

Coordinador General de Publicaciones: Ernesto Abramoff
Director de Publicaciones: Darío Sztajnszrajber
Promoción Institucional: Martín Unzué
Dirección de Arte: María Laura Piaggio

Diseño y composición: Oficina de Publicaciones del CBC

Desgrabación y traducción: Lucía Vera
Supervisión Técnica: Julio C. Neffa
Corrección: Graciela Torrecillas

Primera edición: febrero de 1997

◆
© Oficina de Publicaciones del CBC

Universidad de Buenos Aires

Ciudad Universitaria, Pabellón III P.B.

Tel.: 780-1546 / Fax: 786-5601

(1428) Buenos Aires, República Argentina

ISBN 950-29-0372-2

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.

LOS DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD

Seminario dictado en la Facultad de Ciencias
Económicas de la Universidad de Buenos Aires en
el mes de abril de 1994

◆
Benjamin Coriat

*Profesor de la Universidad de París XIII
e investigador del CREI de París, Francia*

ASOCIACION TRABAJO Y SOCIEDAD

OFICINA DE PUBLICACIONES DEL CBC
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Primer escenario: la implicación impuesta	55
Segundo escenario: la implicación incitada	60
Tercer escenario: la implicación negociada	63
Implicación negociada (modelo alemán)	64
Comentarios finales	66
Acerca del desempleo	67
III. Política industrial, modelos de organización empresaria y competitividad	71
1. Conceptos y definiciones	71
La competitividad	72
Las ventajas competitivas	74
2. Macroeconomía y política industrial	76
Condiciones macroeconómicas para la política industrial	77
1. Las reglas fiscales y gastos presupuestarios	77
2. La protección aduanera	78
3. La tasa de cambio y la tasa de interés	79
4. Trabajo, salarios, educación y política de ingresos	80
Política industrial	81
Modelos de política industrial	80
- Modelo francés	82
- Modelo alemán	84
- Modelo norteamericano	84
3. Política tecnológica y globalización	86
4. El papel del Estado en la época de la globalización	93
Comentarios finales	95

I. GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y DIMENSIONES MACROECONÓMICAS DE LA COMPETITIVIDAD¹

El tema de la competitividad, como ustedes habrán podido ver, es muy poco popular, en particular en el mundo del trabajo, porque es en nombre de la Competitividad, con una gran C mayúscula, que se intenta imponer toda suerte de cambios que en muchos casos no son demasiado progresistas para los trabajadores. Pero al mismo tiempo todo el mundo es consciente de que en el período que atravesamos, la competitividad y la búsqueda de competitividad son elementos de sobrevivencia. Hoy hay que avanzar por un camino muy estrecho entre las restricciones de la competitividad y el mantenimiento del deseo de un alto nivel de vida para los asalariados.

1. El texto de esta publicación corresponde a la desgrabación y traducción del Seminario efectuado los días 23, 24 y 25 de marzo de 1994 en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Dicho Seminario fue organizado por el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE) del CONICET, junto con otras instituciones académicas.

El PIETTE tiene sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET y trabaja en estrecha colaboración con el Programa Nacional Prioritario de Tecnología, Trabajo y Empleo (PRONATTE) de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación y el Centre de Recherches et Documentation sur l'Amérique Latine (CREDAL) URA 111 au CNRS.

Mi ambición durante este seminario es mostrarles cómo esta paradoja, esa aparentemente extraña unión, es tal vez posible. Por un lado, voy a intentar mostrar en detalle por qué la competitividad, hoy más que nunca, es inevitable y es una restricción muy fuerte. Pero, por otro lado, querría mostrar que la noción de competitividad es muy compleja, que hay numerosas dimensiones y factores de competitividad y es ciertamente posible -algunos países lo han demostrado- movilizar ciertos factores que permiten una competitividad que tengo ganas de llamar "por lo alto". Los que conocen los trabajos de la regulación, saben que hablamos también de una flexibilidad por lo alto y una flexibilidad por lo bajo. Creo que en materia de competitividad también podemos hacer ese tipo de caracterización. Y querría mostrar que aún países que comienzan con una herencia difícil, como la Argentina, pueden embarcarse en estilos de competitividad por lo alto.

Me gusta -al comenzar- decir claramente hacia dónde voy, o, si ustedes quieren, contar de entrada el final de la película, porque así no hay sorpresas y uno puede concentrarse sobre los argumentos; como académicos, debemos contribuir a que nuestra atención se concentre sobre los argumentos. Si digo que la competitividad es una noción compleja lo digo con conocimiento de causa y les voy a explicar por qué. Como ha dicho Julio Neffa en su introducción, como consecuencia del trabajo emprendido por el MIT² hace cuatro años, "Made in America", se nos confió la redacción de un libro que se llama "Made in France" y que está constituido por una evaluación de la competitividad de la industria francesa. Hemos trabajado con una veintena de expertos que a su vez animaban grupos de trabajo, expertos sobre sectores de la economía y expertos temáticos sobre aspectos más transversales de la economía. Hemos realizado numerosas entrevistas a actores industriales,

2. Massachusetts Institut of Technologie

por ejemplo jefes de empresas o responsables de agencias públicas encargadas de la innovación, el financiamiento, la modernización, etc., y a actores que representaban también a los asalariados. A partir de este trabajo intensivo realizado a lo largo de dos años se fue formando nuestra concepción de la competitividad. Quiero decirles que hoy en día en Francia, esta concepción está bastante consensuada, precisamente porque no es una concepción simple, sino multidimensional de la competitividad.

Voy a referirme a este tipo de conclusiones, apoyándome principalmente en la experiencia de los países más avanzados, pero espero que los temas, o por lo menos parte de ellos, serán pertinentes para un país como la Argentina. El resto servirá como elementos de estímulo y de reflexión para el análisis comparativo.

Las tres sesiones previstas estarán integradas, pero tendrán cada una un contenido específico. La primera sesión, la de hoy, estará referida al tema "Globalización y competitividad". Quiero desarrollar lo que en "Made in France" llamamos "el new deal industrial". La idea consiste en que el entorno industrial ha cambiado totalmente y que la competitividad se vuelve un elemento clave para la supervivencia de las naciones.

La segunda sesión estará referida al gran tema "Empresas, trabajo y productividad". Dicho de otra manera, la visión de hoy será más bien macro y la de mañana más bien micro. La tercera sesión estará centrada sobre la relación entre lo micro y lo macro y la política industrial o más precisamente, ya que el término de política industrial está en discusión, lo que voy a llamar "creación de la ventaja competitiva", porque con ese nombre nadie lo va a discutir. Creo que ni siquiera los Estados liberales pueden discutir que la constitución de ventajas competitivas es algo deseable y digno de ser buscado. Así eliminamos discusiones inútiles.

Comenzamos ahora con el tema de hoy, "Globalización y competitividad: el new deal industrial". Quisiera desarrollar tres puntos. *Primer punto*: la globalización y su significado desde el punto de vista de la competitividad. *Segundo punto*: la innovación y sus características en la época de la globalización. *Tercer punto*: las nuevas restricciones del mercado y las doce dimensiones de la competitividad. Ustedes ven que apuntar hacia doce dimensiones de la competitividad nos da bastante espacio para la discusión. Y para concluir, algunas reflexiones sobre cuál es la macroeconomía apropiada para la competitividad a partir de la experiencia francesa que, como ustedes también verán, es bastante rica; es una experiencia de desinflación competitiva, que tiene algo que ver con el caso argentino.

I.1. La globalización y su significado para la competitividad

Existen probablemente varias centenas de definiciones de la globalización, pero tengo la pretensión de volver sobre este tema y proponerles una, no porque considere que mis colegas trabajan mal, sino porque quiero darles una definición de la globalización desde el punto de vista de su impacto sobre la producción y la competitividad. La idea clave de la definición de la caracterización de la globalización es que ésta puede ser entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que pone en *dependencia recíproca* a las firmas y a las naciones, en grados absolutamente originales e inigualados en el pasado. A partir de esto, la globalización posee un cierto número de características propias en relación al pasado e implica restricciones muy particulares en términos de competitividad. Desde este punto de vista, si entramos en detalle y definimos a la globalización como una fase nueva, po-

demos decir que es una tercera etapa de la internacionalización de los mercados.

La primera etapa, que puede definirse como de *internacionalización*, se extiende desde fines del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial. Los Estados nacionales poseen en esta etapa el status de Estados soberanos, concentrando todos los atributos de la soberanía económica, comenzando por el primero: emisión de la moneda, definición de la tasa de cambio y control de los intercambios aduaneros; en resumen, hay soberanía económica e intercambio internacional de productos y es en ese sentido que se habla de internacionalización a partir de Estados nación. Insisto sobre este punto porque en la globalización, no solamente la Argentina, sino también Francia y todos los demás países del mundo, pierden elementos de soberanía económica. Es una etapa completamente diferente.

La segunda etapa es la de la *mundialización*, que va desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta los años setenta. Es la época en que las firmas multinacionales comienzan a operar sobre una verdadera base mundial, arbitrando sobre una base plurinacional la localización de sus actividades complejas, ciclos enteros de productos incluidas las dimensiones comerciales y financieras, utilizando las diferencias nacionales para optimizar sus equipos de producción y maximizar su producción. En esta etapa ya no se puede hablar de internacionalización porque las firmas establecen un tejido de intercambio mundial; podemos decir, por ejemplo, que el 40 % de los intercambios mundiales son hoy día intercambios entre firmas, es decir intra ramas.

La tercera etapa es la nuestra, que comienza en la década de los ochenta con algunos atisbos hacia fines de los setenta. Es la aceleración de la tendencia anterior pero con un cierto número de características nuevas. Si caracterizamos los nuevos elementos de la globalización, se obtienen por lo menos tres series de características, que son perfectamente originales con respecto al período anterior. La primera y más importan-

te, la que incluso ha dado su nombre a la globalización en los inicios, es la *globalización financiera* y la desregulación general de los mercados financieros. Esta desregulación no es absoluta: países como Japón se resisten aún, cada vez con mayores dificultades y con menos fuerza; pero en la práctica, la conexión de todas las plazas financieras y el nacimiento de intermediarios privados, que utilizan medios telemáticos, han globalizado el mercado financiero mundial. Las plazas financieras han sido puestas en dependencia recíproca, completa, con efectos instantáneos e inmediatos. Ustedes lo saben bien, una pequeña alza en la tasa de interés de EE.UU. provoca una caída muy fuerte en la Bolsa de Buenos Aires. En Europa también lo sabemos perfectamente; en Francia tenemos tasas de interés extremadamente elevadas que son asesinas para el crecimiento económico, pero que debemos mantener para conservar la paridad con el marco. Esto es algo totalmente nuevo y aquí hay pérdidas de soberanía económica, en el sentido en que no podemos decidir sobre nuestra tasa de interés teniendo en cuenta los problemas de la tasa de cambio sobre el financiamiento y refinanciamiento de la acumulación, que se deciden fuera. Tendremos ocasión de hablar de ello más adelante. Japón encuentra actualmente dificultades, la mayor de las cuales es que con la desregulación financiera el aprovisionamiento de crédito ilimitado y gratuito se ha terminado para sus empresas y hay que tener en cuenta que fue con ese crédito ilimitado y gratuito que los japoneses han construido esas formidables empresas competitivas que constituyen el asombro del mundo. Hoy día se ha terminado: es el momento de la desregulación financiera.

Otro elemento característico del período actual es, siempre en el ámbito de la desregulación, la *desregulación de los grandes servicios internacionales masivos*, como las telecomunicaciones y el transporte aéreo; en el transporte marítimo ya ha comenzado y va a continuar con el turismo. Estamos en una situación en la cual toda una serie de servicios que eran tradi-

cionalmente monopolios nacionales, con empresas rentables instaladas en ese monopolio, están en la actualidad totalmente desestabilizados. Es algo muy importante en la medida en que se desencadenan procesos (del tipo que Stefan Heimer denomina "intercambio de amenazas") con los antiguos oligopolios nacionales que toman posiciones en el mercado de otros. En la medida en que grandes empresas nacionales que tenían la dimensión necesaria en el mercado local, ya no la tienen, se ha desencadenado una carrera por partes y dimensiones del mercado. Ahora, en la época de la globalización, el mercado internacional se ha convertido en la referencia de base. Por lo tanto, vamos a tener problemas considerables de desestabilización, de licuación de rentas, que son totalmente nuevos en esta época de globalización.

La primera gran característica de la globalización tiene que ver con la desregulación. La segunda gran característica es que al mismo tiempo que el mundo se globaliza, también se *regionaliza*. ¿Por qué? Porque en la globalización, con su apertura de mercados, las empresas se concentran sobre su oficio principal, su *savoir-faire* principal. Por ejemplo, en las telecomunicaciones y en la informática las empresas se concentran porque la renta desaparece. Al mismo tiempo que se concentran sobre su *savoir-faire* principal, también se concentran sobre sus mercados principales en la medida en que, con el intercambio de amenazas, la llegada de otros obliga a remarcar el propio territorio. Es así como se forma la Tríada, con el bloque de América del Norte, el europeo y el asiático. En la práctica el impulso lo dieron los europeos al transformar el mercado común en unión económica y monetaria para aumentar la coherencia regional frente a Japón y a los EE.UU.; esto ha precipitado, como ustedes saben, la formación del NAFTA lo que a su vez ha llevado a los japoneses a volver a centrarse en su área asiática. Dicho de otra manera, hay globalización, una puesta en dependencia recíproca, pero también hay regionalización. Para los países menos desarrollados esta regionalización tiene

por el momento efectos negativos, porque los países desarrollados intentan en primer lugar ocupar posiciones en las otras regiones de la Tríada y la mayor parte de la inversión internacional se concentra en estos países ricos. Es cierto que hay dinero que llega a Argentina; pero para estas regiones las tendencias suelen ser muy inestables. En la globalización, la inversión se concentra en la Tríada, que es lo contrario de lo que sucedía en el período anterior.

La tercera gran característica de la globalización es más cualitativa. *Es el fin de la hegemonía del modelo americano de organización de las empresas.* Para decirlo rápidamente, el período anterior, de 1945 a 1970/75, la etapa llamada de mundialización, es una etapa en la cual la inversión de las firmas americanas representaba aproximadamente el 60 % de la inversión internacional. El modelo americano se expandió a través del mundo y aún cuando no sean las firmas americanas las que invirtieran, las firmas locales trataron de calcar el modelo americano; es el modelo que avanzó, montado sobre la producción masiva, de las economías de escala, los productos estandarizados de bajo costo; es el modelo del jean y de la coca-cola; es el modelo eficiente. Pero, en la globalización llegan al mercado mundial nuevas culturas de empresa, nuevos *savoir-faire* y nuevos modelos organizacionales. El modelo japonés, del que ya hablamos hace cuatro años, pero del que sin embargo volveremos a hablar, representa un modelo totalmente original de gestión de la producción. Mientras estuvo restringido a sus límites nacionales o locales era una cosa; ahora golpea y entra directamente en contacto con los otros modelos y los hace explotar. Aun Alemania, que tiene su modelo formidablemente eficaz de los años '80, está hoy día aprendiendo a utilizar el "justo a tiempo". De la misma manera, innovaciones organizacionales e industriales locales, como por ejemplo, los distritos industriales en Italia, es decir, formas de empresas medianas flexibles y en red entran en contacto con el modelo norteamericano y en algunos segmentos lo hacen

explotar. Aparecen como más eficaces en algunos segmentos productivos que siguen estas formas y no las del modelo americano. Dicho de otra manera, la globalización es el aumento de la variedad de modelos organizacionales, es el enfrentamiento de las culturas nacionales en materia de *savoir-faire* industrial, un enfrentamiento directo, vía la desregulación, la tasa de cambio, etc.

En este contexto, los orígenes de la competitividad son múltiples. Algunas firmas norteamericanas de producción masiva clásica continúan siendo competitivas dentro de sus segmentos; los jeans, por ejemplo, continúan siendo el modelo de referencia. Pero en la industria automotriz ya es otro el modelo que triunfa, es el modelo japonés. En las máquinas herramientas el modelo que se impone es el alemán o el suizo del obrero calificado. Y en la indumentaria masiva triunfa el modelo italiano de los distritos. Esto sirve para comenzar a complicar un poco el asunto de la competitividad. No hay un solo modelo, hay varios, y diferentes culturas nacionales y *savoir-faire* nacionales, descubren que tienen ventajas relativas que ignoraban. Agrego que en la época de la globalización el crecimiento de los mercados no tiene una dimensión cuantitativa. La globalización es también la confrontación con mercados diferenciados y variados. No se piden los mismos automóviles en el norte de Suecia y en el sur de Gabón; así como la concepción de la cocina en Europa y en EE.UU no es la misma y los productos demandados no son iguales. Entonces, la competitividad no es solamente bajos costos sino la capacidad de adaptarse a demandas variadas. Se puede tener precios absolutamente formidables, pero si no se satisfacen las normas culturales, las normas técnicas y los hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en ese mercado. Por cierto, los precios siempre son importantes, pero están lejos de constituir el factor decisivo de la competitividad. X

Veamos un último punto para esta primera sección sobre la competitividad. Una breve ilustración a partir del caso fran-

cés, de "Made in France". *¿Cómo enfrentaron las empresas la globalización?* En primer lugar, se han observado dos situaciones en las empresas y creo que esto puede interesarle directamente a la Argentina. Las grandes firmas, ya en parte internacionalizadas, han debido modificar su dimensión, participando de operaciones muy importantes de fusión y adquisición, de compra de otras empresas y de tomas de participación financiera para poder estar presentes en otros mercados. Se produjo así un aumento espectacular de las inversiones extranjeras francesas, pero especialmente en EE.UU, en el resto de Europa y, en menor medida, en Asia. Pero esto ocurre en las grandes empresas, que sufrieron el desafío del tamaño, el cambio de dimensión. Para las Pymes de Europa, la globalización no ha significado una inserción mundial, porque no tenían los medios para realizarla. La globalización ha significado la europeización de su perspectiva, es decir, el anclaje regional. Por lo tanto, hay que tener siempre presente esta idea: la globalización es también la regionalización. Hay fuertes discusiones en Argentina sobre los problemas de inserción en el Mercosur y la entrada al NAFTA, de manera alternativa o coordinada. Esto es exactamente la regionalización, es exactamente lo que ha pasado en Europa, y es constitutivo de la globalización. Un punto muy importante que puede resultar interesante para Argentina: cuando en 1986 se anunció una nueva fase de la construcción europea para 1993, con el mercado único, es decir, con la supresión de todas las barreras aduaneras internas en Europa, el resultado fue una muy fuerte inversión de los japoneses y de los norteamericanos en Europa, un relanzamiento del crecimiento europeo. Dicho de otra manera, cuando uno de los bloques de la Tríada se organiza seriamente en lo interno, aparece como una amenaza para los otros; invierten en el interior para no arriesgarse a quedar excluidos de lo que allí va a suceder. Pienso que este punto puede ser útil para ustedes.

Ahora, si miramos el aspecto más cualitativo de los cambios y mutaciones de las firmas llamadas -es un término que no me gusta demasiado- ganadoras, aquéllas totalmente adaptadas a la globalización, podemos notar hacia dónde han orientado primordialmente sus inversiones en comparación con los lugares en que colocó sus inversiones el promedio de las firmas. Lo que se observa es que las inversiones esenciales fueron hechas en mejoramiento de la logística, en investigación y desarrollo, en el mejoramiento de los servicios que se prestan junto con los productos, el desarrollo de sucursales en el extranjero y muy poco en economías de escala o en inversiones tecnológicas. Esto quiere decir que los esfuerzos esenciales han sido hechos sobre lo que podríamos llamar elementos de competitividad no costo: calidad de los servicios, investigación y desarrollo, mejora de la logística... para responder a los problemas de variedad cultural, y la diferencia en las demandas de los diferentes países. Evidentemente el costo es importante, pero para pretender llegar a esos otros países -solamente llegar- es necesaria una adaptación de los productos y servicios.

Voy a terminar esta primera parte aquí. La globalización, como ustedes ven, es tres cosas a la vez: en primer lugar, una pérdida de elementos de soberanía económica (digo elementos de soberanía, no la pérdida total), lo que hace que sea muy grande la dependencia recíproca, incluso para los EE.UU. El refinanciamiento del déficit americano por medio de los bonos del Tesoro depende de los excedentes alemanes y japoneses, y también de las tasas de interés relativas, sobre todo entre EE.UU y Alemania; ustedes recordarán quizás que la crisis financiera de la bolsa, en 1987, fue provocada por un alza muy pequeña de la tasa de interés alemana, vinculada a su propio déficit del gasto público. Esto provocó un desequilibrio en la asignación de los recursos financieros entre EE.UU y Alemania y la crisis financiera y bursátil de 1987. En la globalización caminamos sobre hielo; tal vez ustedes conocen la "teoría de la complejidad ecológica" que dice que un aleteo de mariposa

en la bahía de San Francisco puede provocar tornados de agua en otras partes del mundo. La globalización no es exactamente eso; el aleteo de una mariposa en Wall Street no provoca la caída de la bolsa en otra parte del mundo, pero la dependencia respecto a décimas de variación en la tasa de interés es muy importante.

En segundo lugar, la globalización quiere decir problemas de dimensión y problemas de mercado interior y de acuerdos regionales. Piensen que si las firmas francesas que actúan en su mercado interno e inclusive en el europeo, consideran que éste es ahora demasiado pequeño, el mercado argentino es *definitivamente* demasiado pequeño, lo que quiere decir, en términos de competitividad, que hay que hacer esfuerzos tremendos para expandirse. En este caso, los elementos relativos a la dimensión son un desafío.

En tercer lugar, la competitividad significa efectos de variedad y de calidad. La multiplicación de culturas y de tradiciones nacionales exige concepciones de productos y equipos de producción capaces de adaptarse a esas diferencias, por no mencionar el hecho de que en la época de la globalización, con la pérdida de soberanía sobre algunos elementos del intercambio exterior, la cuestión de las normas técnicas o de las normas de higiene es utilizada como un instrumento proteccionista. Es el caso de la carne argentina y la manera en que ha sido eliminada de algunos mercados extranjeros, empezando por los de Europa. En este caso pueden verse bien los efectos de calidad; es decir, la posibilidad de superar las restricciones de normas técnicas de higiene y calidad es un elemento de competitividad.

I.2. La innovación y sus características en la época de la globalización

El primer gran cambio en la organización industrial es la globalización. El segundo gran cambio, al que nos vamos a referir ahora es la innovación y sus características en la época de la globalización. Sólo voy a indicar los puntos principales de este tema porque abunda la literatura sobre la innovación y prefiero concentrarme en tercera sección, las doce dimensiones de la competitividad.

¿Qué es lo que hay que decir acerca de la innovación? En primer lugar, que la innovación en la actualidad es de una amplitud excepcional, en la medida en que podemos hablar de una nueva trayectoria tecnológica. Si ustedes lo prefieren, en una visión schumpeteriana podríamos decir que estamos en un nuevo ciclo de innovación pluridecenal. El núcleo es, por cierto, *la revolución microelectrónica* que está en el origen de tres procesos.

En primer lugar la constitución de sectores de producción enteramente nuevos, que se separan de los antiguos sectores para volverse autónomos. En particular, se trata de todo lo que se desarrolla alrededor de las aplicaciones profesionales de la electrónica en la producción de semiconductores y de productos terminados. Me interesa remarcar que estos sectores son los que tienen la tasa de crecimiento relativo más fuerte en las comparaciones intersectoriales. Esto nos permite observar que si uno es formidablemente competitivo por los costos en sectores de demanda decreciente, pero está ausente en los sectores de demanda creciente, entonces hay un problema de competitividad global.

En segundo lugar, la revolución microelectrónica cambia las fronteras entre los sectores y los transforma, cambiando sus contenidos técnicos. El caso típico es el sector de las telecomunicaciones cuyo contenido es actualmente la electrónica,

los centros numéricos, las fibras ópticas, etc. Otra vez, *existir* económicamente es *existir* en la innovación tecnológica; los precios vienen después.

En tercer lugar, la electrónica revitaliza a *todos* los sectores tradicionales, desde el agroalimentario con la utilización de microprocesadores en las técnicas de control del frío, hasta la industria textil con las cortadoras láser; pueden existir formas extremadamente burdas de organización del trabajo en talleres de contratistas informales, que sólo son competitivos porque en alguna parte existen herramientas modernas como las cortadoras láser. Brasil, por ejemplo, utiliza cortadoras láser en un contexto de trabajo sobreexplotado y logra ser competitivo. En todos los casos estas nuevas herramientas determinan nuevas normas técnicas en la cadena de productos. Dicho de otra manera, si ustedes no son capaces de satisfacer las normas técnicas solicitadas por vuestros clientes, ustedes van a desaparecer de la cadena de subcontratación, cualesquiera sean vuestros precios, porque si no se satisfacen las normas técnicas no se despierta interés alguno. En Francia, muchos subcontratistas no han sido capaces de responder a las normas técnicas exigidas. ¿Cuál fue el resultado? Sobre 3.000 subcontratistas de primer rango en la industria automotriz hoy día sólo quedan 650; 2.350 firmas perdieron el mercado automotriz porque no fueron capaces de satisfacer las nuevas normas técnicas. Pero seamos claros, para satisfacer las normas técnicas no es necesario reducir el costo del trabajo, sino al contrario; hay que incorporar trabajadores calificados, formarlos y asegurar una calidad de organización que permita satisfacer esas normas. He aquí un caso en que la competitividad pasa por la inversión y no por la reducción del costo del trabajo. Por el contrario, toda visión a corto plazo sobre la reducción del costo del trabajo destruye la competitividad potencial de las firmas. Sobre 3.000 firmas, 2.350 han desaparecido del mercado automotriz en Francia; no necesariamente han desaparecido como empresas, pero de hecho ya no pueden actuar en el que

era su mercado. Todo esto permite ver hasta qué punto la competitividad es una noción compleja.

El segundo gran cambio que aportó la innovación tecnológica es que transforma completamente el origen de los incrementos de productividad. Se dice que los sistemas de automatización flexible, los sistemas de concepción de la fabricación asistida por computadora son formidables porque aumentan la productividad en un 50 %, 60 %, 100 %. Los constructores de máquinas son sobre todo los que dicen esto y, de una cierta manera, potencialmente, es cierto, pero sólo potencialmente, porque para obtener los beneficios potenciales de esas máquinas y sobre todo de los sistemas integrados de máquinas es necesario -voy a seguir insistiendo sobre esto- una inversión considerable en organización y en calificación; hay que acrecentar considerablemente las capacidades de comunicación entre los grupos de asalariados y la capacidad de interpretación de las señales que suministran las máquinas, porque los errores de interpretación significan inmovilizaciones del capital, destrucciones muy importantes del equipamiento. Otra vez podemos ver que no es con trabajo mal pago, poco calificado y poco formado como pueden obtenerse beneficios de productividad.

¿Quiénes fueron los ganadores en la carrera de la competitividad en los años '80? Es muy simple: Japón y Alemania, dos países donde el costo del trabajo ha sido creciente durante toda la década. Alemania es, a fines de la década del '80, el país con costos laborales más elevados del mundo y el primer exportador del mundo. Esto no quiere decir, evidentemente, que cuanto más se paga al trabajo más competitivo se vuelve un país, pero sí quiere decir que existe una manera de pagar bien al trabajo y ser también altamente competitivo. En Japón pasa algo parecido: la tasa de salario real no ha dejado de aumentar a lo largo de toda la década de los '80. Por el contrario, en los EE.UU esta tasa ha bajado y mucho; la década de los '80 es en EE.UU la década del desarrollo masivo de la

pobreza y por primera vez en su historia se produce una caída en el poder de compra de la clase media, al mismo tiempo que explota el déficit exterior.

El tercer punto a propósito de la innovación -quizás el más importante, y del que no se ha dicho mucho- es que la innovación funciona *en redes*. No sirve para nada poner dinero en investigación y desarrollo simplemente para ser "snob" o para parecer desarrollados, si no existe una cadena de comunicación muy estrecha que vaya desde la investigación y desarrollo hasta la comercialización. Voy a decirlo de manera conceptual comenzando por lo que constituye la paradoja de la investigación en Europa: si tomamos la cadena que va desde la investigación hasta el producto, encontramos en primer lugar los fondos dedicados a la investigación académica básica. Si comparamos dentro de la Tríada, encontramos que los norteamericanos gastan alrededor del 48 % de la investigación básica del mundo, Europa gasta un 42 % y el Japón menos del 10 %. Vemos que Europa es *muy* fuerte en investigación básica, más aún, si uno toma en cuenta los artículos científicos obtenidos a partir de los gastos en investigación encontramos más o menos los mismos porcentajes, un 48 %, un 42 % y un 10 %. Este es un criterio válido ya que se trata de revistas científicas reconocidas; se pone el dinero y se obtiene un producto científico. Luego el proceso sigue con la investigación industrial, las patentes, las innovaciones y el comercio exterior. No les voy a dar todas las cifras, pero a medida que avanzamos en esta línea aumenta la participación del Japón y desciende la de Europa, hasta que al final Japón, con 10 % de investigación básica, supera a Europa en patentes y tiene beneficios infinitos en términos de comercio exterior con Europa.

Esto quiere decir que los japoneses tienen capacidad para lograr -con poco dinero en investigación y desarrollo- una gran cantidad de innovaciones de alta calidad. Y esto no es un misterio: es un modelo de organización. Más exactamente, tanto el modelo europeo como el americano son modelos

secuenciales, es decir, que primero se invierte en investigación básica, la gente hace su trabajo y suministra publicaciones. Después vienen otros que toman esas publicaciones y miran lo que hay en ellas preguntándose si encontrarán cosas interesantes y qué podrán hacer con ellas. Comienza la investigación industrial, llegan a resultados y los publican. Luego los encargados de concepción de productos toman esos resultados y vuelven a preguntarse qué habrá de interesante en ellos y continúa la cadena. La información se pierde, su poder potencial desaparece; estamos en universos compartimentados. Es la división del trabajo taylorista y fordista en la concepción. Otra vez, el taylorismo y el fordismo. Pero presente en el trabajo de cuello blanco, con efectos catastróficos.

El modelo europeo es un *modelo secuencial*, con investigación básica, investigación aplicada y desarrollo de productos. En este transcurso hay pérdida de información en cada etapa, una noción de conocimiento tácito. Cuando publican un artículo, saben lo que es bueno y lo que no lo es. Ellos saben lo que han tomado de otros colegas y saben cuáles son las verdaderas intuiciones interesantes. Pero el que lo lee no lo sabe y puede equivocarse totalmente acerca de lo que es interesante y lo que no lo es. Si ustedes han leído autores que el lector no ha leído, éste se va a equivocar completamente acerca de lo que es interesante y original en el trabajo. Y en la investigación ocurre algo parecido. Si no se logra la forma de aplicación del artículo científico, el que continúa la secuencia, después va a hacer toda una serie de malas interpretaciones.

El otro modelo es un *modelo en bucle iterativo*, a partir de una organización del siguiente tipo: se comienza en la investigación básica y luego viene la investigación aplicada, pero el equipo que hace la investigación básica está ya en una interfase con el equipo siguiente. Esto es lo bueno, porque así saben qué es interesante y sólo desarrollan ese aspecto. Así se logra el vínculo fundamental entre investigación básica y marketing. De este modo, con poca investigación básica pueden

obtenerse los mejores desempeños en innovación y comercio internacional. Esto es lo que se llama innovación organizacional. Una vez más, la cantidad de dinero colocado es importante, pero más importante es la manera de utilizarlo. En este esquema existen las empresas pero también existen las instituciones de investigación y, por lo tanto, son importantes las interfases de comunicación entre instituciones y empresas, así como entre empresas de servicios altamente especializadas en servicios particulares e investigación. El problema de gestión de las interfases para la competitividad tiene mucho que ver con la calidad de las interfases y con la calidad de los intercambios de información. Se repite cada vez más que vamos hacia una economía del saber, una "knowledge economy". Dicho así parece un poco exagerado aunque como tendencia es una caracterización absolutamente válida. Vamos hacia una economía en que el saber es la fuente principal de competitividad, con la condición de tener una noción de saber suficientemente amplia, es decir, que no comprenda sólo el saber científico sino saberes en organización, saberes en gestión de las interfases, los saberes de los colectivos de asalariados. En este sentido, sí, vamos hacia una economía del saber en la cual las fuentes de la competitividad son múltiples.

I.3. Las nuevas restricciones del mercado y las doce dimensiones de la competitividad

El tercer punto se refiere a las nuevas restricciones del mercado y las doce dimensiones de la competitividad. Estas nuevas restricciones pueden mirarse desde el lado de la demanda y desde el lado de la oferta.

Del lado de la *demanda* resultan esenciales elementos como la capacidad para satisfacer normas técnicas, la capacidad para diferenciar los productos, para adaptarlos a las normas culturales

o para satisfacer las demandas particulares de los consumidores. Por ejemplo, en la industria automotriz existen 100.000 variantes de los modelos básicos, y evidentemente los más lucrativos son aquellos que se venden más caro, destinados a grupos de consumidores muy precisos; estas variantes son las que permiten pagar el resto. Fabricar los modelos de la parte baja de la gama y no los modelos lujosos que permiten pagar el resto, es algo suicida para la industria. Es algo imposible, aun para los grandes constructores. La capacidad de entregar rápidamente los productos encargados, lo que se llama el tiempo de puesta en el mercado, el tiempo entre la toma de la decisión de producir hasta poner el producto en el mercado, es un elemento esencial de la competitividad. En este sentido soy totalmente claro: sí, es necesaria la flexibilidad productiva. Sí, es necesario diferenciar, fabricar rápido, adaptarse al mercado, etc., pero evidentemente esto supone una contrapartida para los asalariados, si no el modelo no se sostiene. Los que son competitivos -como Japón y Alemania- pagan para conseguirlo y yo creo que están muy contentos de hacerlo.

Si miramos desde el *lado de la oferta*, en la situación en que nos encontramos de innovación técnica continua, siempre hay líneas de productos nuevos, o productos en la cadena que evolucionan. Es entonces absolutamente indispensable tener una capacidad de evolución para seguir las líneas de productos que cambian, si no los riesgos de resultar excluidos del mercado son muy fuertes. Es el caso de la televisión de alta definición: los norteamericanos se retiraron de este mercado ante los japoneses y coreanos en los años '70, pero detrás de la televisión llegó toda la electrónica para el gran público, grabadores, etc., y también la segunda generación de televisores de alta definición. Hoy día no hay ninguna firma norteamericana que pueda estar presente en este mercado; ya no saben hacer televisores en los EE.UU. Para lograr reingresar al mercado intentaron imponer normas numéricas para la televisión de alta definición partiendo de la tecnología de las com-

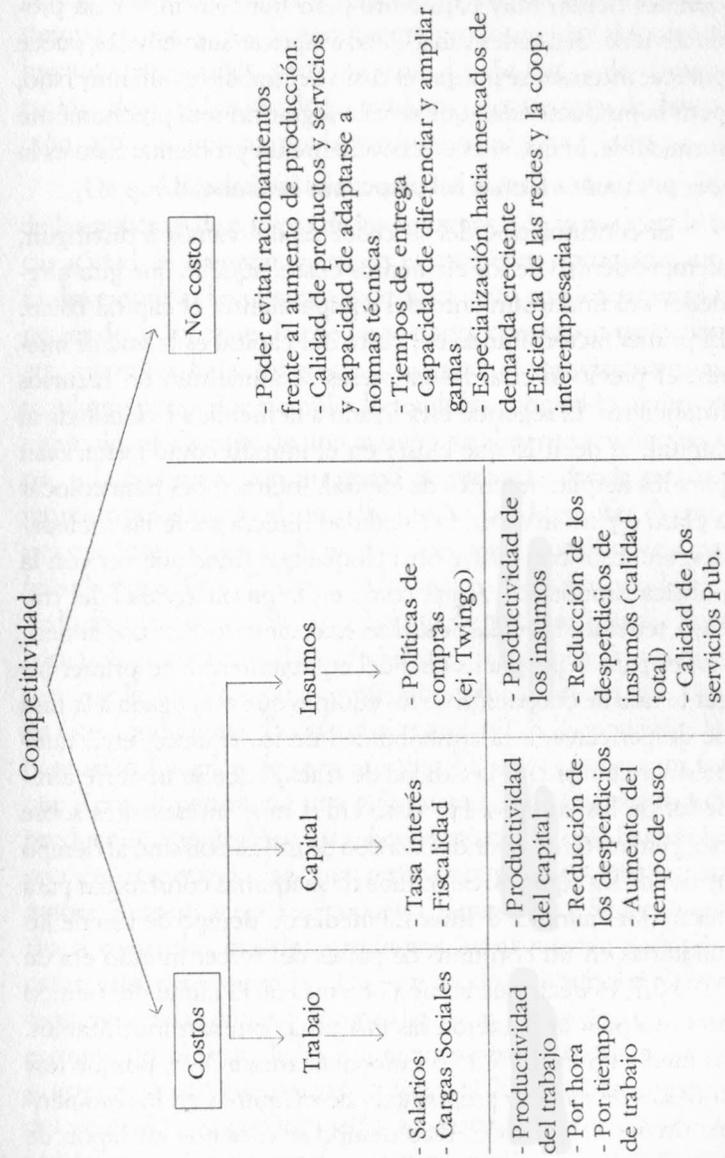
putadoras. Hay varios consorcios que compiten en los EE.UU para definir las normas, pero de todos estos consorcios, aparte de los europeos Thompson y Phillips, no hay ni uno de ellos que sepa fabricar televisores. Este es un ejemplo extremo, para mostrar que esto de perder líneas de productos es algo que puede pasarle a cualquiera, aun a los EE.UU. Entonces, cada uno en su nivel, debe velar para asegurarse permanecer en el futuro en la línea de productos en la que hoy está presente. Esto requiere inversiones y estar vigilante respecto de lo tecnológico y organizacional; es la organización del saber de la que ya hemos hablado.

Las doce dimensiones de la competitividad

A partir de toda la serie de elementos que hemos recogido en ocasión de elaborar "Made in France", hemos diseñado un cuadro (ver cuadro) con lo que llamamos las doce dimensiones de la competitividad. Me parece muy importante decir que este enfoque ha recibido una acogida muy favorable especialmente en las empresas porque les dio una visión de la complejidad y de cómo separar la complejidad en preguntas abordables.

He aquí las grandes líneas del cuadro. Distinguiremos por un lado lo que llamamos la *competitividad costo* y por otro los elementos de lo que llamamos la *competitividad no costo*. Este cuadro está concebido para enfocar tanto la parte microeconómica como la macroeconómica.

Elementos de competitividad costo: en la columna *trabajo*, los elementos de competitividad costo son: el *costo del trabajo*, es decir, los salarios, y el *costo de los salarios indirectos*. Esto constituye el primer bloque, que sobre todo en términos de comparación internacional, está compenetrado por la productividad del trabajo. Quien tiene altos costos salariales, pero



una muy alta productividad, no tiene tanto problema como quienes tienen muy bajo costo pero también muy baja productividad. Si ustedes van a Chad a fabricar automóviles, puede parecer interesante porque el costo del trabajo es allí muy bajo, pero la productividad que se va a lograr no será precisamente formidable, lo que sí es efectivamente un problema. Esto es lo que podríamos llamar la competitividad salarial.

Si continuamos, del lado del *capital* vamos a distinguir, siempre dentro de los elementos costo, aquello que gira alrededor del financiamiento del equipamiento, el capital físico. El primer factor líquido del costo del capital es la *tasa de interés*, el precio al cual las empresas se alimentan en recursos financieros. El segundo está ligado a la fiscalidad vinculada al capital, es decir lo que existe en el mundo como *incitaciones* para los desplazamientos de capital, incitaciones para colocar a plazo o para invertir, la fiscalidad directa sobre las sociedades, etc. Esto constituye otro bloque que tiene que ver con la política económica. Aquí, como en la productividad del trabajo, tenemos la *productividad del equipamiento*. Hay dos dimensiones para la productividad del equipamiento: en primer lugar la tasa de ocupación de los equipos que está ligada a la tasa de desperfectos, a la confiabilidad de los equipos, etc., también vinculada con la calidad de trabajo que se invierte alrededor de los equipos. He visto cifras muy interesantes sobre eso, pero no tanto referidas a la tasa de utilización sino al tiempo de uso de los equipos. Se trataba de máquinas construidas para durar, por ejemplo, 8 años. La media de tiempo de uso de las máquinas en un conjunto de países del tercer mundo era de 0,6 ó 0,7, es decir que en un poco más de la mitad del tiempo previsto para la duración las máquinas estaban inutilizables. La media en los EE.UU o Europa alcanza a 0,95, porque hay políticas de cambio programado de máquinas en los momentos finales del período. Este tiempo se extiende en Japón de 1,8 a 2,7. Esto ocurre porque se ocupan de las máquinas, porque se invierte en trabajo alrededor de ellas y además porque

se las modifica haciéndolas evolucionar para evitar la obsolescencia técnica. Entonces, respecto de la tasa de utilización, tiempo de uso y más generalmente productividad del capital hay muchas razones, pero la esencial es la lógica de alimentación, de distribución de las máquinas, los tiempos de detención, etc., que hacen que la productividad suba o baje.

¿De qué depende el precio de los insumos? En principio de las políticas de compra de las empresas o de la nación, de la capacidad de comprar bien, en el momento apropiado, etc. En las empresas las relaciones de asociación con los proveedores, es decir los acuerdos de largo plazo, con apoyo recíproco, etc., permiten bajar los precios y asegurar el aprovisionamiento a largo plazo. Por ejemplo: Renault ha concebido su último vehículo, el Twingo, de una manera totalmente revolucionaria, a la japonesa, con un grupo de proyecto donde estaban representados desde el principio todas las diferentes divisiones que intervienen en la producción vehículo y los principales subcontratistas. El costo de los insumos era demasiado elevado, por lo que se solicitó a los subcontratistas bajarlo. Pero para una gran cantidad de productos, los subcontratistas dijeron que les resultaba imposible fabricarlos a precio más bajo en esas condiciones. Podrían bajar un 1 ó 2 % los precios si les permitían hacerlos de otra manera. La nueva propuesta fue que Renault permitiera una reformulación de los procesos de producción requeridos a los subcontratistas, lo cual bajaría los precios, respetando las características impuestas por la casa matriz. Renault aceptó la propuesta, aunque estableciendo que iba a controlar que los productos mantuvieran todas las características requeridas. De este modo, los subcontratistas rediseñaron las piezas y los moldes, y en promedio, gracias a ese método, el costo de los insumos disminuyó un 16 %. No sé si ustedes se dan cuenta: ¡16 % sobre el 70 % del valor global del vehículo!, ya que los insumos constituyen el 70 % del valor de un vehículo. Esto es lo que permitió seguir con el proyecto. Sin ese 16 % no se hubiera tomado la decisión de lan-

zar el nuevo modelo y ha sido un auto con gran éxito porque es una innovación de producto muy especial.

Por último, dentro de la dimensión costo de la competitividad está todo lo que gira alrededor de las *economías de energía* ya que, por lo menos para nosotros, es un problema importante, y además, todo lo que gira alrededor de los demás insumos que son desperdiciados durante la producción. Las políticas llamadas de calidad total comenzaron con esto: la eliminación de todos los consumos inútiles.

Elementos no costo

Uno de los elementos no costo de los que nunca se habla es la *tasa de margen de las empresas*; depende de los casos, pero muchas veces la tasa del margen surge de la política de la empresa.

El primer punto de los elementos de competitividad no costo tiene que ver con las *capacidades instaladas* que permiten evitar el racionamiento en caso de aumento de la demanda, por ejemplo, en la crisis de los años '70 y comienzos de los '80, los constructores en Francia disminuyeron fuertemente la capacidad instalada para bajar lo que se llama el "punto muerto". El "punto muerto" es la cantidad de productos a partir de la cual la empresa comienza a obtener beneficios. Por ejemplo, en la industria automotriz, para los grupos franceses el punto muerto estaba alrededor de 1.800.000 vehículos y lo hicieron bajar a 1.300.000. Cuando la demanda oscila alrededor de 1.400.000 ó 1.450.000 esto es magnífico, pero cuando la demanda sube a 1.600.000 ó 1.700.000 no se puede llegar a esa producción y son las empresas extranjeras las que venden... Ganan partes del mercado interno y no es fácil recuperarlas en el futuro. Entonces, son políticas extremadamente riesgosas a mediano plazo.

Otros elementos no costo de la competitividad son: la *capacidad para adaptarse a las normas técnicas*; la *capacidad de diferenciar los productos* para orientarse hacia aquéllos que son más demandados; los *tiempos de entrega*, de puesta en el mercado; la *especialización* hacia los mercados de demanda creciente; la *eficacia de las redes y de las interfases*, inclusive las políticas de compra, etc. En total, se puede ir complicando el esquema para hacer evidentes las doce dimensiones de la competitividad.

Comentarios finales

1. Hay una manera de conducir el debate que no es posible ni aceptable y que consiste en admitir que la competitividad es igual a la competitividad costo y luego definir a la competitividad costo como competitividad salarial. La conclusión es que la competitividad es igual a la disminución del costo de los salarios. Esta es una discusión errada porque hay por lo menos 12 elementos en la competitividad. Dicho de otra manera, no es aceptable reducir la competitividad a lo que podríamos llamar competitividad salarial y de costos salariales, porque si eso fuera cierto, ¿no comprendo en absoluto por qué Gabón, Chad y otros no son los países más competitivos del mundo! Porque son los campeones del mundo en mano de obra gratuita. Por lo tanto hay que tomar en consideración otros elementos. Para decir lo mismo con más calma: es un peligro que debe ser evitado.

2. Un segundo peligro que debe evitarse es negar la importancia de la competitividad costo. En muchos casos, entre competidores, el costo importa.

3. Tercer punto, tal vez lo más importante de todo: no existe competencia entre competitividad costo y no costo; por el contrario, la mayoría de los elementos de competitividad no costo tienen efectos favorables sobre la competitividad costo. Esto quiere decir que la búsqueda de elementos de

competitividad no costo apunta a un conjunto de factores de competitividad costo. Es en este sentido que si se explotan los elementos no costo de la competitividad, con vistas a bajar inclusive los costos, la estrategia puede pasar por el mantenimiento e inclusive el aumento de las sumas reservadas a los salarios y a la formación. Este es el modelo japonés y el alemán.

La discusión es compleja pero podemos resumirla diciendo: sí, es necesaria la competitividad en un contexto de globalización, pero tengamos de la competitividad una noción suficientemente compleja que se corresponda con la de la globalización. Dicho de otra manera, y esto no es un juego de palabras, en la época de la globalización hay que apuntar hacia la competitividad global, que es la que tiene en cuenta todas esas dimensiones. En el núcleo de la competitividad global está la competitividad calidad que resume el conjunto de objetivos.

Quiero decir antes de terminar, que este modelo de la competitividad-calidad es la orientación central de libro "Made in France". Este libro fue hecho a pedido del Ministerio de Industria y Comercio Exterior, después de un cambio de gobierno, pero nosotros habíamos concebido este libro para apuntar hacia un público amplio, esclarecido y de tomadores de decisión en las empresas. Desde la publicación del libro, yo mismo y los otros expertos que trabajaron bajo nuestra dirección, recibimos permanentemente pedidos de las empresas para discutir estos elementos de la estrategia de competitividad calidad y reflexionar acerca de cómo desarrollarlos. Este era exactamente nuestro objetivo, una acción cultural a mediano plazo dirigida hacia los tomadores de decisiones. Acerca de esta estrategia de competitividad calidad espero que este debate pueda ser útil aquí en Argentina, porque sé bien que ustedes enfrentan directamente este tipo de cuestiones y me resultaría gratificante pensar que puedo aportar algunos elementos de complejidad y seriedad al debate.

Usted dijo que en el proceso de globalización en Europa las grandes empresas adoptaron una estrategia global y las pequeñas una estrategia regional. Si pensamos en países del tamaño de Argentina y en grupos empresarios como los nuestros parecería que sólo sería posible una estrategia regional. Me gustaría un comentario.

Yo no creo para nada que en el caso de la Argentina se deba apuntar solamente a una estrategia regional. La industria agroalimentaria del trigo y la carne, etc., es claramente una industria de competitividad internacional. Por lo poco que conozco de la Argentina, en la siderurgia, Techint tiene un nicho de innovación tecnológica que le permite ocupar un lugar en la competitividad mundial. Estoy totalmente convencido de la necesidad de acciones coordinadas entre los conductores de países medianos con un objetivo que sería en principio regional; pero si la región mañana se vuelve... el NAFTA, en ese caso: ¡es el mundo! Entonces, con estrategias en principio regionales se puede apuntar a lo mundial. Por otro lado, para muchas empresas medianas que estaban instaladas en un mercado que fue durante mucho tiempo fuertemente protegido -creo que esto ha cambiado mucho- apuntar hacia un mercado regional como el Mercosur por ejemplo, o más allá, es un muy buen aprendizaje de la globalización. Hay una cosa que no he dicho y es que la globalización, en el caso de las empresas francesas por ejemplo, se hace por umbrales. Se aprenden primero un cierto número de cosas en uno o dos mercados hacia los que se apunta y cuando se ha aprendido eso uno apunta a otros mercados y aprende otras cosas. Entonces, la articulación entre lo regional y lo global no es estricta, es flexible.

En su exposición usted no tocó el tema de los llamados Tigres Asiáticos, que no responderían ni al modelo japonés ni al alemán...

En primer lugar, en los Tigres o los que también llamamos los NICS (New Industrial Countries) hay que distinguir dos grupos: los que son países y los que son zonas francas. Hong Kong no es un Tigre, es una zona franca y una base de exportación.

tación de las multinacionales. Singapur es intermedio. Taiwan y Corea del Sur son países. Eso es interesante. Si miramos sus experiencias, es mucho más espectacular la de Corea. Podemos descubrir ciertamente que al principio la explotación de un trabajo barato es un elemento constitutivo del modelo; no hay dudas sobre ello y tampoco que fue implementado por una dictadura, por lo que no tuvo interferencias durante mucho tiempo. Pero descubrimos también que esa dictadura militar, como la del Brasil, era profundamente industrialista, intervenía continuamente para asignar el ahorro nacional hacia la inversión industrial, y tomaba el ahorro de las compañías y lo dirigía hacia el desarrollo industrial. No fue una dictadura que le dijo a las multinacionales: enriquezcanse y váyanse; se controlaron todas las fuentes de beneficio y de ahorro hacia la inversión industrial y adicionalmente se invirtió masivamente en educación, se crearon universidades, escuelas técnicas superiores, llamaron expertos internacionales para las escuelas de ingenieros. Es una mezcla de varias cosas, pero la parte importante es que a partir del fin de la década de los '80 el modelo de trabajo con bajo costo está a punto de explotar. Ha habido ya grandes aumentos de salarios y eso continúa. Lo que sucede es que partieron de un punto tan bajo que en relación a los países industrializados tienen todavía una ventaja comparativa, pero en relación a muchos otros países ya no tienen más una ventaja respecto del costo del trabajo. La ventaja es una relación costo/calidad sobre el producto. Yo nunca he dicho que la competitividad precio no tenga importancia, pero digo que para construir la competitividad europea se partió de lo que se tenía. Si se tenía ventaja en los costos del trabajo había que explotarla, pero hay que tener presente que esa ventaja en costo de trabajo va a desaparecer más o menos rápido -siempre hay alguien más pobre que uno... sobre todo más pobres que la Argentina, si se mira del lado de Asia, por ejemplo. Para mantener una ventaja competitiva partiendo de las ventajas en costo del trabajo, hay que enriquecerla para

construir una ventaja de competitividad calidad durable que los proteja de la competencia sobre el costo en trabajo. Es el modelo coreano; a pesar de los aumentos en el costo del trabajo, están protegidos por temas como la calidad, las redes internacionales, la gran especialización en los productos, etc. Pero ellos lo saben bien, porque justamente tienen toda la miseria del mundo detrás de ellos. Es imposible tener costos en trabajo más baratos que los de China.

II. EL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LA COMPETITIVIDAD

Esta segunda sesión está centrada en los problemas que enfrentan las empresas en la organización y el trabajo. Evidentemente toda la reflexión que voy a proponer está centrada en el tipo de empresa, de trabajo y de organización requeridos por las nuevas normas de la competitividad y la globalización.

Algunos preliminares para indicar cómo están organizadas estas reflexiones. En lo que se refiere al método, partiré de las nuevas restricciones tal como se expresan ante las empresas; voy a trazar un panorama de las herramientas disponibles en tanto que soportes organizacionales, con el método llamado de "hechos estilizados", método a menudo utilizado en macroeconomía pero que aplicaré en la microeconomía. Para mostrar diferentes modelos en gestación, modelos de empresas que podemos llamar postfordistas, globales en el sentido que definí en la conferencia anterior. Para terminar, voy a proponer tres escenarios de evolución del modelo de organización del trabajo. Ninguno de esos escenarios es precisamente alegre y rosado pero el porvenir de la globalización tampoco lo es. Ustedes conocen sin duda la expresión de Gramsci: *Hay que oponer al pesimismo de la inteligencia el optimismo de la voluntad*. Y por lo tanto voy a tratar de indicar escenarios positivos posibles.

Los determinantes del cambio actual

Como ustedes suponen, no es por casualidad que asistimos a las mutaciones organizacionales que se producen en el trabajo, ya que, todo está cambiando: las tecnologías, el modelo de organización del trabajo, la estructura de las firmas, la estrategia de construcción de las ventajas relativas, todo. Existen determinantes estructurales, de largo plazo, que explican esas mutaciones. Brevemente, porque no es el centro de la exposición de hoy, mencionaré por lo menos dos series de determinantes estructurales de largo plazo que están en el origen de estas mutaciones.

La primera serie de determinantes tiene que ver con lo que podemos llamar el *agotamiento de la trayectoria fordista clásica* de obtención de incrementos de productividad. Por lo menos durante 30 años la mecánica de la organización del trabajo de tipo taylorista y fordista hizo maravillas en algunos países aventajados, por lo menos en lo que se refiere a la obtención de incrementos de productividad, porque en lo que se refiere al reparto de esos incrementos el resultado no fue precisamente una maravilla. Pero se tenía un sistema de producción masiva, mercaderías con costos en disminución, que ampliaron el círculo de consumidores, al mismo tiempo que el sistema de producción masiva permitía una cierta transferencia de los incrementos en la productividad hacia los salarios. Teníamos entonces un círculo virtuoso: producción y consumo masivos, un círculo virtuoso relativo, pero eficaz de todas maneras. El núcleo de esa trayectoria -lo que explicaba su eficiencia- era una mezcla de hiperdivisión del trabajo y de mecanización; esta trayectoria era muy eficaz para los productos estandarizados. Hoy día, al menos en los países centrales -porque a pesar de todo esta distinción todavía tiene sentido- ya no hay más posibilidades de incrementos de productividad por ese lado. La parcelización del trabajo llega a límites que han llevado a un rechazo social, al mismo tiempo que se ha

vuelto consumidora de tiempos muertos, los que a su vez generan despilfarros múltiples. Era necesario, entonces, encontrar nuevas fuentes de incrementos de productividad. No se trata de un asunto simple; revoluciones tecnológicas y organizacionales capaces de cambiar el origen de los incrementos de productividad -no de asegurar la progresión sobre una trayectoria existente- sólo se producen dos o tres veces por siglo, y estamos en un período de ese tipo. Este es el primer determinante del cambio.

El segundo gran determinante estructural del cambio que ya presenté en la conferencia anterior, es *el cambio de los contenidos de la competitividad*, en el cual los elementos de calidad y diferenciación, los elementos que permiten una entrega veloz de los productos y la adaptación a círculos particulares de consumidores, se han vuelto los elementos claves de la competitividad. Y esto no puede obtenerse con las técnicas de organización fordista y taylorista clásicas. Las formas de competencia fordistas son formas clásicas de competencia oligopólica. Con la diferenciación, hay que ser capaz de sostener la competencia oligopólica, es decir, las grandes series, los bajos costos, pero además hay que sostener formas de competencia monopólica en el sentido de Chamberlin. Lo que Chamberlin llama competencia monopólica son formas de competencia oligopólica con diferenciación. Se trata de las grandes series pero con diferenciación. Para hacer frente a estos universos ¿con qué herramientas contamos? O, dicho de otra manera, ¿qué es lo que la historia ha producido como nuevas herramientas utilizables a nivel microeconómico, en este estadio de evolución de las cosas? Esto puede aún cambiar, pero hoy en día se ve más o menos claro.

El tercer gran punto es el *nuevo soporte de incrementos de productividad*; es lo que llamo el *modelo 3 x 3*, porque las herramientas nuevas de que se dispone se desarrollan sobre, tres ejes. Un eje de tecnología propiamente dicha, un eje de modelos de organización del trabajo y un eje de estructura de las firmas. Y

de hecho tenemos tres olas diferentes de innovación: en la tecnología, en la organización y en la estructura de las firmas. Cada una es autónoma, pero al mismo tiempo estas tres olas convergen en el mismo período. En francés decimos irónicamente que vivimos ¡en una época formidable!

Hay que comprender el contenido de esta época formidable, pero al mismo tiempo es peligrosa porque si no se consigue el dominio de cada ola de innovación y la articulación entre ellas podemos asistir a cambios espectaculares de lugar en la jerarquía. Por ejemplo, es muy significativo que los grandes héroes de la década fordista, General Motors e IBM, son también quienes tuvieron las caídas más espectaculares hacia fines de los años '80 y a comienzo de los '90. Estaban tan formidablemente bien adaptados a la producción masiva y a los antiguos soportes de la producción y de los incrementos de productividad, que son los que tuvieron más dificultades para asumir y dominar el cambio y, en mi opinión, aún no lo han logrado. Esta situación crea una ruptura en la posición competitiva de las firmas pero, a la inversa (y ésta es una buena noticia a pesar de todo), crea posibilidades de entrada inéditas, porque los recién llegados tienen menos rutinas negativas y son capaces de inscribirse directamente en el estado del arte. Esta es la razón por la cual, en particular en los sectores nuevos, hay muchos recién llegados. Si ustedes toman los 10 primeros productores en informática hoy día, van a encontrar 4 ó 5 japoneses: Fujitsu, NEC, Hitachi, Toshiba, etc.; también coreanos: Samsung, y taiwaneses que no están lejos. Comparada esta lista con los 10 primeros al comienzo de los '60, había 8 norteamericanos, de los que no quedan ahora más que 2 ó 3. Esto es algo muy serio.

Los contenidos del cambio

Entremos ahora, brevemente pero de manera un poco más técnica, en el tema de los contenidos. En el *eje de las tecnologías*, concentrándonos sobre los aspectos microeconómicos de la empresa, podemos considerar una primera ola desde comienzos de siglo hasta después de la primera guerra mundial, con una transición durante los años '60 y '70 y luego los años '80. De este modo, podemos distinguir 3 fases. Hoy estamos evidentemente en la tercera. *La primera etapa fue la de la mecanización rígida* que resultó muy importante pero muy simple: se trató de la sustitución capital/trabajo, cuyas condiciones de aplicación son muy limitadas. Es necesario que el trabajo esté muy dividido y que fuera muy repetitivo para obtener fuertes incrementos de productividad. Desde el momento en que el trabajo era un poco complejo y no repetitivo no se podía automatizar. En los años '60 y '70 se produce la llegada de las computadoras a las fábricas, no todavía para servir directamente a la automatización, sino como sistema de recolección y análisis de información y de preparación para las decisiones; en particular, es el caso en las industrias de proceso continuo.

La década de los '80 es el período de *la automatización flexible o programable*, que aún sigue, cuya particularidad es que se adicionan los beneficios brindados por la primera y segunda fase; esto quiere decir que se puede a la vez automatizar operaciones e informatizar el proceso de conducción de las operaciones. Tenemos entonces herramientas infinitamente más poderosas, capaces de adaptarse a modos operativos diferentes, a productos distintos, sin reprogramación. Potencialmente traen consigo fuertes incrementos de productividad, pero presentan algunos límites: son muy caras, la confiabilidad en términos de producción real es muy difícil y sobre todo exigen gran cantidad de tareas impredecibles, porque hay que seguir el movimiento de las máquinas y anticipar los desperfectos. Ya comenzamos a hablar de trabajo con la tecnología, pero el

tipo de trabajo requerido para la eficacia de esta tecnología, no es de ninguna manera el que teníamos en la época de la mecanización. Es un trabajo impredecible en cuanto al momento en que hay que ejecutar las tareas y en cuanto a la naturaleza de las tareas a ejecutar. Además, es necesario que los trabajadores de estas instalaciones acepten sentirse responsables de lo que sucede; si no lo aceptan, si se limitan estrictamente a lo que se les pide hacer, no son útiles. Es necesaria una calidad de trabajo completamente distinta, una cierta "implicación" de los asalariados que deben sentirse responsables de lo que ocurre.

Si tomamos el *segundo eje referido al modelo de organización*, lo destacable es que tenemos la misma periodización y tres escuelas sobre organización del trabajo. Correspondiente con la mecanización tenemos la escuela taylorista y fordista, basadas en el trabajo parcelado, repetitivo, con estudios de tiempos y movimientos; todo esto es bien conocido. Dos cosas son importantes aquí: en primer lugar que esas formas de división del trabajo son perfectamente coherentes con la mecanización rígida. Cuanto más se parceliza, más se puede automatizar; entonces los dos niveles se complementan. Esta es la máquina fordista, la existencia de coherencias dinámicas internas construidas en el sistema, que se autorreproducen a sí mismas. El primer punto importante es que la forma de organización del trabajo es coherente con el maquinismo. El segundo es la gran debilidad de esta forma de organización del trabajo; es que el concepto de productividad implícito es un concepto extremadamente burdo. La idea es que la productividad máxima de una instalación depende de la productividad del obrero individual en su puesto. Entonces la regla del juego, desde el punto de vista de las empresas, es maximizar el gasto de trabajo individual en cada puesto. Evidentemente, esto da lugar a formas de explotación muy brutales, que históricamente fueron eficaces, pero que hoy día resultan muy débiles porque olvidan toda visión sistémica de la organización. Se puede

maximizar en cada punto, pero no hay sólo puntos; hay procesos y relaciones entre puntos, tareas y actividades, y concentrando todo sobre las tareas, en lugar de optimizar las actividades y los procesos, se pierde mucha eficiencia. Todos los enfoques modernos de la productividad piensan en términos de proceso. Taichi Ohno, el gran brujo japonés, habla como un oráculo. Dice: hay tareas, pero también está el proceso, y no mucho más. Esta es la crítica radical de la escuela norteamericana, porque si uno optimiza los procesos y no las tareas, no se hace para nada lo mismo; se trata de la escuela japonesa y la competitividad japonesa.

La segunda etapa ocurre en la época de los años '60 y '70; se comienza a percibir que ese concepto de productividad a partir del obrero individual en su puesto es demasiado estrecho y surge la idea de los sistemas. Es la escuela sueca que a veces se denomina escuela sociotécnica de organización del trabajo. El aporte de esta escuela consiste en que se trabaje no individualmente sino en pequeños grupos reintroduciendo el sistema, porque el grupo ya es un sistema, y las relaciones entre pequeños grupos es un sistema complejo. En la práctica, los equipos polivalentes permiten a la vez incrementos de productividad porque hay cooperación informal a lo largo del proceso y permite también enfrentar la variedad y la diferenciación, porque son capaces de montar productos alternativos. Esta segunda etapa tiene una cierta coherencia con la informatización de los procesos de producción porque para asegurar la fluidez y la cohesión de los grupos tenemos una revolución logística. La alimentación de piezas se hace por carros guiados electrónicamente y esto requiere el uso de un *savoir-faire* informático.

La tercera etapa es la escuela japonesa que está basada sobre dos principios. El primero, totalmente intraducible, es lo que los japoneses llaman *chido-ka* y que consiste en una organización concebida sobre la base de grupos multifuncionales que administran la calidad en los puestos de

trabajo. Es la reintegración de la función de calidad en la propia fabricación, lo que apunta precisamente a eliminar los controles de calidad. Como dicen los japoneses, hacer las cosas bien desde el primer intento. Para lograrlo es necesario contar con los medios, los obreros calificados que comprenden el proceso, y los tiempo para producir bien de entrada. Es decir, la posibilidad de detener la línea de montaje; darles el tiempo que sea necesario para asegurar la calidad. El otro principio es el *justo a tiempo*. La presentación sumaria del *justo a tiempo* que consiste en decir que se trata de producir sin stocks, resulta errónea. En primer lugar, porque en las empresas japonesas hay stocks, mucho menores que en otras partes, pero los hay y además porque es un contrasentido acerca de la significación del *justo a tiempo*. No significa producir sin stocks sino programar la producción a partir de lo que se ha vendido; no producir para vender, sino *vender y luego producir*. Esto supone protocolos de organización muy complejos. Justamente, cuando se supone que sólo se trata de producir sin stocks, no se hacen los cambios organizacionales necesarios, y evidentemente, el sistema resulta deficiente. Lo importante en la época de la globalización es cambiar la forma de organización del trabajo. Un país con producción fordista no puede enfrentar la variedad, porque está obligado a producir en serie cada variedad, reprogramando todo para cada nueva serie, con tiempos muy importantes de interrupción de las máquinas y además perdiendo los beneficios de las grandes series; si se produce cada variedad una por una, naturalmente se producen series pequeñas. Hoy día, en la industria automotriz, para cada modelo básico hay 100.000 variantes diferentes. Evidentemente, cada variante es producida en pequeñas cantidades. Se puede ver lo que significaría organizar la producción en serie para cada una de las 100.000 variantes; ¡no se utilizaría toda la capacidad en cada caso! Entonces, si con el método de *justo a tiempo* se produce lo que se ha vendido, se utiliza la totalidad de la capacidad sin parar y los grupos multivalentes, multifuncionales, son capaces de adaptarse a todas las demandas. He aquí por qué no

se puede hacer el justo a tiempo sin grupos multifuncionales. No comprendo cómo hacen las decenas de obras sobre el *justo a tiempo*, que jamás hablan del *chido-ka* ni de los grupos multifuncionales.

Agregaré unas palabras sobre un libro muy difundido del MIT *Las máquinas que cambiaron el mundo*, que está lleno de simplezas, de las cuales, la más grave es sostener que el modelo japonés es formidable porque permite consumir "la mitad de todo"; la mitad de los equipos, la mitad de los insumos, la mitad del tiempo necesario para concebir un producto, y ésta es la definición de la producción "magra". Es muy grave esta afirmación, porque si una cosa es segura, es que para llegar a consumir menos en insumos, lo que se verifica en el modelo japonés, es necesario gastar 3 ó 4 veces más en formación, en organización, en comunicación, en logística de implantación de las máquinas, etc. Entonces, decir que lo formidable es consumir la mitad de todo es un sin sentido grave. Por el contrario, hay que ver que para lograr el modelo japonés y la eficacia japonesa hay que comenzar por pagar; pagar a los asalariados, asegurar la multifuncionalidad, pagar la organización y la formación. Después se empieza a discutir y es por eso que lo que dice este libro es grave, económica y socialmente. El libro fue hecho para vender el modelo japonés a los sindicatos norteamericanos, lo que explica -según creo- la manera en que está escrito.

El tercer gran cambio es *la estructura de las firmas*. Digamos rápidamente que de la primera guerra mundial a los años '60 se produjo la expansión de las firmas gigantes, completamente integradas, en búsqueda de las economías de escala. La forma caricaturesca es Ford, que no sólo fabricaba todas las piezas de sus automóviles sino que llegó a comprar bosques y contratar leñadores y carpinteros para hacer las piezas en madera de sus automóviles. Compró compañías de ferrocarril y barcos para transportar sus autos hasta los concesionarios. Es la visión de una empresa totalmente integrada. Que respondía

a un motivo preciso. Aquéllos que han hecho un poco de teoría económica conocen los trabajos de Coase sobre el origen de la firma, donde se afirma que contrariamente a lo que suele decirse, el mercado es caro y es peligroso. Es caro, porque para funcionar eficazmente en el mercado hay que realizar gastos para recolectar información. Comprar una buena máquina, sin dejarse robar, implica un estudio de mercado, experimentar la máquina, etc. Por lo tanto el mercado es costoso, contrariamente a la mitología que dice que el mercado es formidable. En segundo lugar, el mercado es peligroso, porque en ciertos momentos se corre el riesgo de no encontrar lo que uno quiere o necesita, o de topar con empresas proveedoras que pueden encontrarse en una situación de monopolio imponiendo precios astronómicos, productos de mala calidad, etc. La conclusión de Coase es que por eso existen las firmas. Existen porque prefieren internalizar y fabricar ellas mismas aquello que necesitan en lugar de tomar el riesgo de pasar por el mercado. Ford es Coase a la décima potencia. No quiere saber nada con el mercado excepto, por cierto, vender sus autos e integrar todo. Este es el modelo dominante. En una forma un poco menos caricaturesca -para los que conocen a Chandler-, es el nacimiento de la firma M, multidivisional, integrada y jerárquica. El modelo tipo para Alfred Chandler, que es un historiador de las firmas, es General Motors, la famosa empresa que entró en decadencia cuando cambió el modelo, lo que no sucedió por casualidad.

Hoy día las firmas se han vuelto a centrar sobre su saber principal, externalizando numerosas actividades. Pero el problema es que el mercado sigue siendo caro y peligroso; esto no ha cambiado y por lo tanto hay una contradicción para las firmas de hoy, que consiste en cómo estar centrado sobre un saber principal y externalizar y subcontratar todo el resto sin quedar en una situación de vulnerabilidad. Dicho de otra manera, con términos un poco más técnicos, cómo beneficiarse de las ventajas de la integración estando desintegrados.

Esto no es muy fácil; aquí otra vez los japoneses llevan la delantera. Desde fines de los años '60, las grandes empresas japonesas fabrican el 25 % de su valor agregado internamente y el 75 % está descentralizado, pero cuanto más se descentralizan más frágiles y vulnerables se vuelven. La manera de hacer frente a esta fragilidad y vulnerabilidad está en la calidad de las relaciones con los proveedores y subcontratistas. Son relaciones de confianza, de largo plazo, construidas sobre ventajas recíprocas. Las grandes empresas tienen necesidad de garantizar la calidad de sus subcontratistas porque es su propia calidad la que está en juego. El año pasado hice un nuevo viaje a Japón en un período de recesión bastante duro, en fin, había 1 % a 2 % de desempleo, pero para el Japón era duro. Hay motivos coyunturales y estructurales. Pensé qué pasaría con ellos, porque en occidente cuando hay crisis los primeros que sufren son los subcontratistas. Me encontré con gente de Toyota que tiene un sistema piramidal de subcontratistas (primer subcontratista, segundo, tercero, etc.) y orgullosamente, como un europeo que se respeta, les dije: ¿Y qué pasa ahora con su decimocuarto nivel de subcontratistas?, ¿están muertos, como ocurre entre nosotros durante la recesión? No, no están muertos porque hemos reunido a los primeros subcontratistas y a los grandes proveedores, a la gente poderosa y les hemos dicho: nosotros somos fuertes, ustedes también y vamos a resistir seguramente a la crisis, pero el decimocuarto subcontratista no está seguro para nada. Entonces, nosotros vamos a hacer esfuerzos, vamos a reducir nuestros márgenes de beneficio, pero vamos a dejar a nuestro decimocuarto contratista su margen de beneficio habitual, porque lo necesitamos, porque después de la crisis, en el momento de la recuperación, tendremos necesidad de todo el mundo y si rompemos nuestra red de subcontratistas, rompemos nuestra competitividad. Podemos pensar que esto no es cierto y que me contaron historias; por mi parte creo que sí es cierto porque toda su competitividad está construida sobre ejemplos de este tipo y no pueden permitirse romper su red. Hay un cambio completo de forma

con el pasaje de la integración a la desintegración, pero conservando a través de la desintegración calidades de comunicación comparables a las de la integración. IBM, precisamente, no consigue hacer esto. Ha anunciado ya 3 ó 4 planes contradictorios. Un primer anuncio pretendía separar las divisiones en centros autónomos de beneficio; luego se propusieron centros de beneficio pero no centros autónomos, etc; no consiguen resolver esa relación.

Para concluir sobre este punto, tenemos las tres olas de innovación: en tecnología, en organización y en estructura de las firmas. Hay que dominar estas tres olas, en cada nivel y además la coherencia entre ellas lo que resulta extremadamente difícil. El núcleo de la coherencia es una nueva calidad de trabajo y una nueva calidad de relaciones humanas en la empresa y en la red de empresas. Cuando hablo de nueva calidad de trabajo y de relaciones no me refiero a que las personas sean amables; estoy hablando de protocolos organizacionales, complejos, que suponen formación, códigos, rutinas. Los autores evolucionistas -la corriente de la teoría evolucionista- Nelson y Winter, De Vittis, etc., dicen que el núcleo de la competitividad de una firma es su competencia organizacional (organizational capabilities). La competencia organizacional es la capacidad para establecer buenas rutinas en las relaciones de trabajo, que permiten enfrentar las condiciones cambiantes e inciertas del entorno. Evidentemente, esto *no es* la mitad de los gastos en recursos humanos; insisto con esto, porque es algo verdaderamente grave.

Los efectos de estos cambios sobre la calidad del trabajo

En primer lugar quisiera indicar los efectos tendenciales sobre la fuerza de trabajo. Se pueden distinguir cuatro tendencias:

1. Hay una disipación relativa del trabajo directo que es el trabajo de operación sobre las máquinas con vistas a entregar un bien material. Incontestablemente, este trabajo directo disminuye.
2. Disminuye de manera más veloz cuando no es calificado.
3. Existe un crecimiento del trabajo indirecto, el trabajo de ajuste de las máquinas, el de control de calidad, el de supervisión general, etc. Además hay un acercamiento y una interpenetración del trabajo directo e indirecto. En muchos casos ya no hay más con qué constituir puestos de trabajo con tareas de trabajo directo. Para que el asalariado esté ocupado en condiciones más o menos normales hay que mezclar tareas directas e indirectas y además, como la naturaleza del trabajo es imprevisible, se comienza en trabajo directo y se termina en indirecto, o a la inversa. Es por esto que la dimensión de polivalencia es fundamental.
4. Existe un aumento de tareas de gestión en el taller, incluido el cálculo económico. Esto es bastante claro en las industrias de proceso continuo. Por ejemplo, en la siderurgia el laminador debe optimizar el momento de puesta en marcha de las máquinas para economizar energía, materias primas, etc. Hacen entonces cálculo económico implícito y a veces explícito. En los talleres que trabajan en *justo a tiempo*, la optimización de la carga de trabajo de los puestos tiene que ver con formas implícitas de gestión económica en el interior de los talleres y esto es una gran novedad.

El tipo de asalariado que comienza a dibujarse, como tendencia, es completamente nuevo, no está asignado a tareas específicas, es polivalente, toma en consideración elementos de costo económico en su trabajo y de una manera o de otra debe considerarse responsable de lo que ocurre. Esto es completamente no taylorista, porque en la época de Taylor se de-

cía: alguien piensa y otra persona hace la tarea; era la total división entre lo manual y lo intelectual y para los que hayan leído a Taylor está el famoso episodio con el obrero Smith, del cual Taylor decía que era perfecto porque se parecía a un chimpancé y pensaba como un chimpancé. Era el trabajador soñado. Taylor dice esto porque su sistema consistía en vaciar el taller de inteligencia obrera en un contexto de enfrentamiento de clases muy duro, con sindicatos de oficio. Pero la historia toma una especie de revancha porque ahora es necesario hacer volver la inteligencia a los talleres; es una de las condiciones de la competitividad. Esto sucede por un lado un poco inesperado que es el de la competitividad, pero yo creo que es mejor así. Nos toca a nosotros actuar y aparece una nueva oportunidad vinculada a las tendencias en curso de reconstituir el trabajo inteligente en las fábricas.

Un último punto antes de comenzar con los escenarios: *¿cuáles son los efectos de esta nueva división del trabajo sobre la tipología de las nuevas figuras obreras, según que el acento esté puesto sobre tal o cual herramienta?* Se trata otra vez del modelo 3 x 3, tres series de tecnología y tres modelos de organización: primera fase, empresas gigantes; la segunda fase, la de "lo pequeño es hermoso" (esto se escuchaba en los años '60 y '70), y la tercera fase: *¿cómo se une lo pequeño y lo grande?*

Vamos entonces a los efectos sobre las figuras obreras nuevas. En primer lugar miramos del lado del desastre, es decir, las nuevas tecnologías y soportes de organización que se utilizan para endurecer las formas clásicas de dominación sobre el trabajo. Esto es posible y lo van a ver enseguida porque se puede utilizar la tecnología como forma de control social sobre el trabajo. El *justo a tiempo* puede transformarse en un infierno; es lo que los sindicatos americanos llaman la "gestión por el stress". De la misma manera la subcontratación puede ser muy dura e imponer precios imposibles. En este caso vemos aparecer tres figuras nuevas. La primera figura es el *obrero marginado* que es el que se ubica en las partes periféricas de la fábrica, no

se le explica nada sobre nada y se lo inserta en función de las necesidades y cuando ya no se lo necesita se lo deja de lado. Esto existe. La segunda figura es un poco especial, es lo que yo llamo el *obrero sensor*, es decir que está frente a una pantalla, porque hacen falta pantallas en la automatización, pero no comprende gran cosa porque nadie le ha explicado; sólo sabe que cuando ciertas señales aparecen tiene que ir a buscar un supervisor; dicho de otra manera, reemplaza al sensor eléctrico y realiza una vigilancia. Algo un poco mejor es lo que podría llamarse el *obrero banalizado, rutinizado*. La diferencia con el anterior es que cuando ve la señal sabe también qué hay que hacer; por ejemplo, ante tal o cual luz que se prende sabe qué debe hacer en la computadora, no sabe bien por qué, no se lo han explicado, pero sabe cómo actuar.

Estas figuras totalmente negativas han sido provocadas por un cierto tipo de uso de todo lo que acabamos de ver. Por el contrario, si todo lo que acabamos de ver, especialmente en la fase 3, se utiliza de manera inteligente, de acuerdo a la tendencia, tendremos figuras positivas. Pero este no es siempre el caso, hay mucha gente que trabaja en contra de la tendencia, porque no la ve, o porque son muy caros los costos de formación, por ejemplo.

Veamos entonces las 3 figuras positivas. La primera es la del *obrero fabricante*, cuya característica es su polivalencia para un conjunto de tareas en el taller. Es el que mezcla el trabajo directo e indirecto a nivel de un conjunto de máquinas y evidentemente tiene un *savoir-faire*; entiende lo que hace porque se lo han explicado y progresa manipulando conjuntos cada vez más complejos. Después tenemos el *obrero tecnólogo*, que no sólo hace lo anterior, sino que además tiene una capacidad para el mantenimiento y diagnóstico de las máquinas, y eventualmente, una capacidad de mejora de las máquinas, por mejoras simples pero que pueden ser muy importantes (lo que los japoneses llaman "mejoría continua"). Finalmente el último tipo de obrero es el que llamamos *obrero administrador* o

gestionario, que tiene una capacidad técnica pero es también el que realiza las tareas de optimización económica. De esta manera se sube en cantidad y en calidad. Se puede ver que el modelo 3 x 3 termina en 2 x 3. Está por un lado el grupo marginado, sensor, rutinizado, y del otro el grupo fabricante, tecnólogo, gestor. Estos son los dos extremos. En la práctica, por cierto, tenemos mezclas de todo esto pero lo que cuenta es la tendencia general del cambio. ¿Nos estamos orientando hacia el aumento de calidad, formación y organización o utilizamos los nuevos instrumentos para revitalizar las formas antiguas de obtención de la productividad? Según las combinaciones a las cuales se procede podemos esbozar tres escenarios, de organización.

Los diferentes escenarios de evolución de los modelos de organización

La construcción de escenarios es un ejercicio muy particular. En este caso voy a dar el esqueleto de los escenarios, pero lo importante es determinar sobre qué bases están contruidos, cuáles son sus pilares.

El *primer pilar*: mi planteo es que cualquiera sea el modelo de futuro que tenga alguna chance de existir debe ser capaz de obtener al mismo tiempo productividad y calidad y no solamente productividad o solamente calidad, porque si consideramos a la calidad en un sentido estrecho estamos frente a productos de lujo, y ése no es un escenario general. El escenario general es productividad y calidad al mismo tiempo. El concepto de calidad incluye aquí el concepto de variedad y de diferenciación.

Para el *segundo pilar* parto del principio de que cualquiera sea el modelo de futuro -mientras que algún porvenir exista-, en ese futuro debe lograrse alguna forma de implicación de los

asalariados en la producción. Soy absolutamente formal acerca de este punto. Ningún modelo de futuro que busque productividad y calidad puede tener éxito si no existe un medio de lograr la asunción de responsabilidad por parte de los asalariados. La etapa taylorista en la cual se pide a los asalariados no pensar y sólo hacer gestos, está definitivamente terminada. Hay muchos que todavía no lo saben, especialmente entre los empresarios, pero más les vale aprenderlo y así ganarán tiempo.

Tercer pilar: el núcleo del escenario es cómo se obtienen y cómo se distribuyen los incrementos de productividad, porque fundamentalmente, en un nivel abstracto, es un lugar de creación y reparto de excedente.

¿Por qué elijo estos criterios en mis escenarios? Porque son válidos tanto en micro como en macroeconomía. Un régimen de acumulación, en macroeconomía, es fundamentalmente un modo de obtención y de reparto de incrementos de productividad. Aquí voy a concentrarme en la microeconomía, pero esta microeconomía de la que les hablo constituye los microfundamentos del nuevo régimen de acumulación.

Vamos a ver cómo podemos esbozar los escenarios a partir de estos tres pilares. Los he construido con el método de los hechos estilizados, refiriéndome a situaciones reales, pero evidentemente, de manera estilizada. Voy a explicar entonces, qué tipo de situación real tenía en vista en cada caso.

Primer escenario: la implicación impuesta

El primer escenario es el de la implicación impuesta. Los tres escenarios giran alrededor de distintas formas de implicación de los asalariados. Este escenario consiste en utilizar los nuevos instrumentos para consolidar el antiguo modo de control social sobre el trabajo. Lo denomino también escenario de taylorización asistida por computadora, de la misma mane-

ra que se habla de fabricación asistida por computadora, en el sentido de que el paradigma taylorista de la división del trabajo que había entrado en crisis es revitalizado a través de los nuevos instrumentos. Este es el escenario más oscuro, pero como solemos decir: "lo peor no es nunca lo menos probable". Sigamos entonces, aunque más no sea para identificar los contornos e intentar prever el porvenir. En este escenario se favorece mucho más la tecnología que la organización. Dicho de otra manera, es un escenario en que a partir de las nuevas tecnologías se revitalizan las formas antiguas; aunque también aquí se aprenden cosas del modelo japonés el esquema del análisis para los tres escenarios será el mismo, dividido en tres puntos. Primer punto: ¿cómo se obtiene la productividad y la calidad? El segundo punto es ¿qué hacemos con ella, cómo se reparte? y en tercer lugar, fortaleza y debilidades del escenario. Voy a utilizar el mismo esquema para los tres escenarios.

1. El núcleo de este primer escenario es que la productividad y la calidad se obtienen por el uso masivo de las *nuevas tecnologías*. Se introducen automatismos en todos los puntos de la instalación que resultan sensibles para la productividad del conjunto, con el objetivo principal de no depender del trabajo humano y por lo tanto de formas de resistencia obrera eventual. La Fiat, en la década de los '70, después de las grandes olas del otoño caliente, utilizó claramente este modelo de taylorización asistida por computadora. Cuando visité la Fiat a comienzos de los años '80, estuve con el responsable de la gestión de la producción que definía el modelo de automatización adoptado como un modelo en piel de leopardo. Es decir, un modelo de automatización por manchas, como la piel del leopardo; en todos los puntos de insubordinación ponían autómatas y el ritmo y la regulación del conjunto se hacían informáticamente. La Fiat ha gastado fortunas en monstruos tecnológicos, como "el digitrón" que es realmente como Jurassic Park en la etapa nuclear. Este

"digitrón" tenía por objeto quitar el control del ritmo de trabajo de las manos de los obreros. He aquí por qué llamo a este sistema "taylorización asistida por computadora". En este modelo se pueden emplear perfectamente métodos japoneses del tipo círculos de calidad. Sólo que se los utiliza como técnicas de control social cercano, porque en un pequeño grupo de 8 a 10 personas, animado por un capataz, se sabe todo lo que la dirección de personal quiere saber. Es como en las películas de Woody Allen: ¿qué es lo que usted quiere saber y no se animaba a preguntar? En los círculos de calidad se lo llega a saber. Permite una selección muy dura, una normalización de los comportamientos. Pero no porque existan círculos de calidad en una empresa se puede decir que ésta tiene una orientación moderna. Esto no quiere decir nada; lo que tiene importancia es qué se hace en los círculos de calidad. Se puede hablar del perfeccionamiento de las máquinas, de formación, de calificación, de comunicación interna. ¿O acaso es un medio de control social de los trabajadores? Uno no puede decirlo antes de conocer lo que sucede en el interior de los círculos. El modelo es la conjunción de un endurecimiento de la automatización con un control social cercano.

También pueden utilizarse en este modelo formas del *justo a tiempo* y sucede con ellas algo parecido porque el *justo a tiempo* puede aplicarse de maneras muy diversas. La fórmula aplicada aquí es justamente la de producción sin stocks, es decir, la fórmula errada del *justo a tiempo*. Esto quiere decir que se fuerza a los subcontratistas a proveer *justo a tiempo*, se ejerce una presión terrible sobre ellos, se les exige fabricar y entregar en plazos imposibles, mientras que en el interior de la fábrica no se han preparado las cosas como para poder trabajar también allí en *justo a tiempo*. De esto resulta que los asalariados trabajan con una tensión extrema, entre la tecnología, el control en

los círculos de calidad y la llegada de piezas en *justo a tiempo* cuando ellos no están preparados para eso. El resultado es lo que los sindicalistas norteamericanos llaman la "administración por el stress". Yo he visitado fábricas en los EE.UU; no hubiera querido estar en el lugar de la gente que trabajaba en ellas.

2. ¿Cuál es en este modelo la política respecto de la *mano de obra* y el destino de los incrementos de productividad? Como ya he dicho, en todos los escenarios es necesaria la implicación del personal, sólo que en este caso la implicación es impuesta a través del control social cercano. El modelo interno es fundamentalmente un modelo de dualización. De todas maneras es necesario un esqueleto de personas técnicas competentes y responsables. Este esqueleto, pequeño, recibe mucha formación profesional, tiene una carrera salarial y profesional. La empresa, se ocupa de ellos. Una vez que este esqueleto está disponible es posible continuar con el resto, aplicando una política de *mano de obra* poco calificada y escasamente pagada. Es el modelo de los obreros sensores, rutinizados, bajo el control de este encuadramiento técnico. Esta dualización en el interior de la empresa es la base de la dualización más global de la economía. Las políticas de salario terminan con los acuerdos colectivos. Los salarios se vuelven individualizados, diferentes de empresa a empresa y fuertemente diferenciados dentro de cada empresa, porque se paga bien al esqueleto técnico pero la tendencia es a una presión hacia abajo. Este es el modelo de la flexibilidad externa, modelo en el cual todos los ajustes provocados por las variaciones del mercado, las variaciones estacionales, etc., son soportados por los asalariados. Los contenidos técnicos de este modelo consisten en romper los horarios semanales de trabajo y anualizarlos para hacer soportar también el ajuste de los horarios de trabajo al colectivo de asalariados. En términos de salario, consiste

en disminuir el salario garantizado y eventualmente compensarlo por un sistema de primas, si la empresa tiene trabajo y obtiene beneficios. Es un modelo que tiene todavía mucho éxito.

3. La *eficacia* de este modelo reside en el hecho de que es relativamente útil a corto plazo y en todo lo que se refiere a la competitividad salarial. Por el contrario -y éstos son sus *límites*-, este modelo mina desde el interior la competitividad de largo plazo, por la simple razón de que no se la puede construir sobre trabajo descalificado, mal pagado y precarizado. Es necesario construir colectivos de *savoir-faire* a largo plazo, éste es el núcleo de la competitividad estructural. Este modelo no hace eso, por cierto, es un modelo de urgencia; hay un pequeño grupo que funciona solucionando todos los desperfectos y todo el modelo impide la constitución de un *savoir-faire* acumulativo.

Más profundamente aún, la contradicción de este modelo es que pone a los asalariados en competencia, por las primas, por el mantenimiento de los puestos de trabajo, etc., mientras que *la tendencia* es, por el contrario, favorecer la cooperación. Entonces, es un modelo socavado desde el interior pero que puede dar la ilusión de una eficacia, y que en el corto plazo puede efectivamente ser eficaz. Vuelvo al caso de Fiat. Gracias a este tipo de modelo, logró restablecer su productividad en la década de los '80 de una manera espectacular, y de una cierta manera, también se restableció financieramente. Pero en la década de los '90 es una empresa dependiente de su mercado interno. Tiene alguna inserción en Argentina, algo en Brasil y eso es casi todo. Un poco en los países del Este, donde se trata de instalaciones muy viejas. Por lo tanto su mercado interno es muy importante. ¿Por qué ha explotado la Fiat? Por la calidad del producto y por el tiempo para poner en el mercado los nuevos productos, o sea ha explotado

respecto de las nuevas dimensiones de la competitividad. Los modelos Fiat de lo bajo de la gama continúan siendo relativamente baratos respecto de otros modelos europeos, pero en las comparaciones de costo/calidad los consumidores eligen otros modelos. La competitividad costo contra los otros elementos de la competitividad ha conducido a una crisis mayor de Fiat hoy día. Este es un debate abierto en Italia. La crisis del modelo Fiat es el fracaso de Fiat en la calidad, en la concepción y en los plazos de aparición en el mercado.

Segundo escenario: la implicación incitada

Este es el escenario japonés, al que yo llamo de implicación incitada. La fuerza de este modelo es que se trata de una implicación incitada a largo plazo. La productividad y la calidad se obtienen extrayendo un beneficio sistemático de las formas más modernas de evolución de los instrumentos, es decir, la combinación de los tres niveles. Se puede hacer una representación simple de la eficacia del modelo japonés y de la implicación *incitada o estimulada* (prefiero incitada porque tiene una cierta relación con la teoría de las incitaciones). Tenemos un círculo virtuoso postfordista, de la misma manera que existía un círculo virtuoso fordista que hoy en día está muerto. Podemos representar este círculo virtuoso japonés a partir de cuatro elementos.

En primer lugar empezamos con inversiones extremadamente fuertes en recursos humanos para calificar a la gente, es lo que un sociólogo japonés llama algunas veces el "blanqueo de los trabajadores de cuello azul" (tiene que ver con la diferencia entre trabajadores de cuello azul y cuello blanco; se trata a los de cuello azul como a los de cuello blanco). Esta inversión en recursos humanos permite obtener trabajadores multifuncionales, polivalentes, y cuando se dispone de este

tipo de trabajadores se puede instituir el *chido-ka* y el *justo a tiempo*, es decir, todas las innovaciones organizacionales a las que nos referimos más arriba. Pero para poder llegar aquí resulta condición necesaria haber hecho *antes* todas las inversiones en recursos humanos y formación y entonces es el caso de la gallina de los huevos de oro, porque esto garantiza calidad, variedad y diferenciación y evidentemente de esto se obtienen beneficios elevados, salarios en crecimiento continuo y una renovación de las inversiones en recursos humanos, en multifuncionalidad, etc.

Veamos ahora las tensiones internas de este sistema que está sostenido por dos cosas: por un lado, formas de salario basadas en el tiempo pasado en la empresa, vinculadas por cierto a la calificación, pero sobre todo al tiempo pasado dentro de la empresa a la antigüedad; todo asalariado tiene una carrera salarial que progresa sin detenerse y que está garantizada. Por otro lado, está basado en carreras profesionales internas garantizadas. Para decirlo de una manera más conceptual, el verdadero secreto del modelo japonés es que al mismo tiempo que hay innovaciones organizacionales, *chido-ka*, *justo a tiempo*, etc., hay también, y éste es el verdadero secreto, una política de constitución de un mercado de trabajo interno y de carreras profesionales para la gran mayoría de trabajadores. Todo esto es muy lógico y muy coherente. Como las empresas invierten enormes sumas en formación, no quieren perder a sus asalariados porque se quedarían sin los beneficios de su inversión. Entonces, para incitarlos a quedarse, los salarios crecen con el tiempo pasado en la empresa, de manera que cuanto más antigüedad se tiene más se ve tentado el asalariado a permanecer en la empresa, porque la carrera salarial se vuelve significativa y el trabajador sabe que va a continuar aumentando su ingreso. El otro elemento de coherencia del sistema, y por eso es un sistema dinámico, es que el tiempo pasado en la empresa se paga porque es calificación suplementaria: se aprende sin cesar. En inglés se dice "learning organization", porque

son organizaciones de autoaprendizaje permanente. Los patrones japoneses no les regalan nada a sus asalariados. Es por su propio interés que establecen carreras salariales, de otra manera pierden su inversión en formación. He aquí una lógica virtuosa cerrada y que se autorreproduce.

Veamos ahora las fuerzas y los límites del modelo. En 1991, cuando escribía *Pensar al revés*, acerca del modelo japonés, tenía la impresión de que formulaba una hipótesis un poco arriesgada acerca de su espectacularidad, pero ahora estoy completamente tranquilo sobre la eficacia y la velocidad con la que el modelo se desarrolla. Ya no es más una hipótesis.

Los límites: en primer lugar es un modelo extremadamente sofisticado, extremadamente exigente, para todo el mundo. Evidentemente para los asalariados, pero también lo es para los ejecutivos y los dirigentes de la empresa, porque todo debe estar perfectamente ajustado; los desvíos son muy posibles y si se producen se cae muy rápido en el modelo de la "gestión por el stress". El punto de paso entre el modelo que camina bien en beneficio de la colectividad empresa y el modelo en que se vuelve una pesadilla es muy fino. Entonces, es tanto más frágil cuanto que en este modelo muy pocas cosas son negociadas, y en mi opinión éste es su punto más dedicado. Casi todo está implícito, son convenciones no escritas, es una actitud general de una parte y de la otra; hay una especie de relación de confianza recíproca en el sentido de que los asalariados saben que si les piden esfuerzos habrá una recompensa. Por ejemplo, cuando Toyota se instaló en EE.UU en una "joint-venture" con General Motors, con una administración japonesa, los sindicatos americanos fueron extremadamente reticentes. Es el mismo sindicato que había escrito el texto sobre el modelo japonés denominándolo administración por el stress. Hubo negociaciones con el sindicato, en particular sobre el problema del empleo. Los japoneses se comprometieron a no poner a nadie en "desempleo técnico" salvo si la demanda disminuía en más del 20 %. En este caso se verían obligados a poner a la

gente en "desempleo técnico" con el compromiso de volver a llamar a los desempleados cuando la demanda aumentara. Los sindicatos aceptaron esto porque en la legislación norteamericana existen regulaciones similares. Ocurrió que el modelo fabricado en esta fábrica durante un buen tiempo no tuvo éxito y la demanda, en un momento de recesión, cayó en más de un 30 %. Sin embargo, la administración japonesa no puso a nadie en desempleo técnico. Llamaron a la gente y le dijeron que en ese momento tenían derecho a hacerlo, pero que no lo iban a hacer. El modelo de automóvil no ha tenido éxito, pero vamos a trabajar en la formación, la calificación, la mejora de las máquinas y de los procedimientos y vamos a mantener al personal el 100 % del tiempo. El resultado fue que comenzó a construirse con los sindicalistas americanos -no acostumbrados a esto- una cierta relación de confianza. En este caso la confianza es una construcción social. Es el resultado de pruebas y de una verificación del comportamiento en las pruebas, porque las empresas no pueden exigir la adhesión de los asalariados si no existen pruebas que la justifiquen. En todos los casos, como ustedes ven, el punto débil de este modelo es que hay una especie de buena voluntad implícita. Para nosotros en Europa, donde existe una tradición contractual (y no creo que en Argentina sea muy diferente), no se puede implantar este modelo bajo formas implícitas. Hay que ser capaz de negociarlo y contractualizarlo formalmente.

Tercer escenario: la implicación negociada

Llegamos así al tercer modelo, el de mi preferencia. No es el más probable pero hay fuertes argumentos a su favor. Es el modelo de la *implicación negociada y contractualizada*. La referencia es el modelo alemán. La Alemania de los años '80 ha sido espectacular. Luego de la caída del muro de Berlín y después de comprar *al contado, en efectivo*, una tercera parte del

territorio (a un marco del este por un marco del oeste), tiene algunas dificultades, pero cualquier otro las hubiera tenido aún mayores. Entonces, la Alemania de los años '80, que es lo que tengo presente al describir este tercer escenario, es una buena paradoja, porque tiene los costos en trabajo más elevados del mundo, la duración de tiempo de trabajo más corta del mundo (la competitividad costo en Alemania no es importante), pero con todo eso, es el primer exportador del mundo. Hay algún pequeño milagro en alguna parte. Los milagros, para nosotros economistas, siempre tienen una explicación y la explicación es el modelo de la doble calidad, que es la versión alemana del círculo virtuoso japonés. La idea una vez más es la del modelo japonés, pero transformado. Lo que es parecido es que se invierte fuertemente en la calidad del trabajo y en organización.

Implicación negociada (modelo alemán)

En la práctica consiste en el sistema de la formación dual, con la implementación de equipos de trabajo calificados con pocas jerarquías. Por otro lado, esta calidad del trabajo y de las organizaciones, hace posible una alta calidad de los productos que, a su vez, permiten una imagen de calidad. Esta imagen permite obtener rentas de calidad que a su vez logran contrapartidas salariales muy elevadas. Aquí la implicación negociada está en el origen de la competitividad calidad que paga los salarios más elevados, con la duración del trabajo más corta del mundo en el país que es el primer exportador mundial. Es una cosa sobre la que evidentemente hay que reflexionar. Quiero decir que contrariamente al modelo japonés, en Alemania todo está negociado. La práctica de la negociación colectiva, redoblada por la práctica de la negociación en las

empresas, soluciona de antemano todos los problemas y todo lo que no fue arreglado de antemano se soluciona en los consejos de empresa. Así como el modelo japonés se caracteriza por lo implícito, el modelo alemán se caracteriza por la negociación.

Los límites del modelo son de varias clases. El primer límite es que se trata de un modelo productor de bienes y servicios de alta calidad en lo alto de la gama. Los alemanes exportan pocos productos en lo bajo de la gama; en la industria automotriz existen BMW, Mercedes, etc., en lo alto de la gama, pero hay Volkswagen en lo bajo de la gama que aunque son más caros que los modelos competidores se venden bien. Es un modelo de alta calidad para productos medios de lo alto de la gama.

Segundo límite: este modelo supone un sindicalismo fuerte, porque, por ejemplo, la disminución del tiempo de trabajo semanal a 36 horas y media no fue un regalo de los empresarios. Se logró después de huelgas muy duras y de intensas batallas; fue algo arrancado a los empresarios.

Tercer límite: el modelo de organización con el germanmeister (el maestro), los equipos, etc., es más bien un modelo sociotécnico de la segunda época, es decir, un fordismo en lo alto de la gama, antes que un modelo de la globalización. Y puedo decirles que hoy día los alemanes están reflexionando muy seriamente acerca de introducir formas del modelo japonés pero, por cierto, dentro de su propia tradición, con formas negociadas. He sido invitado varias veces a Alemania para discutir sobre esto: qué es lo que nosotros europeos, podemos hacer con el modelo japonés. En todo caso, uno de los límites del modelo alemán es estar basado en la escuela sociotécnica, es decir, la generación anterior de técnicas de organización. Pero tiene ante sí una vía de perfeccionamiento. Existe un límite, pero un límite dinámico, con reservas para explotar.

Comentarios finales

1. Podemos imaginar muchas formas híbridas, simplemente para decir que no hay un futuro único. Hay varias posibilidades y evidentemente, teniendo en cuenta las especificidades nacionales (Japón y Alemania, por ejemplo) se llega finalmente a formas muy particulares; pero las direcciones generales, tanto negativas como positivas están en mi opinión totalmente claras. Es un poco nuestra responsabilidad tratar de ejercer peso en dirección de las formas positivas, cada uno en su ámbito de influencia. Pero es cierto que tener una visión de la tendencia puede ayudar a evitar cometer errores.

2. La segunda conclusión está referida al papel del Estado. Claramente una gran parte de los cambios en curso están en manos de las empresas, pero en los países donde el sindicalismo es débil o en vías de debilitamiento rápido (hay lugares así) existe una responsabilidad especial del Estado para orientar en la buena dirección. El Estado puede facilitar la llegada del nuevo modelo desempeñando un papel en tres direcciones. En primer lugar, en cuanto al problema de la formación, sólo voy a dar un ejemplo: en 1971 se aprobó en Francia una ley (fue una de las consecuencias de mayo del '68) por la cual las empresas estaban obligadas a dedicar un 1 % de la masa salarial para la formación y además el monto que se generaba estaba cogestionado con los representantes del personal. Las empresas protestaron: así los costos salariales, pérdida de competitividad, etc. Pero progresivamente se fueron dando cuenta que ese 1 % de la masa salarial invertido en formación tenía efectos extremadamente benéficos en su productividad y competitividad. El resultado fue que las empresas más competitivas y más expuestas a la competencia hoy día gastan, por su propia voluntad, del 6 al 10 % de su masa salarial en formación, mientras que la ley no las obliga a gastar más que un 1,2 %. Ustedes ven entonces cómo el Estado puede en un comienzo golpear sobre la mesa, imponer algo y después se des-

cubre su importancia y se va mucho más allá de las recomendaciones legales.

En segundo lugar, la ayuda a la modernización organizacional. En todos los países existe una tradición de ayudar a la modernización técnica, con créditos especiales para equipamientos, etc. Hay que hacer lo mismo con las empresas que desean modernizar su organización. La modernización organizacional en sí misma es fuente de productividad y si está bien hecha es también una fuente de mejora de la calidad de vida en el trabajo.

En tercer lugar, el Estado debe actuar sobre la estructura de las relaciones profesionales; ¿cuál es el nivel de negociación, la empresa, la rama? Sólo un punto es importante aquí. De la misma manera en que hay que calificar a los trabajadores hay que ayudarlos para que constituyan una competencia sobre los problemas de organización, de tecnología, etc. En Francia hay una ley que hace que los comités de empresa puedan recurrir a expertos para obtener asesoramiento en organización cuando se introducen cambios. Para decirlo en pocas palabras, no puede existir verdadera modernización sin modernización social. Creo que nuestra tarea como intelectuales es lograr hacer penetrar esta idea.

Acerca del desempleo

Evidentemente es un tema muy importante; sería necesario otro Seminario sobre el tema. Pero les voy a dar mi opinión de todas maneras. En el desempleo actual se mezclan muchos factores. Sin ninguna duda, hay un factor tecnológico ya que las nuevas tecnologías son mucho menos consumidoras de empleo, ya hemos conocido eso en la historia, sin producir por ello desempleo, porque la tasa de crecimiento de la economía

creaba empleos suplementarios que compensaban el número de trabajadores por fábrica. Por el momento el ciclo de destrucción de empleos por las nuevas tecnologías es más fuerte que el ciclo de creación de empleos. No soy totalmente pesimista, porque esto puede cambiar, es decir, que puede haber ciclos de creación de empleos que equilibren la destrucción y aún superarla. Pero en mi opinión es una transición larga y esta tensión, este agravamiento del empleo va a durar aún varios años, porque independientemente de los factores tecnológicos hay problemas macroeconómicos de regulación de la demanda en los países y también problemas de regulación internacional. Cuando Argentina tiene una tasa de cambio de 1 peso=1 dólar es difícil crear empleos para el mercado interior o inclusive para la exportación. Está claro que la tasa de cambio 1 peso=1 dólar obedece a otras razones, como la inflación, pero se ve que por el momento (y espero que sea algo provisorio), esta macroeconomía no es favorable para el empleo, aún cuando tenga una razón de ser. Hablo del caso argentino, pero podría decir lo mismo en Francia, donde estoy en favor de una depreciación del franco y de una caída en la tasa de interés. No coloco mi orgullo nacional en el nivel del franco en relación al marco. En los niveles actuales de las tasas de interés, la macroeconomía asesina empleos. Hay que cambiar esto.

Después hay un tercer nivel que es el de la regulación internacional. Hemos heredado instituciones internacionales que están adaptadas al antiguo sistema económico. Para decirlo claramente, es necesario que el FMI acepte poner a disposición un nuevo fondo de derechos especiales de giro (de créditos) para relanzar la acumulación a un nivel plurinacional. No soy el único en decir esto. Robert Solow, premio Nobel, del MIT, dice lo mismo.

Resumo mi respuesta a la pregunta: Sí, los problemas de desempleo van a continuar siendo muy serios durante varios años y pueden aún empeorar. Pero hay varias formas posibles

de desbloquear este problema, en la macroeconomía, en la concertación alrededor del financiamiento internacional, etc. Las opiniones más esclarecidas están cada vez más convencidas de que es en ese nivel donde hay que trabajar. Entonces, yo soy muy pesimista a corto plazo; a mediano plazo tenemos algunos instrumentos.

III. POLITICA INDUSTRIAL, MODELOS DE ORGANIZACION EMPRESARIA Y COMPETITIVIDAD



No se debe tener complejos respecto a la política industrial. Aun cuando no se la mencione explícitamente, la mayoría de los países industrializados han desarrollado algún modo. Para no enfrentar directamente a la ideología contraria vamos a hablar de *creación de ventajas competitivas*, ésta es una expresión más neutra pero significa lo mismo. A veces resulta útil hacer falsas concesiones de este tipo. Veremos en primer lugar un conjunto de conceptos y definiciones, y luego ciertos elementos macroeconómicos estructurales que son permisivos para la política industrial, porque hay ciertas disposiciones de la macroeconomía que prácticamente la impiden y en esos casos es necesario ser capaces de romper el cerco. Después vamos a ver algunos casos e instrumentos de política industrial, antes de terminar con la globalización y la política industrial.

1. Conceptos y definiciones

En primer lugar, analicemos algunos conceptos y definiciones básicas en cuanto al contenido de la competitividad, ya que las ventajas comparativas dependen de la competitividad. En cuanto al contenido de ella, es necesario distinguir las

dimensiones precio y no precio de la competitividad y ver que en la dimensión precio, los costos salariales no son más que una parte. De una manera general, en macroeconomía se calcula que el conjunto de los costos laborales de la industria representan hoy día alrededor de un 30 a 35 %, lo que quiere decir que un 65 % de los costos no son trabajo y sobre ellos también se pueden hacer economías.

La competitividad

Quiero pasar a la definición de *competitividad* porque en ella las cosas tampoco son muy simples. Vamos a definir la competitividad progresivamente.

1. En primer lugar, intuitivamente la competitividad se refiere a desempeños exteriores, es decir, a partes relativas de mercado en poder de las firmas de una nación en un contexto internacional, mundial, regional. También intuitivamente, se dice que la competitividad se acrecienta si esas partes del mercado aumentan en relación a los competidores. La competitividad es siempre una noción relativa, no absoluta. Esta definición intuitiva no es falsa pero es muy parcial y hay que completarla con otros elementos. El primero, muy importante, consiste en que no es suficiente examinar la evolución de las partes de mercados exteriores en poder de las firmas nacionales, sino que también hay que mirar cómo evolucionan las partes del mercado interno respecto de las firmas nacionales. Podemos tener, en tendencia, comportamientos exportadores espectaculares pero que se acompañan de pérdidas de control del mercado interno aún más espectaculares, y en ese caso, la competitividad global ciertamente no ha tenido éxito. Es necesario, entonces, empezar a complicar esta noción intuitiva de competitividad introduciendo la no-

ción de *competitividad interna* de las firmas nacionales y locales.

2. En segundo lugar *¿cómo evaluar la competitividad?* -como economista que tiende a cuantificar-, que se debe medir en valor y no en volumen, porque los efectos de depreciación por ejemplo de la tasa de cambio, pueden brindar en volumen, desempeños diferentes de los resultados en valor. Evidentemente, como estamos en un mundo de competidores internacionales, hay que referirse a un patrón internacional de cambio. Esta es otra precisión.

3. En tercer lugar, la noción de competitividad debe evaluarse, por lo menos, en el *mediano plazo*. Las variaciones anuales pueden estar provocadas por toda suerte de elementos que no tienen nada que ver con el estado real de la competitividad de la economía; por ejemplo, hoy día en Francia, tenemos por primera vez en nuestra historia reciente, beneficios comerciales espectaculares en el intercambio manufacturero: 87 mil millones de francos, es decir, unos 13 a 14 mil millones de dólares. Aparentemente, esto quiere decir que la competitividad de la economía francesa se ha incrementado mucho. En realidad, este beneficio se explica en lo esencial por una caída drástica de las importaciones ligada a dos cosas: una, la recesión y el crecimiento negativo y otra, la suspensión de la inversión en bienes de capital, que Francia importa. Para los economistas, la suspensión de la inversión en bienes de capital es una mala señal para la prosecución del crecimiento. Este es un elemento que explica desempeños coyunturales pero puede haber muchos otros; por eso la competitividad debe apreciarse a mediano plazo, entre 5 y 10 años; recién ahí se comienza a ver claro.

4. El cuarto punto es el más importante. En el supuesto de que una economía sea capaz, en forma duradera, de obtener saldos exteriores positivos (lo que, de acuerdo con lo que he dicho hasta ahora, sería un criterio de competitividad), debe verse si esos saldos positivos se acompañan

de desequilibrios en el crecimiento interno, de una especialización limitada a algunos bienes muy precisos. En resumen, si las capacidades exportadoras no alimentan de manera equilibrada el crecimiento interno, no se puede decir que la economía es competitiva. Digo que *una economía es competitiva* -la definición es muy precisa- *cuando es capaz, a través de sus exportaciones, de pagar las importaciones necesarias para su crecimiento*, crecimiento que debe estar acompañado de un aumento en el nivel de vida. Dicho de otra manera, una economía puede decirse competitiva si, a través de su equilibrio externo, alimenta el desarrollo de su bienestar interno. Por eso, Japón es una economía competitiva ya que a través de su desempeño externo asegura el crecimiento interno y el aumento continuo del nivel de vida interno. Alemania es también una economía competitiva, pero con este criterio numerosos países que en apariencia tienen comportamientos exportadores espectaculares no son necesariamente competitivos. Hay que desembarazarse de la visión eurocentrista o americanocentrista de la competitividad. En el centro llamamos competitivos a todos los países del tercer o segundo mundo, exportadores de productos industriales, que toman partes de mercado en los países centrales. Es una definición muy restrictiva y se debe considerar una definición más amplia. Los europeos llamamos competitivos a los que vienen a molestarnos, a los que vienen a jugar en el patio de los grandes.

Las ventajas competitivas

Una vez definida con mayor precisión la competitividad, debemos volver sobre la noción de *ventaja competitiva*. Se pueden distinguir dos grandes series de ventajas competitivas: estáticas y dinámicas.

Las *ventajas estáticas* son aquéllas sobre las cuales insiste más la teoría neoclásica; en el límite, son las únicas que reconoce, salvo en el período más reciente en que ha descubierto el principio de las ventajas dinámicas. En lo esencial, las ventajas estáticas son de dos naturalezas. Se trata de la dotación relativa de factores y de los diferenciales de productividad en un momento dado. La idea de diferenciales de productividad no es una idea neoclásica, es más bien de Ricardo. Lo interesante de estos diferenciales de productividad es que permiten comprender la existencia de países con alto costo en trabajo y perfectamente competitivos si tienen alta productividad. Es el caso de Alemania, de Suecia y otros. La visión de las ventajas estáticas conduce a recomendaciones en términos de especialización en los recursos en los cuales uno está relativamente mejor dotado. Por ejemplo, Argentina debe producir carne, Chad arena, los lapones focas ...

Afortunadamente hay otros conceptos de la ventaja competitiva, como la noción de *ventajas dinámicas*, que corresponde a la idea de que son ventajas socialmente construidas que se aprecian a partir de la calidad del trabajo incorporado en el producto. Según sean las particularidades o las calidades del trabajo incorporado en el producto se crean ventajas competitivas. Todos los grandes éxitos de los últimos 30 años, empezando por Japón y Corea, han sido contrarios a la visión neoclásica, liberal y tradicional.

En Japón, al comienzo de los años '50, los productores de automóviles (eran muy pequeñas empresas que producían cada una algunos miles de vehículos por año) recibieron créditos y apoyo para desarrollar la industria. El Banco Central japonés estaba en esa época bajo un fuerte control de la administración americana, o en todo caso, bajo su influencia. En función de las ventajas relativas y la dotación de factores existentes la banca japonesa le respondió a los industriales que no era realista planificar una industria automotriz japonesa que pudiera volverse competitiva, teniendo en cuenta el retraso

respecto de la industria norteamericana. Así quedaba excluida entonces la posibilidad de la industria automotriz en Japón. Afortunadamente los industriales no siguieron el consejo del Banco de Japón y hoy, han logrado las empresas de mejor desempeño en el mundo. A la industria automotriz corresponde alrededor del 40 % del beneficio comercial de Japón y la mayoría del intercambio se realiza con EE.UU. Esto es construir una ventaja competitiva. Se podrían multiplicar los ejemplos. En Corea del Sur, en el sector de semiconductores, Samsung, la principal empresa coreana, ha superado hoy a la primera competidora europea.

Vamos a concluir esta primera sección con tres observaciones:

1. La primera es que las ventajas competitivas de largo plazo no son las que dependen de la dotación relativa de factores, sino las que han sido construidas a partir de esa dotación.
2. La segunda observación es que después de la revolución microelectrónica, la organizacional, etc., ya no hay más ventajas adquiridas para siempre. Existe la posibilidad de desarrollar, en una cierta medida (como en el ejemplo de Corea que acabo de dar) los sectores de trabajo calificado.
3. La tercera conclusión provisoria es que a partir del momento en que las verdaderas ventajas competitivas de largo plazo son aquéllas que han sido socialmente construidas, hace falta una política industrial.

2. Macroeconomía y política industrial

Antes de tratar la política industrial en sí misma, hagamos algunas consideraciones acerca de la macroeconomía y la

política industrial. La primera es que en la época de la globalización, las dependencias recíprocas, hay pérdidas de soberanía parciales. Por parte de los Estados nacionales, esto no resiste ninguna discusión. Pero la globalización no significa el fin de la acción del Estado: significa un cambio en los puntos y los ámbitos de aplicación. Esto se asume perfectamente en los países industrializados.

La segunda consideración, es que hace falta un cierto número de condiciones macroeconómicas y estructurales mínimas para hacer posible la política industrial. Sin buscar introducirme directamente en la macroeconomía, mencionaré cuatro ámbitos donde las acciones macroeconómicas permiten la política industrial y que surgen de las visiones de los propios industriales expresados en el marco de la investigación de "Made in France". Existe una demanda individual de los industriales públicos o privados respecto de la macroeconomía que no tiene nada que ver con la imagen que los macroeconomistas liberales sostienen sobre el papel del mercado. Pero paradójicamente, cuando los liberales definen políticas, deciden por el mercado.

Condiciones macroeconómicas para la política industrial

Los cuatro ámbitos son los siguientes:

1. Las reglas fiscales y gastos presupuestarios

Los requerimientos de una actividad industrial dinámica son muy simples y claros. Piden estabilidad y predictibilidad de las reglas. En el límite, cualquiera sea la tasa de imposición y sus modalidades (seguramente se prefiere que no sea muy alta); lo principal es que sea estable y previsible, para permitir que se adapten las empresas. Lo catastrófico

es el cambio de reglas, en particular para las inversiones. En cuanto a la estabilidad, consiste en gastos presupuestarios regulares a través de los años, porque eso también estabiliza las anticipaciones de la demanda. En general, se piden políticas presupuestarias contracíclicas que aseguren la estabilidad.

2. La protección aduanera

En la Argentina, con la experiencia de la sustitución de importaciones, se ha hecho el balance de las ventajas e inconvenientes. Pero la cuestión es siempre actual. Pienso en el Mercosur, donde la existencia de una tarifa exterior común, o no, es una alternativa todavía abierta y que tendrá consecuencias muy importantes, según que se elija o no. En este tema no hace falta ningún dogmatismo, pero en ningún sentido; no en el sentido de la protección exterior pero tampoco dogmatismo de protección cero. Hay que definir las tarifas en función de las prioridades nacionales. Hay que estar desacomplejado en este asunto, y si yo fuera argentino, lo estaría. En lo que se refiere a la agricultura europea (elijo a propósito este sector), hace 15 años era un sector totalmente deficitario. A través de la aplicación de políticas tarifarias extremadamente duras (que los argentinos conocen bien), hoy Europa es absolutamente excedentaria, y que puede mantener esa producción aún reduciendo las tarifas, lo que ya ha comenzado con el GATT. En los próximos años se verá que, gracias a la calidad del trabajo incorporado en los productos, Europa se ha vuelto muy competitiva. En todos los productos de valor agregado no tiene competencia. Es por eso que hay que sacarse todo tipo de complejo. Europa no tuvo muchas complicaciones para construir su competitividad en la agricultura. Por cierto que es difícil establecer al

mismo tiempo la protección y la modernización de la actividad. Las tarifas no tienen sentido más que si se las utiliza para aumentar la calidad interior. Y algunas formas de tarifas externas o la ausencia de ellas impiden absolutamente todo desarrollo de la industria local. No hay que soñar. Lo importante es determinar objetivos.

3. La tasa de cambio y la tasa de interés

No voy a referirme a la Argentina, sino a Francia. En Francia, desde 1982 hasta hoy, se ha seguido una estrategia llamada *desinflación competitiva*. Como en ese momento todos los países de Europa tenían una fuerte inflación, del 12 al 14 % anual -lo que para Europa es alto-, la idea era disminuir la tasa de inflación francesa más rápidamente que la de sus competidores europeos, de manera de construir una ventaja de precio dinámica en el curso de los años. En este aspecto, funcionó. Ahora tenemos una tasa de inflación de alrededor del 2 %, por debajo de Alemania, con una serie de logros macroeconómicos bastante buenos, equilibrio del comercio exterior, etc., pero los aspectos negativos se duplicaron. Mientras disminuía la inflación rápidamente, en otros países de Europa no sucedía lo mismo; éste era el objetivo. Nos habíamos olvidado de un pequeño detalle y es que si los diferenciales de inflación prosiguen por mucho tiempo, al final la especulación internacional pone los relojes en hora. Mientras se puso en práctica una política macroeconómica muy dura, de franco fuerte, ligado al marco para ganar un 1 % ó 1,5 % al año respecto de los competidores, al término del proceso se produjo una explosión del sistema monetario europeo: una devaluación de cerca del 30 % para las monedas débiles (España, Portugal) pero también para la libra inglesa y la corona sueca. Dicho de otra manera, en

algunas semanas, a través de las devaluaciones, los beneficios acumulados por la desinflación competitiva fueron destruidos en más de dos o tres veces. Por otra parte, esta política de desinflación competitiva y de franco fuerte suponía forzosamente altas tasas de interés que se tradujeron en una caída drástica de la inversión, en crecimiento cero o negativo y en un fuerte desgaste del tejido industrial. Este es un ejemplo de que con una macroeconomía como ésta es bastante difícil hacer política industrial.

4. Trabajo, salarios, educación y política de ingresos

Es inútil decir que vivimos en una época formidable que avanza hacia una economía del saber si no tenemos las políticas de educación y formación que van por detrás. Por lo tanto, medidas como las que establecen el 1 % de impuesto a las empresas para la formación, son elementos constitutivos de una política industrial de mediano plazo. Es la constitución y el refuerzo del stock de *savoir-faire* que, en último análisis, constituye la base de la ventaja competitiva. El movimiento social que hemos visto en Francia, recientemente ha estado animado por manifestaciones de jóvenes con formación profesional. El alto costo del trabajo en Francia llevó al gobierno, con la justificación de favorecer el empleo de los jóvenes, a introducir un decreto-ley por el cual a los trabajadores jóvenes con un título hasta el nivel del bachillerato más dos años de estudios, se les pagaría por esto el 80% del salario mínimo. Esto incluye a técnicos superiores en electrónica, en biología y otras especialidades. En principio pensé -erróneamente- que la situación era tan "blanda" que a pesar del carácter insensato de la medida todo iba a apropiarse, pero no fue así. Hubo, y todavía hay, un movimiento muy fuerte en contra de esta medida a partir del siguiente razonamiento no se puede sostener

que el futuro es la economía del saber y al mismo tiempo reducir el salario de los técnicos. Las medidas finalmente resultaron completamente transformadas y prácticamente todo aquel que tenga un título de cualquier naturaleza, incluso de muy bajo nivel (correspondiente a la mitad del secundario) escapa a esta medida.

Política industrial

Las mencionadas eran algunas herramientas macroeconómicas permisivas. Ahora trataremos algunas experiencias de política industrial y algunas enseñanzas que se puedan extraer de ellas. Este es el tercer punto. Para empezar, definamos claramente qué es la política industrial. A grandes rasgos, la política industrial se descompone en dos series de orientaciones y medidas.

Una primera serie de orientaciones y medidas consiste en *crear un entorno favorable para las firmas*, que se refiere a todo lo que acabamos de ver sobre macroeconomía pero que también se refiere a aspectos más precisos. Es todo lo que tiene que ver con lo que llamamos los bienes colectivos, es decir, las infraestructuras, la educación, la investigación: todo lo que en teoría económica llamamos externalidades positivas. Hay un acuerdo general entre todos los economistas, inclusive los liberales, sobre la idea de que debe haber medidas para reforzar las externalidades positivas. Incluso la última moda neoclásica, la teoría del crecimiento endógeno, pone el acento sobre estas externalidades como base para el crecimiento a largo plazo.

La segunda serie de orientaciones de la política industrial es algo mucho más discutible. En este caso, la política industrial tiene por objeto *modificar de manera deliberada las asignaciones que espontáneamente haría el mercado*. En principio, los liberales -evidentemente- están en contra. Dicen que el mercado es eficiente por sí mismo, etc. Sin embargo, admiten ab-

solamente que existe toda una serie de casos en que el mercado no es eficiente: es la teoría de los fracasos del mercado, que se refiere a los bienes colectivos y a la existencia de estructuras oligopólicas. En estos casos, admiten que puede haber intervenciones para modificar las asignaciones del mercado, ya que no son óptimas.

En todos los casos la política industrial es la combinación de estas dos cosas: el entorno de las firmas y la modificación de las asignaciones espontáneas del mercado. Voy a insistir, sobre todo, respecto de las experiencias de modificación de las asignaciones espontáneas del mercado con el objetivo de construir ventajas relativas. De hecho, cualquiera sea la ideología mostrada por los países, la experiencia de por lo menos los últimos 50 años -digamos desde la postguerra-, para mantener a occidente (Europa y los EE.UU) muestra que todos esos países han practicado políticas industriales. Todos, si uno entiende por ello la modificación de las asignaciones espontáneas para construir ventajas competitivas.

Modelos de política industrial

Podemos decir que existen modelos nacionales de política industrial, aun cuando no se los reivindique como tales, y permanezcan implícitos. Desarrollé una tipología para mostrar la diversidad de caminos seguidos.

- Modelo francés

La política industrial a la francesa es muy visible porque es asumida como tal, a diferencia de la política industrial norteamericana que se hace sin ser enunciada. El modelo francés es muy simple: consiste en la construcción de *campeones nacionales* y de *grandes programas tecnológicos*. Es lo que se ha llamado el "colbertismo high-tech". El núcleo del modelo co-

menzó de manera sistemática, por lo menos desde los años '50 con el gaullismo. Consiste en favorecer la constitución de campeones nacionales en un cierto número de sectores considerados como sectores claves y donde actúan firmas nacionales con un cierto nivel de competencia. Esto se logra a través del reagrupamiento de los recursos, la concentración, la ayuda para la modernización técnica, la demanda pública, la utilización de la diplomacia -en caso de que sea necesario- para abrir mercados exteriores. Esta política no es un monopolio francés: Clinton ha condicionado el refinanciamiento de la deuda de Arabia Saudita a la compra de aviones Boeing. El uso de la diplomacia para obtener mercados no es una especificidad francesa. La especificidad francesa consiste en la constitución de campeones nacionales, alrededor de los cuales se asocian firmas subcontratistas que tienen un *savoir-faire* específico y así construir un gran programa tecnológico.

En conjunto, este tipo de política industrial ha funcionado extremadamente bien en Francia, por ejemplo en el sector de las telecomunicaciones. Hago un paréntesis para expresar que tengo una cierta vergüenza por lo que hace France Telecom en Argentina; espero que sea provisorio. En Francia hicieron un trabajo formidable a partir de una situación, a comienzos del siglo, en que no existía ninguna empresa ni ninguna patente francesa en telecomunicaciones porque todo era norteamericano. Simplemente lo hicieron condicionando los pedidos públicos para el equipamiento del mercado interior, estipulando la localización de las inversiones en el país, la transferencias de *savoir-faire* y la cesión de patentes. En 30 años France Telecom ha construido la primera multinacional en el mundo en telecomunicaciones Alcatel. En los servicios de telecomunicaciones es una empresa muy eficiente, capaz de brindar muchos servicios, a pesar de lo que han demostrado hasta ahora en la Argentina.

Esto mismo se llevó a cabo en muchos otros ámbitos como la aeronáutica, como lo veremos con el Airbus; la industria

aeroespacial, con Ariane; el TGV (tren de alta velocidad); el programa electronuclear, etc., pero hay algunos fracasos. El mayor de este gran programa a la francesa es la informática, con el fracaso de Bull. Pero se puede decir que ocho de cada diez programas han dado buenos resultados y que la competitividad francesa de hoy día proviene de estos grandes programas. Esta política a la francesa ya no es más practicable de la misma manera. La globalización impide hasta un cierto punto los grandes programas a la francesa y voy a dar un ejemplo enseguida. El *savoir-faire* del gran programa a la francesa debe ser reciclado y modificado en esta época de globalización.

- Modelo alemán

El segundo modelo nacional es el alemán, completamente diferente del francés porque es un modelo de política industrial a partir de las *regiones*, de los *landers*. En este caso el federalismo juega un papel importante. Si comparamos las subvenciones otorgadas por el Estado nacional a las empresas, el Estado francés gasta mucho más que el Estado alemán, pero si en cambio se compara el total de subvenciones otorgadas, incluyendo el Estado y las Regiones, Alemania está bien por delante de Francia y contrariamente a cualquier imagen que pueda tenerse, Alemania subvenciona más a su industria que Francia. No es visible porque se hace a partir de las regiones y *landers*. No se trata para nada de programas a la francesa; se trata de programas de consolidación de redes locales de firmas en torno a las grandes empresas. Es otro modelo, otro *savoir-faire*, donde se utilizan otros instrumentos.

- Modelo norteamericano

Vamos a comentar algo sobre el modelo norteamericano, incluyendo la década Reagan. Oficialmente hubo rechazo de

toda política industrial pero, de todas maneras, es la misma historia por lo menos desde los años '30. Hay períodos norteamericanos de política industrial abierta, por ejemplo el período de Roosevelt; el período actual de Clinton que es otra vez un período de política abierta, llamada tecnológica y reivindicada como tal. Pero incluso en los períodos liberales, la gran política industrial se hizo a través de los *programas militares*, lo que funcionó muy bien durante mucho tiempo. Se les cuenta a los niños e incluso a los estudiantes, desgraciadamente, que la invención de los semiconductores obedece a la creatividad de pequeñas empresas de California, que comenzaron en garages, etc. Es un poco el sueño americano: empiezan en un garage y terminan en un rascacielos, y Silicon Valley estaba lleno de garages... ¿Cuál es la verdad? Que el Pentágono y la NASA inundaron el Silicon Valley de créditos ilimitados. La puesta a punto de la máquina herramienta de comando numérico así como los microprocesadores fueron encargos de la aviación militar. En los dos casos se pidieron microprocesadores miniaturizados, porque por razones de conducción de las armas estratégicas eran necesarios a cualquier precio. Evidentemente, a cualquier precio lo encontraron, pero como deformación de las asignaciones del mercado es sin duda la más importante de toda la historia de las políticas industriales de los últimos 50 años. Este tipo de política tiene un límite. Actualmente la innovación es tan rápida y tan especializada que ya no se puede financiar lo militar y esperar que luego se expanda a lo civil. El circuito es demasiado largo y demasiado aleatorio. Esta es la razón por la cual está totalmente claro que en EE.UU existe un lobby muy fuerte para la política tecnológica civil asumida como tal. Un momento clave de la campaña de Clinton en 1992 fue cuando el lobby de la informática y la alta tecnología norteamericanas, los presidentes de Apple, Hewlett Packard, Motorola, etc., todos de tradición republicana, llamaron a votar por los demócratas para lograr una política tecnológica. En consecuencia, hay que desacomplejarse, totalmente.

La idea de que el mercado hace ajustes espontáneos niega, de manera evidente, el hecho de que los mercados son construcciones sociales y que como tales, según el tipo de construcción social, las asignaciones pueden ser completamente diferentes. Daré dos ejemplos: en Japón existe una regulación que determina que después de cuatro años todos los automóviles deben ser inspeccionados de manera muy rigurosa, lo cual es muy costoso. El resultado es que al término de tres años la gente vende su auto porque la diferencia entre la venta y la compra de uno nuevo frente al costo obligado de la revisión, justifica el cambio. El corolario es un fuerte dinamismo del mercado interno y una política de las firmas japonesas basada en renovar los modelos cada cuatro años.

En Rusia, por otra parte, queda claro lo que significa la ideología del mercado. Rotos los circuitos burocráticos, a través de los shoks puestos en práctica, lo que es seguramente una necesidad pero sin la construcción paralela del mercado, se ha dado lugar a un conjunto de mafias, formadas por los grupos que aseguraban la gestión burocrática de la distribución de productos que conservaron su lugar y el control de los intercambios aunque ahora trabajen por cuenta propia. Este es el resultado directo de una visión que no comprende que el mercado es una construcción social y que las diferentes construcciones sociales asignan de diferente manera los recursos.

3. Política tecnológica y globalización

El problema es cómo hacer frente a los problemas tecnológicos en la época de la globalización.

Los comentarios realizados se refieren a "hechos estilizados" de los grandes modelos nacionales de política industrial y aunque no sean reivindicados como tales no es difícil

reconstituirlos. Una parte de estas orientaciones de política industrial es aún utilizable en la época de la globalización, aunque existen cambios, y por lo tanto hay *savoir-faire* que deben ser reciclados. Antes de llegar a los problemas específicos de la política industrial en la época de la globalización, insistiré sobre dos orientaciones que vienen de una visión clásica de la competitividad pero que pueden ser revitalizadas en los tiempos modernos de la competitividad calidad, es decir, una competitividad calidad que incluye una serie de dimensiones entre las cuales están los elementos costo pero no sólo ello.

La primera orientación revitalizable y de hecho revitalizada por ciertas firmas y regiones, es la vieja teoría de los años '60 de la *demanda representativa de Linder*. En este caso, dos países representados por rectángulos, uno metido dentro de otro, tiene una cierta distribución del ingreso, con ingresos bajos y altos, que diferencia la demanda. Si uno toma países con niveles de desarrollo desigual y creciente y considera una parte de los ingresos más altos del país más pobre, éstos corresponden a los ingresos más bajos del país más rico.

La idea es: ¿cómo un país que tiene un nivel de desarrollo mediano, que no está entre los más adelantados, puede participar en la competitividad calidad? Puede hacerlo aclimatando técnicas y productos en capas de demanda interior que permitan también la exportación para las capas de demanda interna del país que le sigue. Finalmente se puede tener una línea de desarrollo de la competitividad calidad que se extiende cada vez más en cantidad porque no se basa sólo en el mercado interior sino también en el exterior, con la condición de haber aclimatado localmente el producto, un producto que es representativo de otras demandas externas. Es por esto que esta vieja teoría de la demanda representativa de Linder puede ser perfectamente reciclada en la época de la búsqueda de la competitividad calidad. El interés consiste en que a pesar de la globalización, para líneas de productos particulares, el mercado interno conserva su sentido y se vuelve una base de preparación de la competitividad.

En el plano práctico ¿qué implica esto para la política industrial? Implica políticas industriales que apunten a reforzar la calidad, y esto es algo nuevo. Estas políticas promueven la modernización técnica, a partir de instrumentos que permiten asegurar la adaptación a las nuevas normas técnicas, la certificación desde el punto de vista de los estándares, tanto para los equipos como para los productos, etc. Por ejemplo, el ingreso reciente de Grecia al mercado común se realizó sin la existencia de ningún instituto de metrología (son los institutos que difunden las normas técnicas para permitir la exportación). En la Comunidad Europea, como se sabe, hay toda una serie de normas técnicas a veces bastante sofisticadas; son las normas ISO 9000. Las empresas que no satisfagan esas normas, no podrán exportar nada. Es una decisión firme, aunque se la utilice con un objetivo un poco proteccionista. Entonces, en un esquema a la Linder, toda la aclimatación nacional a las normas técnicas internacionales es una condición para la exportación. El caso de Grecia se presenta desesperante, y he buscado que la Comunidad comenzara a instalar institutos de metrología. Esto es un primer paso. Luego viene toda la ayuda para la certificación de la calidad, que son procesos complejos. Esto se ha convertido en una condición de entrada para las exportaciones, que es anterior al problema de los precios.

La segunda teoría que en mi opinión puede ser útilmente reciclada es lo que en Francia hemos llamado *polos de competitividad*. Se busca concentrar un conjunto de recursos alrededor de una línea de productos, para valorizar las economías externas, la proximidad de las empresas entre sí, el conjunto de intercambios informales y la especialización organizada. La puesta en práctica de estos polos se da por ejemplo en los distritos industriales italianos, o con los pequeños empresarios de California que son pequeños empresarios muy activos, que trabajan en redes, en cooperativas, sin jerarquías, etc. Los trabajos de Becattini, por ejemplo, tratan a los distritos industriales como a un falansterio de Fourier, una especie de

paraíso de la pequeña industria. Sin embargo, detrás de los distritos industriales hay una fuerte presencia de la Región que construye infraestructuras y lugares de almacenamiento, garantiza créditos a las empresas, busca mercados regionales exteriores y establece mecanismos de compensación a las exportaciones. La realización de polos de competitividad y distritos industriales requieren una autoridad pública (cuando digo pública lo hago a propósito, puede tratarse de una instancia regional) que garantice un cierto número de condiciones.

Abordaré el último punto referido a algunas cuestiones muy recientes sobre política tecnológica y globalización.

1. Primer punto: ¿cómo hacer, en la época de la globalización, para desarrollar una capacidad tecnológica sin poder utilizar las técnicas habituales de proteccionismo, de grandes programas a la francesa? Las reglas en la Comunidad Europea para las compras públicas impiden contratar desde un mercado público sólo empresas nacionales, como sucedía anteriormente. Deben existir reglas de llamado a licitación abiertas, por lo menos, para todos los miembros de la comunidad y después de los acuerdos del GATT, también para la comunidad internacional. El enfrentamiento con los EE.UU sobre este tema fue duro -quiero remarcar esto porque aquí tal vez no les informen todo. El Estado de Nueva York, por ejemplo, tiene una regulación nueva por la cual los productores nacionales de acero ganan licitaciones con oferta en precios hasta un 30 % mayores a las ofertas extranjeras. Cuando la Comunidad propuso una reducción acordada de las barreras, se encontró con la oposición de EE.UU que no aceptaba interferir con la autonomía de los Estados en materia de contratación; la constitución norteamericana establece que el Estado nacional no tiene derecho a exigir al Estado de Nueva York que revise sus regulaciones al respecto. Como se ve, esto complica las negociaciones.

¿Cómo actuar frente a estas nuevas condiciones? Al trabajar en "Made in France" nos hemos planteado mucho esta cuestión, precisamente a propósito de la tecnología de la información, porque es un ámbito débil pero de gran porvenir y el gran programa a la francesa alrededor de Bull, lamentablemente fracasó. Las políticas alemanas tampoco tuvieron mayor éxito. En cuanto a los ingleses, como de costumbre, vendieron la industria que tenían a los japoneses. Y sin embargo, Europa no puede estar ausente en la producción de tecnología de la información. Entonces, la ingeniería que hemos imaginado, que por cierto encuentra bastante eco, recicla el antiguo *savoir-faire* y los antiguos instrumentos de los grandes programas en la constitución de grandes redes de alianzas de firmas. Dicho de otra manera, la idea es que a falta de posibilidad de constituir un gran campeón nacional, hay que tratar de insertar las firmas nacionales en redes de alianzas dinámicas a nivel mundial. Es muy importante esta idea porque en la tecnología de la información existen *savoir-faire* extremadamente especializados que evolucionan muy rápidamente y llegar a dominar todo esto es imposible para los recién llegados. Por el contrario, concentrando las competencias nacionales sobre puntos precisos correspondientes a algo existente en la base industrial nacional (por ejemplo, en Francia los puntos fuertes de la electrónica son muy evidentes; son aquellos vinculados a France Telecom, porque allí hay un *savoir-faire*), la estrategia consiste en favorecer redes de alianzas a partir de instrumentos que benefician a las firmas aliadas con las mismas ventajas que tienen las firmas nacionales. El debate europeo sobre los programas tecnológicos se centra en la pregunta: ¿hay que reservar las subvenciones tecnológicas a las firmas europeas, o a las firmas instaladas en Europa? La respuesta fue: a las firmas instaladas en Europa y no a las firmas europeas de manera exclusiva.

Pero ello bajo la condición de que las firmas instaladas en Europa, pero no europeas, se comprometan en el seno de estas redes (no a resultados porque en tecnología de información para la investigación los resultados son inciertos), invirtiendo en recursos humanos técnicos, laboratorios, fabricación de prototipos, etc. El compromiso debe orientarse a fabricar alianzas incluyendo a las firmas no nacionales pero instaladas localmente, bajo la condición del compromiso de medios. La tecnología básica del *savoir-faire* de los programas se reconstituye en las redes. El ejemplo más notable de éxito en este ámbito es el caso de la televisión de alta definición, donde a partir de una alianza europea central, entre Thompson y Phillips, se constituyó una gran multinacional alrededor de grupos europeos. En otros ámbitos se debe aceptar absolutamente que las firmas locales no van a ser dominantes por más que formen parte de una red dinámica. Se podría continuar con este tema pero para un país como la Argentina, en una perspectiva de alianzas en el cono sur. Hay mucho para hacer en este ámbito, apoyándose sobre las bases existentes, es decir, las agroindustrias y algunos otros sectores.

2. Un segundo punto sobre el que quiero insistir, que es un nuevo elemento en la época de la globalización, es el tema del *atractivo relativo de los territorios*. La globalización pone en competencia a los territorios del mundo. Esto es una novedad y yo creo que este tema del atractivo relativo de los territorios arriesga ser en la década próxima casi tan importante como la flexibilidad del trabajo. Quiero dar una ilustración, siempre a partir de la comunidad europea. Antes del mercado único, es decir, antes de la libre circulación de mercaderías, las empresas instaladas sobre un territorio nacional para poder tener acceso a los otros territorios debían pagar por las barreras aduaneras o multiplicar las inversiones para estar presentes desde el inte-

rior. De manera que teníamos una cierta dispersión de las inversiones bajo distintas formas. A partir del momento en que existe un mercado único, desde un solo punto se pueden inundar todos los otros puntos del mercado único; de golpe la localización se vuelve única y entonces la competencia entre territorios y entre regiones se vuelve feroz respecto del capital extranjero como también respecto del capital nacional que puede, desde ahora, ubicarse aquí o en el país de al lado. Hemos tenido en Europa algunos casos espectaculares de puesta en competencia de los territorios, por parte de empresas que eran inversores potenciales, para ver cuál iba a dar las mejores condiciones. Este fenómeno no es nuevo en América Latina pero con la globalización se va a tornar cada vez más importante. En relación a esto hay que agregar un segundo punto que se refiere a los países más periféricos en relación a la Tríada. Por el momento, lo esencial de la inversión de las multinacionales, es decir el 70 %, se hace en los países de la Tríada, lo que acrecienta todavía más la competencia entre los países que no están en el corazón de la misma. Entonces, la de construir el atractivo relativo de los territorios es una nueva cuestión clave de la política industrial en la época de la globalización.

¿Cómo hacer? Es exactamente lo mismo que en el caso de la flexibilidad. Existe una flexibilidad por lo bajo y una flexibilidad por lo alto; también va a haber un atractivo por lo bajo y uno por lo alto. La atracción por lo bajo es la atracción por los costos salariales, por las subvenciones, etc. La experiencia muestra que no hay límites si se entra en este tipo de competencia; siempre se encuentra a alguien que ofrece mejores condiciones que uno y sobre todo -y éste es el punto más importante-, con esta política de atractivo territorial de ninguna manera se atrae a las inversiones más interesantes. Porque si el atractivo está planteado exclusivamente en términos de mano de obra, esto quiere decir que la importancia de la

inversión en capital es menor para los productos en consideración. Porque si esta importancia es grande los costos de mano de obra no son importantes y no es más que con un pequeño razonamiento técnico que se demuestra por qué se atraen industrias de montaje, muy ligeras y volátiles que pueden pasarse de una atracción a otra para descremar -sacar lo mejor- el mercado de la competencia entre territorios. Encontramos aquí lo mismo que para la competitividad calidad. Por el contrario, la disponibilidad de mano de obra calificada, de redes de infraestructura eficaces y de empresas de servicio atraen el tipo de inversiones con alto valor agregado. Cuando observamos las inversiones de las firmas japonesas, nos damos cuenta que es ese tipo de servicios y de atractivo lo que buscan, porque los modelos de producción eficientes son modelos exigentes, en calificación, en servicios, en funcionamiento de la infraestructura. Entonces, aun cuando el esquema sea más largo, la buena atracción es una atracción por lo alto que converge con las necesidades de la competitividad calidad. Hay que tener siempre presente este punto.

4. El papel del Estado en la época de la globalización

Quiero concluir afirmando el resultado del trabajo de "Made in France": el nuevo papel del Estado en la época de la globalización puede expresarse en tres palabras, que son tres direcciones.

La primera palabra, la primera dirección es *acompañar*. Para acompañar apuntamos -en lo esencial- a crear entornos favorables para la iniciativa de las firmas dinámicas. Estos son los elementos de macroeconomía que he mencionado: estabilidad de las reglas, tasas de cambio que no sean disuasivas, etc. Acompañar la iniciativa de las firmas por medidas de tipo horizontal. Y aun cuando no sean palpables, las buenas medi-

das de la macroeconomía son muy poderosas. Producen efectos, al igual que la mala macroeconomía.

Segunda gran orientación: *impulsar*. La idea de impulsar consiste en que cuando la iniciativa de las firmas es demasiado débil, para orientarse en la dirección deseada, ya que no hay *savoir-faire* ni capitales, ni redes internacionales, ni espíritu de empresa, el papel del poder público -y cuando digo público me refiero a los distintos niveles- es un papel de impulso. Es decir, ayudar para que se elijan ciertas orientaciones o se favorezca el desarrollo de las buenas iniciativas. En este caso la ayuda a la investigación y el desarrollo, al desarrollo tecnológico. Va a tener sentido si está definida para servir de reemplazo y de prolongación a la iniciativa de las firmas que han comenzado a tomar un cierto camino y que tienen necesidad de ayuda. Hay que ser modestos y determinados, constituir alianzas, alimentarlas por medio del poder público. Este es el papel del impulso.

La última orientación es el papel de *anticipación*. Nuestros amigos liberales son muy amables, pero el mercado es ciego o, en todo caso, no ve más allá de la punta de su nariz. Para construir estrategias de largo plazo y garantizar un mínimo de seguridad económica es necesario ser capaz de mirar más lejos. En esto consiste el papel de anticipación. Brevemente, hay dos direcciones. La primera es que aun cuando el mercado no exista se deben preparar con anticipación los mercados del futuro. No es más complicado que esto en un cierto número de ámbitos. Voy a dar algunos ejemplos. El mercado de la desnutrición, de la congestión urbana, de la polución, etc. No hay que ser un gran adivino para anticipar que en estos ámbitos habrá demandas muy importantes. No se presenta de la misma manera en todas las regiones del mundo, pero en este ámbito es posible una cierta anticipación.

También se debe favorecer la coalición de firmas y de firmas e instituciones que permitan obtener una anticipación

mínima. La segunda gran dirección de la anticipación, que se vuelve cada vez más importante, es un papel de vigilancia para prevenir lo que en la jerga económica llamamos la llegada de las irreversibilidades. Podemos dar un ejemplo simple y uno más complejo. El simple es el del turismo para aquellos países que tienen una dotación en playas y lugares naturales. Permitir la urbanización, no importa cómo y a cualquier precio en estos sitios, destruye de manera irreversible el valor de uso de esos bienes y elimina también los ingresos económicos actuales y las posibilidades de las generaciones futuras. Me gusta mucho España. Hay algunos lugares en España que hace 30 años eran magníficos y que en este sentido están destruidos de manera irreversible. Es necesario anticipar esto. Hay que prevenir la llegada de las irreversibilidades. Si nos extendemos, el problema es el de la ecología, que es un lugar de formación de irreversibilidades múltiples. Hay un costo que hay que asumir para no destruir una cierta cantidad de recursos, emprendiendo una explotación racional de esos recursos, para no pagar luego un precio mucho más pesado en irreversibilidades. Aquí hay un papel del Estado que es incuestionable y que se ejerce en el marco nacional. En este ámbito *existe* una soberanía. Sólo hay que ejercerla.

Comentarios finales

He hablado mucho a partir de la experiencia de países industrializados. Lo hago de manera deliberada, aunque no todo sea aplicable para el caso argentino. Lo sé perfectamente, pero lo hago por dos razones: la primera es que creo que es importante que se conozca esta experiencia y la segunda es que tengo la más absoluta confianza en el hecho de que ustedes podrán discernir adecuadamente lo que es útil de aquello que lo es menos. De una manera más profunda, lo que nosotros intentamos hacer y lo que debemos hacer, aun cuando las

cosas no sean directamente aplicables, o aplicables de manera inmediata, es reflexionar para construir una perspectiva y formar una opinión pública sobre estas cuestiones de competitividad, para que sea una opinión construida alrededor de una noción seria y compleja de competitividad que permita una verdadera discusión, de manera de no estar ausente en las oportunidades que puedan presentarse, gracias a una visión con una cierta anticipación. El hecho de tener una visión puede favorecer la llegada de las oportunidades.

PRÓXIMOS TÍTULOS DE LA SERIE

SEMINARIOS INTENSIVOS DE INVESTIGACIÓN

EL POSTFORDISMO Y SUS ESPACIOS
de Alain Lipietz

COSTO SALARIAL Y FLEXIBILIZACIÓN DE TRABAJO
de Jacques Freyssinet

ECONOMÍA DE LAS CONVENCIONES
de François Eymard-Duvernay