.

Este libro es un intento de comprender el movimiento de las placas tectónicas que se hallan debajo de la superficie visible de nuestra economía, de modo que sea posible para aquellos que comprenden lo que les está sucediendo, planear en una nueva dirección que les permita sobrevivir y prosperar. Los períodos de equilibrio interrumpido ofrecen muchos nuevos, aunque inexplorados, territorios. Son períodos excitantes. En tiempos normales, cuando casi todo lo que se puede explorar ha sido explorado, la topología no es tan interesante.

Quizá la mejor manera de pensar en lo que le aguarda es imaginar que usted es Colón. Hay una fortuna para hacer en las Indias Orientales y usted piensa que tiene una nueva y mejor manera de llegar allí navegando hacia el oeste en lugar de hacerlo hacia el este. Como Colón, usted cuenta con un mapa, pero como en el del navegante genovés, la mitad del territorio está indicada como "terra incognita". El mundo hacia el oeste es una extensión mayormente desconocida. Pero aún tiene que construir un barco para sobrevivir a las tempestades y los fenómenos desconocidos; debe estar provisto de velas que lo impulsen hacia su destino no tan claro, y debe llevar a bordo las cantidades de agua y alimento necesarias para un viaje de duración desconocida.

¿Cuáles serán las dinámicas del nuevo mundo en el cual estamos por navegar?

## Mapa de la superficie económica de la Tierra

Desde el punto de vista económico, la distribución del ingreso y la riqueza es el equivalente de la superficie de la Tierra. Eso rige nuestro clima económico. En las economías capitalistas la distribución del poder adquisitivo determina qué se producirá, quién cobrará, y quién utilizará los bienes y servicios de la economía. Sin poder adquisitivo, los individuos simplemente no existirían en un sentido verdaderamente real. Para la mayoría de los individuos, el poder adquisitivo depende de los salarios pasados y presentes. Por ejemplo, entre los varones de veinticuatro a cuarenta y cuatro años de edad, los salarios representan el 93% del ingreso.<sup>1</sup> El juego económico se denomina "trabajo".

Pero en lo que concierne al trabajo y los salarios, la superficie económica de la Tierra se está transformando a velocidades nunca antes vistas. Está surgiendo una topografía enteramente nueva y muy diferente.

### EN CASI TODAS PARTES APARECE LA DESIGUALDAD

No sorprende que durante la Gran Depresión las diferencias de ingreso se estrecharan. La prosperidad capitalista se esfumó sustancialmente a medida que la comunidad comercial se arruinaba. El ingreso y la prospere-

ridad de todos declinaron, pero aquellos que estaban en el estrato superior tenían más para perder que los que estaban en el inferior. Muchos de los que estaban en el nivel más bajo todavía podían volver a vivir con sus parientes en la granja familiar donde podían proporcionarles un medio de subsistencia. Tampoco sorprende que, durante la Segunda Guerra Mundial, mientras doce millones de norteamericanos estaban combatiendo y muriendo por su país (una actividad inherentemente igualitaria), se utilizaran deliberadamente el control de sueldos estatales y el de precios para acortar las diferencias salariales.

Lo que es sorprendente es que cuando los controles de sueldos y precios se eliminaron después de la guerra, y cuando la economía retornó a la prosperidad, no volvió a las más amplias diferencias salariales de la década de los veinte. En los años cincuenta y sesenta reinó la estabilidad. Los que estábamos enseñando la distribución económica del ingreso en ese tiempo pensamos que esforzarnos para explicar por qué la distribución de ganancias no se había modificado, aun cuando la economía estaba cambiando de manera inusitada.

Pero repentinamente, en 1968, se produjo una súbita corriente en el glaciar largo tiempo inmóvil y la desigualdad comenzó a crecer.<sup>2</sup> Durante las dos décadas siguientes esa corriente de desigualdad se extendió e intensificó de tal manera que, hacia comienzos de los años noventa, las brechas se ensancharon rápidamente en cada grupo industrial, ocupacional, educativo, demográfico (de edad, sexo y raza) y geográfico. Entre los varones, el grupo más profundamente afectado, las desigualdades en las ganancias se duplicaron en dos décadas.<sup>3</sup>

En la década de los ochenta, todos los aumentos salariales de los varones fueron para el 20% superior de la fuerza laboral, mientras el 1% superior obtuvo un sorprendente 64% de aumento.<sup>4</sup> Si se analizan los ingresos en lugar de los salarios, el 1% superior obtuvo aun más —el 90% del aumento total de ingresos.<sup>5</sup> El sueldo de un director ejecutivo (CEO) de una de las empresas tipo entre las 500 Fortune pasó de 35 a 147 veces el de un trabajador medio de la producción.<sup>6</sup> Los sueldos de un CEO se triplicaron en Francia, Italia y Gran Bretaña y pasaron a más del doble en Alemania entre 1984 y 1992.<sup>7</sup> Lo que sucedió fue apropiadamente descripto como una sociedad donde el "ganador se lleva todo".<sup>8</sup>

Los sueldos de las mujeres siguieron a los de los varones con un retraso de diez a quince años. Inicialmente, en la década de los setenta, la distribución de los ingresos de las mujeres había sido mucho más pareja que la de los hombres. Los ingresos de una mujer con una educación universitaria no eran mucho más altos que aquellos de una empleada con un título secundario. Las mujeres simplemente no tenían acceso a los puestos de altos salarios abiertos a los hombres de formación universitaria. En los

años noventa al menos algunos de esos puestos estaban abiertos a las mujeres y la distribución de sus ingresos había comenzado a parecerse a la mucho más desigual de los hombres.<sup>12</sup>

A pesar del esfuerzo de millones de mujeres que sulfan u trabajan para compensar las pérdidas de los sueldos de sus maridos, inexorablemente, año tras año, la participación en el ingreso del quintil (el 20%) inferior de los hogares aumentó, mientras la participación del quintil superior declinó.<sup>13</sup> A la larga, las desigualdades entre los extremos superior e inferior aumentaron un tercio.<sup>14</sup> En ningún año fueron grandes los cambios, pero como la inexorable elevación del Nanga Parbat, los efectos acumulativos fueron importantes. Hacia 1993, Estados Unidos estaba registrando un récord sin precedentes con el quintil superior de los hogares que percibía 13,4 veces el ingreso del quintil inferior.<sup>15</sup>

Curiosamente, la mayor parte de la brecha entre los ingresos se ha producido dentro de lo que se supone que son los grupos homogéneos de trabajadores. El hecho estadístico fundamental es que no hay brechas crecientes entre los trabajadores calificados y no calificados ni entre los educados y no educados, pero sí entre los calificados, entre los no calificados, entre los no educados y entre los educados. El 85% del aumento de la desigualdad ocurrió entre aquellos trabajadores de la misma edad antes que entre aquellos de diferentes edades. En cuanto al nivel educativo, el 69% del aumento de la desigualdad se produjo entre aquellos con la misma educación, antes que entre los de diferentes niveles educativos. En la industria, el 89% del aumento de la desigualdad ocurrió entre los trabajadores de una misma industria, antes que entre los de industrias diferentes.<sup>16</sup>

Los cambios en la prosperidad material reflejan los de los salarios e ingreso. La participación en el total de la riqueza neta del 0,5% superior de la población aumentó del 26 al 31% en sólo seis años, entre 1983 y 1989. A comienzos de la década de los noventa, la participación en la riqueza mantenida por el 1% superior de la población (más del 40%) era esencialmente el doble de la que había tenido a mediados de los setenta y había vuelto a la que tuvo a fines de los años veinte, antes de la introducción de los impuestos progresivos.<sup>17</sup>

#### PARA MUCHOS LOS SALARIOS REALES CAYERON

En 1973, los salarios reales, corregidos por la inflación, comenzaron a declinar para los varones. Aquí otra vez la reducción del salario real se disseminó gradualmente en la fuerza laboral hasta que a comienzos de los años noventa los salarios reales de los varones estaban en caída para

todas las edades, industrias, ocupaciones y todos los niveles educativos, incluyendo a los que poseían títulos de postgrado.<sup>18</sup> Los ingresos anuales medianos de los varones que trabajaban full-time cayeron un 11% (de US\$34.048 a US\$30.407 en dólares de 1973) entre 1973 y 1993, aun cuando el PBI real per cápita había crecido un 29% durante el mismo lapso de tiempo.<sup>19</sup> Los ingresos anuales de los varones de raza blanca también empeoraron, experimentando una caída del 14%.<sup>20</sup> Los varones graduados universitarios entre cuarenta y cinco y cincuenta y cuatro años de edad en sus años de ingreso soportaron una casi increíble reducción en los sueldos medianos.<sup>21</sup> Si bien todavía no hay datos disponibles, en 1994 y comienzos de 1995 el ritmo de declinación se aceleró con una caída salarial de un 2,3% anual.<sup>22</sup>

En las últimas dos décadas, solamente el quintil superior de la fuerza laboral ha experimentado aumentos en el salario real (ver Tabla 2.1). Cuanto más se reduce la distribución, mayor es la caída: un 23% de reducción para el quintil inferior y un 10% de reducción para el cuarto quintil de la fuerza laboral.

Tabla 2.1

#### CAMBIOS EN LOS INGRESOS Y SALARIOS REALES

1973-1992

Quintil	Salarios anuales de los trabajadores full-time	Hogar/familia (Ingresos)
Inferior	23%	-3%
Segundo	-21%	-3%
Tercer	-15%	-0,5%
Cuarto	-10%	+6%
Superior	+10%	+16%

Fuente: Oficina de Censos de los Estados Unidos, Current Population Reports, Consumer Income (Washington, D.C.: Oficina de Gobierno, 1973, 1992), págs. 137, 148.

Las caídas en los salarios han sido particularmente severas para los jóvenes.<sup>23</sup> A pesar del incremento en la capacitación promedio, aquellos jóvenes de veinticinco a treinta y cuatro años de edad tuvieron un 25% de

reducción en sus salarios reales. Para los trabajadores varones *full-time* de dieciocho a veinticuatro años (mayormente egresados de las escuelas secundarias), que ganaban en promedio menos de U\$12,195 por año (en dólares de 1990), el porcentaje de reducción pasó del 18% en 1979 al 40% en 1989.<sup>20</sup> Los salarios reales iniciales eran más bajos y los jóvenes simplemente no podían conseguir los progresos que podrían haber esperado en el pasado.

Lo que ha sucedido no se puede explicar como una transformación del ingreso efectivo en beneficios adicionales.<sup>21</sup> De 1979 a 1989 el porcentaje de la fuerza laboral con jubilaciones privadas declinó del 50 al 43% y el porcentaje de trabajadores con seguros de salud disminuyó del 69 al 61%.<sup>22</sup> Mientras el quintil superior de los asalariados con coberturas de salud pagadas por el empleador disminuyeron sólo marginalmente, el quintil inferior tuvo reducciones verdaderamente sustanciales.<sup>23</sup> De 1978 a 1993 la brecha en los aportes jubilatorios de los empleados varones con estudios secundarios incompletos y aquellos con títulos universitarios casi se triplicó.<sup>24</sup>

En ninguna otra época desde que se vienen recogiendo datos los salarios reales medios de los varones norteamericanos cayeron durante un período de dos décadas. Nunca antes una mayoría de trabajadores norteamericanos había soportado reducciones del salario real mientras el PBI real per cápita estaba en ascenso.<sup>25</sup>

Algo muy diferente se estaba gestando en la economía norteamericana.

Las reducciones del salario real comenzaron más tarde para las mujeres que para los hombres, pero hacia 1992 los salarios reales estaban en baja para todas las empleadas, excepto para aquellas con cuatro o más años de formación universitaria.<sup>26</sup> Con los salarios de los varones declinando firmemente y los salarios de las mujeres en ascenso en casi toda la década de los setenta y los ochenta, los ingresos medios anuales para las empleadas *full-time* treparon de un 41 a un 72% de 1968 a 1993.<sup>27</sup> Pero esto sirvió de escaso consuelo a las mujeres trabajadoras. Ellas pretendían que sus ingresos se igualaran a los de los varones, pero no querían que eso sucediera junto con la caída de los salarios de sus cónyuges.

El presidente John F. Kennedy se refirió a la "marea creciente que elevaba todas las naves" en su discurso inaugural en 1961; pero a comienzos de los años setenta lo que había sido tradicionalmente válido ya no lo era. Las mareas económicas podían subir aunque la mayoría de las naves se hundieran. De 1973 a 1994, el PBI real per cápita de Estados Unidos creció un 33%, pero los salarios reales por hora cayeron un 14% y los salarios reales semanales un 19% para los trabajadores no supervisores (aquellos varones y mujeres que no tienen personal a cargo).<sup>28</sup> A fines de

1994 los salarios reales retrocedieron a lo que habían sido a fines de la década de los cincuenta. Medio siglo sin aumentos en el salario real para el trabajador medio no supervisor. Esto nunca había sucedido antes en los Estados Unidos.

Estas pautas salariales subsistieron durante más de dos décadas y no están relacionadas con las fases de los ciclos comerciales. Si se hiciera una serie de cálculos del punto culminante de un auge al punto culminante del siguiente auge o del punto más bajo de una recesión al punto más bajo de la siguiente durante estas dos décadas surgirían las mismas pautas. Mientras el PBI real per cápita ha crecido en dieciocho de los últimos veinte años, los salarios reales semanales han declinado inexorablemente en quince de esos mismos veinte años.<sup>29</sup>

Históricamente, el remedio para los bajos salarios siempre ha sido la educación. Hoy eso no parece muy atractivo para los varones. Con los salarios para los bachilleres cayendo más rápidamente que los salarios para los graduados universitarios, la brecha para los bachilleres iría en aumento y en consecuencia los rendimientos de la educación estarían en alza. Pero cuando los sueldos declinan tanto para los varones bachilleres como para los graduados universitarios, invertir en educación no preserva al graduado del descenso ni le permite un ascenso en la escala salarial. Esto simplemente impide que el individuo baje aún más en la escala salarial descendente que está arrastrando a todos con él. Las inversiones educativas se convierten en una necesidad defensiva.

Como se puede apreciar, en los datos sobre los ingresos familiares o del hogar en la Tabla 2.1, la mujer norteamericana vino al rescate del hombre en los años setenta y ochenta.<sup>30</sup> A pesar de las severas reducciones en los salarios de los varones, los ingresos reales cayeron sólo marginalmente para el 60% inferior de los hogares entre 1973 y 1992. Los ingresos familiares han sido amortiguados por un 32% de aumento en los sueldos reales anuales de la mujer.<sup>31</sup> Casi un tercio de este aumento se debió a los más altos salarios y el resto a la mayor cantidad de horas trabajadas por año. En lo que respecta al 80% inferior de los hogares, las mujeres trabajaban más afuera de la casa y sus sueldos aumentados compensaban los salarios reducidos de sus esposos.<sup>32</sup> A mediados de la década de los noventa, más de la mitad de todas las mujeres trabajadoras (se hace notar que la estadística incluye los hogares sin varones) aportaban al menos la mitad de su ingreso familiar.<sup>33</sup> Pero los ingresos reales medianos del hogar llegaron al tope en 1989 y en 1993 eran un 7% inferiores a lo que habían sido antes.<sup>34</sup>

Previendo, es improbable que las mujeres sean capaces de compensar la caída de los salarios reales de sus esposos. Las mujeres, especialmente aquellas casadas con maridos que figuraban en el 60% inferior de la distribución de ingresos, ya están trabajando *full-time* y ahora tienen esca-

so tiempo extra para incrementar el esfuerzo laboral.<sup>33</sup> Como ya hemos visto, en los últimos años las proporciones del salario real de la mujer también han declinado para todas las mujeres con formación universitaria. En el futuro, la caída de los salarios de los varones es posible que se refleje en la caída de los ingresos familiares.

#### LA REDUCCION EMPRESARIAL

A fines de los años ochenta y comienzos de los noventa, dos olas de reducción empresarial se abatieron sobre la economía, eliminando casi dos millones y medio de buenos puestos.<sup>34</sup> Las principales reducciones empresariales anunciadas aumentaron de 300.000 en 1990 a 550.000 en 1991 y luego bajaron a 400.000 en 1992.<sup>35</sup> La primera ola de reducciones no fue sorpresiva, toda vez que en los Estados Unidos las suspensiones de empleados son una respuesta tradicional a la recesión. Pero dos cosas fueron diferentes. En lugar de suspensiones temporarias se anunciaron reducciones permanentes de la fuerza laboral. En lugar de estar concentradas en los operarios de fábrica, se despidieron oficinistas y gerentes en grandes cantidades.<sup>36</sup> En la recesión de 1980-81 se despidieron tres operarios de fábrica por cada oficinista.<sup>37</sup> En la recesión de 1990-91 la relación fue de dos a uno.<sup>38</sup> A fines de la década de los ochenta, el 35% de los despedidos eran gerentes, el 31% empleados de oficina, el 8% eran de ventas y sólo un 19% eran operarios de fábrica.<sup>39</sup>

Pero luego irrumpió una segunda ola de reducciones, una ola que evidentemente no tenía nada que ver con la recesión de 1991-92, toda vez que ocurrió entre firmas con altas y crecientes ganancias después que la recesión había pasado. Las reducciones empresariales anunciadas llegaron a 600.000 en 1993, estableciendo un récord sin precedentes en un solo mes de 104.000 en enero de 1994 y los puestos eliminados disminuyeron sólo ligeramente a 516.000 para el año en su conjunto.<sup>40</sup> Y la batida continúa. Las reducciones para 1995 se aproximaron a las 600.000.<sup>41</sup> Al mismo tiempo, las empresas han estado obteniendo ganancias más altas de las que habían conseguido en más de veinticinco años.<sup>42</sup>

Estas reducciones dramáticas de la fuerza laboral han creado un enigma económico. ¿Cómo pueden anunciar las empresas rentables y eficientes que continuarán sirviendo a sus clientes habituales pero en un corto tiempo reducen su fuerza laboral de un 10 a un 30%?<sup>43</sup> Lo que sucedió no se puede atribuir a un crecimiento anormalmente alto de la productividad en esas empresas que se estaban reduciendo, ya que no era tan alto como en las empresas que no se reducían.<sup>44</sup> ¿Cómo pudieron las empresas renta-

bles ser tan inefficientes y groseramente torpes como estas estadísticas parecen indicar que lo fueron?

Una respuesta es que las reducciones de la fuerza laboral no fueron tan grandes como parecía. Algunas simplemente fueron un cambio a proveedores externos. Si la incorporación en las fuerzas laborales de los proveedores se hubiera incluido en las estadísticas, las reducciones hubieran sido mucho menos dramáticas. Hasta cierto punto, la reducción fue simplemente una técnica para rebajar los salarios sin tener que vérselas con la sociología de una fuerza laboral descontenta que sólo había visto reducidos sus salarios. Si los salarios se hubieran reducido directamente en la firma principal, la disposición de la mano de obra para cooperar a fin de generar una más alta productividad probablemente se habría desvanecido. Para evitar que esto sucediera, las firmas principales incorporaron trabajadores de alto salario y los más bajos salarios se sumaron a las planillas de pago de las empresas proveedoras más pequeñas. La reducción de la fuerza laboral, acompañada por la provisión externa, permitió que continuara la búsqueda de ganancias de productividad (una fuerza laboral con mejor motivación y más altos niveles de cooperación) al mismo tiempo que se reducían los salarios reales.

Se ha sugerido un cambio repentino en la tecnología (probablemente las telecomunicaciones modernas y la tecnología de la computación permitieron a las empresas operar con una estructura de fuerza laboral muy diferente a la del pasado), pero esta explicación no se refiere a la cuestión esencial. Estas tecnologías no aparecieron en forma repentina. Han estado penetrando gradualmente en el ambiente laboral durante treinta años. Es difícil creer que sus efectos estuvieran latentes durante décadas y que luego, repentinamente, aparezcan.

Al desembarazarse de la jerarquía tradicional, delegar las decisiones en el nivel más bajo posible y trabajar en equipos, las empresas pueden haber descubierto que los viejos niveles de rendimiento se podían producir con muchos menos trabajadores; en efecto, existen informes de tales descubrimientos, entre los cuales los cambios radicales de Chrysler Corporation constituyen quizás el mejor ejemplo. Pero de ser cierto, esto indica que la búsqueda empresarial de eficiencia es algo muy "ocasional". Estos cambios podrían y deberían haberse hecho hace largo tiempo.

La segunda ola de reducciones también puede ser considerada como la repentina imposición de un nuevo contrato social más arduo entre los propietarios y los trabajadores. En el viejo contrato social implícito de la posguerra, los principales empleadores pagaban lo que los economistas convinieron en llamar salarios de eficiencia. Los sueldos eran más altos de lo que habrían tenido que ser para adquirir una fuerza laboral con las habilidades apropiadas, porque los salarios por encima del valor de mercado dieron a los trabajadores un incentivo para cooperar voluntariamente con

su empleador, un incentivo para trabajar duro y un incentivo para no renunciar, llevándose consigo sus habilidades para utilizarlas con algún otro empleador. Sin la amenaza política del socialismo o el desafío económico de los gremios poderosos, quizás los salarios de eficiencia ya no son necesarios. En el futuro la motivación para la cooperación y el esfuerzo no va a ser los salarios por encima del valor de mercado sino el "miedo", el miedo de ser despedido en una economía de salarios reales declinantes.

Qualquiera que sea la causa, las reducciones han terminado con el viejo contrato social implícito de la posguerra donde todos recibían aumentos de sueldo anuales, las suspensiones cíclicas temporarias estaban limitadas a los operarios de fábrica, y los empleados de oficina y gerentes podían esperar un empleo de por vida si sus empresas seguían siendo rentables y su rendimiento individual era satisfactorio. En el desafiante nuevo mundo actual algunos trabajadores y gerentes terminarán teniendo un empleo vitalicio pero a muy pocos gerentes o trabajadores se les ofrecerá una garantía a priori. Siempre que haya operarios dispuestos a aceptar salarios más bajos, el trabajo será de ellos.

Si bien las reducciones comenzaron en Estados Unidos, ahora se están propagando por Europa y están amenazando al Japón. En los primeros cuatro meses de 1994, se anunciaron 180.000 reducciones en Alemania, una economía que es una cuarta parte de la de Estados Unidos.<sup>47</sup> En 1995, importantes firmas como el Deutsche Bank anunciaron un 20% de reducciones —la eliminación de 10.000 puestos en Alemania solamente— al mismo tiempo que anuncian que habían obtenido ganancias por 1.750 millones de dólares en la primera mitad del año.<sup>48</sup> Alemania en su conjunto espera perder 500.000 puestos en sectores tales como el automotriz, el de máquinas-herramientas, industrias químicas y eléctricas.<sup>49</sup> Italia ha perdido 200.000 puestos. El fabricante de neumáticos más grande de Francia anunció que había reducido a la mitad su fuerza laboral en su principal fábrica francesa en un período de tres años, al tiempo que fabricaba más neumáticos que nunca.<sup>50</sup>

En los Estados Unidos, los despedidos a menudo sufren un desastre económico importante. En la primera ola de reducciones el 12% de las empresas acabó despidiendo a toda la fuerza laboral y un 17% de trabajadores continuaban desempleados dos años más tarde. Del 71% que volvieron a ser empleados, el 31% tuvo una reducción salarial del 25% o más, el 32% tuvo sus salarios reducidos entre un 1% y un 25%, y sólo el 37% encontró un empleo sin ninguna pérdida salarial.<sup>51</sup> Si un trabajador despedido tiene quince o más años de antigüedad, vive en una región de lento crecimiento y se ve obligado a cambiar de industria, por lo general pierde más del 50% de su salario anterior.<sup>52</sup> Aquellos que están por encima de los cincuenta y cinco años simplemente son desalojados de la fuerza laboral.

En los análisis de los despidos de RJR Nabisco, el 72% encontró finalmente un trabajo pero con salarios que promediaban solamente el 47% de lo que habían ganado antes.<sup>53</sup> En esta ola incluso aquellos que conservaron sus puestos a menudo se encontraron con que tenían que soportar grandes reducciones de sueldos. La cadena minorista de indumentaria más grande de Boston redujo un 40% los sueldos de todos sus empleados de oficina en 1993, a pesar de que era rentable.<sup>54</sup> La compañía de neumáticos Bridgestone/Firestone soportó una prolongada huelga para obligar a su fuerza laboral a aceptar salarios más bajos y una jornada más larga, y superar todo futuro aumento salarial al incremento de la productividad.<sup>55</sup>

En el proceso de las reducciones, las empresas norteamericanas están desarrollando una fuerza laboral eventual compuesta por trabajadores por horas, temporarios, contratados por plazos limitados y consultores por "cuenta propia" que han sido previamente despedidos y trabajan por salarios muy por debajo de los que habían percibido antes. Incluso en una compañía del más alto nivel mundial, como Hewlett-Packard, el 8% de la fuerza laboral ahora está empleada en condiciones eventuales.<sup>56</sup>

Con los trabajadores eventuales, las compañías consiguen más bajos costos de mano de obra y una mayor flexibilidad. Los trabajadores eventuales reciben más bajos salarios, menos beneficios, menos vacaciones pagas, y muchos más riesgos económicos e inseguridad. Durante la última década tres cuartos del incremento en el trabajo part-time ha sido involuntario. Para los empleados por horas la probabilidad de tener jubilaciones o coberturas médicas es menos de un tercio de la de los trabajadores full-time, sus salarios ajustados según sus habilidades son mucho más bajos y la mayoría de los empleos abiertos para ellos son puestos sin oportunidad de progreso.<sup>57</sup> Los varones temporarios ganan la mitad de lo que habrían ganado si fueran trabajadores regulares.<sup>58</sup>

#### UN LUMPENPROLETARIADO

Las economías más avanzadas también están produciendo lo que Marx reconocería como un *lumpen proletariat*: aquellos cuya productividad potencial es tan baja que no son requeridos por la economía privada en ninguna escala salarial que pueda permitirles mantenerse en nadie parecido al nivel de vida normal. Hoy los conocemos en parte como los desamparados o "sin hogar", un grupo fluctuante que en los Estados Unidos se estima aproximadamente en unos 600.000 individuos en una noche determinada y en 7 millones durante un período de cinco años.<sup>59</sup>

El desamparo comenzó en los Estados Unidos a fines de la década

de los setenta. Al principio el resto del mundo industrial consideraba el "desamparo" como un fenómeno propio de los Estados Unidos debido a un sistema de seguridad social inadecuado, pero ahora se ha propagado en todo el mundo industrial.<sup>60</sup> Francia estima que tiene entre 600.000 y 800.000 desamparados.<sup>61</sup> Se pueden ver personas durmiendo en las calles de casi todas las ciudades importantes del mundo industrial desarrollado, incluso en el parque que está frente al Hotel Imperial de Tokio, al pasear alrededor del palacio del emperador.

Si bien hay cierta superposición con los desamparados, existen 5.800.000 varones que están en la edad requerida para estar en la fuerza laboral y en el pasado solían estarlo; que no están en edad escolar, que no son suficientemente viejos para estar jubilados y no están en la fuerza laboral; que subsisten pero no tienen medios económicos para mantenerse; que se han retirado o han sido expulsados de la economía laboral en los Estados Unidos.<sup>62</sup>

Este es un desamparo social en una escala masiva. Se puede discutir acerca de las conexiones precisas entre este grupo y la delincuencia, pero es difícil construir un escenario donde eso conduzca a algo positivo.<sup>63</sup> Hoy hay más hombres en prisión o en libertad condicional en los Estados Unidos que hombres desempleados.<sup>64</sup> El cuarenta por ciento de los hombres no casados sin hogar han estado presos. Nada los puede convertir en personas decentes.

Hay una serie de causas. Los hospitales psiquiátricos que continúan sin construir los institutos intermedios y no han desarrollado los grupos de apoyo explican quizás una tercera parte del problema.<sup>65</sup> Algo ha tenido que ocurrir cuando Nueva York redujo la internación en sus hospitales de salud mental de noventa y tres mil en la década de los cincuenta a noventa mil en la de los noventa.<sup>66</sup> La renovación urbana condujo a la destrucción de los alojamientos y pensiones de bajo costo. Las familias ya no podían mantenerse por esfuerzo propio. Pero la causa más importante ha sido la economía. Simplemente no necesita, desea ni sabe cómo utilizar a un gran grupo de sus ciudadanos.

El presidente Clinton fue al grano cuando habló acerca del problema:

...los desamparados y abandonados que han quedado al margen del auge de los años ochenta y que ahora están viviendo en un mundo aparte. No votan, no trabajan, no denuncian delitos, no necesariamente envían a sus hijos a la escuela y a veces ni siquiera tienen un teléfono para recibir llamadas. Y en el vacío donde viven, no resulta claro si la sociedad conserva el poder de hacerles algún reclamo o el poder de censurálos.<sup>67</sup>

## LA VIABILIDAD ECONOMICA DE LA FAMILIA

Cuando los bienes llegan a ser más costosos, los individuos compran menos. Los niños y las familias no son una excepción. Las estructuras de la familia se están desintegrando en todo el mundo.<sup>68</sup> Solamente Japón desafía la tendencia hacia el aumento del divorcio y los hijos extramatrimoniales.<sup>69</sup> En otras partes, los nacimientos entre las madres no casadas se han incrementado notablemente. Los nacimientos a nivel mundial desde 1960 a 1992 entre mujeres no casadas de veinte a veinticuatro años de edad casi se han duplicado y entre las mujeres de quince a diecinueve años se han cuadruplicado.<sup>70</sup> Los Estados Unidos están lejos de ser un líder mundial en esta categoría, calificándose en un sexto lugar.<sup>71</sup> Los porcentajes de divorcio están aumentando en el mundo desarrollado y subdesarrollado, al igual que los hogares mantenidos por mujeres. En Pekín la tasa de divorcio subió del 12 al 24% en sólo cuatro años, de 1990 a 1994.<sup>72</sup> Los hogares mantenidos por mujeres o las familias donde las mujeres aportan el 50% o más del ingreso total han llegado a ser la norma en todas partes.

Con varones menos capacitados para ser los principales aportantes, con niños que necesitan una educación más costosa durante períodos de tiempo más largos y con cada vez menos oportunidades para que los hijos jóvenes contribuyan al ingreso familiar con empleos part-time o temporarios (como solían hacer cuando sus familias numerosas vivían a expensas de la tierra), los costos de mantener a una familia están subiendo desmedidamente y, al mismo tiempo, la capacidad de ganancia está cayendo. Desde el punto de vista del análisis económico, los niños son bienes de consumo de alto precio que rápidamente se están volviendo más costosos.

Desde luego, la economía no es la única responsable de estos cambios: La satisfacción individual se clasifica ahora más alto que la familia en las encuestas de opinión pública.<sup>73</sup> El "individualismo competitivo" está creciendo a expensas de la "solidaridad familiar".<sup>74</sup> La cultura del "consumo individual" desplaza a la cultura de la inversión colectiva.

En Estados Unidos, el 32% de todos los hombres de veinticinco a treintacuatro años gana menos que la cantidad necesaria para mantener a una familia por encima de la línea de pobreza. La madre tiene que ir a trabajar si la familia pretende tener un nivel de vida aceptable.<sup>75</sup> Sin embargo, las mujeres reciben un doble mensaje: salir a trabajar y hacer el dinero que la familia necesita pero estar en el hogar y cuidar de los niños. La mujer ingresa en la fuerza laboral paga para salvar la posición económica

de la familia pero termina haciendo el doble de tarea que su marido.<sup>76</sup> Se siente fatigada porque hace un doble esfuerzo.

La respuesta natural es formar menos familias y tener menos cantidad de hijos. En los Estados Unidos el porcentaje de familias con hijos dependientes ha declinado del 47% del total en 1950 al 34% en 1992. Cuando hay hijos, los padres pasan menos tiempo con ellos, un 40% menos que hace treinta años.<sup>77</sup> Con la madre en el trabajo, más de dos millones de niños menores de trece años quedan sin la supervisión de los adultos tanto antes como después de la escuela.<sup>78</sup> En efecto, nadie termina haciéndose cargo de los niños, pero se tienen que dejar solos porque pagar a una persona que los cuide consumiría la mayor parte del salario de la madre e invalidaría el propósito inicial de salir a trabajar.

En un mundo agrícola donde la familia trabajaba como una unidad, los hijos tenían un verdadero valor económico a una edad realmente temprana, especialmente durante las épocas de siembra y cosecha. Los más ancianos podían hacerse cargo de los hijos menores y al mismo tiempo hacer un pequeño trabajo. La familia numerosa era para todos el sistema de bienestar social si llegaban a envejecer, estar enfermos o incapacitados. Se apoyaba a la familia y se la abandonaba sólo repentinamente, ya que era difícil sobrevivir sin ella.

Hoy los miembros aportan menos a la familia, toda vez que es menos necesaria para su propia supervivencia económica. La gente no trabaja dentro una familia. Con frecuencia se ven poco entre sí, dados los diferentes horarios de trabajo y estudio. Una vez crecidos, y a menudo viviendo a miles de kilómetros de distancia, pierden contacto entre sí. Al vivir alejados unos de otros, la familia numerosa se ha extinguido. Ya no es más el sistema de bienestar social. El Estado la ha reemplazado, y la familia no podría reasumir esas obligaciones, aun cuando el Estado se replegará. En el lenguaje del capitalismo, los niños han dejado de ser "centros de ganancia" para convertirse en "centros de costos". Los niños todavía necesitan a sus padres, pero estos no necesitan de los niños.<sup>79</sup>

Los hombres acaban teniendo un fuerte incentivo económico para liberarse de las relaciones y responsabilidades familiares. Cuando dejan a sus familias, su nivel de vida real aumenta un 73%, aunque el de la familia dejada atrás cae un 42%.<sup>80</sup> Entre las familias con hijos dependientes el 25% no tiene un varón presente.<sup>81</sup> Ya sea por fundar una familia sin estar dispuesto a ser padre, por un divorcio sin estar dispuesto a pagar una pensión para los hijos o por ser un trabajador residente en el tercer mundo y después de un corto tiempo no poder enviar dinero a la familia, los hombres optan por el abandono.<sup>82</sup> La naturaleza hace a las madres pero las sociedades tienen que "hacer a los padres". Las sociedades actuales no han logrado transformar a los hombres en padres.<sup>83</sup> Los hombres sólo pueden

ver su propio bienestar que antepone al de la familia.<sup>84</sup> Pero dónde están las presiones de los valores sociales que inducen a hacer los sacrificios necesarios para construir una familia? Los valores vigentes requieren opciones antes que lazos.

En el otro lado de la ecuación, en los Estados Unidos las mujeres logran prosperar solamente cuando no hay un hombre presente en el hogar. Los niveles económicos de vida de los hijos a menudo son más altos como menores bajo la tutela del Estado de lo que serían si se hubieran quedado en sus familias desintegradas. Se podría hacer que las madres solas trabajaran, pero el trabajo desafortunadamente le cuesta más al Estado que los cheques de manutención.<sup>85</sup> Tienen que tener equipos, supervisión y trabajar con otros que poseen habilidades complementarias si se pretende que lleguen a ser económicamente viables. Los sueldos tienen que ser suficientemente altos para cubrir los costos adicionales (el cuidado diario y el transporte de los niños), de salir a trabajar. Su productividad presente no justifica los salarios paliativos que cubrirían los costos necesarios de salir a trabajar y la sociedad simplemente no está dispuesta a pagar lo que costaría hacerlas viables.

A lo largo de la historia, en ninguna sociedad ha sido la norma el padre o la madre sola, pero la vida patriarcal ahora está económicamente agotada. Los valores familiares están sometidos al ataque, no por los programas de gobierno que desalientan la formación de una familia (aunque son algunas de las causas) y no por las declaraciones de los medios que menosprecian a la familia (aunque son otras de las causas), sino por el sistema económico en sí. Este simplemente no permite que las familias subsistan de la vieja manera anticuada, con un padre que produce la mayor parte de los ingresos y una madre que se ocupa de casi toda la crianza. La familia de clase media de un solo aportante está extinguida.

Las organizaciones sociales no están determinadas por la economía —hay muchas posibilidades en cualquier momento de la historia— pero cualesquiera que sean tienen que ser coherentes con las realidades económicas. La organización tradicional de la familia no lo es. Como consecuencia, la familia es una institución que está tanto en fluctuación como bajo presión.<sup>86</sup> La cuestión no es de "desarrollo de un estilo" sino de interés propio económico o, más precisamente, de posponer el interés propio al de la familia.<sup>87</sup> Las cuestiones básicas acerca de cómo se debería organizar la familia han sido puestas en juego por la realidad económica. Los cambios dentro del capitalismo están haciendo a la familia y al mercado cada vez menos compatibles.

## LA CLASE MEDIA

En vista de que a los trabajadores de más bajos salarios nunca se les han proporcionado jubilaciones ni planes de salud privados, no pueden perderlos. Como no esperan ni reciben ascensos y nunca han pensado que sus salarios reales aumentarán a lo largo de sus vidas, sus expectativas no se pueden ver frustradas. Desde el punto de vista político, el lumpenproletariado no cuenta. Ellos no causan revoluciones, son inocuos. En los Estados Unidos el pobre ni siquiera vota.

Lo que importa son las expectativas de la clase media. Las expectativas frustradas de la clase media causan las revoluciones, y ahora se le ha dicho a la clase media que sus viejas expectativas están desactualizadas<sup>48</sup> y que van a ser menos sus miembros capaces de poseer hogares propios.<sup>49</sup> Van a vivir en un mundo muy diferente donde la desigualdad crece y los salarios reales caen para la mayoría de ellos. La era de los aumentos de sueldo anuales ha quedado atrás; no pueden esperar niveles de vida crecientes a lo largo de sus vidas ni las de sus hijos.

La clase media está alarmada y tiene motivos para estarlo. No ha heredado riqueza y debe depender de una sociedad o familia para la seguridad económica, pero esto es exactamente lo que no va a conseguir.<sup>50</sup> El gobierno está retirando su provisión de seguridad económica y las empresas los tratan como "pistoleros contratados" con cada vez menos beneficios supplementarios que garanticen su seguridad.

El rico se costeará los guardias de seguridad privados gracias a sus más altos ingresos mientras la clase media tendrá que venderse con la inseguridad callejera, los malos colegios, la no recolección de residuos y el deterioro del transporte público.<sup>51</sup> Como tan acertadamente señaló el analista conservador Kevin Phillips, la "clase media es una perspectiva social antes que un nivel definido de confort material", pero cada vez menos individuos tendrán esta perspectiva durante todo el tiempo que ese concepto tenga alguna validez en la realidad.<sup>52</sup>

La realidad lentamente se está filtrando y las opiniones están cambiando. En 1964 solamente el 29% de la población dijo que el país (EE.UU.) estaba manejado por los ricos, pero en 1992, el 80% pensaba que la nación estaba en manos de los ricos.<sup>53</sup> Y si se consideran los resultados económicos de los que consiguieron algo en los últimos veinte años, ¿quién podría decir que estaban equivocados?

## A DIFERENTES SISTEMAS SOCIALES, DIFERENTES MANIFESTACIONES SUPERFICIALES

Lo que se inició en Estados Unidos ahora se está propagando claramente al resto del primer mundo. A comienzos de la década de los ochenta el Reino Unido comenzó a experimentar la creciente desigualdad que diez años antes había empezado en los Estados Unidos. Si bien los ingresos medios subieron más de un tercio de 1979 a 1993, el ingreso del 10% inferior cayó un 17%.<sup>54</sup> Una década más tarde comenzaron a aparecer las mismas tendencias en el continente europeo.<sup>55</sup> A comienzos de los años noventa la brecha salarial entre el decil superior y el decil inferior de la fuerza laboral estaba creciendo en 12 de las 17 naciones de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) que llevaban estos registros, un aumento en proporción de 7,5-1 en 1969 a 11-1 en 1992.<sup>56</sup>

Incluso comenzaron a aparecer pequeñas reducciones en el salario real en lugares tan improbables como Alemania.<sup>57</sup> Los sueldos finlandeses cayeron en cuatro de los primeros cinco años de la década de los noventa.<sup>58</sup> Como un símbolo de la época, poco después de la Navidad de 1994, la división francesa de IBM anunció una reducción del 7,7% en los salarios efectivos.<sup>59</sup> Se les ofreció una opción a los empleados entre las reducciones salariales o las reducciones permanentes de la fuerza laboral y un 95% de los cerca de mil empleados afectados votó por la reducción salarial. Sus sindicatos franceses ni siquiera fueron consultados.

Pero algo estaba sucediendo en Europa, incluso antes de que los salarios reales comenzaran a caer. En Europa, la legislación social y las realidades institucionales transformaron las mismas presiones tectónicas que estaban produciendo la caída de los salarios en los Estados Unidos en creciente desempleo.<sup>60</sup> La legislación social europea hizo muy costoso, y casi imposible, despedir trabajadores. En vista de que los trabajadores no podían ser despedidos, no tenían que aceptar las "restituciones" y las reducciones salariales que se impusieron a los trabajadores norteamericanos. Como resultado, los salarios y los beneficios adicionales europeos aumentaron mientras los de Estados Unidos declinaban. A mediados de la década de los noventa la mayor parte de Europa Occidental tenía salarios muy por encima de los de Estados Unidos. Alemania batió los récords con un salario por hora de U\$30 si se incluyan los beneficios adicionales y casi U\$17 si se excluyen.<sup>61</sup> Incluyendo los costos sociales, los costos de la mano de obra fabril en Alemania son más de dos tercios más altos que los de los Estados Unidos.<sup>62</sup>

Pero si resulta costoso o imposible despedir trabajadores, las empresas comerciales que pretenden maximizar sus ganancias tampoco los em-

plearán. A lo largo de los años cincuenta y sesenta, las economías europeas operaban con tasas de desempleo de aproximadamente la mitad de las que se podían encontrar en los Estados Unidos. Pero casi al mismo tiempo que los salarios reales comenzaron a caer en los Estados Unidos, el desempleo comenzó a aumentar en Europa.<sup>103</sup> A mediados de la presente década, las tasas de desempleo en Europa han aumentado hasta el doble de las registradas en los Estados Unidos (10,8% versus 5,4% en marzo de 1995), y en algunos países como España (23,2%), Irlanda (14,3%) y Finlandia (16,8%) han sido tres a cuatro veces más altas.<sup>104</sup>

Los europeos del sur aducen que sus tasas de desempleo anunciadas no son realmente tan malas como parecen, toda vez que muchos trabajadores están en realidad empleados en negro (la economía donde los impuestos no se pagan y se ignoran los reglamentos gubernamentales para la mano de obra), pero se declaran como desempleados en la economía legal. Sin embargo, las tasas de desempleo en el norte de Europa son claramente peores de las que se anuncian. Con sistemas de invalidez muy generosos, muchas de estas naciones, como Holanda, tienen enormes cantidades de trabajadores potenciales (cerca de un 15%) oficialmente fuera de la fuerza laboral porque están recibiendo del gobierno compensaciones por invalidez.<sup>105</sup> Muy pocos son realmente inválidos e incapaces de trabajar. Si estos se contaran como desempleados, pues realmente lo son, el desempleo estimado sería mucho más alto.<sup>106</sup>

Si bien hay otros factores en el trabajo además del sistema de bienestar social, Europa tiene un porcentaje de participación mucho más bajo. En conjunto, entre aquellos individuos en edad activa, en los Estados Unidos trabaja el 77%, pero en Europa solamente el 67%.<sup>107</sup> Si estos 10 puntos de diferencia en el porcentaje reflejaran a las personas que querían trabajar y estarían trabajando si vivieran en los Estados Unidos, entonces el porcentaje de desempleo real comparable de Europa sería casi cuatro veces el de los Estados Unidos.

El desempleado de Europa también ha estado desempleado durante un largo tiempo, tan largo que más que como desempleado podría considerársele como descartado del proceso de producción. En Francia, el 39% de los desempleados lo son por más de un año; en Alemania el desempleado a largo plazo da cuenta del 46% del total de desempleo; y en Irlanda esta cifra trepa hasta el 60%.<sup>108</sup> En cambio, solamente el 11% de los norteamericanos está desempleado durante más de un año.<sup>109</sup>

El desempleo también está altamente concentrado entre los jóvenes. En algunos países europeos más del 60% de los jóvenes que han salido de la escuela secundaria están desempleados. En el largo plazo esto crea una fuerza laboral que no recibe el entrenamiento que debería estar obteniendo y una generación de jóvenes sin experiencia laboral. Lo que esto significa

rá para las habilidades y los hábitos de trabajo en el largo plazo queda por verse, pero es difícil imaginar un escenario donde el desempleo persistente entre los jóvenes de dieciocho a veinte años de edad rinda beneficios positivos.<sup>110</sup> Las expectativas perversas acerca de cómo funciona el mundo están establecidas y en el largo plazo esas expectativas van a ser mucho más costosas que el pago del sistema de bienestar social que ahora mantiene pacíficos a los jóvenes.

El problema europeo no se ha producido por las pérdidas de empleos. En los años ochenta los Estados Unidos perdieron el 2% de sus puestos cada mes mientras Europa solamente perdió un 0,4% de sus puestos.<sup>111</sup> El problema surgió por una falta de expansión laboral. Mientras Europa no registró nuevos empleos netos de 1973 a 1993, los Estados Unidos generaron 33 millones de puestos nuevos netos.<sup>112</sup>

Las causas son directas. Las políticas antiinflacionarias llevaron a medidas monetarias restrictivas que deliberadamente produjeron un alto desempleo. Como el desempleado de largo plazo llega a tener un efecto cada vez más limitado sobre los aumentos salariales (sin experiencia laboral ni desarrollo de la capacidad es cada vez menos competitivo frente a aquellos que han estado trabajando); se requieren niveles de desempleo cada vez más altos para obtener los mismos efectos antiinflacionarios.<sup>113</sup> Con los generosos beneficios de los seguros de desempleo, los trabajadores han sido lentos para buscar empleos nuevos y se han rehusado a aceptar puestos con salarios más bajos.<sup>114</sup>

En Francia el salario mínimo por treinta y nueve horas de trabajo es de US\$1215 por mes con otro 40% requerido para las cargas sociales.<sup>115</sup> La legislación social europea a través de la introducción de estos salarios y otras prácticas sociales ha creado economías con una distribución de ingresos muy condensada, donde el quinto más bajo de la fuerza laboral gana 80% más que el quinto más bajo de la fuerza laboral norteamericana.<sup>116</sup> Como consecuencia, no puede existir ni expandirse en Europa toda la serie de industrias y servicios de bajo salario que hay en los Estados Unidos.<sup>117</sup>

Cuando los asiáticos aluden al sistema de bienestar europeo para los que están en edad de trabajo lo hacen con escepticismo.<sup>118</sup> Simplemente no pueden creerlo. ¡Vacaciones de cinco semanas! ¡Un mes de aguinaldo en Navidad! ¡Dieciocho meses de salarios restituidos mediante un seguro por despido! Su descreimiento es una de las razones por las cuales el sistema no puede continuar. Las empresas se pueden trasladar al Lejano Oriente y evitar todos esos costos europeos de los beneficios adicionales.

Con los salarios medios y mínimos altos, las compañías europeas invierten en los equipos de capital necesarios para aumentar la eficiencia y sobrevivir pagando los sueldos que tienen que pagar, pero no tienen interés en expandir el empleo en Europa. Los costos totales simplemente son de-

masiado altos en relación con los que se pagan en el resto del mundo.<sup>129</sup> Si una empresa necesita expandirse, hay lugares más rentables y de salarios más bajos para hacerlo. En 1994, los alemanes invirtieron sólo 1.500 millones de marcos en Alemania.<sup>130</sup> Las empresas fabriles suecas elevaron su rendimiento un 16% en Suecia mientras al mismo tiempo elevaban su rendimiento en un 180% en el resto del mundo.<sup>131</sup> Al trasladar parte de su producción a Alabama y Carolina del Sur, Mercedes y BMW reducirán a la mitad sus costos laborales en Alemania. También han comunicado que esperan que este hecho sea debidamente advertido por la fuerza laboral agremiada en Alemania.<sup>132</sup>

Pero al mismo tiempo, Alemania ha tenido un notable éxito manejando su economía con cargas de bienestar social muy altas. En las industrias clave, como la de máquinas-herramienta, ha sido capaz de mantener su participación en el mercado mientras los Estados Unidos con cargas mucho más bajas han estado perdiendo más de un tercio de su participación.<sup>133</sup> Mientras ocurría esto en algunos sectores, ¿por qué los alemanes iban a aceptar reducciones salariales en todas las categorías? La crisis que hace que la gente esté dispuesta al cambio todavía no ha llegado.

Europa continental trató esencialmente de proteger los salarios de aquellos que permanecían empleados (en 1994, nueve naciones de Europa occidental tenían salarios sustancialmente más altos que los de Estados Unidos y otras dos estaban en paridad, si bien ningún país europeo mostraba niveles de productividad equiparables a los de Estados Unidos), pero con un enorme costo debido al más alto desempleo y la pérdida de puestos.<sup>134</sup> En lugar de aplicar las reducciones del salario real a toda la fuerza laboral, los salarios se redujeron a cero para el desempleado. En lugar de compartir las reducciones de las ganancias en forma directa, como se hizo en Norteamérica, los europeos con empleo compartieron indirectamente su ingreso con el desempleado, a través del pago de impuestos más altos para financiar un sistema muy generoso de seguro por desempleo. Si se prorratan los pagos salariales europeos y norteamericanos para el empleado y el desempleado, las reducciones del salario real comienzan casi al mismo tiempo y son aproximadamente similares: las mismas fuerzas tectónicas, una manifestación de superficie diferente y resultados finales similares.

Ahora se pueden observar las fallas incipientes en este sistema.<sup>135</sup> La Comisión Europea regularmente publica informes en los cuales recomienda cambios en el sistema europeo de pagos por asistencia social, de salarios mínimos, de regulaciones gubernamentales para el trabajo part-time, de seguros de desempleo y de poderes gremiales, y redacta leyes de apertura para permitir "flexibilidad" en la fuerza laboral. Si bien ningún funcionario lo manifiesta en voz alta, la "flexibilidad" es simplemente una

palabra en clave para expresar "salarios declinantes".<sup>136</sup> Si la "flexibilidad" hubiera ocurrido, habría suficientes motivos para creer que el sistema salarial europeo se está desplazando más rápidamente hacia el modelo norteamericano. Cuando el Reino Unido suprimió sus Consejos Salariales, el 40% de la fuerza laboral terminó trabajando por debajo de los antiguos salarios mínimos.<sup>137</sup>

En la forma más comunitaria de capitalismo practicado en Japón, ni los salarios-reales declinantes de Norteamérica, ni el creciente desempleo de Europa son todavía visibles. Con su garantía de empleo vitalicio, Japón está ofreciendo esencialmente un sistema de seguro de desempleo privado. Como consecuencia, las compañías japonesas han desarrollado enormes cantidades de trabajadores ociosos sobre sus planillas de pagos privados. Incluso los propios japoneses admiten que muchos de esos trabajadores no tienen nada que hacer. Si aquellos individuos mantenidos por este sistema de seguro de desempleo privado se sumaran a los oficialmente reconocidos como desempleados, casi el 10% de la fuerza laboral japonesa estaría desempleada, una cantidad no muy alejada de la que muestra la Comunidad Económica Europea (CEE) en su conjunto.<sup>138</sup>

Si bien el sistema social japonés ha preservado a sus trabajadores de las fuerzas que afectan a la mano de obra en otras partes del mundo industrial, se ha pagado un alto precio en términos de rentabilidad. Las empresas japonesas tradicionalmente obtienen menores ganancias que las de otras partes del mundo, pero en los primeros cuatro años de la década presente, los japoneses han manejado esencialmente una economía "libre de ganancia". Aquellas firmas que consiguieron ganancias estuvieron contrabalanceadas por las que tuvieron pérdidas. Incluso en la variante japonesa del capitalismo, esto no puede continuar para siempre. En la prensa comercial japonesa hay ahora una gran cantidad de artículos que hablan acerca de la necesidad de reducir los salarios para seguir siendo competitivos y se dan ejemplos de firmas que han trasladado sus bases de producción mar adentro para disminuir sus costos salariales.<sup>139</sup>

#### LOS CAMBIOS INDUCIDOS EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA

El capitalismo es muy eficiente para seguir los cambios en los ingresos. Cuando la distribución del ingreso se altera, el "quién vende-qué-a quién" rápidamente se ajusta. El marketing y la producción cambian para concentrarse sobre los grupos que han estado ganando poder adquisitivo y alejarse de aquellos que lo han estado perdiendo.

Este cambio ya es visible en el comercio minorista. Las tiendas de

nivel medio (Sears, Macy's, Gimbel's, etc.) han tenido todas problemas económicos en los últimos quince años (han abandonado el negocio, han perdido participación en el mercado), mientras que la tiendas de nivel superior (Bloomingdale's) y de nivel inferior (Wal-Mart) han estado operando muy bien. Aquellas que se han situado en una posición conveniente para sacar ventaja de los cambios en la distribución del poder adquisitivo se impusieron en el comercio minorista en los años ochenta y comienzos de los noventa. Aquellas con un fuerte perfil de clase media —Sears es el mejor ejemplo— y que no han podido cambiar de nivel hacia arriba o hacia abajo, atravesaron graves dificultades.

Este cambio no ha ocurrido por accidente, ni porque se hayan manejado torpemente todas las tiendas de clase media, mientras los genios manejaban las de los otros extremos del espectro. Los consumidores con ingresos de clase media están llegando a ser cada vez menos en número: unos pocos suben en la escala social a medida que sus ingresos aumentan, pero la mayoría desciende mientras sus ingresos caen. En el mundo de la publicidad se suele llamar a este cambio "el fin del Marlboro man".<sup>130</sup>

En las futuras décadas serán las tiendas como Wal-Mart las que deberían atravesar dificultades. Para proceder tan bien como lo ha hecho Wal-Mart tienen que ser eficientes, sus competidoras tienen que ser inefficientes y las fuerzas fundamentales de la economía deben acompañarlas. El mercado de Wal-Mart está conformado por familias que integran el 60% inferior de la población y con salarios reales en declinación, tanto para el hombre como para la mujer, es decir que el poder adquisitivo de sus clientes está en baja. Nadie puede vender más a aquellos que tienen menos. Si la participación de un minorista en el mercado ya es muy amplia entre su clase de consumidores (es el caso de Wal-Mart), va a ser muy difícil compensar la caída de las ventas per capita con una participación creciente en dicho mercado.

Si los ingresos per capita están en suba pero los salarios bajan, alguien debe estar recibiendo todo ese ingreso extra. Como veremos más detalladamente en el Capítulo 5, ese alguien son las personas de más edad. La participación de los más viejos en el ingreso se ha duplicado en las dos últimas décadas. Son ellos los grandes ganadores económicos. Son ellos quienes en el futuro regirán el sistema económico.

El cambio en el poder adquisitivo hacia los individuos de edad avanzada ya se insinúa en el gran éxito económico de la industria de los cruceros de línea. Navegar en un crucero constituye una vacación perfecta para las personas mayores a quienes les sobra el tiempo, que a menudo tienen dificultades de movilidad y que pueden tener días en que no se sienten bien mientras están de vacaciones. El desarrollo de

nuevos productos en otras industrias del mismo modo se concentrará sobre los ciudadanos de más edad. La compra electrónica desde el hogar es un buen ejemplo.

Desde el punto de vista tecnológico, toda tienda minorista en los Estados Unidos podría cerrar definitivamente y todo se podría comprar mañana por medios electrónicos. Lo que será adquirido por medios electrónicos depende de lo que los norteamericanos deseen comprar en una experiencia social y de lo que simplemente necesiten comprar. Conscientes de esto, las galerías comerciales y los centros de compras están ahora ocupados en instalar puestos de comida, áreas de entretenimiento, bancos para descansar y charlar, y otras maneras de atraer a la gente a entrar y pasar el día. En última instancia, los jóvenes pueden desear hacer muchas otras cosas, además de sus compras en un contexto social, que los mayores con dificultades de movilidad no pueden hacer. Los candidatos para la compra electrónica pueden no ser los adolescentes aficionados a la informática sino los viejos. Pero eso significa contar con equipos y procedimientos con los cuales las personas mayores se sientan cómodas.

Los mayores cambios visibles probablemente se advertirán en los programas de televisión. Los anunciantes tradicionalmente han necesitado programas que atractaran a los jóvenes de dieciocho a veinticinco años de edad. Sin tener todavía responsabilidades familiares, con un ingreso discrecional que se esperaba que aumentara rápidamente y sin haberse formado hábitos de compra, ellos han sido el objetivo óptimo de los anunciantes. Pero ahora ninguna de las viejas suposiciones es válida. Con los salarios reales seriamente deteriorados, los jóvenes tienen un ingreso mucho menor discrecional que en el pasado y ninguna perspectiva de que aumente rápidamente en el futuro. Los jóvenes todavía tienen preferencias de consumo más maleables, pero no es ningún negocio alterar las preferencias de aquellos que tienen un escaso ingreso con el cual satisfacer sus nuevos gustos.

Las dificultades en abandonar las viejas "verdades" a fin de responder a las nuevas se pueden advertir en el hecho de que los ejecutivos de la televisión todavía apuntan a los jóvenes de dieciocho a veinticinco —aun cuando esta es evidentemente la "ola" del pasado.<sup>131</sup> Pero con el tiempo aprenderán. A medida que el ingreso discrecional pase de los jóvenes a los viejos, la publicidad lo seguirá. Los programas de la televisión que hoy se concentran en los jóvenes serán reorientados a los mayores. Los vendedores aprenderán que, si bien es difícil convertir a los mayores en sus clientes, una vez vendido el producto no lo dejarán enseguida para probar los productos de otros. Si ya son sus clientes, las dificultades de cambiar sus preferencias llegarán a ser un activo, no un pasivo.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones son simples. Probablemente, ninguna nación que no haya experimentado una revolución o una derrota militar con una ocupación subsiguiente ha tenido un aumento tan rápido o extendido de la desigualdad como ha ocurrido en los Estados Unidos en las dos últimas décadas. Nunca antes los norteamericanos habían visto reducciones del salario real frente a un crecimiento del PBI per cápita.

3

## Placa 1: El fin del comunismo

El terremoto que terminó con el comunismo e introdujo a 1.900 millones de personas en el mundo capitalista va a transformar la Tierra de una manera radical.

### LA GEOGRAFIA ECONOMICA

Para un tercio de la humanidad que ha vivido dentro del viejo mundo comunista, la economía de la vida cotidiana cambiará profundamente. Tendrán oportunidades para tomar sus propias decisiones que nunca antes estuvieron a su alcance, pero se les pedirá que asuman riesgos (ser desempleado, tener ingresos declinantes así como crecientes) y emprendan actividades (búsqueda de negocios o departamentos, iniciar nuevas empresas) que nunca habían hecho en el pasado. Tendrán la posibilidad de llegar a ser ricos, pero se privarán de algunas cosas buenas de la vida (atención infantil gratuita de alta calidad y disponibilidad; grandes subsidios para la formación artística; educación gratuita) que se han acostumbrado a esperar. Sin los generosos subsidios del comunismo es probable que el Ballet del Bolshoi jamás vuelva a ser tan bueno.

Pero dentro del viejo mundo comunista la actividad económica cotidiana también cambiará profundamente. Las industrias están y estarán

# *marcador*

## INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA EMPRESA

### REFLEXIONES, DECISIONES Y ACCIONES

#### Marco de referencia

La introducción de cambios tecnológicos en productos, procesos y equipos constituye un fenómeno cotidiano, en tanto afecta las condiciones específicas de una unidad productiva o de un sector.

En la medida en que dichos cambios tienen ese ámbito restringido de aplicación sus efectos se limitan casi exclusivamente a los factores económicos, laborales y sociales directamente vinculados.

En cambio, en algunas circunstancias, la modificación sustantiva de los contenidos científicos y tecnológicos en los que se basa la organización de la producción, constituye una verdadera revolución y forma parte, promueve y condiciona, profundas repercusiones en las dimensiones económicas, sociales, culturales, políticas y organizativas de la totalidad de los sectores y países, de las relaciones entre ellos y de cada una de las empresas que los integran.

En el sentido más amplio, el documento de La Empresa frente a la revolución tecnológica, recoge algunos de los aspectos más relevantes de la realidad, que han experimentado profundas transformaciones como parte de las revoluciones industriales precedentes y las manifestaciones previsibles, emergentes de la que actualmente se está desarrollando.

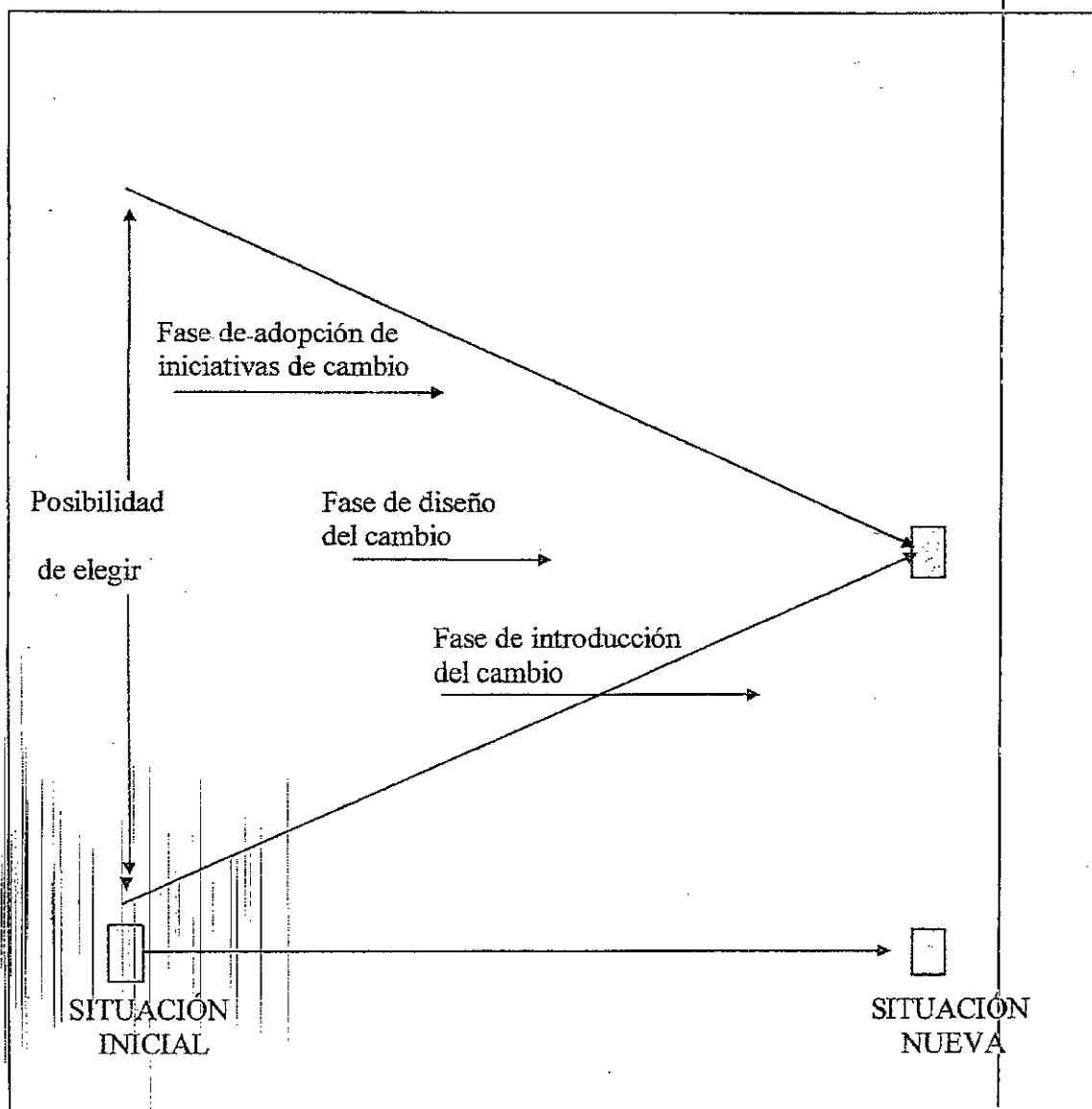
Resulta necesario formular y aplicar una propuesta metodológica que permita analizar los cambios operados en la organización de las empresas y de las instituciones, en la definición y contenido de los puestos de trabajo, los requerimientos y formas de acceso a la formación, la productividad y las retribuciones, las relaciones jerárquicas y los sistemas operativos derivados de la introducción de nuevas tecnologías.

Asimismo, resulta indispensable evaluar la pertinencia y oportunidad de políticas, instrumentos y medidas concebidas para una realidad que, al transformarse, demanda una profunda reformulación de los mismos.

La oportunidad con que tales cambios se apliquen, está vinculada con las diferentes fases que es posible reconocer en los procesos de transformación tecnológica y cuyos aspectos más relevantes se sintetizan en el apartado siguiente.

## Fases de introducción de cambios tecnológicos

En la figura que se incluye a continuación se advierte que la introducción de nuevas tecnologías implica un proceso que lleva de la situación actual a una situación nueva, fenómeno que demanda un cierto tiempo de desarrollo y la adopción de decisiones en diferentes aspectos.



Como puede apreciarse, las posibilidades de elegir alternativas convenientes, son amplias durante la fase de adopción de la iniciativa del cambio y se van reduciendo durante el diseño del mismo. Al llegar la etapa de introducción de la nueva técnica, las opciones son limitadas y, en muchos aspectos, predetermina a tal punto las respuestas que no quedan márgenes de elección. Se plantean diferentes niveles en los que es necesario adoptar decisiones e instrumentar acciones que permitan transformar la situación inicial para alcanzar las nuevas condiciones tecnológicas y organizativas de la empresa.

La secuencia incluye:

- Análisis económico y de mercado
- Decisión de inversión
- Elección de la nueva tecnología
- Adaptación de la organización a las nuevas tecnologías
- Definición de las condiciones de empleo, capacitación y contenido de tareas.

Los distintos factores mencionados requeridos para hacer posible la transformación tecnológica, ponen de relieve la compleja trama interna de la empresa y de las instituciones resueltas a llevarla a cabo y, por otra, plantea la necesidad de identificar las variadas políticas que pueden afectar, favorecer o demorar la efectiva aplicación de los cambios en los procesos productivos y organizacionales de los que depende, en definitiva, la capacidad competitiva del país y sus reales posibilidades de inserción en el mundo moderno.

### Naturaleza de las innovaciones

Existe una tendencia generalizada a vincular los cambios tecnológicos exclusivamente con los artefactos y equipos que integran la dotación física de una unidad de producción o de servicios. Sin embargo, es posible, que los mayores efectos de las transformaciones que se están produciendo, tengan su expresión en los cambios organizacionales asociados.

Los primeros, son los que constituyen las innovaciones duras y, por el contrario, los otros forman parte de las innovaciones blandas. Entre ambas corresponde mencionar:

• **Innovaciones duras**

✓ En los **productos**

Incorporación de dispositivos electrónicos  
Combinación de subcomponentes estandarizados  
Miniaturización  
Nuevos materiales

✓ En los **procesos**

Utilización de equipos totalmente automatizados  
Robotización de medios de manipulación y alimentación de materiales  
Sistemas de control programado de maquinaria y equipo (CAM)  
Sistemas de diseño asistido por computadora (CAD)  
Informatización de las tareas administrativas y de los sistemas de comunicación

• **Innovaciones blandas**

✓ Nuevas técnicas de **organización del trabajo**

Círculos de calidad  
Constitución de equipos de trabajadores con metas de trabajo conjuntas

Detección de problemas, búsqueda y propuesta de soluciones durante el desarrollo de las tareas  
Transferencia del férreo control de calidad tradicional a un sistema a cargo del grupo o de cada trabajador

- Sustitución de la automatización rígida, generadora de un gran número de productos con poca variedad, por la automatización flexible de gran variedad y calidad de productos con alta rotación

Este fenómeno de flexibilización presenta un conjunto de manifestaciones:

A nivel de la empresa cambia la esencia y volumen del total de las tareas, intensifica las actividades de diseño, la recopilación, procesamiento y distribución de toda clase de datos, modifica las actividades de transformación directa y generaliza la necesidad de contar con conocimiento de electrónica básica.

A nivel del trabajador disminuyen las funciones manuales y mecanizadas, incrementan las que implican esfuerzo mental, se produce una integración horizontal de funciones en las que la tradicional división de tareas tiende a desaparecer, se produce también una mayor integración vertical a través de sistemas de cooperación, responsabilidad e iniciativa. Se genera de ese modo, el trabajador polivalente.

Se promueven numerosas formas de flexibilizar la relación de la empresa con el factor trabajo.

**Flexibilidad interna** en la empresa, implica mayores niveles de calificación formal, formación polivalente de los trabajadores, desaparición de la división detallada y jerárquica de funciones, promoción de la participación en la detección de problemas y en la forma de resolverlos, se propicia el pago por conocimientos y no por antigüedad. Ante altibajos en el mercado, la empresa busca operar con flexibilidad en los horarios.

**Flexibilidad externa** que consiste en obtener la mano de obra de acuerdo a las necesidades de corto plazo, sin que se formalicen relaciones permanentes y se ejerzan derechos de antigüedad, estabilidad o indemnización. Las formas más difundidas son las de trabajo eventual, tiempo parcial, trabajo a domicilio y subcontratación de mano de obra, a través de agencias de colocación o de trabajo temporario.

La forma más estructural de transferir la carga de personal al exterior de la empresa, consiste en la externalización o terciarización de los procesos que antes se realizaban internamente.

## **Guía de identificación de cambios tecnológicos**

A fin de determinar en qué sectores o empresas se están produciendo modificaciones en las tecnologías operativas o en las formas de organización, se ha elaborado una serie de preguntas a responder para definir las formas que adoptan dichas transformaciones.

### **Fase de adopción de iniciativas de cambio**

En qué áreas existe interés por automatizar o introducir modificaciones en la organización y/o en la producción?

En qué consisten las tareas a automatizar?

Los cambios pensados están relacionados con nuevos productos o servicios?

Con nuevas tecnologías de proceso?

Automatización de la producción, el almacén, el transporte dentro de la empresa, el control de procesos o de la calidad?

Automatización de la oficina, sistemas de información de personal u otros?

Tiene como objetivo nuevos productos, oferta flexible de productos, mejorar la calidad, incrementar la eficiencia, reducir insumos o productos en el almacén, mejor aprovechamiento de energía, mayor control sobre la intensidad del trabajo?

### **Fase de diseño del cambio**

El diseño de los cambios es interno o externo a la empresa?

La tecnología es adaptada por los que la suministran o por el personal de la empresa?

Se está investigando en contenido de las tareas?

Los operadores futuros de los equipos nuevos participan en el diseño?

Se están comparando diferentes opciones tecnológicas disponibles en el mercado?

Se diseña una tecnología específica para la empresa o se adapta una existente?

Se está dando capacitación para las nuevas funciones?

### Fase de introducción del cambio tecnológico

Qué máquina o equipo se introduce y a cambio de qué?

Qué cambio de organización se introduce y en reemplazo de qué sistema?

Quién suministra la nueva tecnología?

Hay personal de la empresa involucrado en la instalación?

Tienen suficiente capacitación para poder manejar ellos solos después el mantenimiento?  
Se experimenta con modelos?

Qué aspectos son considerados en la experimentación?

- Deficiencias en el equipo nuevo
- Deficiencias en la operación
- Aspectos de seguridad en el nuevo equipo
- La organización del trabajo con el equipo nuevo, la cantidad e intensidad del mismo y el contenido de las tareas
- Capacitación y adiestramiento requerido para los futuros operadores

En los últimos años, se han producido modificaciones de la tecnología como las descriptas? De ser así, analizar los siguientes efectos:

Sobre los contenidos de las tareas y puestos de trabajo, se procedió a la capacitación de trabajadores de la empresa o se incorporó personal especializado externo?

Los cambios tecnológicos determinaron despidos de personal?

De no ser así, hubo desplazamientos de tareas o sectores?

Determinaron modificaciones en el régimen horario, jornadas o turnos?

Se han establecido sistemas de autocontrol de calidad, círculos de calidad, grupos de trabajo con metas conjuntas de producción, se han suprimido sistemas de control y supervisión vertical?

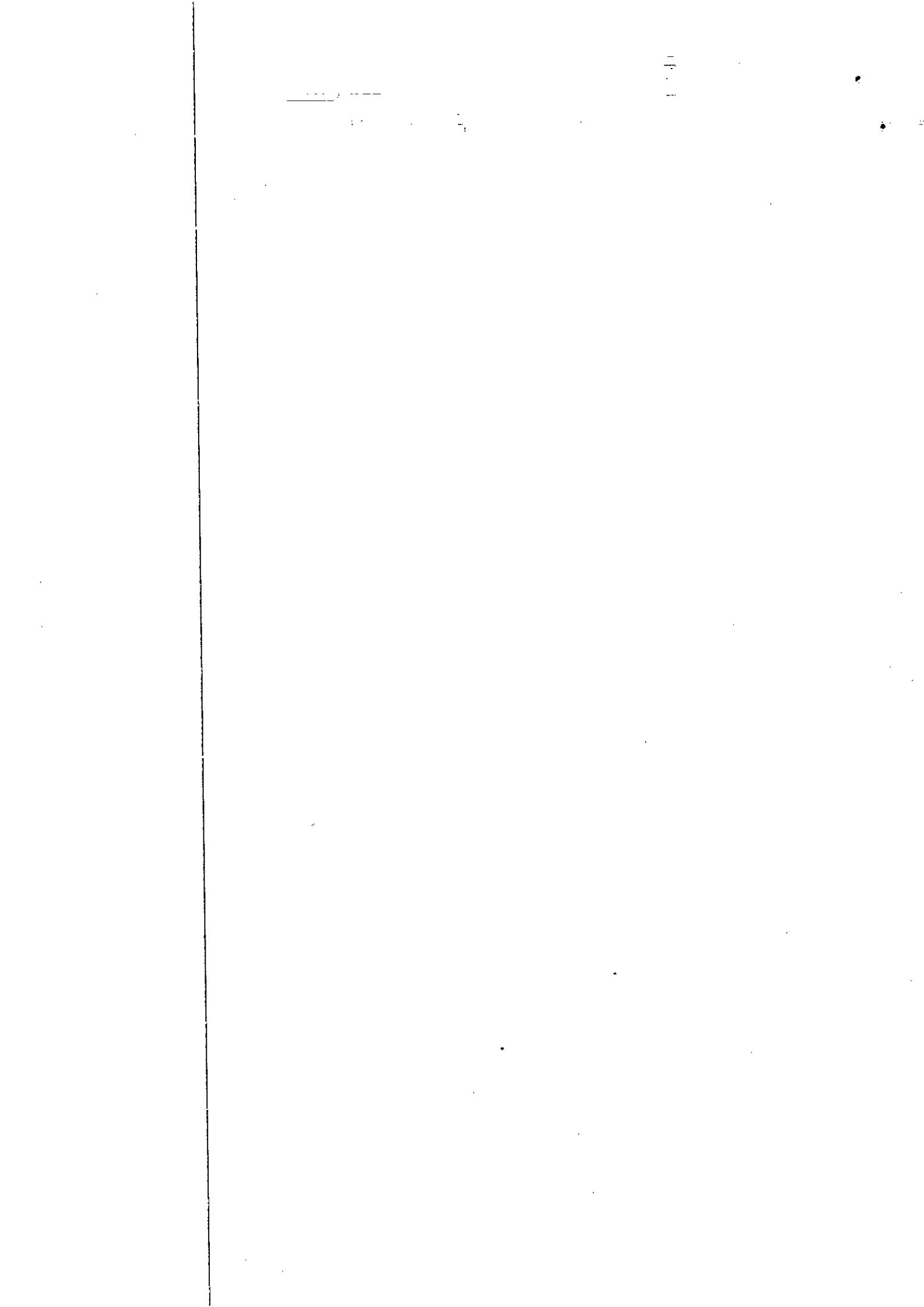
Se han transferido a empresas externas funciones que antes se realizaban internamente?

### Transformación tecnológica y política pública

Las modificaciones tecnológicas están vinculadas, tal como se señalara, con cambios en todas las dimensiones de la realidad. En ese marco es previsible que las instituciones del sector público experimenten cambios significativos para adaptarse a las nuevas condiciones.

En tal caso, resulta necesario identificar la naturaleza de los cambios y de sus efectos sobre:

- El universo objetivo, en cuanto a su constitución, funcionamiento y necesidades
- La configuración institucional y las funciones asignadas
- Las políticas, instrumentos y medidas
- Las condiciones tecnológicas y de equipamiento
- La calificación requerida de los agentes que integran cada institución



## NOTA DE AGRADECIMIENTO

Este curso tuvo numerosas y sucesivas versiones. Conjuntamente con el amigo Castro montamos sus primeras formulaciones. Infelizmente, debido a mi ausencia de Brasil en el bienio 1965-1966, no pude colaborar con él como anhelaba para su versión actual. Antonio dedicó parte sustancial de su tiempo durante esos dos años para conducir aquel modesto embrion a la elaborada versión que ahora divulgamos.

CARLOS LESSA.

mercedor

## CAPÍTULO I EL SISTEMA ECONÓMICO

Las sociedades evolucionadas descansan sobre una diversificada base económica que, accionada por el trabajo humano, engendra una serie de bienes cuyo destino último es el consumo por sus miembros. Los variados elementos que participan en la vida económica de una nación, así como sus conexiones y dependencias, se suman en un todo denominado sistema económico, cuya presentación gradual es el objeto de las páginas que siguen.

El análisis de la constitución de un sistema económico se inicia con el desglose de sus elementos fundamentales.

Primer, claro, destacan los hombres, que explican la existencia, animan y conducen el sistema. Presentes en él, a través de su capacidad de trabajo, son los organizadores y ejecutores de la producción.<sup>1</sup>

En un primer enfoque, estrictamente cuantitativo, pueden destacarse del seno de la población los sectores "productivo" y "dependiente". Con esta sumaria clasificación quedan caracterizados, respectivamente, el contingente de población en edad de trabajar (por regla general delimitado entre las edades de 14 a 60 años) y la fracción de la población que todavía no participa o ya se retiró de las funciones productivas. La proporción de personas en edad "productiva" acusa diferencias entre las naciones, tiéndiendo a ser más elevada en las desarro-

<sup>1</sup> El hombre es usualmente presentado, para fines de análisis económico, como un ser racional que, actuando individualmente, busca extraer el máximo de ventajas de las oportunidades con que cuenta. Siendo así, correspondería a la ciencia económica desdoblarse los principios lógicos subyacentes en el comportamiento de los llamados agentes económicos. Tal concepción está en diametral oposición al espíritu de este curso, que no tiende a establecer instrumentos analíticos de racionalización del comportamiento económico individual, sino que aspira a mostrar la "estructura y el funcionamiento de un sistema económico".

lladas, debido básicamente a la enorme proporción de los individuos de menos de 14 años entre los pueblos subdesarrollados (en Brasil, por ejemplo, cerca del 40% de la población se encuentra en este último grupo).

A partir de la población en edad de trabajar, o sea, del potencial de mano de obra del sistema, se llega a los conceptos de población "económicamente activa" y "población ocupada":

a) Económicamente activa es la porción de la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo; se obtiene sustrayendo, del contingente en edad de trabajar, a los que se dedican a actividades domésticas (no remuneradas), a los estudiantes, etcétera.

b) El concepto de población ocupada comprende a los individuos que ejercen una actividad profesional remunerada, o sin remuneración directa cuando se trata de auxiliares de personas de la familia. Difiere, pues, del concepto anterior, por excluir a los desempleados; no se refiere, en consecuencia, a la población disponible, sino al contingente efectivamente absorbido por el sistema.

El cociente que compara el monto de personas ocupadas con el total de habitantes proporciona la "tasa de ocupación". Este indicador señala, en suma, la proporción de aquellos individuos que, por su trabajo, generan el total de la producción de que disfruta la comunidad.

La proporción de personas ocupadas en una comunidad se ve afectada por fenómenos económicos, sociales y demográficos, *strictu sensu*. No es difícil captar el sentido de esta afirmación: a partir de la población total, hay que sustraer viejos y niños (para llegar a la población hábil); retirar a los aptos para el trabajo que no estén orientados al mercado de mano de obra (alcanzándose con esto la población activa) y, finalmente, restar a los que no consiguen emplearse para, entonces, determinar la población ocupada. Habría, así, que computar una serie de factores, para explicar por qué la tasa de ocupación es de cerca del 32% en una nación como Brasil y próxima al 42% en países maduros, tales como Francia e Inglaterra.

La población económicamente activa, o sea la oferta de trabajo con que cuenta el sistema, se caracteriza por la enorme diversidad de grados y tipos de calificación. Buscando un término medio entre la necesidad de distinguir diferentes grados

de capacitación de los trabajadores y la conveniencia de mantener un alto grado de generalidad de análisis, dividiremos el factor trabajo en dos grandes clases: "calificado" y "no calificado".

Se considera, *grosso modo*, trabajador calificado a aquel que no puede ejercer sus funciones sin un cierto período de aprendizaje. No sería posible establecer definiciones rígidas de calificación: en civilizaciones urbanas e industriales, los requisitos de habilitación profesional difieren de aquellos exigidos por sociedades agrarias y comunidades artesanales.

Con el propósito de producir bienes, los hombres se valen de las riquezas y fuerzas que la naturaleza les ofrece. La cultivan, le extraen materias primas, explotan su potencial energético, etc. Pueden denominarse como recursos naturales los elementos de la naturaleza incorporables a las actividades económicas. Constituyen un variado conjunto en el que destacan el suelo cultivable, los bosques, los yacimientos minerales, los recursos hidrológicos, etc.

Dado que solamente pueden considerarse como recursos naturales aquellos elementos de la naturaleza a que tienen acceso las actividades económicas, su volumen depende, entre otros factores, de la capacidad tecnológica —que determina las posibilidades efectivas de aprovechamiento de las materias primas, las fuentes de energía, etc.—, del avance de la ocupación territorial, de las facilidades de transporte y del monto de las existencias.

Podemos, pues, conciliar, en oposición al concepto característicamente estático de naturaleza, que la reserva de recursos naturales con que puede contar una sistema nada tiene de constante.

El trabajo humano se ejerce en un contexto económico que reúne fábricas, carreteras y una infinidad de otros elementos resultantes del propio esfuerzo humano de épocas pasadas. Tales elementos constituyen, en su totalidad, la reserva de capital de

que está dotado un sistema en determinado momento. Con el fin de esclarecer la acepción de capital aquí empleada, como "factor" de producción, a continuación evocaremos su origen y significado último para las actividades económicas.

Supongamos la existencia de una colectividad primitiva, en que los hombres aún obtienen su sustento tomándolo simple y directamente de la naturaleza. Se trata, pues, de un proceso de "producción", en el cual el hombre entra en contacto directo con las riquezas naturales sin recurrir al empleo de ningún instrumento de producción. Ésta es, sin embargo, una forma poco eficiente de trabajo, y el hombre, dotado de capacidad inventiva e incitado por sus necesidades físicas, empieza a crear un conjunto de bienes, cuyo empleo le permite obtener mayor cantidad de productos por trabajo realizado. Los instrumentos así desarrollados —el hacha, el arco y la flecha, la canoa, etc.— son los primeros elementos del "factor capital", los más remotos componentes del caudal físico de medios de producción de que dispone cualquier sociedad.

Con el paso del tiempo, el factor capital evoluciona de aquellas formas embrionarias, ganando complejidad creciente y confiriendo al trabajo humano una eficiencia cada vez mayor. Así proyectado este concepto en el tiempo, vemos que el acervo de capital de una nación moderna está constituido por sus instalaciones industriales, medios de transporte, escuelas, hospitales, equipos de todo orden, etcétera.

Visto desde otro ángulo, el surgimiento de bienes cuyo destino es la producción de otros bienes nos permite señalar un fenómeno de gran significado histórico-económico: el producto engendrado por el trabajo no es aplicado, en su totalidad, para la atención inmediata de las necesidades humanas. Por el contrario, la producción tiende, sistemáticamente, a exceder al consumo, lo que permite la acumulación de parte de los resultados obtenidos por el trabajo humano. Esta acumulación se traduce en obras de arte, monumentos, etc., y también en la constitución de una base económica para las sociedades. A este último elemento cabe, en este contexto, la denominación genérica de reserva de capital.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El concepto aquí presentado se asemeja al de "riqueza tangible removible", de la contabilidad nacional, habiendo, sin embargo, cierta discrepancia dado que aquella toma en cuenta, por ejemplo, la reserva de ganado.

<sup>2</sup> Visto en una perspectiva individual, por la empresa y el hombre de nego-

#### PRODUCCION Y CONSUMO

El trabajo que puede encaminarse hacia las tareas productivas, los recursos naturales accesibles en una cierta fase de desarrollo y el capital disponible componen la constelación de factores con que puede contar un sistema. Definen, pues, grosso modo, su potencial productivo.

Una vez indicados los elementos que determinan la capacidad productiva de un sistema, volvamos nuestra atención al proceso por el cual un sistema económico moderno llega a valerse de su potencial productivo para la generación de productos destinados al consumo de sus miembros.

Imaginemos, primero, lo que pasa en una comunidad cuyas actividades sean predominantemente agropastoriles. Sus miembros tienen necesidad de alimentos, telas, habitación, etc., y tratan de obtenerlos cultivando sus campos, extrayendo la lana de sus ovejas, cortando la madera necesaria para las construcciones. De los rasgos comunes a estas actividades sobresale, sin duda, la proximidad entre las necesidades humanas y el trabajo dedicado a satisfacerlas.

Una de las características fundamentales de la evolución de un sistema económico es, sin embargo, la creciente distancia que separa el inicio de la producción y el consumo final de los bienes. Así, en una economía moderna, ciertos hombres trabajan, por ejemplo, en siderúrgicas, cuyo producto pasa a otras industrias, y, finalmente, después de recorrer una larga cadena de transformaciones, es entregado a los consumidores. Estos, miembros a su vez de empresas de todo orden, que también se encadenan a otros procesos productivos, contribuyen a la generación de bienes que, en mayor o menor escala, alcanzan a los obreros de la siderurgia... Así, un sistema económico moderno constituye un complejo tejido de relaciones directas e indirectas, por las cuales los hombres llegan a disponer de una amplísima gama de bienes, capaces de satisfacer sus múltiples necesidades y deseos materiales. De esta forma, los hombres dividen socialmente su trabajo y actúan integrados mediante una extensa corriente de intercambios de productos y prestación de servicios mutuos.

En los países desarrollados, el capital asume otro significado: expresa el valor, en moneda corriente, de las instalaciones industriales, tierras, residencias, títulos de crédito, etc., de propiedad de las unidades productivas y las familias. Véase el capítulo XI, "El sistema monetario-financiero".

Las actividades productivas de una sociedad contemporánea se distribuyen a través de innúmeras *unidades productoras* que, individualmente, articulan trabajo, capital y recursos naturales, con la tendencia a obtener determinados bienes y servicios. Las unidades productoras concretan, pues, el fenómeno de la división social del trabajo.

La organización de los factores dentro de tales unidades, así como la dirección de sus actividades, cabe a personas o grupos de carácter privado o público, genéricamente denominados *organizadores de la producción*. Las combinaciones de factores realizadas por ellos se sitúan dentro de un cuadro de posibles soluciones técnicas. Estas constituyen, en realidad, una multiplicidad de procesos productivos, formas de organización, etc., accesibles a las actividades productivas de una determinada época y región. Las unidades productoras operantes en el cuadro de una nación desempeñan, tanto individualmente como por grupos, funciones que se integran en el funcionamiento global del sistema. De acuerdo con el papel que, entre otros fenómenos, les cabe en el conjunto del sistema económico productivo, exhiben características extremadamente variadas: constituyen unidades productoras, por ejemplo, una peluquería y una siderúrgica...

El análisis económico, reconociendo la diversidad de papeles que desempeñan las muchas unidades de un sistema productivo, procura, sin embargo, clasificar sus actividades distinguiendo tres grandes sectores.

El sector primario abarca las actividades que se ejercen próximas a las bases de recursos naturales (agropastoriles y extractivas).

El secundario reúne las actividades industriales, mediante las cuales los bienes son transformados; les son adicionadas características correspondientes a distintos grados de elaboración.

Certas necesidades son atendidas por actividades cuyo producto no tiene expresión material. La importancia de este complejo campo de actividades (que comprende, por ejemplo, transportes, educación, diversiones, justicia, etc.), del cual emana al sistema una variadísima gama de "servicios", justifica la existencia de otro sector, el terciario.

La importancia relativa de los diversos sectores, en la generación del producto total de la economía, es marcadamente

variable, reflejando, entre otros fenómenos, el grado de desarrollo económico alcanzado.

Así, típicamente, mientras la vida económica de las naciones subdesarrolladas gravita alrededor de actividades primarias, en los sistemas maduros, ampliamente industrializados, cabe a la agricultura y a la minería un modesto papel en la generación del producto global. La íntima relación existente entre desarrollo e industrialización se traduce, además, en la creciente importancia de las actividades secundarias en las naciones en proceso de desarrollo económico. En cuanto al sector terciario, el significado enteramente distinto de sus subsectores, y el hecho de que a lo largo del desarrollo algunas de las actividades que lo componen pierden notoriamente peso, mientras que otras lo ganan, impiden que sus resultados, tomados globalmente, presenten marcadas diferencias entre una nación y otra.

La división de una economía en sectores y el estudio del peso relativo de cada uno tiene gran valor analítico si enfocamos la absorción de factores, por los tres sectores, según la etapa de desarrollo alcanzado.

Así, por ejemplo, si encaramos el sector primario bajo el ángulo del empleo de factores, vemos que su papel difiere radicalmente, según se trate de naciones desarrolladas o atrasadas. En éstas, las actividades agrícolas ocupan del 50 al 80% de la población activa, caracterizándose, además, por el escaso empleo de equipos y por el uso extensivo y deteriorador de la tierra. Las naciones maduras, en evidente contraste, dedican una parte mínima de su población ocupada a actividades agrícolas, las que, por otro lado, presentan una forma intensamente capitalizada.

En términos de composición factorial, el sector secundario está, en cualquier sistema, inequívocamente asociado al factor capital. La absorción de mano de obra por unidad de capital instalado en las industrias ha variado intensamente, a lo largo del tiempo, como reflejo de la revolución tecnológica. Las relaciones entre la reserva de capital, progresivamente acumulado en varios frentes, pero fundamentalmente en las actividades industriales, por un lado, y la mano de obra incrementada por la expansión demográfica o sobrante de la agricultura para ser absorbida en nuevos empleos, por el otro, constituye una de

## EL SISTEMA ECONÓMICO

las más graves cuestiones a que se enfrentan los sistemas económicos en la actualidad.

Dada su naturaleza, la prestación de servicios se basa en el uso extensivo e intensivo del factor trabajo, tendiendo, sin embargo, en algunas de sus ramas, a absorber grandes proporciones de capital (por ejemplo, los modernos medios de comunicaciones y transportes). En las regiones económicamente subdesarrolladas, el sector "servicios" es usualmente el sumidero a donde van a dar los grandes contingentes de mano de obra no calificada que, al dejar el campo, pasan a vegetar en las ciudades, y buscan su subsistencia a través del comercio callejero, trabajos eventuales y otras ocupaciones escasamente productivas. Tiene, pues, poco sentido comparar, de país a país, los índices de población ocupada en el sector terciario.

Es, además, tan diferenciada la composición del sector terciario, que cabe reagruparlo internamente. Así, señalemos la relativa homogeneidad de los servicios derivados de las actividades de gobierno; del comercio; de las redes de transporte, comunicaciones, energía, agua y, alcantarillado; de las escuelas y hospitales, y, en fin, de las actividades algo marginales; que no permiten mayor afirmación económico-social, incluyendo los trabajos domésticos, tareas improvisadas, etcétera.

El análisis simultáneo del peso relativo de cada sector, en la totalidad de la economía, y de la composición factorial interna y comparada de los tres sectores proporciona una primera imagen de las estructuras productivas de los diversos sistemas.

A la compleja relación que indica las proporciones en que trabajo, capital y recursos naturales se conjugan para engendrar el producto sectorial se le denomina "función macroeconómica de producción" [ $P_i = f_i(Tr C, Tr NC, K, RN)$ ]. El estudio de tales relaciones, sus alteraciones y tendencias permite esclarecer algunos problemas de naturaleza estructural a los que se enfrentan los sistemas en proceso de transformaciones profundas. Este análisis pertenece, sin embargo, a la teoría del desarrollo económico.

GRADO DE DESARROLLO Y ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS  
DIFERENCIAS ESTRUCTURALES ENTRE PAÍSES DE DISTINTOS  
NIVELES DE INGRESO POR HABITANTE (1950)\*

	Ingreso "per cápita"	
	Menos de 600 dólares	600 dólares o más
<b>% del producto generado:</b>		
Agricultura	39	10
Manufactura, minería y construcción	21	44
Comercio	15	15
Transporte	6	7
Otros	19	24
<b>% de la población activa:</b>		
Agricultura	55	13
Manufactura, minería y construcción	14	37
Comercio	15	16
Transporte	2	7
Otros	14	27

\* Cifras obtenidas de publicaciones de las Naciones Unidas y de la CEPAL.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN  
OCUPADA Y DEL PRODUCTO BRUTO, BRASIL

	Población ocupada			Producto bruto			
	1939	1949	1959	1939	1949	1959	1967
Sector primario	71.0	64.4	58.5	25.8	26.8	22.7	19.2
Sector secundario	8.9	12.9	12.7	19.5	23.2	25.2	26.2
Sector terciario	20.1	22.7	28.8	54.7	50.4	52.1	54.6

FUENTE: Contribuição à análise do desenvolvimento económico. Editória Agrícola Preliminar do "Censo" de 1960. Contas Nacionais do Brasil. Actualização, em Conjunto Econômico, num. 6, 1970.

Los cuadros precedentes ilustran, en forma inequívoca, la relación existente entre grado de desarrollo y estructuras productivas y ocupacionales.

Los grandes sectores de la economía comprenden numerosas ramas de actividad que, a su vez, reúnen cantidades variables de empresas. Articulados los factores en el seno de estas unidades, surge la producción de la cual resultan bienes y

servicios destinados a atender las variadas necesidades económicas de la comunidad. Tales bienes y servicios pueden ser clasificados así:

a) *de consumo*: cuando se destinan a la satisfacción directa de necesidades humanas. Ejemplo: alimentos, ropas, diversiones, etcétera.

b) *de capital*: no atienden directamente a las necesidades humanas, se destinan a multiplicar la eficiencia del trabajo. Ejemplo: instrumentos, máquinas, carreteras, etcétera.

c) *intermediarios*: bienes que deben sufrir nuevas transformaciones antes de convertirse, finalmente, en bienes de consumo o de capital. Ejemplo: hierro, trigo, etcétera.

Las mercancías y servicios directamente destinados al consumo de la colectividad, o que son incorporados a la reserva del factor capital del sistema, reciben la denominación de *bienes finales*. Al monto global de bienes y servicios finales generados en un período se le conoce como *producto*.

A lo largo del proceso productivo, cuyo fin es la obtención de bienes de consumo y de capital, las unidades productoras efectúan pagos al personal empleado, remuneran a los propietarios de los factores capital y recursos naturales utilizados, y aún obtienen ganancias. La totalidad de estos ingresos constituye el *ingreso de la comunidad*. Tal "agregado" puede ser repartido así: remuneraciones destinadas al trabajo (salarios y sueldos); ingresos de la propiedad percibidos por los detentadores de capital y recursos naturales (intereses, rentas, ganancias, etcétera).<sup>4</sup>

El funcionamiento de las unidades productoras, integradas en un conjunto, el *aparato productivo*, da origen, pues, a dos flujos simultáneos: el *flujo real*, constituido por bienes y servicios; y el *flujo nominal*, que reúne los ingresos distribuidos por el sistema en su operación.

El flujo de ingresos permite a los hombres procurar y adquirir ciertos y determinados bienes y servicios. En contraposición, el caudal de bienes y servicios les es ofrecido en el mercado por las unidades productoras.

Quienes detentan ingresos en busca de la satisfacción de sus

<sup>4</sup> La clasificación del renglón "ganancias" puede dar margen a ciertas polémicas. La naturaleza de las ganancias depende, además, de condiciones histórico-institucionales.

necesidades y deseos, y quienes ofrecen mercancías y servicios dispuestos a cederlos mediante el pago de determinadas cantidades de moneda, se encuentran en el *mercado*, donde la producción alcanza su destino final, adquirida por los miembros de la colectividad, según su diferente poder de compra.

En conclusión, este primer contacto con el sistema económico permite ver en relieve:

a) Los elementos claves del proceso productivo, los factores y las unidades en que se organizan;

b) Los sectores en que la economía puede ser dividida, así como las cuestiones iniciales planteadas por la diversidad de su constitución factorial;

c) Los flujos generados en un período determinado que transitan por el sistema económico, en contraste con las "reservas" existentes en el sistema;

d) La dicotomía básica vigente en el proceso productivo, entre la corriente "real" de bienes y servicios y la corriente "nominal" de ingresos. Dicotomía ésta que se refleja en otras denominaciones, como producto e ingreso, oferta y demanda, ventas y compras, etcétera;

e) El carácter orgánico del sistema económico cuyos elementos se muestran íntimamente relacionados.

#### GRÁFICA I. EL SISTEMA ECONÓMICO (VERSIÓN SIMPLIFICADA)

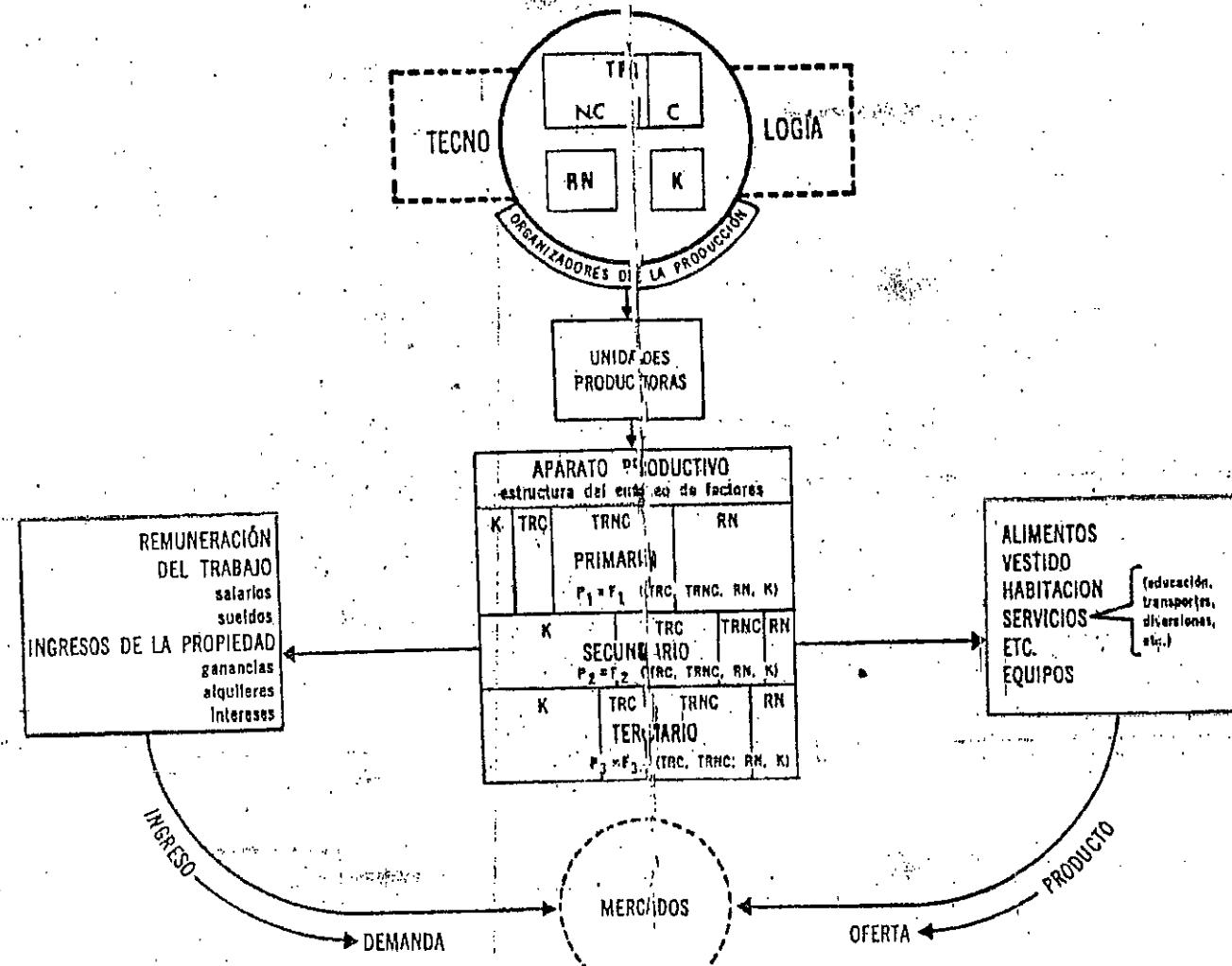
La representación de las reservas de factores, arriba, donde se inicia la gráfica —trabajo (calificado y no calificado), recursos naturales y capital—, tiene por telón de fondo la tecnología, que orienta su conjugación. Bajo la dirección de los organizadores de la producción, se encuentran distribuidos en conjuntos que constituyen las unidades productoras.

El universo de las unidades productoras, a su vez, compone el aparato productivo de la nación. En él se distinguen tres sectores, diversos por la naturaleza y el papel que ejercen en la economía. El empleo de los factores que los caracteriza puede ser formalizado mediante el uso de "funciones macroeconómicas" de producción, definidas por sector y genéricamente expresadas por:

$$P_i = F_i (T_i, C, T_i NC, RN, K)$$

De las unidades situadas en los tres sectores fluyen, simultáneamente, una corriente de pagos por servicios prestados (a la izquierda) y otra de bienes y servicios producidos, (a la derecha).

GRÁFICA I. EL SISTEMA ECONÓMICO (VERSIÓN SIMPLIFICADA)



## EL SISTEMA ECONÓMICO

Los pagos, que constituyen el ingreso de la comunidad, son llevados por los consumidores al mercado, donde procuran adquirir los bienes y servicios que necesitan. Paralelamente, tales bienes y servicios —que constituyen el producto del sistema— son traídos al mercado por unidades productoras, dispuestas a venderlos. El mercado es, pues, el "local" donde convergen los flujos nominal (demanda) y real (oferta).

Tr = Trabajo      C = calificado  
RN = Recursos naturales      NC = no calificado  
K = Capital

## CAPÍTULO II

### EL SISTEMA ECONÓMICO

Otros elementos y nuevas relaciones deben agregarse a la imagen hasta aquí presentada del sistema económico, si queremos avanzar por una línea de creciente aproximación a la realidad. En este capítulo enfocaremos el fenómeno de la producción en el ámbito del sistema e indicaremos algunas características de los flujos nominal y real, en su trayecto hacia los mercados.

Junto a estos temas, que son el centro del capítulo, otros aspectos son abordados brevemente, sólo para efecto de su localización en el funcionamiento global del sistema. Capítulos posteriores tratarán de su desdoblamiento. La visión del sistema económico, presentada a continuación, contiene todavía innumerables simplificaciones, de las que destacan:

- a] En el contexto del sistema económico no se distingue el llamado "sector público", omitiéndose, en consecuencia, importantes fenómenos como la imposición, etc., que están ligados a su existencia;
- b] Tampoco se señalan las implicaciones derivadas del intercambio con el exterior —se trata, pues, por ahora, de un "modelo cerrado".

#### LA PRODUCCIÓN

La producción se basa en el trabajo humano dirigido hacia la atención de las necesidades económicas individuales y colectivas. Dependiendo del producto que se tenga en vista, el proceso productivo implicará el uso de determinadas formas de trabajo, capital y recursos naturales. Cada combinación de los factores de trabajo, capital y recursos naturales —lo que constituye una unidad productora— es alimentada por el resto del sistema, que le suministra materias primas, combustible, energía,

marcador

# "Argentina: De la Recuperación a la Consolidación Económica"

# **Contenidos**

---

- **De la Recuperación a la Consolidación Económica.**
- **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico:  
corrigiendo los errores del pasado.**

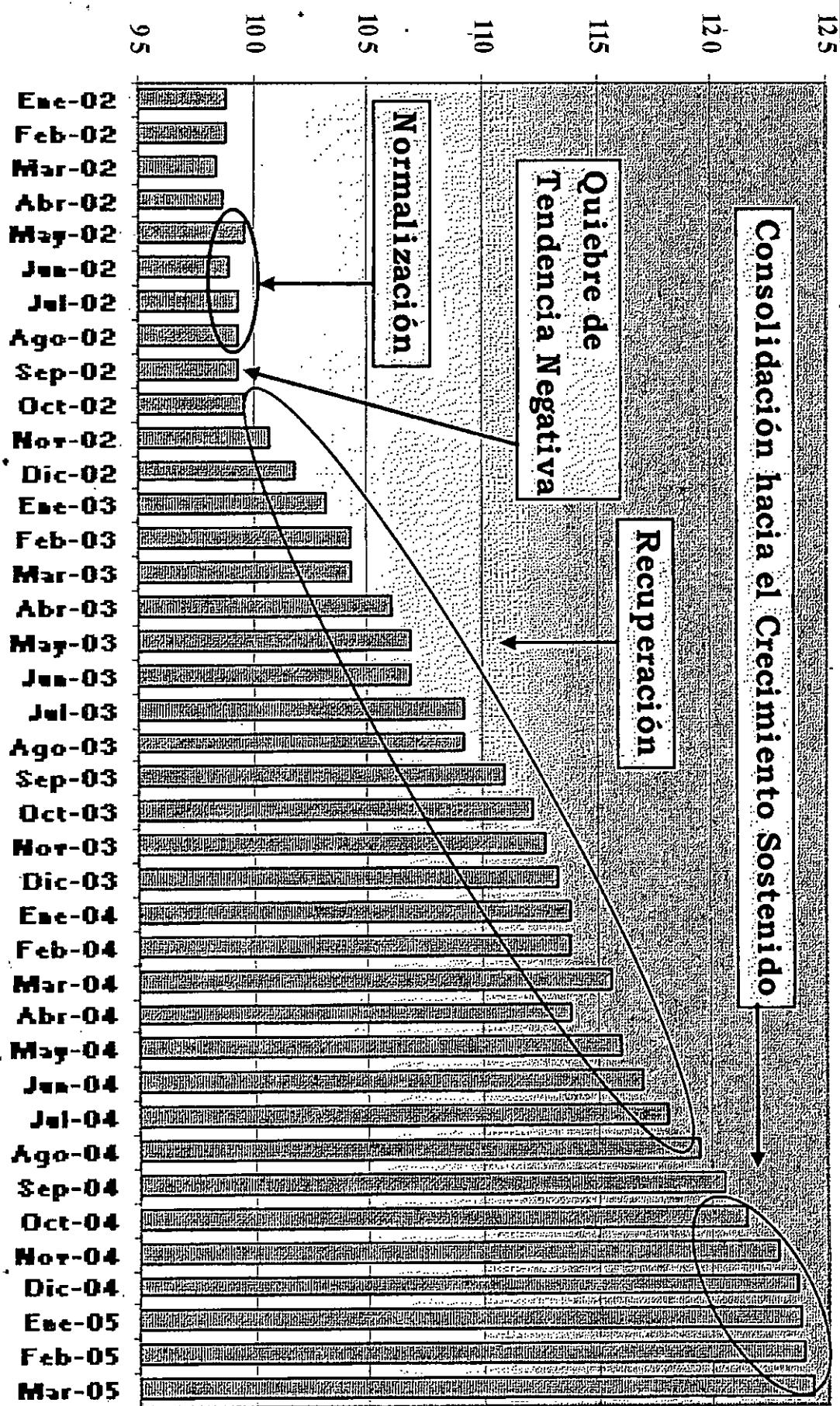
## **De la Recuperación a la Consolidación Económica**

---

- Normalización: la crisis desatada por el estallido de la Convertibilidad requirió de un período para calmar las expectativas sobre la evolución del tipo de cambio y asegurar el comienzo de un período sustentable de crecimiento.
- Recuperación: desde el tercer trimestre de 2002 y hasta fines de 2004 se inicia un quiebre a partir del cual la economía experimenta en promedio un crecimiento a tasas anualizadas cercanas al 9%.
- Consolidación: desde principios de 2005 el crecimiento del producto irá convergiendo gradualmente a tasas de expansión sostenibles en el largo plazo. Para el año 2005 se espera un crecimiento del orden del 6%.

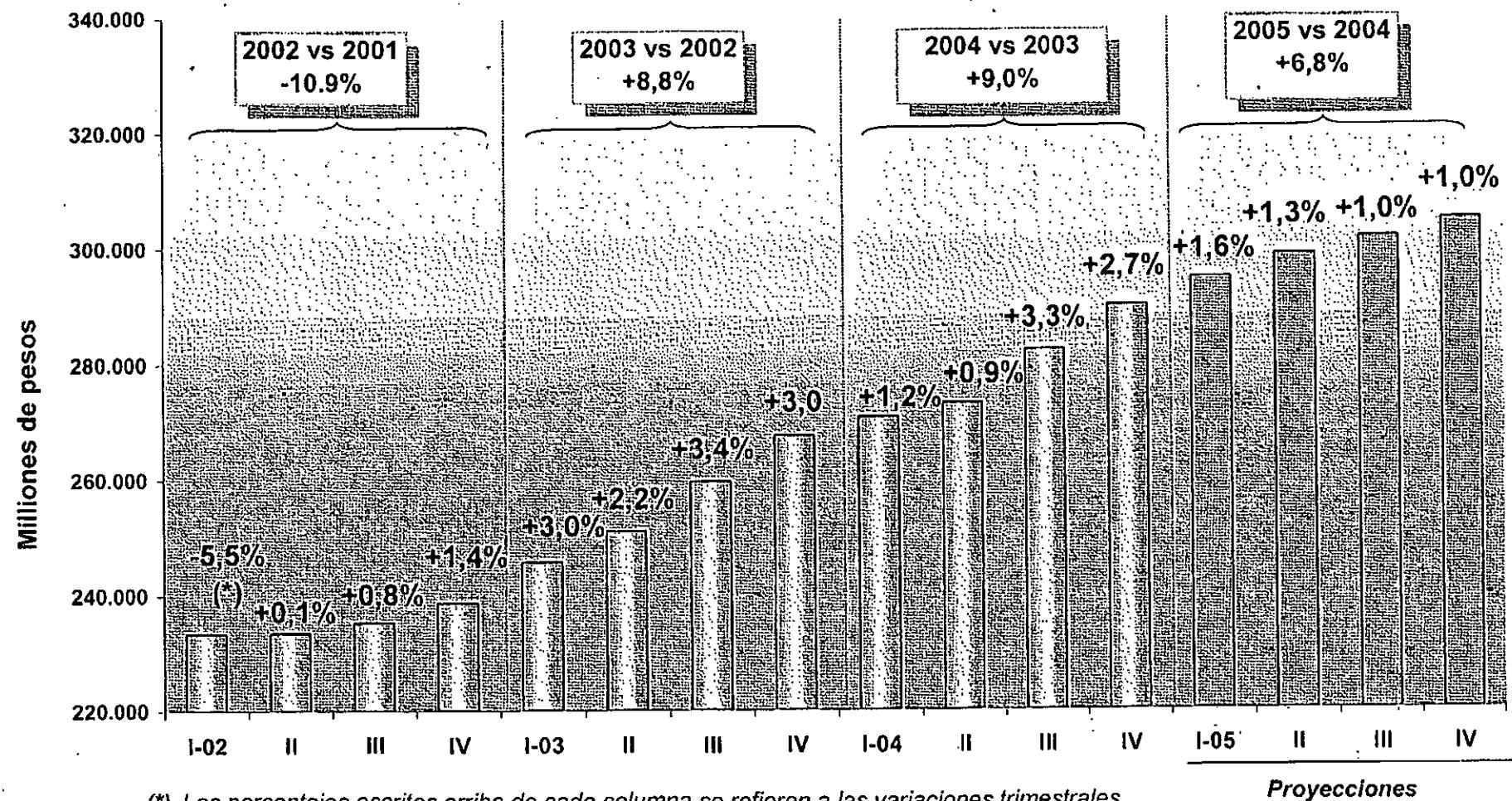
# Estimador Mensual de Actividad Económica

Serie desestacionalizada. Índice 1993=100



# Producto Interno Bruto

*A Precios Constantes de 1993 - Serie Desestacionalizada*



(\*) Los porcentajes escritos arriba de cada columna se refieren a las variaciones trimestrales

Proyecciones

# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico: corrigiendo los errores del pasado**

---

- I. Hacia una Menor Volatilidad del Crecimiento
- II. Precios Relativos Consistentes: la Política Cambiaria
- III. Recuperando la Solvencia Fiscal
- IV. Una Nueva Naturaleza de la Inversión
- V. Reduciendo la Inequidad Distributiva

# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

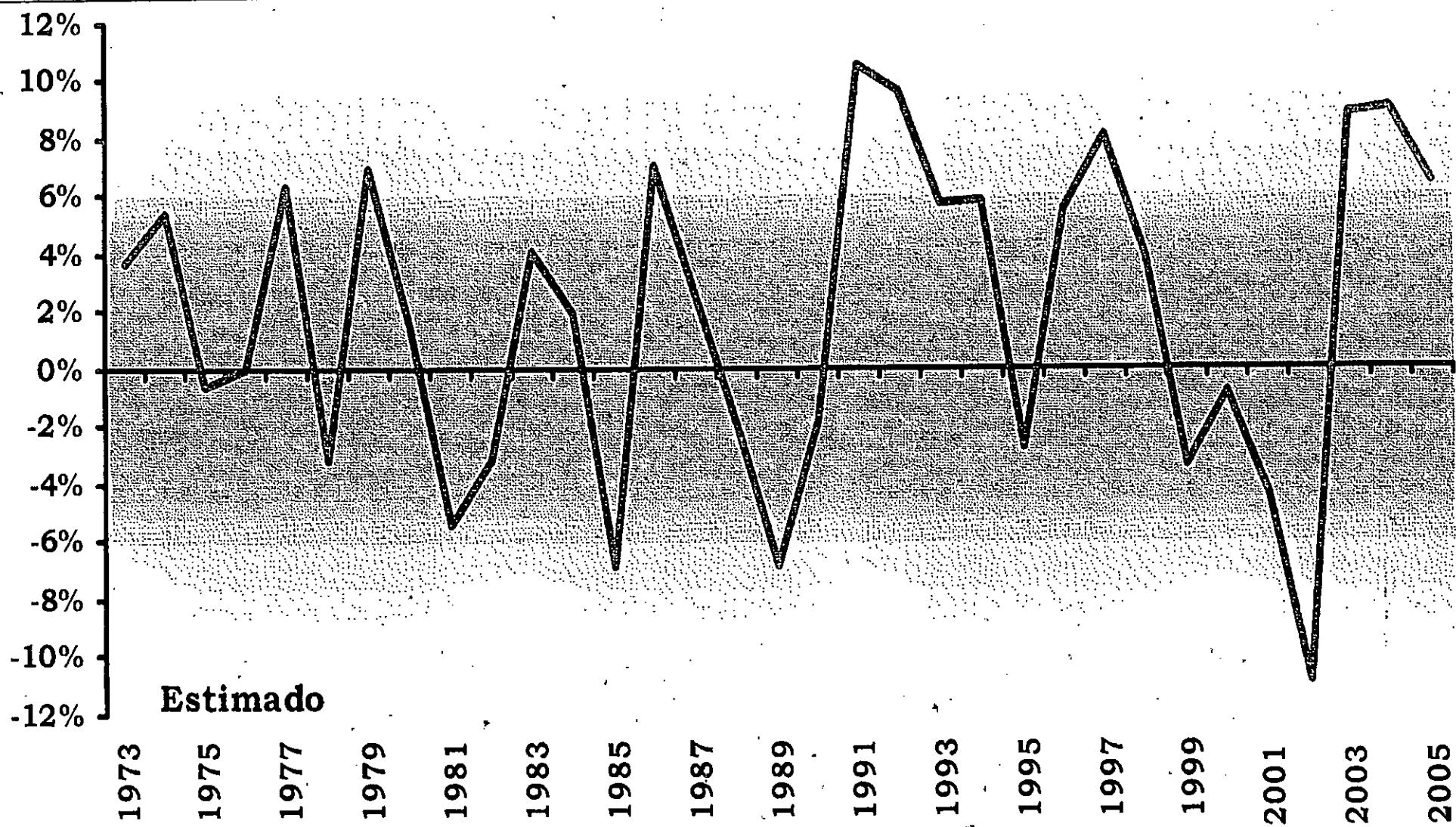
## ***I. Hacia una Menor Volatilidad del Crecimiento***

---

- En los últimos treinta años (1973-2003) el crecimiento económico de Argentina estuvo signado por una marcada volatilidad y una mala performance, observándose caídas del Producto Interno Bruto en catorce de esos años. La tasa de crecimiento promedio del período apenas alcanzó al +1,0% anual, en tanto que desde la crisis del Tequila en 1995 hasta fines de 2002, el PIB acumuló una caída del orden del -0.5% anual.
- Si se compara la experiencia argentina con la evolución económica de Brasil, se observa que nuestro socio comercial tuvo en ese mismo período sólo seis años con crecimiento negativo del producto, y con un menor grado de volatilidad.

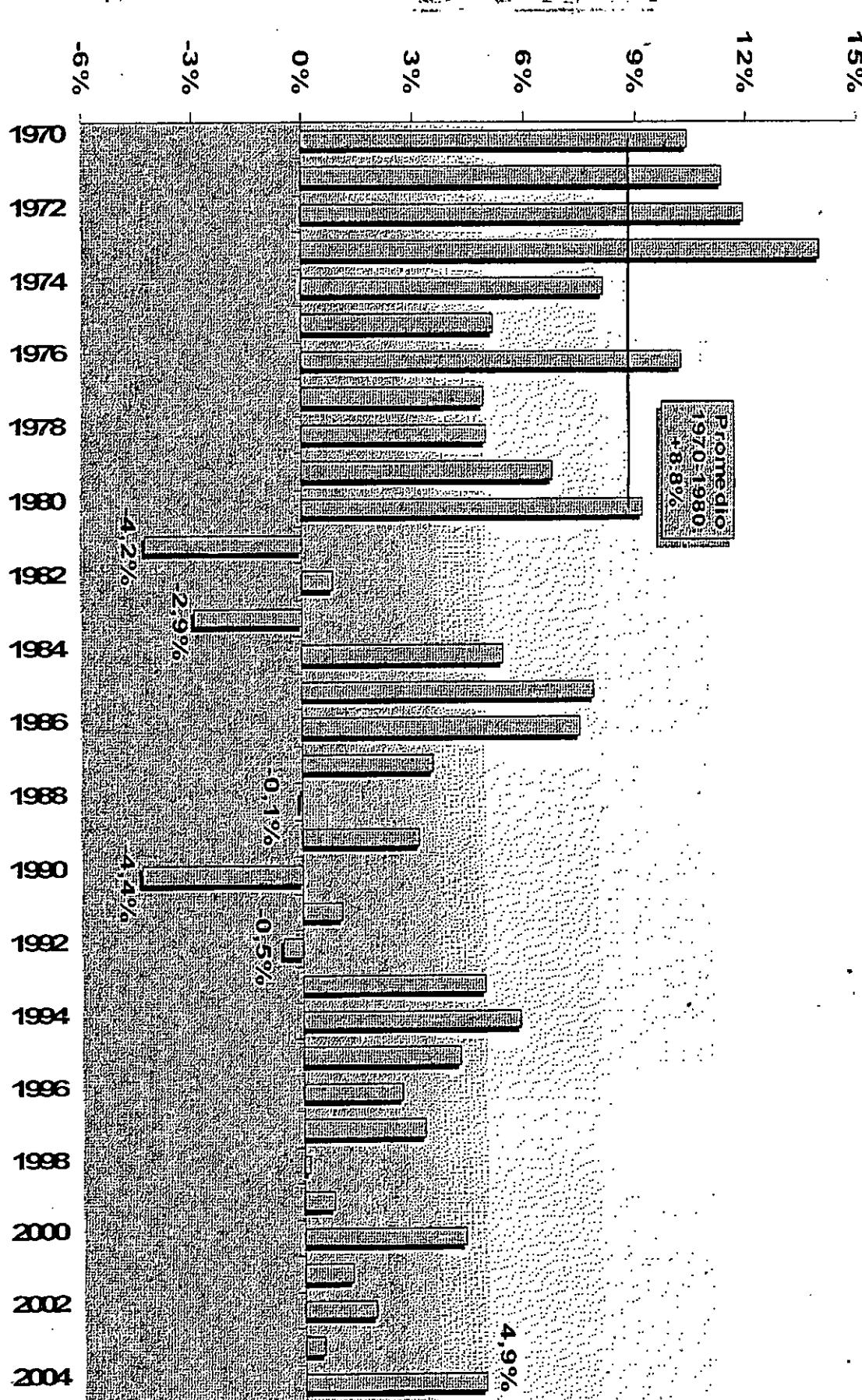
# Argentina: Producto Interno Bruto

Variación % anual



# Brasil: Producto Interno Bruto

Variación % Anual



# Factores estructurales que sustentan el Plan Económico

## *II. Precios Relativos Consistentes: la Política Cambiaria*

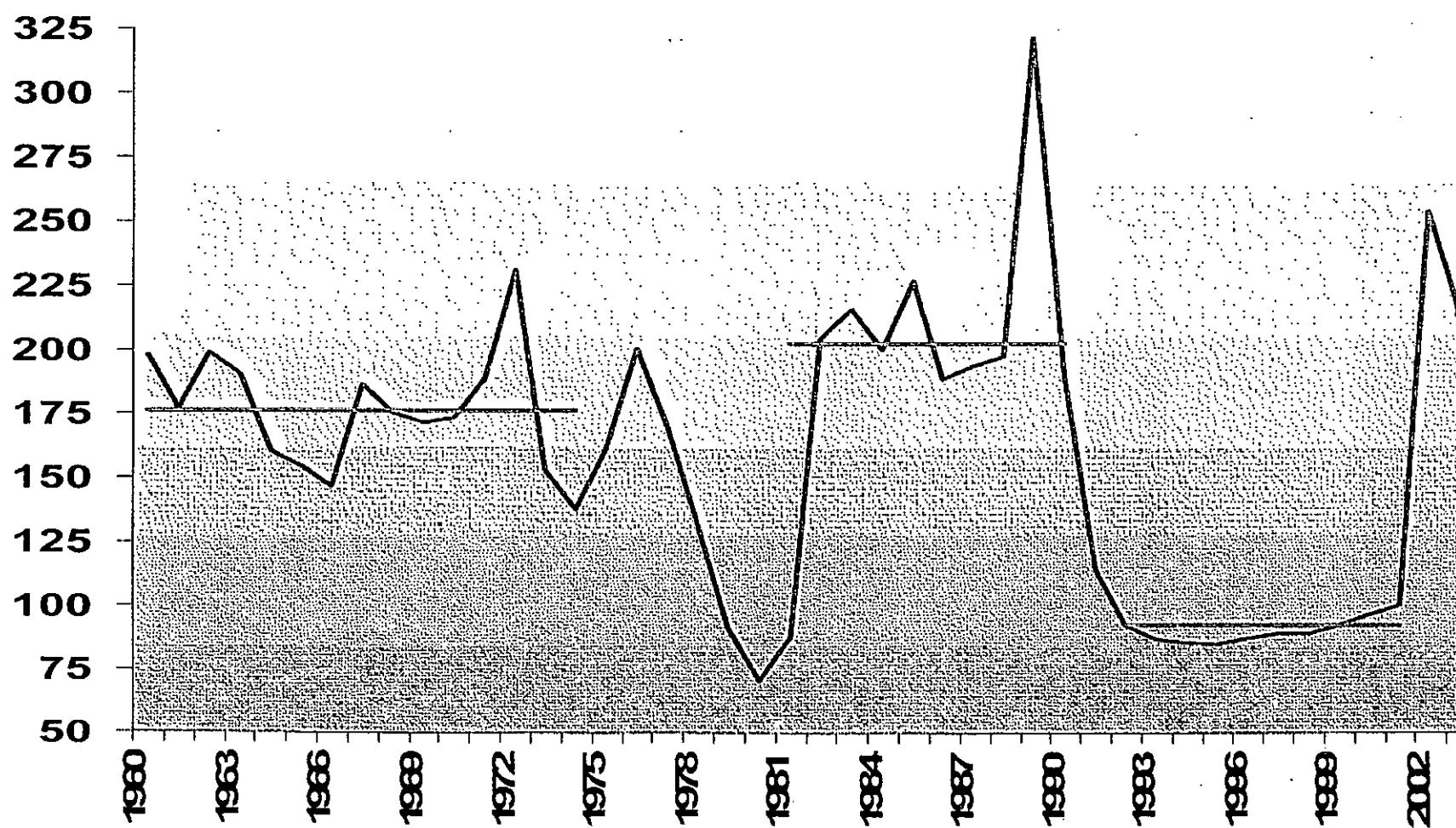
---

- El importante atraso cambiario acumulado hasta fines de 2001 fue el resultado de la aplicación de inadecuadas políticas cambiarias, desvinculadas de la dinámica de los mercados internacionales y regionales, así como también de la evolución de la productividad interna. Tal atraso produjo crecientes desequilibrios macroeconómicos que no podían ser corregidos sin salir del esquema cambiario vigente.
- La experiencia de atraso cambiario durante el *Plan de Convertibilidad* entre 1991 y 2001 tuvo un antecedente semejante hacia fines de los '70, con la aplicación de la llamada *Tablita Cambiaria*, por un lapso aproximado de cuatro años.

## *Tipo de Cambio Real*

*Deflactado por IPC*

*Base 2001= 100*



# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

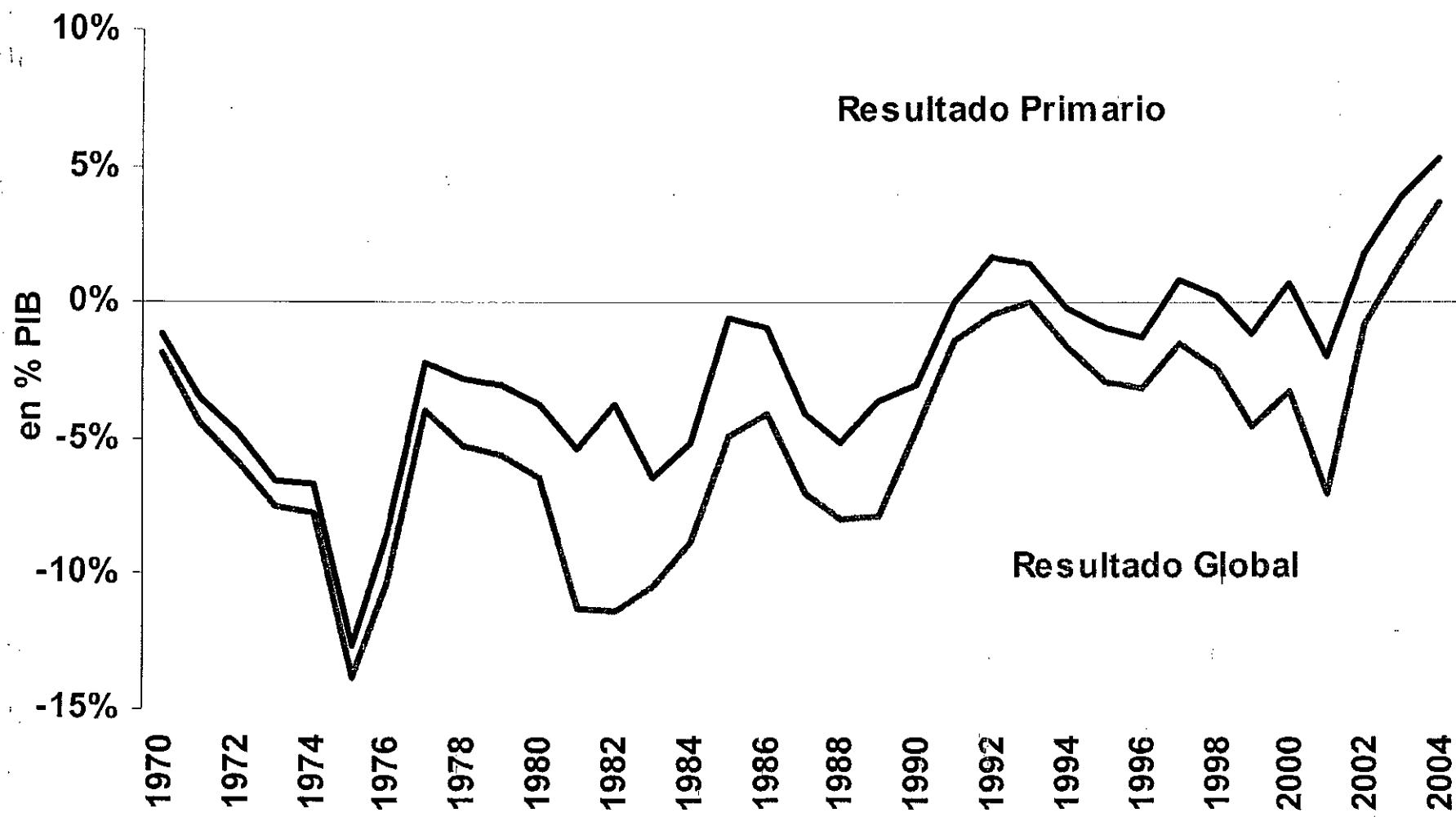
## ***III. Recuperación de la Solvencia Fiscal***

---

- Tanto el resultado primario (antes del pago de intereses) como el resultado financiero global han sido deficitarios durante gran parte de los últimos 35 años. En el caso del resultado global, se observan 33 años de déficit en el período considerado. Los únicos dos años con resultados superavitarios fueron 2003 y 2004.
- En cuanto al resultado primario, el período muestra escasos años de superávit. Los resultados fiscales de 2003 y 2004 mostraron resultados incluso mejores que el mejor año de la Convertibilidad (1992). El año 2004 mostró largamente el 3% de superávit primario.
- La negativa performance fiscal se tradujo en un crecimiento explosivo del endeudamiento. En 1970, la deuda pública se ubicaba cercana a los U\$S 7.800 millones, mientras que en 2003 la misma alcanzaba alrededor de U\$S 160 mil millones, con un muy fuerte crecimiento en los períodos en los que regían políticas de atraso cambiario (en el gráfico se indican con áreas sombreadas).

# Desempeño Fiscal

**Resultado Primario y Global – Sector Público Argentino**  
**% del PIB**

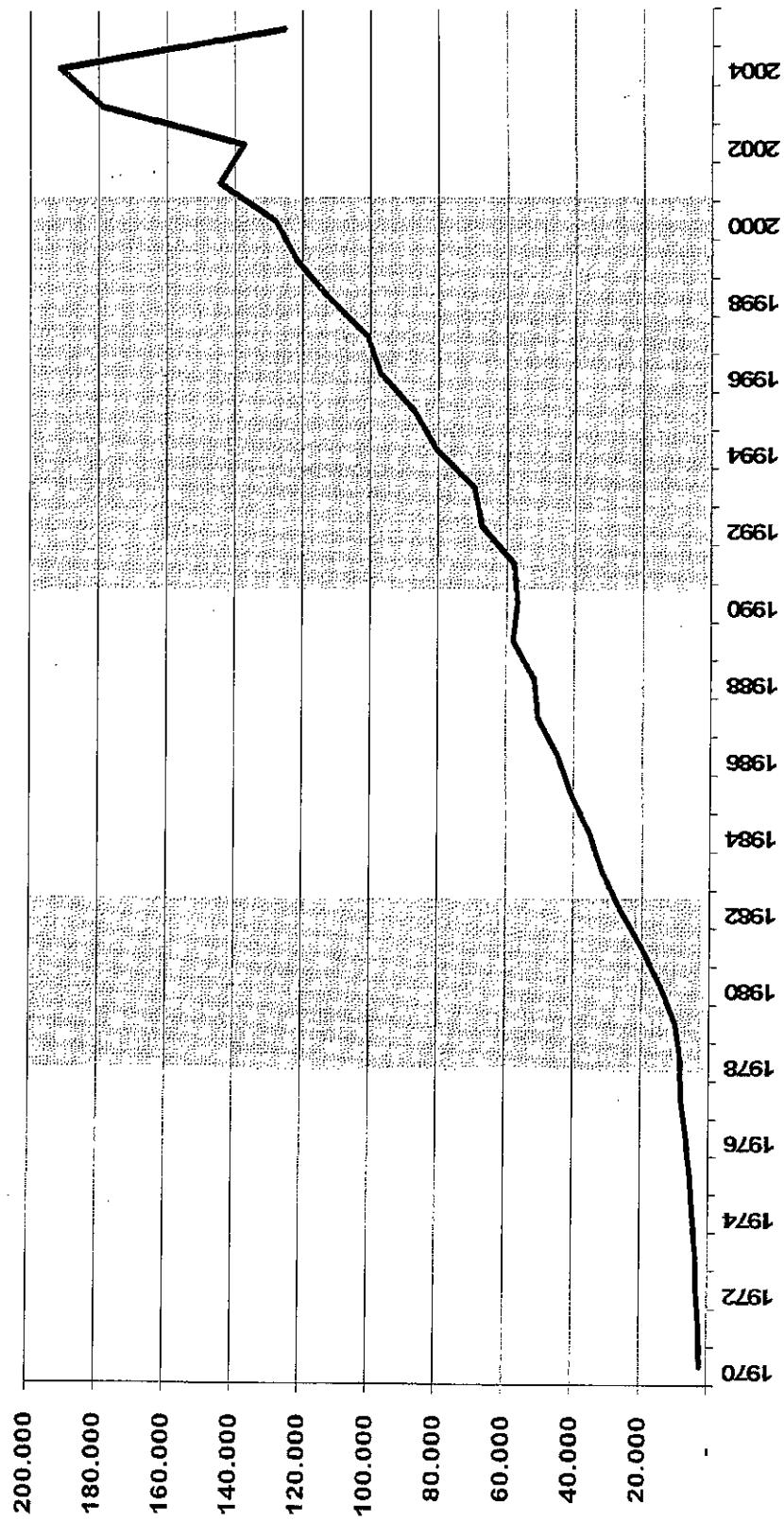


# Evolución del Stock de Deuda Pública

Millones de US\$

'78-'82  
Atraso Cambiario

'91-'01  
Atraso Cambiario



# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

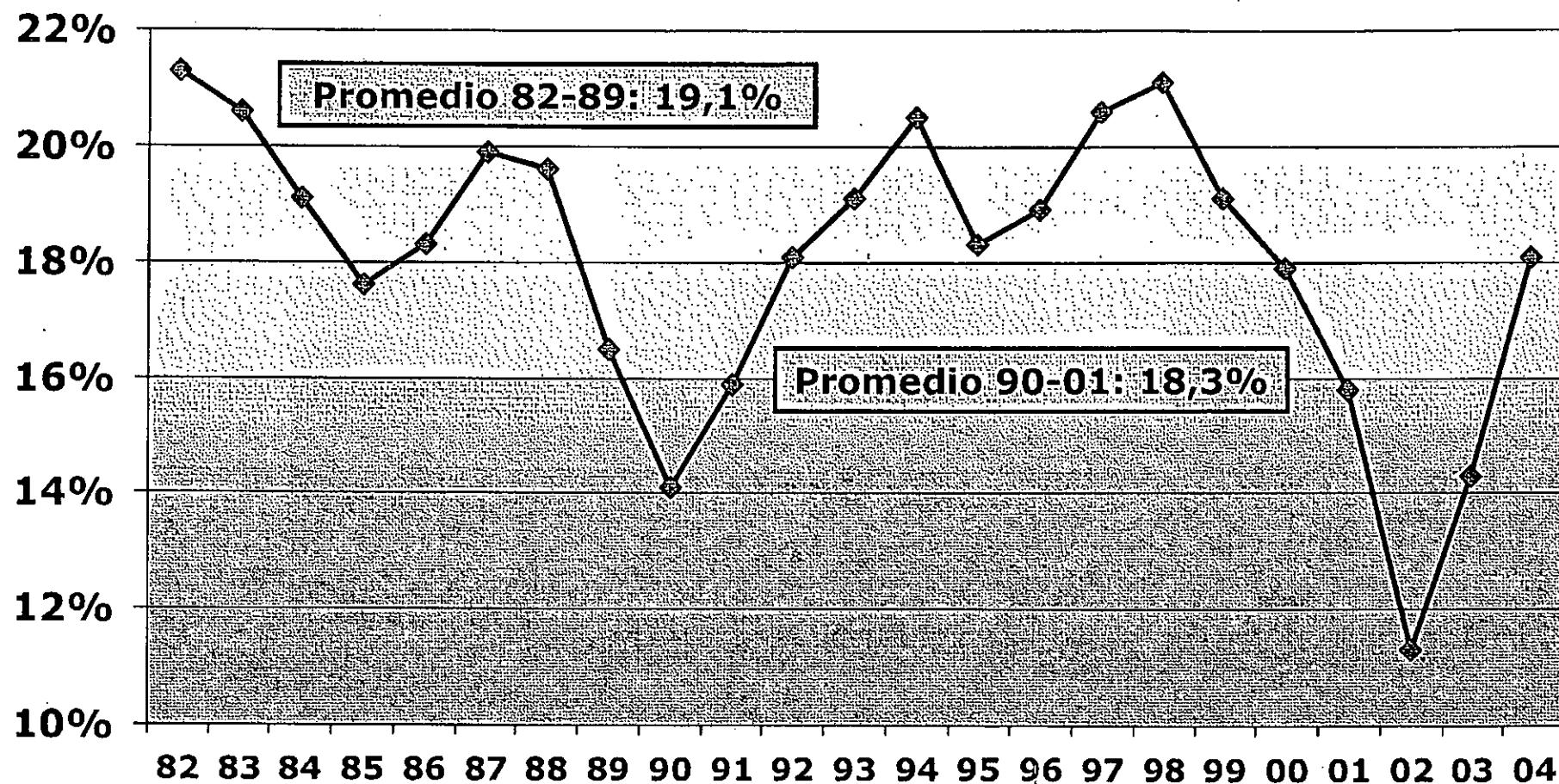
## ***IV.a. La Nueva Naturaleza de la Inversión***

---

- En el peor momento de la crisis la inversión llegó a representar apenas el 11% del PIB. Desde el año 2003, la IBIIF corregida por estacionalidad creció a un ritmo anual promedio de algo más del 51%, alcanzando en el cuarto trimestre de 2004 una proporción de 18% del producto. Dada la productividad que tiene esa inversión, está en condiciones de financiar un crecimiento sustentable del orden del 3,5%.
- Una característica de la recuperación evidenciada por la inversión es que la misma ha sido financiada exclusivamente con ahorro interno, a diferencia de los 90s, cuando se dependió excesivamente de flujos externos, que se mostraron muy volátiles.
- Un marco macroeconómico estable y sostenible, con altas tasas de ahorro interno y cuentas fiscales ordenadas, posibilita que el renovado dinamismo de la inversión local se vea complementado por flujos reales de largo plazo de inversión extranjera directa.

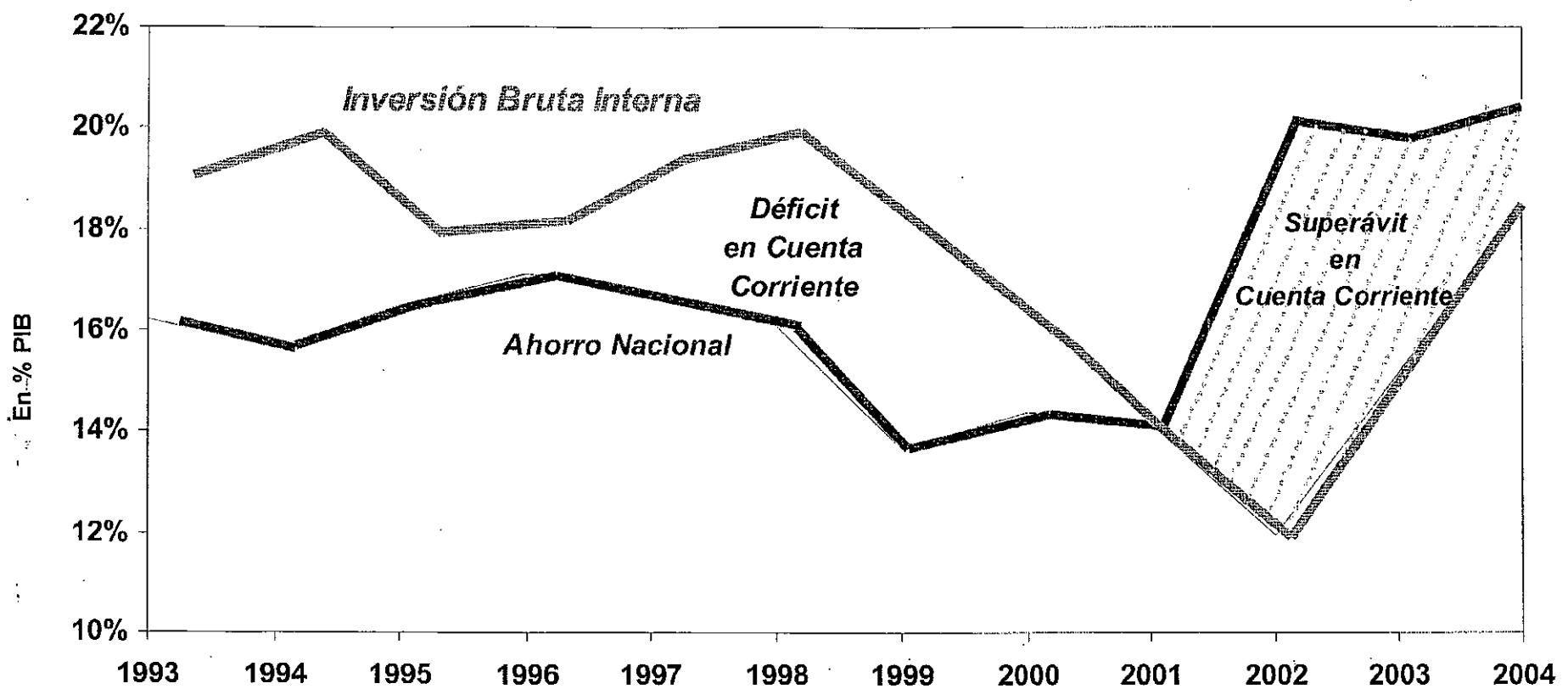
# Inversión Bruta Interna Fija

Porcentaje del PBI (a precios constantes)



# Ahorro Interno y Externo

*En Porcentaje del PIB*



## **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

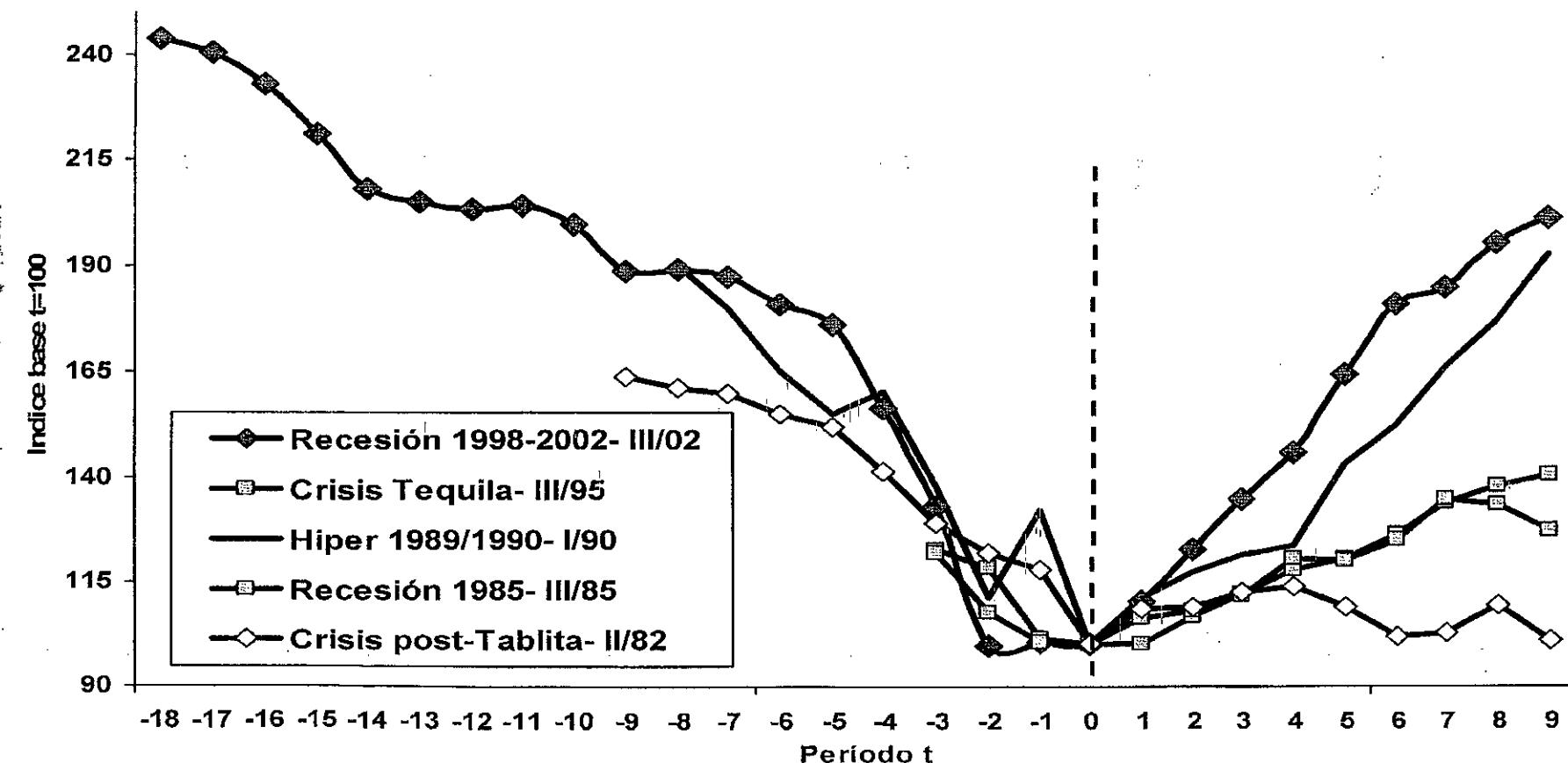
### *IV.b. La Nueva Naturaleza de la Inversión*

---

- Si bien la caída provocada por el colapso de la Convertibilidad fue muy fuerte, la recuperación también fue muy importante. Esto se ve claramente cuando comparamos esta recomposición con las experimentadas en otras crisis de magnitud, tales como las asociadas con el fin de la tablita cambiaria (1982), la hiperinflación de 1989/90 y el efecto tequila (1995).
- Lo mismo puede decirse de la comparación de la experiencia argentina de recuperación con episodios internacionales similares al nuestro. Si bien por la magnitud de la caída todavía no se alcanzaron los valores previos a la crisis, en los dos últimos años la IBIF ha mostrado una recuperación notable, lo que permitiría volver a estos niveles rápidamente.

# Comparación histórica

Recesiones y recuperaciones comparadas (1980-2003)  
IBIF (Mill. \$, a precios de 1993)  
Indices base t-0 =100\* - Datos trimestrales

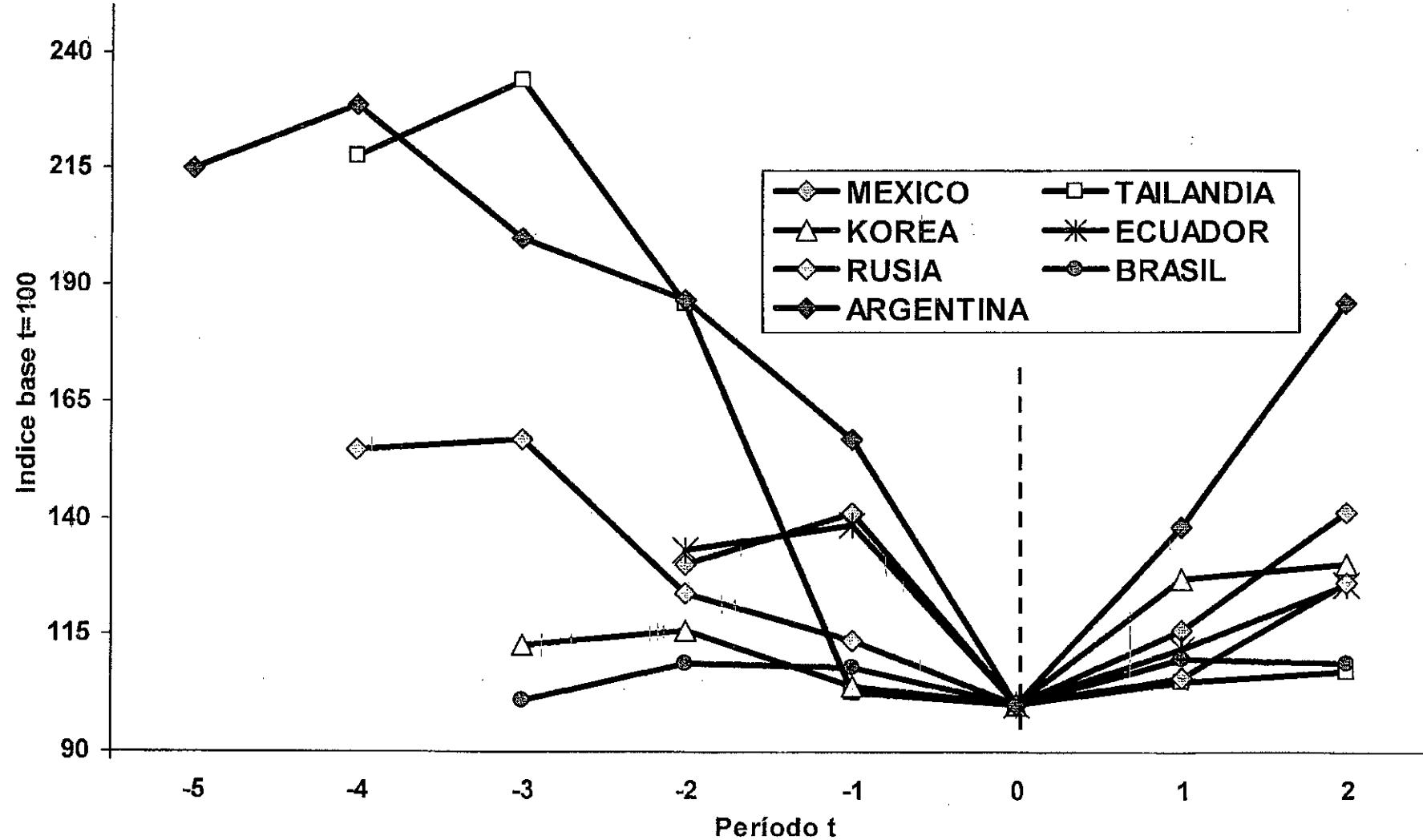


# Comparación internacional

Recesiones y recuperaciones comparadas (1980-2003)

IBIF a precios constantes

Indices base t-0 =100\* - Datos anuales



# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

## ***IV.c. La Nueva Naturaleza de la Inversión***

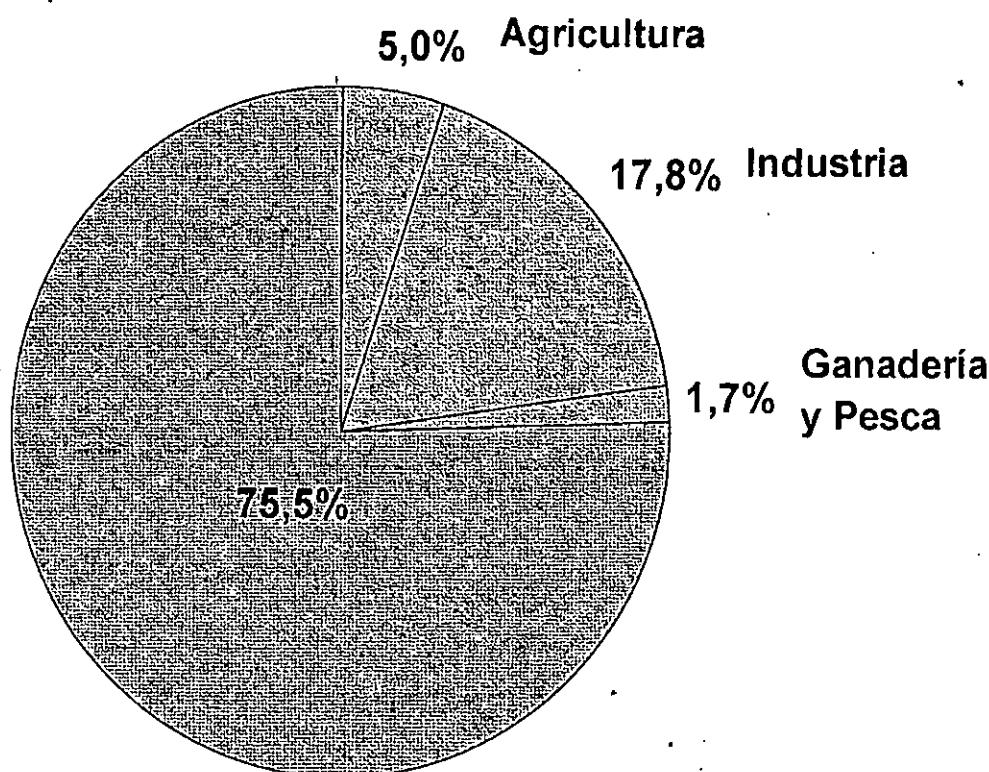
---

- En cuanto a la orientación de la inversión, se observan cambios muy marcados en el actual proceso de crecimiento respecto de la experiencia de los 90s. En 1998, un año con un ratio IBIF / PIB que puede considerarse adecuado (20%), la participación de los sectores no transables (finanzas, servicios, empresas públicas privatizadas, servicios públicos, etc.) era muy importante.
- En 2004 los sectores transables se llevan, respecto de 1998, casi 13 puntos más en el reparto de la inversión, mostrando un crecimiento mucho más equilibrado de los distintos sectores.
- Estos rasgos de la dinámica reciente de la inversión, tanto en lo que hace a su evolución agregada como a su composición, son las condiciones necesarias para asegurar un proceso de crecimiento sostenido.

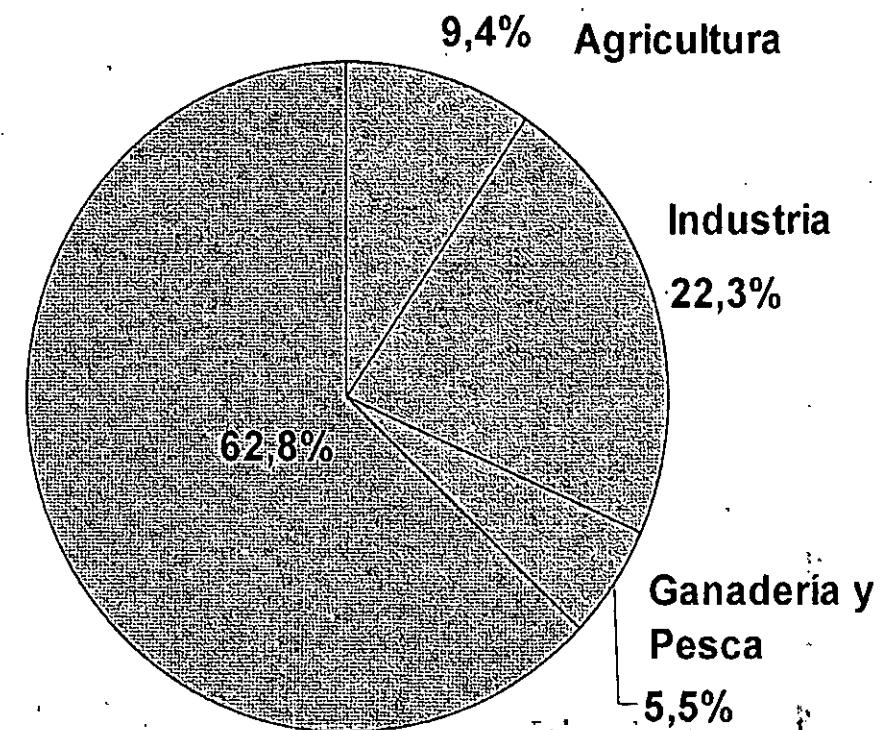
# Producción de Bienes Transables y No Transables

## A Precios Corrientes

Año 1998



Año 2004



# **Factores estructurales que sustentan el Plan Económico**

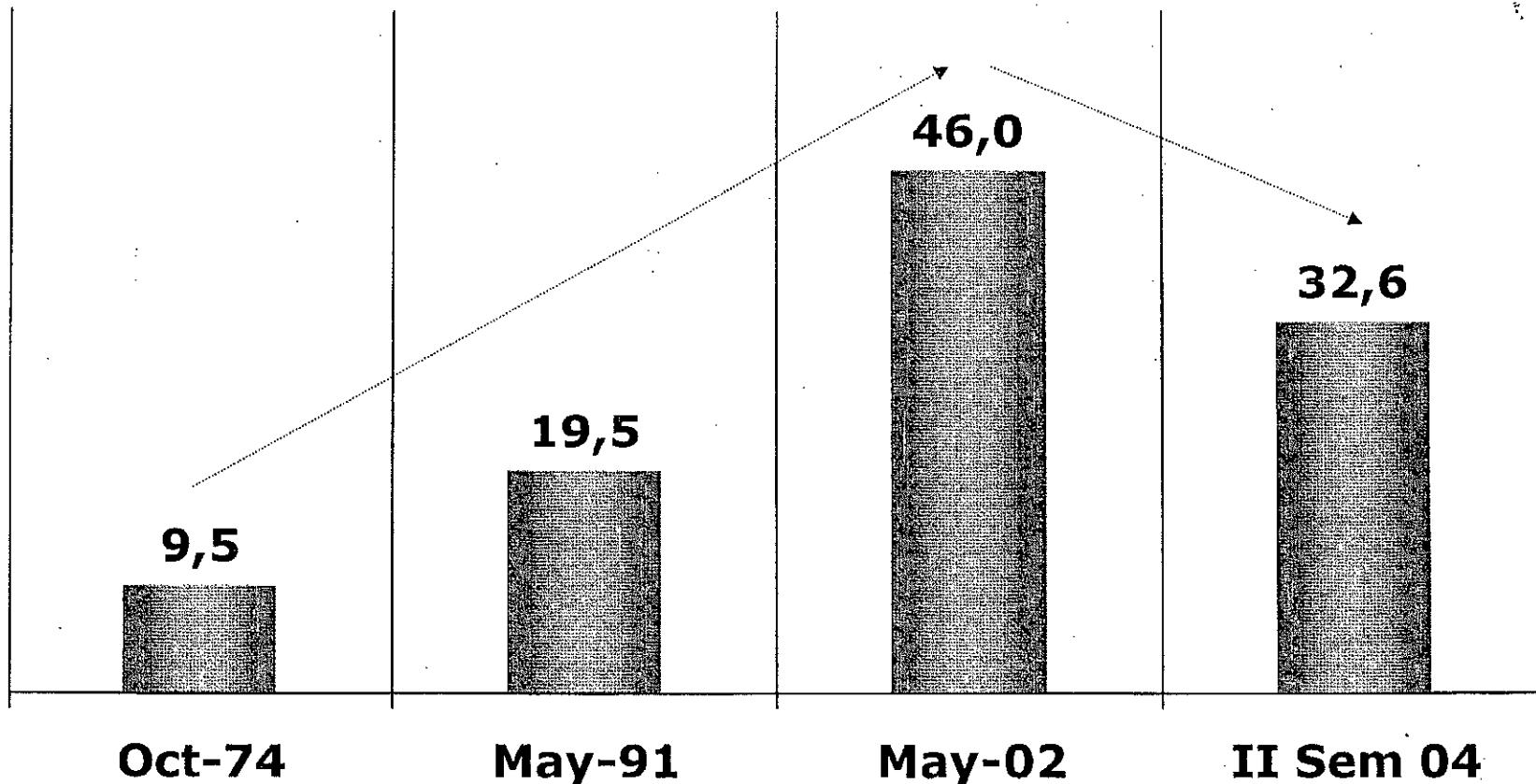
## ***V. Políticas de Distribución del Ingreso***

- Las teorías que argumentan que el crecimiento de por sí asegura el mayor bienestar de toda la población se han probado incorrectas. Estas no han contemplado la importancia del consumo en el proceso de crecimiento, clave además para asegurar la estabilidad en el orden socio-político.
- Si bien el crecimiento es una condición *sine qua non* para mejorar la distribución del ingreso, éste debe ser complementado con políticas sociales activas. Un informe reciente del Banco Mundial reconoce el profundo error de haber descuidado el aspecto distributivo en las políticas económicas de los países en desarrollo y enfatiza la necesidad de incorporar políticas de ingreso explícitas.
- La relación entre los ingresos del 10% más rico y el 10% más pobre se ha ensanchado a lo largo de los últimos 30 años. Entre 1974 y 1991 pasó de 9,5 veces a 19,5, y alcanzó un máximo de 46,4 en 2002, apenas nueve años después. A partir de 2003 se revierte tal tendencia, alcanzando esta proporción un valor de 32,6 en la segunda mitad de 2004.

# Distribución del Ingreso

Distribución Decílica del Ingreso Per-capita Familiar

*Relación de Ingresos Medios entre el decil más rico y el más pobre*



**Fuente:** EPH Puntual (GBA) hasta 2002

EPH Continua (GBA) en II Semestre 2004