

# 9

## LA ACEPTACION DE LOS EMPRESARIOS

**A**SI como hemos planteado que en Chile se necesita renovar la forma de hacer política y volcar las energías del trabajo organizado hacia un impulso del crecimiento con equidad, el país requiere con especial urgencia —por las restricciones de recursos que condicionarán el desarrollo económico futuro— de empresarios innovadores, con sentido del largo plazo y dueños de un compromiso tangible con la sociedad. Ese compromiso significa, en último término, la voluntad de llevar a cabo nuevas inversiones y que éstas tengan lugar dentro

del territorio nacional y no en islas caribeñas o en bancos europeos o norteamericanos.

Cualquier estrategia futura de desarrollo tiene que plantearse la reanudación de un crecimiento económico real, no sólo una mera recuperación respecto de niveles anteriores, y deberá hacerlo en un marco de aguda escasez de divisas y ahorro interno. La estrategia deberá consultar, como se argumentó en un capítulo anterior, una mayor orientación de las inversiones y del esfuerzo productivo hacia las exportaciones y hacia la sustitución de importaciones en aquellos rubros donde exista un margen para hacerlo. Pero, al mismo tiempo, la escasez de recursos obligará al país a aprovechar mejor aquellos de que ya dispone, aumentando el producto generado por trabajador.

Para lograr todo eso hay que organizar un proceso deliberado de modernización de la estructura productiva y de elevación de la productividad a nivel de empresa. El esquema de desarrollo tendrá que tener un sesgo productivista. Sin empresarios creativos e innovadores, un esfuerzo de ese tipo termina empantanado y burocratizado antes de que pueda rendir frutos.

Por lo tanto, a pesar de las críticas —a menudo justificadas— que se hacen a los empresarios en Chile, éstos deben incorporarse al esfuerzo común de desarrollar la economía nacional. Si no tuviéramos empresarios, habría que formarlos o traerlos de otras latitudes, como ocurrió en ocasiones en el pasado. A los que tenemos hay que crearles espacio para que se desarrollen, encauzándose en la dirección de un crecimiento más acelerado pero también más equitativo.

El país entero tiene que aprender a aceptar que la función empresarial es imprescindible para dinamizar y hacer más creativo el desarrollo de Chile y de su economía.

El papel del empresario privado no debiera ser incompatible con un Estado que encauza y coordina los esfuerzos públicos y privados. Es el Estado, además, el que mejor puede poner a disposición de los empresarios innovadores el crédito de largo plazo, el conocimiento tecnológico, el acceso a nuevos mercados externos y los programas de capacitación de la fuerza de

trabajo requeridos para llevar a la práctica los programas de modernización acordados con el sector privado.

¿Podría este tipo de enfoque ser efectivo en Chile? ¿Cuál sería la actitud del sector privado hacia él? La mayoría de los empresarios pareciera exhibir una fuerte preferencia por el libre mercado, sin regulación ni menos orientación por parte del Estado. Sin embargo, encuestas efectuadas a empresarios en Chile y en otros países de América Latina entregan resultados sorprendentes. Tanto en Chile como en otras partes un 85% de los empresarios entrevistados se manifiesta a favor de un Estado, ya sea ordenador del mercado u orientador de las prioridades futuras o incluso planificador, en el sentido más tradicional de la palabra. Un 60% de ellos considera positivo que el Estado desempeñe un rol planificador u orientador de las actividades privadas.

Un ejemplo de este tipo de esfuerzo conjunto se dio en el pasado reciente en la programación entre el sector público y la industria nacional, cuando se preparaba la entrada del país al Mercado Andino.

## EMPRESARIOS, MODERNIZACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO

La modernización del aparato productivo es un imperativo para enfrentar exitosamente el desafío del desarrollo de la economía chilena en la próxima década.

Los procesos de modernización requieren, por otra parte, que se destinen importantes recursos a la investigación y desarrollo tecnológicos. Los países avanzados asignan a este rubro entre uno y dos por ciento de su PGB. En el caso de Chile esa suma equivaldría a unos 200 millones de dólares anuales. Para que esta investigación se concrete, se requiere de empresarios interesados en aplicar sus resultados en la modernización de sus empresas.

¿De qué tipo de investigación se trata? Los cambios tecnológicos implican ya sea diseñar nuevos productos o realizar transformaciones en los procesos de producción. Es probable que este segundo aspecto sea clave en nuestra economía. La experiencia de los países industriales sugiere que este tipo de investigación tecnológica se genera principalmente en el mismo lugar de producción. La investigación es estimulada por las propias empresas, a partir de sus departamentos de producción.

Un problema es que sólo las grandes unidades productivas tienen capacidad —financiera y de recursos humanos altamente calificados— para realizar este esfuerzo de innovación tecnológica. En Chile, lo usual ha sido que la mediana empresa haya tenido que recurrir a la subcontratación de estudios para mejorar sus procesos. Los organismos estatales centralizados o las universidades son insuficientes, puesto que tienden a dar respuestas más teóricas que prácticas y, en todo caso, de difícil aplicación inmediata para la empresa.

Si el sector privado desea modernizarse como para resistir exitosamente una competencia externa que no cesará —en la medida en que la economía se mantenga relativamente abierta y el ritmo de progreso tecnológico de los competidores en otros países nos siga superando—, debería estar pensando ya en esquemas institucionales que le permitan disponer oportunamente de innovaciones tecnológicas que signifiquen mejorar procesos de producción y calidad de productos.

No sería necesario partir de cero. En Chile hay algunos casos exitosos de cooperación entre instituciones públicas, centros de investigación universitarios y sector privado. El caso del sector agrícola es el más claro (INIA, escuelas de agronomía, Grupos de Transferencia Tecnológica). Hay algunas experiencias también en la minería. Pero la empresa privada no tiene ni infraestructura adecuada ni tradición para hacer su propia investigación tecnológica.

La experiencia internacional aconseja pensar en esquemas de tipo cooperativo, entre empresas de rubros similares, para cofinanciar los esfuerzos de desarrollo tecnológico. Se trataría de poner en común el talento ingenieril, la experiencia tecno-

lógica y la información de nuevos avances, en función de ir innovando hasta llevar conjuntamente a las empresas a la frontera en materia de productividad.

Este tipo de arreglo, cooperativo en algunos casos, meramente comercial en otros, existe ya en sectores como el de productores de fruta de exportación. La conexión e intercambio de información sobre procesos y equipos más adecuados se da allí no sólo entre algunos (grandes) productores nacionales, sino también entre éstos y otros empresarios situados en regiones y países con condiciones naturales similares (California, Israel, Francia).

Pero las posibilidades financieras de las grandes empresas fruteras no son ni remotamente las mismas de los productores medianos. Este segmento debería desarrollar lazos de cooperación entre sí y buscar la colaboración del Estado para iniciar esfuerzos conjuntos en el plano tecnológico.

En otros países la participación estatal en estas iniciativas consiste en el suministro de capital de riesgo así como en la canalización de información tecnológica, acceso a patentes, etc., que efectúa un organismo público coordinado con el complejo de empresas que comparten el esfuerzo de desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías.

Los casos de Italia y Alemania, extremadamente exitosos en el desarrollo de ventajas comparativas internacionales a partir de la mediana y pequeña industria que se automoderniza con el apoyo del gobierno en una red cooperativa; o el caso más tradicional y espectacularmente exitoso de la agricultura norteamericana, refuerzan la idea de que aquí hay un camino por explorar para el sector privado.

El trabajo conjunto en estas tareas con sentido de futuro debería contribuir a la superación de barreras, desconfianzas y percepciones negativas entre los empresarios y el resto de los agentes del desarrollo del país: sus profesionales, científicos, ejecutivos del sector público y líderes sociales.

## UNA EMPRESA CREATIVA

Pero la modernización productiva no resultará en incrementos sostenidos de productividad si las empresas no son capaces de organizarse internamente, de un modo tal que el incremento de producción por trabajador ocurra como consecuencia lógica de esa forma de organización. La modernización tecnológica tiene, como contrapartida necesaria, la modernización de los modos de organización interna de la empresa.

Un estudio efectuado en Estados Unidos, que trata de explicar por qué un automóvil-tipo fabricado en Japón cuesta dos mil dólares menos que en ese país, llega a conclusiones sorprendentes. Sólo un 25% de esa diferencia de costos puede atribuirse a los salarios más bajos pagados en Japón. Otro 25% se debe al sistema de suministro de piezas y partes y al bajo nivel de inventarios consiguiente en el caso de Japón. Pero el 50% restante se explica por diferencias en el sistema de organización de la producción y en las relaciones laborales.

La superioridad del esquema de organización productiva japonés puede atribuirse —como es bien conocido— a los siguientes factores: un desarrollo deliberado de formas de cooperación entre gerentes, técnicos y trabajadores, haciendo predominar la idea de equipos de trabajo; un estímulo constante al aporte de ideas desde la base del proceso productivo (círculos de calidad y otros mecanismos similares); una desburocratización de la estructura de decisiones (eliminando a un buen número de ejecutivos y supervisores de nivel medio, y poniendo así en contacto directo y cotidiano a gerentes, ingenieros y operarios); al reclutamiento de los ejecutivos de entre los ingenieros de producción que han hecho carrera “desde las máquinas” hacia arriba (en Japón, 2/3 de los ejecutivos son ingenieros de producción; en EE.UU., 2/3 son abogados o expertos en finanzas); a la reducción de las diferencias entre los obreros manuales y los supervisores, privilegiando la flexibilidad de roles hasta hacerlos intercambiables, y a la supresión de los símbolos diferenciadores de status (comedores especiales, uso de estacionamiento, tipo de oficina, etc.).

Los resultados de estos cambios en las formas de organización dentro de la empresa son dramáticamente favorables al esquema japonés, lo que se refleja en una mayor productividad de la empresa.

## SEGURIDAD LABORAL

El otro factor, relacionado con el anterior, se refiere al sistema de relaciones laborales. Estudios empíricos efectuados en EE.UU. y países europeos confirman la importancia de factores habitualmente considerados negativos por la teoría económica convencional, que les asigna la responsabilidad de introducir rigidez e ineficiencia en el sistema.

Tomemos el caso de la estabilidad laboral. Desde luego, las encuestas —tanto en USA como en Chile— muestran que ella constituye la más alta prioridad para los trabajadores.

El dato no constituye novedad. Lo que sí es novedoso son los resultados de una investigación efectuada por un economista del MIT, en EE.UU. Ellos muestran que la seguridad económica del trabajador, garantizada a través de una mayor estabilidad en el trabajo, aumenta la productividad de la empresa en lugar de reducirla como postula la teoría neoclásica convencional. Según dicho estudio, al reducirse los despidos y las nuevas contrataciones en un 50% se observó —en un grupo de empresas industriales— que la productividad aumentaba un 30% a lo largo de un período de 5 años.

Es decir, la estabilidad en el trabajo, así como la seguridad que da al trabajador su acceso a un buen sistema de bienestar y de salud provisto por la empresa, parecen ser factores altamente motivadores del esfuerzo productivo y, sobre todo, de una actitud más creativa del trabajador respecto de su empleo.

En Chile se ha experimentado en el pasado con esquemas rígidos de contratación y despidos (la llamada “ley de inamovilidad”) y en años recientes con el extremo opuesto de casi total libertad empresarial para contratar o despedir trabajadores. Las implicaciones de ambos esquemas sobre la produc-

tividad de largo plazo en la empresa no han sido estudiadas, pero —dada la experiencia de otros países— es altamente probable que no hayan sido en absoluto neutras en su impacto.

Este es un tema abierto y de gran importancia para las relaciones empresa-trabajadores a futuro. La forma en que se resuelva tendrá repercusiones no sólo en la paz social o en el grado de conflicto laboral al interior de la empresa. También influirá decisivamente en la motivación del trabajador, en la posibilidad de desarrollar relaciones armónicas de trabajo y, especialmente, en el logro de la cooperación para un esfuerzo de modernización que debiera resultar en mayor producción y mayor bienestar para todos los involucrados en el proceso productivo. El sector privado debería procurar acercar posiciones con el sector sindical sobre esa materia fundamental.

## ¿QUE POLITICA DE SALARIOS?

La otra cara del problema de la estabilidad laboral es la de la política de salarios que decida aplicar la empresa. La experiencia señala que la estabilidad en el empleo es un factor clave en la productividad de la fuerza de trabajo. Pero en una economía sujeta a frecuentes shocks externos la empresa debe tener algún mecanismo de ajuste frente a condiciones, externas a ella, que se tornen desfavorables. La contraparte de la mayor estabilidad laboral es la aceptación, por parte del sector laboral, de la necesidad de flexibilizar una proporción del salario percibido en ese empleo más estable.

En Japón, por ejemplo, la empresa garantiza el empleo. Pero alrededor de un tercio del salario se paga como bono de producción, proporcional al aumento (o disminución) del valor agregado por la empresa. Así, los beneficios de una fase expansiva se traducen en mayores bonos para los trabajadores y en utilidades crecientes para la empresa. En un ciclo recesivo ocurre lo inverso.

Un sistema de bonos por productividad estimula la cooperación al interior de la empresa. Contribuye también a aumen-



tar la propensión al ahorro por parte de los trabajadores. En un país con tasas de ahorro personal negativas, éste es un factor que no debe menospreciarse.

Una política de salarios flexibles no es equivalente a una política de salarios bajos. La noción de que la ventaja comparativa de una empresa se logra reduciendo salarios es sólo una verdad a medias. En un sentido estático y de corto plazo, esa percepción no carece de sentido. Pero, en el mediano y largo plazo, una política de salarios bajos se autoderrota: desmotiva y desmoraliza a la fuerza de trabajo, la desolidariza con la empresa. Se produce más barato pero de peor calidad.

Tampoco es una respuesta conveniente mantener una estructura dual de salarios: trabajadores nuevos que hacen el mismo trabajo que los antiguos, sólo que obteniendo salarios más bajos y sin acceder a los beneficios previamente conquistados por los trabajadores con más trayectoria. Esta es una práctica bastante generalizada hoy, desde las grandes empresas estatales, incluyendo el cobre, hasta la mediana industria que procuró sobrevivir así a las recesiones y a la competencia externa. La experiencia de otros países demuestra que esta dualidad al interior de la empresa crea más problemas de los que resuelve: genera conflictos entre trabajadores, resentimiento hacia la empresa; presiones para una nivelación automática hacia arriba de todos. Estos factores repercuten negativamente en los resultados de la empresa.

Los japoneses han resuelto este problema separando tajantemente la empresa modernizada de la red de contratistas pequeños que la abastecen de partes y materias primas. Las condiciones laborales en las segundas corresponden más a las de la empresa familiar que, históricamente y en cualquier parte, muestra algún grado de autoexplotación de la mano de obra emparentada o de pago al nivel mínimo a la mano de obra contratada, la que proviene usualmente del llamado sector informal y posee un bajo grado de calificación.

Este es otro tema de gran interés a ser discutido al pensar el futuro. Es indispensable buscar alguna convergencia en las

formas de encarar el desafío de definir una política de salarios equitativa —que estimule el aporte creativo del trabajador—, pero que también permita a la empresa ajustarse con cierta flexibilidad frente a cambios en su entorno económico sin tener que recurrir automáticamente a los despidos masivos, como ha ocurrido en las dos últimas recesiones que han afectado a la economía chilena. La forma en que se resuelva este dilema tendrá indudables repercusiones políticas, fortaleciendo o debilitando las bases de la futura democracia.

## UN CLIMA MACROECONOMICO ADECUADO

Los avances que puedan lograrse en las formas de organización de la producción y en las relaciones laborales tendientes a estimular la productividad se perderán si no hay un clima macroeconómico adecuado.

Se trataría de evitar que desajustes en las variables macroeconómicas claves destruyeran los avances que pueden haberse logrado en la productividad de las empresas. Los atrasos en el tipo de cambio, las tasas de interés elevadas y la propensión a shocks recesivos son altamente desestabilizadores en este plano.

Las recesiones vuelcan a las empresas hacia el corto plazo. Las obligan a endeudarse, a paralizar sus proyectos de expansión e incluso a prescindir de la inversión de reposición. Desmoralizan a empresarios y trabajadores por igual. Fuerzan a cada empresario a ver sólo su problema inmediato, desentendiéndose de las consecuencias sociales de su ajuste (desempleo, bajos salarios, inseguridad, miseria). Lo involucran en la estricta supervivencia financiera, a expensas de la producción. Por ello, la política macroeconómica tiene que aminorar y no exacerbar los ciclos resultantes de cambios en las condiciones de la economía internacional.

Por otra parte, la productividad de las empresas crece bajo el estímulo de un ambiente de competencia. Una apertura

externa razonable puede convertirse en un poderoso mecanismo de estímulo a los incrementos de productividad. Pero esa política debe tener la flexibilidad suficiente para considerar que el proceso de modernización de las empresas toma tiempo; que hay una “curva de aprendizaje” a lo largo de la cual los costos son decrecientes, y que para recorrerla se necesita de algún tiempo durante el cual debe darse protección adecuada a la actividad incipiente.

Finalmente, desde el punto de vista macroeconómico la estabilidad en la política económica es al menos tan importante como los factores anteriores, particularmente si lo que se desea es favorecer la mayor productividad. Esta se logra sólo después de un esfuerzo largo y sostenido en el tiempo. No se puede prolongar el horizonte del empresario sin que éste perciba estabilidad en el enfoque de la política económica.

## PERCEPCION DE EQUIDAD EN EL SISTEMA ECONOMICO

Para que el modelo “productivista” funcione es indispensable que quienes participan en él lo asuman como un sistema que trabaja sobre la base de una cierta equidad.

Ello supone una adhesión de los grupos que representan intereses sectoriales y parciales —empresarios y organizaciones laborales— a objetivos de carácter nacional que signifiquen mejorar las oportunidades y condiciones de vida de los grupos más desfavorecidos. A este respecto es interesante citar el estudio sobre el empresariado latinoamericano y chileno al que se hizo referencia anteriormente. Allí se concluye que para el 60% de los empresarios latinoamericanos la redistribución de ingresos es un objetivo deseable. Entre los empresarios chilenos, sólo un 45% piensa de esa manera. Por otra parte, un 75% de los empresarios latinoamericanos aprueba la idea de un apoyo selectivo del Estado al pequeño productor. En el caso chileno, el porcentaje de aprobación es sólo 50%.

Los objetivos económicos prioritarios en el Chile de la próxima década serán el empleo, la generación de divisas y la reduc-

ción de los abismantes niveles de miseria actual. Para ello se requerirán sacrificios: ahorro y mayor esfuerzo productivo. El principio de equidad supone que todos perciban que esos sacrificios son compartidos: que los que más tienen aportan más.

La equidad requiere también de relaciones laborales más equilibradas. Como se argumentó en el capítulo anterior, el poder relativo del trabajo organizado debe equipararse al de la parte patronal. Así es en todas las democracias occidentales. Sin la vigencia de este principio —que requerirá de modificaciones en la legislación laboral vigente— no hay percepción de equidad en las reglas del juego para un sector mayoritario de la población.

Finalmente, equidad significa salario justo, respeto a la dignidad del trabajador y preocupación activa por su bienestar familiar. Estos temas no pierden vigencia por la muy pragmática consideración de que, sin percepción de equidad, no hay sistema económico que pueda funcionar adecuadamente, porque su base de legitimidad se socava inexorablemente.

## EL DESAFIO DE LARGO PLAZO: CONSTITUIR UNA CLASE DIRIGENTE

La tarea del desarrollo nacional no es exclusiva ni de los empresarios, ni de los técnicos, ni del sector laboral, ni del Estado, ni de los dirigentes políticos. Las experiencias exitosas de desarrollo contemporáneo sugieren la necesidad de que entre todos estos sectores se constituya una clase dirigente dispuesta a colaborar entre sí para asumir las tareas que demanda el país.

El proceso de constitución de esa clase dirigente tomará un largo tiempo, pero en algún momento hay que comenzar. Ello requiere reducir la brecha que separa al mundo empresarial del mundo laboral y de éstos respecto del mundo político.

Como se ha argumentado ya, un punto de partida adecuado puede consistir en definir ciertas “normas de equidad”: aquello

que se hará y que no se hará en temas fundamentales que atañen a los principales actores sociales. En la sección anterior nos referimos someramente al tema de la equidad en relación con el sector laboral. No cabe duda de que, para los empresarios, el aspecto clave es el respeto a la propiedad privada. A nuestro juicio se han hecho avances en la clarificación de este tema. En el texto del “Acuerdo Nacional”, por ejemplo, hay expresiones claras y definitivas sobre las garantías a la propiedad privada.

El problema, sin embargo, no consiste solamente en exigir y dar garantías. Hay que lograr, trascendiendo esas fórmulas de compromiso, la legitimidad de la propiedad y de la empresa privada a los ojos de toda la población o, al menos, de todos aquellos sectores que buscan situarse dentro de un marco de democracia pluralista, tal como ella se da y se entiende en los países occidentales.

Es curioso notar que a veces son los mismos empresarios quienes reconocen la validez de este punto, al manifestarse de acuerdo, en algunas encuestas, con que la imagen de la empresa privada es “que sólo trabaja por su propio beneficio” y que funciona así aún si ello requiere “que lo hagan a costa de los demás”. En la encuesta de CIEDLA antes mencionada un 85% de los empresarios aparece estando de acuerdo con esas afirmaciones. Sólo un 15% cree que se les visualiza como persiguiendo su beneficio y al mismo tiempo el de la comunidad. Una reciente encuesta de FLACSO confirma la seriedad de este problema que, sin duda, debe influir la percepción de legitimidad —que respecto del sector empresarial chileno— llegue a tener la población en su conjunto.

La forma más efectiva de aumentar esa legitimidad consistiría en la disposición efectiva de los empresarios a mirar el largo plazo, a buscar la cooperación en tareas comunes con los trabajadores y el Estado, a invertir en el país y a aceptar normas de equidad en su relación con el trabajo organizado. A partir de allí se nutriría espontáneamente —desde el resto del país— una valoración positiva del rol del empresario privado en la construcción del futuro.