
Globalización, competitividad y estrategias de productividad

Joseph Prokopenko

El autor, reconocido experto del Departamento de Desarrollo de Empresas y Cooperativas de la OIT ubica en este texto los parámetros de la productividad en el nuevo contexto económico y social como «instrumento importante de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores». Analiza además los factores de la productividad en el nivel macro de las políticas gubernamentales; se plantea si el desarrollo sustentable es factor positivo o negativo de la productividad; examina las estrategias gubernamentales de desarrollo en torno a la mejora de la competitividad internacional; encara los nuevos conceptos de alianzas, redes y asociaciones; analiza posibles medidas de ajuste para una economía global más abierta y culmina con un capítulo dedicado a las implicaciones en la calidad de los recursos humanos y la competencia gerencial.

33

Durante largo tiempo la productividad ha sido, por su impacto en el desarrollo económico y social, un tema clave para las estrategias de desarrollo nacional. Importante fuente de ingresos y, en tanto, objetivo integrador de la cooperación trabajo/gerencia y de la participación de los trabajadores, es criterio de competitividad empresarial y estrategia de largo plazo de gobiernos, empleadores y empleados para ali-

viar la pobreza y promover los derechos humanos y la democracia económica. Está ampliamente reconocido que las empresas más productivas y las políticas gubernamentales orientadas a la productividad están íntimamente ligadas a la promoción de una mejor calidad de vida laboral, la participación, los principios del mercado económico, la creatividad y la iniciativa individual, y los estilos y prácticas gerenciales.

1. PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO

Aceptada como objetivo por todas las partes involucradas, la productividad se convierte en un instrumento importante de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores. Es, entonces, un buen instrumento para balancear los objetivos económicos, sociales, técnicos y ambientales.

La productividad y la lucha contra la pobreza. Existe una notoria evidencia, macroeconómica y estadística, de que cuanto más eficiente (productiva y competitivamente) es una economía nacional, más altos son los ingresos de los trabajadores y más baja la tasa de inflación en el largo plazo. También se traduce en mayor ingreso nacional para la distribución social entre jóvenes, viejos, discapacitados o desempleados. Una mejor productividad provee, además, más beneficios para invertir en promover el crecimiento económico en regiones subdesarrolladas. Por lo tanto, una alta productividad acompañada de una política de distribución social efectiva es el medio disponible más eficaz para combatir la pobreza.

La productividad y la promoción del empleo. Las tendencias estadísticas de largo plazo muestran que existe una fuerte correlación entre la productividad nacional y el nivel de desempleo. Cuanto más productiva es una

economía, más lo es en el mercado extranjero y más baja ha de ser la tasa de desempleo. Cuanto más productiva es una empresa, más ahorra para nuevas inversiones, que es una forma de crear nuevos empleos. Es ignorante creer que la productividad lleva al desempleo, particularmente en el largo plazo. Los efectos negativos, en el corto plazo, de la productividad sobre el desempleo pueden ser compensados por políticas económicas y sociales sensatas. Por lo tanto, la productividad es el mejor indicador de dónde invertir y de las fuentes de recursos para la creación de nuevos empleos.

Productividad y derechos humanos, democracia y tripartismo. Los derechos humanos pueden basarse en el desarrollo económico y social efectivo. La democracia económica, por ejemplo, puede ejercitarse a través de la capacidad empresarial, del autoempleo y del desarrollo de la pequeña empresa, que proveerían igualdad de oportunidades para los que aspiran a crear su propia empresa, o iniciar una actividad individual. Estas numerosas posibilidades sólo pueden sobrevivir sobre la base de una mayor productividad y de un contexto político y económico propicio para ejercitar tal democracia económica.

El objetivo más importante del tripartismo es la organización más efectiva y pacífica de las actividades económicas y sociales, relaciones laborales sensatas así como la participación y reparto de beneficios entre los gran-

des agentes económicos. Por lo tanto, el incremento de la productividad podría ser el objetivo común de las tres partes: empleadores, trabajadores y gobiernos.

2. FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL NIVEL MACRO

Se hace cada vez más evidente que el incremento de la productividad es el resultado no sólo de las medidas micro al interior de la empresa, sino también de esfuerzos y de cambios a nivel macro y global en la calidad de las políticas y estrategias gubernamentales, el contexto social y de negocios, y la administración pública.

Se han identificado algunas tendencias, pocas pero importantes, en el ámbito empresarial que, en mi concepto, llevaron a la productividad a cambios dramáticos en las estrategias y aproximaciones presentes y futuras. Esas tendencias son:

- la globalización y la integración económica;
- el impacto del desarrollo tecnológico;
- el ajuste estructural y la privatización;
- la demanda creciente por un desarrollo sustentable;
- el surgimiento de nuevos sistemas de trabajo;
- el paso de las prácticas tradicionales de personal a la internacionalización de la administración de los recursos humanos (HRM); y

- los cambios en los estilos de liderazgo: de la burocracia a la capacidad empresarial.

Antes de discutir algunas de estas tendencias, se verán los vínculos entre productividad y competitividad en las estrategias de desarrollo.

2.1 Competitividad: el nuevo benchmark para la estrategia económica

La competitividad es un tema importante para muchos países y empresas. La Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE) define la competitividad como “el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir productos y servicios que pasan el test de los mercados internacionales, mientras que simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su pueblo en el largo plazo” (Walter, E., 1995). Esto sólo puede lograrse bajo un régimen de incremento de la productividad.

Factores y condiciones de la competitividad. El *World Competitiveness Report* (1995) sugiere ocho grandes factores que afectan la competitividad de las empresas y naciones:

- i. Economía interna.* En la medida en que exista mayor competencia en la economía interna de un país, existen mayores posibilidades de que las empresas nacionales sean productivas y competitivas en el

exterior y se incrementa el valor agregado de la productividad y mejora la prosperidad del país.

ii. *Internacionalización.* La apertura a las actividades económicas internacionales aumenta el rendimiento económico de un país. La competitividad orientada por la exportación está muchas veces asociada con la tendencia al crecimiento en la economía interna. Una mayor integración a la economía internacional resulta en una mayor asignación de recursos productivos y en mayores estándares de vida.

iii. *Gobierno.* Se están minimizando las intervenciones estatales directas en los negocios. Las políticas gubernamentales se concentran en la creación de un contexto competitivo para las empresas y en proveer condiciones macroeconómicas y sociales predecibles y, por tanto, minimizar los riesgos externos para las actividades económicas. Las políticas económicas se adaptan a los cambios en el contexto internacional

iv. *Finanzas.* Un sector financiero desarrollado e integrado internacionalmente sostiene, en un país, su competitividad internacional. La eficiencia del sector financiero se mide mejor por la “distancia” entre la tasa de interés que pagan los prestatarios y la que reciben los depositantes. Una distan-

cia corta, significa los depositantes reciben tasas de interés más altas, o bien que los que prestatarios pagan menos. El sector financiero se desempeña eficientemente cuando la distancia se acorta: o sea que se benefician tanto unos como otros. En 1988-94 la distancia era: Reino Unido: 3,09 %; Alemania: 3,16 %; Francia: 3,90 %; España: 4,42 %; y Suecia: 4,48 % (Walter, E. *op. cit.*). La distancia entre las tasas de depósito y de préstamo en Canadá, Estados Unidos y Japón eran más bajas que las tasas europeas, lo que indica mayor competitividad del sector financiero.

v. *Infraestructura.* Una infraestructura desarrollada sostiene la actividad económica. Abarca la disponibilidad de recursos naturales y sistemas de negocios funcionales, tecnología de la información, transporte, comunicación y educación, y una eficiente protección del medio ambiente.

vi. *Administración.* Un producto y servicio competitivo es el reflejo de la capacidad gerencial, su orientación a largo plazo, la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto competitivo, el nivel de la capacidad empresarial y la capacidad de integración y diferenciación de las actividades gerenciales.

vii. *Ciencia y tecnología.* La ventaja competitiva puede construirse so-

bre la aplicación eficiente e innovadora de las tecnologías existentes. La inversión en investigación y en actividades innovadoras en la creación de conocimientos es crucial para un país en la etapa más madura del desarrollo económico.

viii. *Calidad de la gente.* Una mano de obra calificada con actitud positiva incrementa la productividad y la competitividad del país. La educación, la capacidad técnica del trabajo, la calidad gerencial y la eficiencia contribuyen a la competitividad. Todo ello significa que la búsqueda de una estrategia competitiva requiere simultáneamente muchos cambios coordinados en el desarrollo de los recursos humanos, mucho más que unas pocas iniciativas de alto perfil en una o dos áreas.

Debe enfatizarse en que la apertura a los mercados globales y la internacionalización de las economías desempeñan un papel de creciente importancia en la extensión de la productividad y la competitividad.

2.2 De la competitividad empresarial a la social

Esta es otra tendencia que indica que el foco de la competitividad se desplaza cada vez más de los niveles sectoriales y nacionales a la competitividad entre naciones. Como resultado, más países se han unido a la bata-

lla por la competitividad. Si los países no son capaces de alcanzar las ganancias competitivas de sus competidores, los salarios de sus trabajadores se erosionan. En la próxima década, los grupos más vulnerables de los países de ingresos medios y ricos, posiblemente sean los trabajadores sin calificaciones. La ausencia de competitividad podría llevar a la reducción de las ventas, la promoción, la subutilización de capacidades y la baja productividad, llevando a la acumulación de deuda pública y grandes déficit en protección social. Como resultado, ha crecido la preocupación ciudadana por los efectos sociales negativos de la cruzada por la competitividad.

¿Qué se necesita cambiar para que un país o una empresa puedan sobrevivir en este nuevo escenario de competitividad global? La respuesta depende mucho de la capacidad del país de desarrollar lo que podría llamarse *una sociedad competitiva*. *Una sociedad competitiva es aquella que ha encontrado un equilibrio dinámico entre la creación de riqueza, por un lado, y la cohesión social por el otro.* No significa necesariamente eficiencia económica a cualquier costo en todas las áreas. Hasta puede implicar una decisión consciente de parte de la gente de aceptar cierto nivel de ineficiencia. Una sociedad competitiva es aquella que identifica y dirige activamente todas las facetas de su competitividad: desde la infraestructura hasta la educación.

Uno de los acercamientos en tal dirección, es lograr el equilibrio adecuado entre las economías *de proximidad y de globalidad* (Walter, E. *op. cit.*). Si una economía de proximidad provee bienes y servicios cerca de la meta del usuario, la de globalidad se caracteriza por un gerenciamiento global (mundial) de la cadena de valor. La economía de proximidad involucra actividades con valor agregado local, social (plomeros, carniceros, panaderos, obreros de la construcción, granjeros, software), y se caracteriza por tener poca movilidad, poca protección de inversores extranjeros o interferencia de mecanismos del mercado libre (acuerdos compartidos, fijación de precios, gestión pública y monopolios).

La economía de globalidad se caracteriza por la explotación de las ventajas comparativas de las naciones y la integración de éstas a la gestión global de la cadena de valor. También se caracteriza por una tendencia inexorable a la competitividad en el desempeño entre países y empresas e incluso entre unidades al interior de éstas. El objetivo es eficiencia de costos y productividad del valor agregado. Los factores de producción de esta economía son muy flexibles y pueden desplazarse fácilmente de un lugar a otro. Es una estrategia que busca combinar poder y agilidad. La propiedad de la cadena de valor ya no es más la prioridad: lo que importa es quién la controla y gestiona.

Pese a que, por lo general, la economía de proximidad es considerada

de eficiencia relativa en términos de mercado y costos, ella genera empleo y servicios a nivel local y, por tanto, desempeña un importante papel. De modo que los temas claves serían: la voluntad o capacidad de los ciudadanos de subsidiarla a través de impuestos; en qué extensión debería abrirse a las fuerzas del libre mercado; y el tipo de costo social (desempleo, inestabilidad social) que las sociedades están dispuestas a pagar por un incremento potencial de la eficiencia (Walter, E. *op. cit.*).

Los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (*WTO*, sigla en inglés) y los tratados regionales, por ejemplo, forzaron a los mercados internos a abrirse (telecomunicaciones, transportes). Muchas actividades, además de los sectores tradicionales nacionales, tales como hospitales y venta minorista de alimentos, se ajustan en forma creciente a la globalidad a través de empresas internacionales y cadenas de supermercados, que están cambiando la vida de las tiendas locales. Más allá de la oportunidad creciente de cooperación de estas dos economías, es en la global donde tiene lugar la revolución más significativa en materia de productividad y competitividad.

Para proteger la orientación social de la economía de proximidad, los ciudadanos de muchos países tienen que tomar la opción política por su cuenta. Esa opción depende en gran medida del caudal de recursos económicos que

pueden ser parcialmente redirigidos, de la economía de la globalidad o de la disponibilidad y/o capacidad de la gente para pagar los costos de esta opción a través de impuestos u otros recursos.

En lugar de aumentar la competitividad (productividad) o los niveles de cargas impositivas, desafortunadamente los gobiernos han optado por generar déficit de deuda pública para subsidiar parte de la economía de proximidad y, de ese modo, enfrentar los problemas sociales. Como resultado, se ha duplicado la deuda pública en muchos países desarrollados en los últimos 12 a 15 años.

Desarrollar una sociedad competitiva, por tanto, es una empresa más sofisticada que maximizar sólo la eficiencia empresarial. La competitividad de cada país depende de su habilidad de equilibrar la economía de globalidad que puede generar ingresos, y la tecnología y economía de proximidad, que fundamentalmente genera empleo y cohesión social. Como resultado del desarrollo de este nuevo paradigma de la competitividad, en las últimas dos décadas estamos presenciando un cambio en el enfoque de la competitividad:

- de la productividad del producto a la competitividad del proceso; y
- de la competitividad del proceso a la competitividad de la estructura/sociedad.

Las mayores limitaciones a la competitividad han de encontrarse no tanto en las empresas sino en la capa-

cidad del país para desarrollar su propio modelo de sociedad competitiva. Para manejar estas limitaciones y promover la competitividad, las naciones tienen que seguir, de acuerdo con *The World Competitiveness Report (1995)*, del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD), diez reglas de oro:

- i. crear un contexto legislativo estable y predecible;
- ii. desarrollar una estructura económica flexible y elástica;
- iii. invertir en infraestructura tecnológica y tradicional;
- iv. promover ahorros privados e inversiones internas;
- v. desarrollar la acometida a los mercados internacionales (exportaciones, etc.) tanto como la atracción para las industrias extranjeras de valor agregado;
- vi. apuntar a la calidad y a la velocidad durante la reestructuración y las reformas;
- vii. mantener una relación entre los niveles salariales, la productividad y los impuestos;
- viii. preservar el tejido social mediante la reducción de la disparidad salarial y el fortalecimiento de las clases medias;
- ix. invertir masivamente en educación, especialmente a nivel de secundaria, y en la formación permanente y en el fomento de la fuerza de trabajo; y
- x. equilibrar las economías de globalidad y de proximidad para asegurar la creación de riqueza, mantener la cohesión social y preser-

var el sistema de valores que los ciudadanos anhelan.

Estas reglas de oro emanan del análisis de las mejores prácticas en decisión de políticas de los países más competitivos.

3. LA APROXIMACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD: ¿FACTOR POSITIVO O NEGATIVO DE LA PRODUCTIVIDAD?

El desarrollo sustentable está convirtiéndose en una cuestión clave de las estrategias de desarrollo nacional y, también, de los factores que hacen a la competitividad de las sociedades. En la evaluación del impacto del desarrollo industrial sobre el desarrollo sustentable, es importante identificar las actividades que tienen efectos negativos sobre el medio ambiente. Hoy, aquellos países que han reducido drásticamente su consumo de energía y materiales específicos están ubicados a la cabeza de la lista internacional de desempeño económico.

Dados los severos efectos sobre el medio ambiente resultantes del abuso del ecosistema, el uso eficiente de los recursos (productividad de los materiales) se ha convertido en una nueva e importante estrategia para lograr el desarrollo sustentable. Estas nuevas políticas de conservación de recursos, productividad material y cambio estructural relativo a temas ambientales, no pueden ser adecuadamente entendidos con los valores monetarios utili-

zados en las cuentas nacionales y en las fórmulas productivas. Se necesita un nuevo *benchmark* para esta nueva familia de medidas.

El enfoque de la sustentabilidad indica que no es el crecimiento *per se* lo importante, sino el “cómo” del crecimiento económico. Las estrategias de desarrollo que deben ser adoptadas son aquellas que aceleran la tasa de desarrollo económico pero con reducida destrucción del medio ambiente de manera de no traspasar el punto de la irreversibilidad. Esta pauta particular de desarrollo nos lleva a considerar la relación positiva entre incremento de la productividad y desarrollo sustentable. *The Brundtland Commission Report* define el desarrollo sustentable como “el que alcanza las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (Pronk, J.; Haq, M., 1992).

En un sentido amplio, la sustentabilidad significa que el insumo de materiales y energía bruta de una economía y el *output* de materiales de desecho y calor debe estar de acuerdo con las capacidades regenerativas y de absorción del ecosistema (Daly, H., 1993).

Si se revisa el concepto subyacente de productividad, queda claro que existen vínculos cercanos positivos entre productividad y desarrollo sustentable. La productividad, en su sentido amplio, es una medida de la efi-

ciencia y efectividad de los recursos usados (*inputs*) para producir los bienes y servicios que la sociedad necesita en el largo plazo.

El incremento de la productividad crea la riqueza que puede ser usada para satisfacer las necesidades actuales y para la inversión en la satisfacción de las necesidades futuras. El incremento de la riqueza nacional y los niveles de ingreso más altos posibilitan que la sociedad invierta más en protección ambiental y en medidas de rehabilitación. El incremento de la productividad es la eliminación de desperdicios en todas sus formas.

Donde hay más desperdicio hay baja productividad y, donde hay menos, existe alta productividad. La mejora total del factor productividad es, por tanto, una estrategia muy efectiva para asegurar el desarrollo sustentable (Tolentino, A., 1994).

Es importante reconocer que las regulaciones ambientales pueden tener impactos adversos en las empresas así como pueden extender su competitividad. En primera instancia, las empresas nacionales que deben satisfacer estándares ambientales muy exigentes pueden sufrir desventajas competitivas en relación con empresas de otros países que permiten estándares más bajos. En el segundo caso, puede estimularse el uso de menos insumos y más limpios, tecnologías más limpias y más eficientes, y minimizar los desechos del reciclaje. Las empresas que en for-

ma temprana invierten en tecnología ambiental pueden descubrir las ventajas en términos de productividad y colocarse en una posición de ventaja comparativa en relación con el cumplimiento de regulaciones futuras. Las empresas automovilísticas pueden incrementar su participación en el mercado mediante el desarrollo de vehículos reciclables, más eficientes en términos de combustible y menos contaminantes (Stevens, C., 1993).

Todas estas medidas tienen por objetivo introducir tres tipos de acciones o programas orientados a la protección del medio ecológico: las que prevegan o reduzcan la tasa de degradación del medio ambiente; las que corrijan o limpien el daño hecho, y acciones que apunten a la adaptación al cambio en el medio ambiente. El énfasis en el control de la contaminación está cambiando: del tratamiento de industria por producto a la promoción de la prevención y minimización de desechos (APO, 1994).

Como resultado de las presiones del enfoque de la sustentabilidad, emergen nuevos conceptos y aproximaciones a los movimientos de productividad. Algunos de ellos todavía necesitan ser desarrollados, pero muchos de ellos ya están bastante claros. Se plantea la necesidad de:

- *Ampliar los límites de la empresa como "sistema"*. La interacción de la empresa con su contexto es expresada fundamentalmente en

términos de intercambios colectivos de valores financieros. Los esfuerzos que se necesitan refieren a la ampliación del alcance de las herramientas analíticas para cubrir las consideraciones de aspectos sociales y físicos del desarrollo empresarial sustentable como sistema.

- *Incorporar*, en el sistema de administración productiva, *la preocupación por el desarrollo sustentable*. Los programas que consideran la extensión de la productividad como un proceso de cambio total en la administración, dan como resultado mejoras significativas y continuas.
- *Crear un sistema nuevo de medición de la productividad*. Las consideraciones sobre la sustentabilidad debe ser incluidas en la “estimación” de la productividad y en el análisis de opciones de manera que provean indicadores acerca de los impactos sociales, económicos y físicos sobre el medio ambiente.

4. GLOBALIZACIÓN Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Los cambios tecnológicos y la continua caída en los costos de la comunicación y el transporte han sido factores clave tras la integración global, y la mayoría de los países están revirtiendo las políticas de sustitución de importaciones diseñadas para pre-

venir la necesidad de intercambio. Los gobiernos buscan mejorar la competitividad internacional de sus economías en lugar de aislarlas detrás de muros protectores. Los países en desarrollo han hecho grandes progresos en educación y capital físico e infraestructura, disparando así su capacidad productiva y su competencia en los mercados mundiales. Este desplazamiento en la estrategia de desarrollo ha sido fortalecido por las tecnologías de la comunicación que han disminuido las distancias. Productos, capital, gente e ideas viajan más rápido y más barato que antes.

Los países en desarrollo tienen mucho que ganar mediante la extensión de su participación en las redes globales de exportación. La autarquía no es una opción viable en un mundo interdependiente donde, para la mayoría de los países, desconectarse significa marginalizarse. Este destino generalmente es peor considerado que el de incorporarse bajo condiciones temporales de dependencia.

4.1 Rasgos de la globalización

El comercio internacional y el flujo de capital figuran entre los canales más importantes de la integración global. El movimiento de bienes y servicios a través de las fronteras ha crecido en gran medida en años recientes llegando a más del 45 % del PIB mundial en 1990, desde el 25 % de 1970. También se ha producido un desplazamiento a actividades de mayor valor

agregado: en los países en desarrollo la participación en la exportación de la industria manufacturera se triplicó de 20 a 60 % entre 1970 y 1990, según el *Informe sobre el Desarrollo Mundial* (Banco Mundial, 1995).

Los efectos dinámicos en el crecimiento económico son más visibles cuando el comercio abierto se da conjuntamente con importaciones fuertes de capital y tecnología. Es una consecuencia lógica que el capital sea crecientemente móvil en la búsqueda de mejores beneficios. El flujo de capital bruto (hacia adentro y hacia afuera) subió de 5 a 10 % del PIB en países de ingresos bajos y medios durante las últimas dos décadas. El capital se mueve más claramente hacia países exitosos y queda afuera de los países donde las relaciones riesgo-beneficio son desfavorables.

Los flujos fuertes de capital entre fronteras han sido un fenómeno importante en la nueva economía global a medida que más países adoptan mercados libres y liberalizan el comercio y la inversión. La inversión extranjera directa (*FDI: Foreign Direct Investment*) ha fomentado la integración de mercados nacionales particulares y ha sido el motor del comercio mundial y del crecimiento económico.

En la medida en que las economías emergentes empezaron a liberalizar sus sectores financieros, a retirar los controles sobre el intercambio y el capital, y a desarrollar sus mercados de

capital nacional, los flujos financieros privados crecieron rápidamente. Los flujos de la inversión extranjera directa superaron otros tipos de flujos financieros como forma predominante de inversión en los países en desarrollo y, para 1995, daban cuenta de la tercera parte del total de FDI extranjera global.

Mientras esa inversión reciente en países industriales ha sido guiada fundamentalmente por las fusiones y adquisiciones a través de fronteras, su oleada en los mercados emergentes fue causada en gran medida por los acuerdos privatizadores, empresas en participación y otros arreglos de las redes empresariales en los sectores de infraestructura y manufacturas. En 1996, el Este asiático continuó albergando más de la mitad de toda la FDI de los países en desarrollo. América Latina recibió también flujos significativos, seguido por Europa del Este y Asia Central, en tanto que, en contraste, en África fueron insignificantes.

Las barreras arancelarias que se mantienen, incluyendo las tarifas, sistemas de contingentes, amenaza de sanciones comerciales y otras políticas de sustitución de importaciones (impuestos y subsidios), pueden inducir a las corporaciones multinacionales a ubicar la producción directamente en un país extranjero en lugar de exportar más adelante a ese país.

Los países que están ansiosos por atraer inversión extranjera directa

(FDI) pueden ofrecer una variedad grande de acuerdos preferenciales para los inversores extranjeros, incluyendo la ausencia de impuestos, subsidios y apoyo en crédito. *The World Competitiveness Report* (1995) enumera los siguientes cinco factores más importantes para determinar la FDI:

- tamaño del mercado nacional del país;
- crecimiento esperado del mercado en el país;
- habilidad de repatriar el capital y remitir ganancias;
- productividad y hábitos de trabajo de los trabajadores;
- infraestructura.

El mensaje que importa es que los gobiernos debieran concentrarse en las reformas que mejoran las instituciones y políticas económicas y, así, crear un ambiente que conduzca a la inversión privada y al crecimiento económico. Por ejemplo, las inversiones públicas en educación e infraestructura pueden incrementar la productividad del capital privado y de la fuerza de trabajo y, por tanto, atraer flujos de FDI.

Ese tipo de inversión responde a las oportunidades de beneficios y costos dentro de sectores específicos en países determinados y, por tanto, el contexto empresarial desempeña un papel muy importante en las decisiones de la FDI. Un tema central a su análisis es la voluntad o no del inversor de servir al mercado en que se ubicará tal tipo de inversiones, o si el subsidiario será usado principalmente para expor-

tar a mercados extranjeros. Los abastecedores de mercado y exportadores tienen criterios y estándares diferentes al comparar sitios de inversión.

Los *abastecedores de mercado*, están típicamente más dispuestos a comprometerse con las características dadas de un país –tales como la aplicación de contratos, incentivos a la inversión, costos del trabajo– para lograr el acceso a un mercado grande como Brasil, China, India o Rusia. Los exportadores, en cambio, están menos dispuestos a comprometerse. Si la construcción de una planta significa, en un país, enfrentar un alto riesgo de sustracción de una marca registrada o de un proceso industrial, existen muchos otros países que van a darle la bienvenida y ofrecer mayor protección a la inversión.

Una de las tendencias más remarquables relativas a la inversión extranjera directa (FDI) desde mediados de los años ochenta es que, en todo el mundo, los países están reformando sus leyes de inversión, abriendo sectores a los extranjeros, eliminando procedimientos de filtro y bajando los requerimientos de rendimiento. Este cambio en el régimen es una importante explicación de las causas por las cuales, los países que en competitividad no están ubicados en el tramo superior de la lista, tienen niveles altos en FDI. Hungría, por ejemplo, no ha cambiado los sistemas económicos, pero ha adoptado un régimen muy liberal para esta clase de inversiones.

La tendencia general hacia un clima de inversión más abierto también está contribuyendo al crecimiento de las alianzas globales, las empresas en participación y las redes empresariales.

Actualmente las industrias más modernas y dinámicas son transnacionales en su alcance, pues son el resultado de un sistema integrado de comercio y producción globales. Por tanto, para muchos países en desarrollo, las opciones dependen, en un nivel significativo, del papel exportador desempeñado en la economía global y de su habilidad para avanzar hacia nichos más sofisticados, con más valor industrial.

La era contemporánea de economías globales tiene cinco características centrales:

- i. intensificación de la competencia global y emergencia de nuevos centros de producción;
- ii. un contexto tecnológico excepcionalmente innovador;
- iii. proliferación, ampliación y reestructuración de las corporaciones transnacionales (*TNC: transnational corporations*);
- iv. diversificación del sistema financiero global; y
- v. cambios importantes en el papel del Estado en los asuntos económicos locales y globales.

Una nueva división global del trabajo ha cambiado la pauta de especialización geográfica entre los países. Mientras las economías desarrolladas se desplazan hacia los servicios, una vigorosa industrialización se ha convertido en la marca de la periferia. La industria superó a la agricultura como fuente de crecimiento económico en todas las regiones del Tercer Mundo. Desde 1965 a 1990, la participación de la industria en el PIB creció en un 13 % en el Este y Sudeste asiático, en un 10 % en África al sur del Sahara, en un 5 % en el Sur asiático y en un 3 % en América Latina. La participación de la agricultura en el PIB regional, por el otro lado, ha caído en un 16 % en el Este y Sudeste asiático, en un 11 % en el Sur asiático, 8 % en África al sur del Sahara, y en un 6 % en América Latina (Gereffi, Gary, 1995). La industria manufacturera ha sido la piedra angular del desarrollo en el Este y Sudeste asiático y en América Latina.

Otro rasgo importante es que la industrialización orientada a la exportación se ha vuelto más diversificada y sofisticada. El comercio mundial se expandió prácticamente treinta veces en tres décadas desde 1960. Los productos manufacturados crecieron como porcentaje del total de exportaciones mundiales de 55 % en 1980 a 75 % en 1990. La participación de las exportaciones de manufacturas de los nuevos países industrializados (*NIC=newly industrialized countries*) que pueden ser clasificadas como "high tech", escalaron de 12 % en 1964 a 25 % en

1985. Las exportaciones daban cuenta de 22 % del PIB en el Este y Sudeste asiático, 11 % en el Sur asiático y 10 % en América Latina (Gereffi, G., *op. cit.*).

La madurez o sofisticación de la estructura industrial de un país puede ser medida por la complejidad de los productos que exporta. El hecho de que la proporción del total de exportaciones que representaba la exportación de textiles y vestimenta en los nuevos países industrializados del Este asiático haya disminuido subraya el funcionamiento del ciclo de vida de los productos y el perfeccionamiento industrial de la región. Mientras que la diversificación de las exportaciones de los nuevos países industrializados (NIC) hacia manufacturas no tradicionales es una tendencia clara, menos reconocida es la tendencia de tales países a desarrollar nichos de exportación muy específicos (Corea del Sur: calzado deportivo; Taiwán: calzado de plástico; Brasil: calzado femenino, barato, en cuero).

¿Cómo pueden los países asegurar su entrada en los nichos de exportación de mercados más atractivos en los cuales tienen ventajas competitivas? ¿Hasta dónde la posición de un país en el sistema global de manufactura determina estructuralmente la disponibilidad de capital local, infraestructura doméstica, y fuerza de trabajo calificada? Me permitiré discutir algunas de estas estrategias a continuación.

4.2 Los roles de la exportación en las estrategias económicas

Para muchos países en desarrollo, las opciones de desarrollo dependen, en un grado significativo, del tipo de rol exportador que asuman en la economía global y en su habilidad para avanzar hacia nichos industriales más sofisticados y de mayor valor. El comercio internacional beneficia a la mayoría de la gente, ya que brinda a los trabajadores ganancias inmediatas a través de importaciones más baratas y la posibilidad, para la mayoría, de ser más productivos en tanto los bienes producidos aumentan en valor. Durante las últimas dos décadas el crecimiento de los salarios reales tuvo un promedio anual de 3 % en los países en desarrollo en que el crecimiento del comercio (exportación sobre PIB) fue sobre la mediana, pero se estancó en los países en que el comercio se expandió menos.

Los mercados globales permiten, a los trabajadores y a las empresas, especializarse en lo que hacen mejor y perfeccionarse en la producción de bienes con más valor a la velocidad en que sus calificaciones y capacidades mejoran más que a la rapidez en que estos productos pueden ser demandados a nivel nacional. Los nuevos países industrializados financian sus importaciones con exportaciones de crecimiento rápido: primero de productos primarios, después de manufacturas “*low tech*”, y ahora con bienes y servicios cada vez más sofisticados. Por

tanto, los países están vinculados a las cadenas globales de mercancía (*GCC: global commodity chains*) a través de los bienes y servicios que proveen en la economía mundial. Estas vinculaciones pueden ser vistas como un conjunto de cinco papeles desempeñados en la exportación:

- de bienes primarios;
- ensamblaje para exportación;
- subcontratación de proveedores de componentes;
- manufactura de maquinaria original (*OEM: original equipment manufacturing*); y
- manufactura de marca original (*OBM: original brand name manufacturing*).

Cada uno de los tipos de exportación de manufacturas es progresivamente más difícil de establecer porque implica un grado mayor de integración doméstica y empresariado local. Por lo tanto, el desarrollo industrial se extiende a medida que los países se mueven de la primera a la quinta opción (ver Cuadro 1).

De alguna manera todos los países empiezan su experiencia exportadora con bienes primarios y después pasan a ítems de consumo. En este punto los países pueden tomar dos caminos: pueden aumentar la sofisticación y el valor agregado localmente de su capacidad productiva mediante la manufactura de equipo original para compradores extranjeros, o pueden producir partes componentes o subensamblajes que serán exportados para

el ensamblaje de productos terminados en el extranjero (subcontratación de proveedor de componentes). Cualquiera de estos dos papeles exportadores pueden ser pasos hacia la exportación de marcas locales de productos terminados: manufactura de marcas locales.

La fase más nueva en el ciclo de desarrollo industrial es la manufactura de diseños originales, un ingrediente clave en la innovación en materia de productos. Algunas empresas en los NIC del Este asiático ya entraron en esta etapa.

La prominencia y secuencia de estos papeles exportadores varía mucho de una región a otra del Tercer Mundo. Parcialmente, refleja las diferencias temporales y de impacto de las estrategias de desarrollo hacia afuera y hacia adentro. El enfoque del Este asiático fue combinar industrias orientadas a la exportación con formas selectivas de intervención estatal (subsidios a las exportaciones, licencias importadoras, barreras arancelarias sin tarifas, créditos preferenciales, acceso privilegiado a cuotas y similares, etc.) y después cambiar estas políticas de acuerdo con las presiones internas y externas una vez que las industrias exportadoras se hayan establecido.

En América Latina y otras regiones del Tercer Mundo, sin embargo, la intervención estatal fue usada para promover la industria de sustitución de importaciones y no las orientadas a la exportación. Cuando en los años ochenta se implantaron las reformas de

Cuadro 1:

Papeles exportadores en la economía global de las grandes regiones del Tercer Mundo

	Exportación de bienes primarios	Ensamblaje para exportación	Subcontratación de proveedores de componentes	Manufactura de maquinaria original (OEM)	Manufactura de marca original (OBM).
Este asiático	X	X	X	X	X
Sudeste asiático	X	X	X		
América Latina y el Caribe	X	X	X		
Sur asiático	X	X			
África al sur del Sahara	X	X			

Fuente: Gary Gereff

48

liberalización, muchas naciones abrieron sus economías antes de hacerse internacionalmente competitivas. La oleada de importación resultante ha llevado a dislocaciones económicas que implicaron el cierre de muchas plantas (especialmente en empresas medianas y pequeñas), pérdida extendida de trabajos y empeoramiento de la distribución del ingreso. Lo mismo ha sucedido en unos cuantos países del Este europeo en los años noventa.

En contraste con quienes argumentarían que las industrias orientadas a la exportación pueden, por sí mismas, llevar al crecimiento económico sostenido, la experiencia de los nuevos países industrializados (NIC) del Este asiático muestra que un conjunto diversificado de vínculos con los pro-

veedores de componentes es esencial para moverse hacia una forma más compleja con tales proveedores, y a los roles de las manufacturas de maquinaria y marca original (*OEM* y *OBM*). Sin embargo, las direcciones que las economías del Este asiático pueden tomar en términos de perfeccionamiento industrial están limitadas por la escasez de recursos naturales. La importancia que tienen estas redes de proveedores de materia prima para las industrias de exportación exitosas crea oportunidades para regiones del Tercer Mundo ricas en recursos. Los países del Este asiático han sido forzados a ajustarse al aumento de los costos productivos y a la escasez de mano de obra, inclinándose hacia niveles más altos de ventaja competitiva, durables, de mayor valor agregado, y que llevan a una

mejora constante, perfeccionamiento industrial y competencia.

4.3 Estrategias para el desarrollo

Tanto el avance tecnológico como el aprendizaje organizacional se necesitan para escalar el desarrollo industrial. El progreso requiere una base empresarial dinámica, políticas de apoyo estatales y calificaciones mejoradas, y salarios más altos en la fuerza de trabajo. Las naciones del Tercer Mundo han utilizado en décadas recientes varias estrategias para mejorar sus posiciones globales. Éstas incluyen (Gerreffi, G. *op. cit.*):

- políticas gubernamentales e iniciativas organizacionales para aumentar la productividad;
- nuevas relaciones con el capital extranjero y local; y
- participación en bloques económicos regionales.

Discutiremos brevemente estas estrategias.

Reducción de la brecha productiva. Un gran problema es que la mayoría de los países del tercer mundo fracasan en el uso de las tecnologías “blandas” y “duras” disponibles. Esto se traduce en equipo anticuado, métodos de producción obsoletos, deficiente organización del trabajo, relaciones laborales verticales, inadecuada calidad de los productos, servicios post-ventas pobres, etc.

En sus esfuerzos por reducir la brecha productiva, los países del Ter-

cer Mundo han aplicado distintas reformas institucionales y políticas. Se acepta ampliamente, como punto de partida necesario para mejorar el rendimiento económico, un programa macroeconómico coherente que enfatice: tasas de intercambio estables, baja inflación y moderadas altas tasas de interés. Mucho menos acuerdo existe, sin embargo, sobre el papel que irán a desempeñar las políticas microeconómicas que afectan directamente las operaciones de las empresas en sectores industriales específicos. Los gobiernos han ofrecido apoyo institucional para atraer el capital extranjero necesario para los “zonas procesadoras de exportación” (*EPZ: export processing zones*). Se ha cuestionado mucho la práctica de las contribuciones de las industrias de bajos salarios a objetivos de desarrollo más amplios, tales como perfeccionamiento de las calificaciones, transferencia tecnológica, vínculos con los proveedores locales y mejora de las condiciones de vida.

Entretanto, los nuevos países industrializados (*NIC*) del Este asiático se mueven en dirección opuesta. Han diversificado sus exportaciones de cara a la apreciación sustancial (más que a la devaluación) de sus monedas, aumentando (no bajando) sus salarios reales, y a la escasez de trabajo (más que al excedente de trabajo).

Nuevas relaciones con el capital extranjero y local. La posición con respecto al capital extranjero es un elemento importante en un “paquete” co-

herente y bien balanceado de políticas de desarrollo nacional que típicamente incluye tanto la estabilidad política como macroeconómica, buena infraestructura, instituciones económicas modernas y un sentido claro de las reglas con que las empresas deben operar. Continúa la tendencia hacia la liberalización de la inversión extranjera directa, que se aceleró en los años ochenta. Estas reformas regulatorias han sido complementadas por programas de privatización. Las viejas restricciones están empezando a cambiar en industrias de servicios de capital intensivo tales como telecomunicaciones, transporte y utilidades públicas. El proceso de transferencia de tecnología se ha desplazado de tecnologías “duras” a “blandas”, donde la contri-

bución de las compañías multinacionales (*MNC: multinational companies*) es crítica. Las estrategias regionales y globales de las multinacionales están reemplazando a los retrasados en la maximización de beneficios en determinados países, como resultado del incremento de redes y otros vínculos inequitativos con compradores extranjeros en los países en desarrollo, y la prominencia de cadenas de mercancías guiadas por los compradores.

El desafío de los gobiernos del Tercer Mundo es proteger el potencial productivo de las MNC y, al mismo tiempo, aprender el modo de beneficiarse de las posibles múltiples vinculaciones con la economía global (V. un ejemplo del Reino Unido en el Recuadro 1).

50

Recuadro 1

**REINO UNIDO: LAS MULTINACIONALES
PROPORCIONAN LA PRODUCTIVIDAD**

Parte de la puesta al día en términos de productividad de los años ochenta ha sido consecuencia de la entrada del Reino Unido a los negocios internacionales. El 40 % de la inversión japonesa y estadounidense en Europa la ha atraído el Reino Unido y esto incluye la entrada de algunas de las empresas más productivas a nivel mundial. Su presencia ha introducido a nuevas empresas en la economía que ahora producen casi una cuarta parte de la producción total de la manufactura que está, muy lejos, por encima del promedio del Reino Unido. Han introducido técnicas de control de calidad y estilo gerencial que se han extendido a empresas que son propiedad de británicos.

Por tanto, se ha registrado un impacto favorable sobre la productividad que va más allá del 23,5 % del *output* que actualmente producen las empresas extranjeras. La atracción fuerte y continua hacia las empresas extranjeras se debe también a que la carga impositiva es más baja que en cualquier otro país de la Unión Europea. ♦

La política de inversión extranjera directa (*FDI*) debiera involucrar compromisos explícitos con respecto a prioridades nacionales claves tales como promoción de exportaciones e innovación tecnológica, y esas empresas locales exitosas son un elemento importante en las estrategias nacionales de desarrollo. El capital promedio por trabajador es 13.000 dólares en los países en desarrollo y 150.000 dólares en los países industriales: doce veces más. Actualmente el flujo de capital privado a los países en desarrollo ha adquirido niveles récord. Estos flujos se estima que ascienden a un total de 175 mil millones en 1994, más de cuatro veces la cifra de 1989 de 42 mil millones (*World Development Report, op. cita.*). El hecho de que estos flujos se hayan acelerado responde a las siguientes razones:

- las reformas económicas que muchos países en desarrollo han llevado a cabo (alrededor de dos tercios del total de flujos recientes han ido al sector privado, comparado con solo 44 % en 1990);
- las reducciones de las deudas, a principios los años noventa; y
- la caída en las tasas de interés mundiales.

Otras importantes condiciones que atraen al capital extranjero es la posibilidad de generar altos beneficios, combinada con bajo riesgo. Ello demanda un contexto nacional atractivo y la garantía de reembolso.

Por tanto, la determinante clave de una estrategia de atracción de capital exitosa es ofrecer un contexto nacional atractivo: buena infraestructura, abundancia de calificaciones, estabilidad política y social. Los reembolsos dependen de la balanza externa agregada del país. Si el capital que entra toma la forma de préstamo extranjero, la probabilidad de recibir reembolsos totales depende de la capacidad de generar ingresos mediante la exportación. En resumen, para atraer capital extranjero el país debe demostrar:

- flexibilidad para administrar riesgos externos (la posibilidad de disputas distributivas expulsan a inversores y préstamos potenciales);
- un compromiso con la estabilidad fiscal para evitar préstamos internacionales altos o alta carga impositiva; y
- vínculos e integración fuertes con los mercados globales.

Las compañías multinacionales han sido el más importante vehículo para la globalización de la industria manufacturera, en la cual el trabajo, relativamente barato, de los países en desarrollo ha sido equipado con capital y modernas técnicas gerenciales, comunicación y métodos de producción. Cinco de los ocho millones de puestos de trabajo creados por las multinacionales entre 1985 y 1992 lo fueron en países en desarrollo (*World Development Report, op. cit.*).

Los flujos de inversión extranjera directa (IED) responden ahora rápidamente a nuevas oportunidades de beneficio, desplazando la producción a lugares donde los salarios son relativamente bajos contrastando con la productividad potencial y donde existe mayor flexibilidad del trabajo. La movilidad creciente del capital permite a los países en desarrollo acceder a los ahorros extranjeros, pero también significa que los ahorros nacionales pueden desaparecer rápidamente porque sus residentes mueven su capital líquido, en forma de depósitos bancarios o financieros, fuera del país en busca de beneficios más altos o menos riesgosos. La fuga de capital reduce la disponibilidad de recursos para la inversión y puede colocar a los intermediarios financieros en serios aprietos. El capital evita cada vez más a aquellos países que no logran ajustarse rápidamente a los impactos negativos y esta fuga tiende a magnificarlos y a exacerbar los efectos de los fracasos en materia de políticas. No existe alternativa para la prudencia en materia macroeconómica y para la cuidadosa atención a las reformas pro exportación que aumentan la viabilidad del crédito.

En la mayoría de los nuevos países industrializados (*NIC*), del Este asiático, el Estado ha introducido capital privado local para adoptar un enfoque mercantil a los mercados globales, donde las ventas fuera del país se igualan con la extensión de la seguridad y el prestigio nacional. Los Estados emplean control financiero, licen-

cias de exportación e importación, y otros mecanismos burocráticos, como forma de influir sobre los exportadores. Las empresas nacionales estaban allí no sólo para exportar sino también para establecer vínculos intensos con los proveedores locales. La reestructuración económica de los años noventa ha cambiado, los incentivos para la manufactura de punta de los *NIC* que han respondido al aumento de las tasas salariales y de la falta de trabajo dentro del país y del proteccionismo en el exterior de tres formas:

- i. perfeccionamiento industrial a productos de mayor valor agregado;
- ii. terciarización, fuera de fronteras, de plataformas de exportación de bajos costos en los países en desarrollo para productos de trabajo intensivo en redes triangulares de manufactura; y
- iii. diversificación en las actividades económicas más rentables: servicios y negocios inmobiliarios.

Estos cambios están consolidando una pauta de doble vínculo de inversión extranjera directa a través de las fronteras en la industria manufacturera de Asia: desde Japón a las *NIC* de la región, y de éstos a China, Filipinas, Indonesia, Malasia y Tailandia.

Pautas de desplazamiento en la integración regional. En tanto que el comercio tiende a promover la integración regional, la inversión extranjera directa parece ser más efectiva en el franqueo de diferentes bloques regio-

nales y en la movilización hacia la integración económica global. Esto último incluye la producción de bienes y servicios como resultado de las estrategias de tecnocultura (*TNC*) y la estructura de las redes. La economía mundial parece desarrollarse hacia esta más compleja forma de producción internacional integrada que contiene una multitud de cadenas de mercancías guiadas por compradores y productos al mismo tiempo. Las empresas del este asiático, en contraste con las latinoamericanas, han usado esta experiencia de exportadores globales para dirigirse, por el camino de la “atención sobre el perfeccionamiento” (*EOI: eye on improvement*), hacia los papeles exportadores más sofisticados de “manufactura de equipamiento original” (OEM) y “manufactura de marca original” (OBM), que implican una pauta de integración funcional en los mercados globales más profunda.

La creciente interconexión e interdependencia ha sido uno de los grandes factores que guía la integración regional y económica. La búsqueda de mercados internos más grandes y de competencia más aguda también ha sido usada en el intento de forzar al rango cada vez más extenso de sectores sujetos al comercio y la competencia internacional a incrementar la productividad.

Por ejemplo, a través de la *Asian Pacific Economic Co-operation (APEC)* los países buscan fortalecer las bases institucionales de cooperación en

la región. Si en 1960 el Este asiático daba cuenta de 4 % del *output* económico mundial, hoy su participación es de 25 %. Entre 1992 y el año 2000, 40 % de toda la capacidad de compra en el mundo va a estar en el Este asiático y la región va a absorber entre 35 y 40 % de las reservas extranjeras del mundo, y mientras los EE.UU. y los principales países europeos siguen acumulando deuda, Japón, Taiwan, Singapur y Hong Kong están en la remarcable posición de no tener deuda.

El crecimiento económico, combinado con la concentración de población más alta del mundo, hace que la región asiática del Pacífico posea el potencial necesario para desempeñar un papel dominante en la economía global del futuro.

5. ALIANZAS Y CREACIÓN DE REDES COMO INSTRUMENTO DE LA GLOBALIZACIÓN

5.1 El concepto de asociación

Las tendencias a alcanzar mayor competitividad mediante el incremento de la productividad y expansión del mercado paradójicamente requieren que las empresas formen alianzas y redes cooperadoras de manera tal que compitan mejor a través de tal cooperación.

Las tradicionales técnicas de producción en masa se hace cada vez menos apropiada para la “*customización*”. La economía global requiere

empresas que tengan voluntad de competir internacionalmente para hacerse más flexibles en sus operaciones, utilizar tecnología avanzada para producir—con alta calidad—productos de precio razonable, apoyarse en métodos de operación “*speed-to-market*”, utilizar múltiples lugares de ubicación, y adoptar la producción y distribución “*just-in-time*”, y componentes procedentes de distintos países.

Una de las formas más efectivas de convertir una burocracia ineficiente en una operación eficaz consiste en adoptar la forma de red de negocios. En tal red, una empresa grande frecuentemente crea una serie de alianzas con otras empresas mediante la transferencia de operaciones a sus asociados pero manteniendo la dirección estratégica de la red. Esta forma está probando su efectividad en el desarrollo de la competitividad global de diversas industrias.

Las redes apuntan generalmente a combinar la reducción de costos con la orientación al servicio del cliente, que es un importante requisito para incrementar la competitividad de las empresas. En el centro de una red de este tipo debe existir una empresa central que hace alguna única contribución para el funcionamiento de la red. Esto puede incluir competencia en el manejo de la red como un todo, amparando y desarrollando las tecnologías estratégicas, dirigiendo las relaciones con el gobierno y otros sectores (D’Cruz, J.R., 1993).

Para lidiar, en la economía internacional, con las tendencias de cambio, las empresas tendrán que adoptar prácticas de manufactura “ágiles”; esto es, deberán estar más ajustadas a las necesidades diversas y cambiantes de sus clientes; ser capaces de reorganizar rápidamente sus sistemas de *proveedores*, distribuidores, trabajadores y gerentes; y hacer uso de las telecomunicaciones de alta velocidad y de las redes de transporte para recoger y disseminar información, y para obtener insumos y distribuir productos.

Hoy, las empresas de distintos tamaños tendrán que depender, cada vez con mayor intensidad, de las redes mundiales de comunicaciones y transporte y establecer “organizaciones virtuales” para mantener la capacidad de respuesta y la flexibilidad. Para adoptar ágiles prácticas de manufactura, tienen que organizarse en nuevos grupos a medida que aparecen nuevas oportunidades (Goldman, Steven L. *et al.*, 1994). Las prácticas de velocidad orientadas por el mercado demandan que las empresas adopten “ingeniería de concepción simultánea” (*concurrent engineering*) en todos los aspectos de la planificación del desarrollo de un producto, en lugar de esperar que las fases de investigación y desarrollo (I&D) terminen antes de testearlos con clientes y desarrollar estrategias de mercadeo y servicios. Los grupos “*cross-funtionals*” que representan los departamentos de ingeniería y diseño, mercadeo, compra, distribución y servicio, y los representantes de los clien-

te, –algunos de los cuales se encuentran desperdigados en diferentes países y ciudades– se están convirtiendo en parte del proceso de desarrollo de un producto (Port, O.; Cary, J., 1991).

Las empresas competitivas a nivel global no sólo tendrán que dirigir sus propias operaciones internas efectivamente, sino también, coordinar la entera cadena de valor de proveedores y distribuidores de la cual dependen. Las organizaciones virtuales no están limitadas por las exigencias de espacio geográfico o por su ubicación en ciudades, de la misma manera que aquellas dedicadas a la producción en masa, deben ser capaces de tener una presencia global para adquirir economías de alcance, conectar componentes del sistema de producción y distribución ubicado en locaciones que cuentan con las características físicas y geográficas más apropiadas para una más eficiente operación de esos componentes (MacCormack, A.D. *et al.*, 1994).

De ese modo, en buena medida, la competitividad internacional de las empresas descansa en la capacidad de los directores empresariales de facilitar y estimular sus empresas a responder rápida y efectivamente a estas nuevas bases de ventaja comparativa.

Como resultado, los años recientes han visto un crecimiento sin precedentes en términos de cooperación interempresarial y creación de redes. La razón principal para este crecimiento

es la convicción de que las alianzas estratégicas pueden facilitar una coordinación compleja más allá de lo que el mercado, por sí, pueda lograr en tanto que intenta evitar las propiedades disfuncionales asociadas a la jerarquía.

Lo que ha hecho tan popular a las redes es que, hoy, los asociados corporativos están menos interesados en empresas conjuntas de corto plazo diseñadas para ahorrar unos pocos dólares y más interesados en alianzas de largo plazo, donde las ganancias se logran a lo largo de muchos años. Es bien conocido el hecho que la natural motivación de dos empresas independientes es automaximizarse y que una condición necesaria para alejarse de ese interés propio es creer que las relaciones de intercambio serán a largo plazo.

El factor principal que obstaculiza a muchas empresas el logro de objetivos y de productividad es la falta de recursos. Aun para las corporaciones más grandes, la delantera en algunos segmentos del mercado que tradicionalmente dominaban no puede ser mantenida por la falta de capacidades técnicas suficientes para adaptarse a dinámicas de mercado aceleradas.

En respuesta, la asociación (*partnership*) tecnológica entre las organizaciones se está convirtiendo en algo más importante y prevaleciente. A medida que los costos (que incluyen riesgo asociado con esfuerzos de I&D) continúan creciendo, ninguna compa-

ña puede mantenerse como “isla tecnológica” y permanecer competitiva. La formación de alianzas estratégicas significa que el poder estratégico generalmente reside en un grupo de empresas actuando conjuntamente como asociadas.

El concepto de asociación descansa en la noción de que el desempeño puede ser significativamente mejorado a través de la acción conjunta y mutuamente dependiente. La tecnología de la información incrementa la oportunidad de usar estrategias cooperativas para reducir los costos y mejorar la productividad.

Existe una clara distinción entre un estilo de relación “transaccional” y uno “de asociación”. El primero se trata de una relación acotada donde las reglas de juego están claramente definidas y el fracaso en el cumplimiento de los compromisos asumidos de cualquiera de las partes se resuelve mediante litigio. En contraste, las exigencias de una relación de tipo asociativo incluyen compartir el riesgo, la necesidad de visualizar la relación como una serie de intercambios sin un final definido, y establecer un rango de mecanismos de monitoreo y ejecución de la operación de la asociación.

Las alianzas entre las empresas, así sean de diferentes partes del mundo o de diferentes puntas de la cadena de proveedores son un hecho consumado de los negocios hoy. Algunas

alianzas no son más que encuentros fugaces, que duran hasta que uno de los asociados penetre un nuevo mercado. Otras son el prelude de una fusión completa de las capacidades y tecnologías de dos o más empresas. Más y más corporaciones multinacionales están abrazando la opción estratégica: la alianza competitiva que cruza regiones, uniones en las que dos o más empresas internacionales fuertes, muchas veces de diferentes regiones, juntan fuerzas para competir a escala regional o global.

5.2 Redes de productividad auspiciadas por los gobiernos o las ONG

A pesar de que las redes tradicionales representan una asociación voluntaria de empresas que puestas juntas, dirigen y sostienen su red, cada vez hay más casos de redes organizadas por el gobierno y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro y aun por organizaciones internacionales. El propósito fundamental de tales redes es aprender unos de otros a través del intercambio voluntario de información, experiencias y participación conjunta en programas de mejoramiento de la productividad (*productivity improvement programs: PIP*), y por tanto, contribuir a la productividad y el desempeño de sus miembros.

Se ha desplegado mucha publicidad sobre las diferentes redes internacionales de instituciones de desarrollo

gerencial, centros de productividad y centros de desarrollo de la pequeña empresa, etc. Un ejemplo de este tipo es INTERMAN, una red global de formación de empresarios y de instituciones de desarrollo creada y apoyada por el PNUD y la OIT.

La misión de INTERMAN es servir de guía en el desarrollo global de la gerencia, a través, y con la práctica, de la promoción, vinculación y fortalecimiento de redes regionales y nacionales de instituciones gerenciales. Ofrece a sus miembros un foro para examinar y dar forma a la capacitación de empresarios en todo el mundo. Contribuye al crecimiento del conocimiento y práctica en materia gerencial, que son relevantes y específicos del contexto social y económico de cada región. Al servir como promotor y facilitador, INTERMAN está ubicado, por su utilidad, en forma única para promover una asociación global para el desarrollo innovador en materia de desarrollo gerencial

Un buen ejemplo de una red empresarial nacional de productividad organizada por instituciones sin fines de lucro y apoyadas por el gobierno con el propósito del aprendizaje y mejoramiento de la productividad, es el caso del *National Productivity Board*, de Singapur, que ha funcionado como catalizador principal de la reciente instalación de una red de tal tipo con excelentes resultados.

6. MEDIDAS DE AJUSTE PARA UNA ECONOMÍA GLOBAL MÁS ABIERTA

6.1 Desplazamientos desde un gobierno "fuerte" a las fuerzas del mercado

En la economía mundial existen dos tendencias sistemáticas, estructurales y de largo plazo, que afectan las pautas de desarrollo estratégico y el desarrollo de alianzas. La primera es el cambio de rol del Estado, que responde principalmente al fracaso de las acciones estatales en el aumento del bienestar. El segundo cambio sistemático es que los mercados son claramente más integrados, tanto dentro de las naciones como entre ellas. Los países que obtuvieron las mayores ganancias para su gente son aquellos que decidieron tempranamente tomar ventaja de las oportunidades internacionales y confiarse cada vez más a las fuerzas del mercado antes que a la ubicación de recursos por parte del Estado.

El ajuste estructural, frecuentemente combinado con la necesidad de severas medidas y estabilización, se ha convertido en un fenómeno global, particularmente extendido en muchos países en desarrollo y economías de transición. Sin embargo, cualquier elemento de un programa de ajuste estructural, incluida la privatización, se justifica sólo si ofrece condiciones y contextos empresariales mejores para más gente y capital en actividades más productivas. Por tanto, la productividad

sustentable, junto con la justicia social, puede ser considerada como el objetivo central del ajuste estructural a nivel nacional y empresarial. En este sentido, el ajuste estructural puede verse como una gran fuerza nacional hacia la productividad.

Al mismo tiempo, puede observarse que las reformas estructurales tienen ciertos efectos secundarios dolorosos: cortes excesivos de presupuesto y repentinos retiros de subsidios, recortes de ingresos, desempleo, deterioro de servicios públicos y sociales. Más de una década de experiencia de ajuste estructural ha dejado un legado claro: el progreso no puede lograrse a expensas de sufrimientos e injusticias excesivas. La reforma estructural debe tener una “cara humana” y una dimensión social clara para asegurar la protección y la motivación de la gente a la cooperación.

Del total mundial de 2.500 millones de trabajadores, 1.400 millones viven en países en transición desde el intervencionismo estatal; mantienen cierto grado de proteccionismo o de planificación centralizada. Las reformas económicas pueden crear oportunidades para algunos trabajadores y generar efectos negativos para otros. Llevar la economía al nuevo camino del crecimiento lo más rápido posible es la llave para la minimización de los costos sociales del ajuste y para lograr la estabilidad y credibilidad macroeconómica de la reforma. Sin embargo, donde las condiciones iniciales lo per-

miten, la destrucción gradual de los trabajos no productivos sin poner en juego la reforma que se necesita para generar nuevos trabajos, tendría sentido hacerlo así: como en China.

Los gobiernos del Este asiático persiguieron estrategias de desarrollo que promovieran el crecimiento económico, resultando en la expansión rápida de la demanda de trabajo e inversión significativa en capital humano y físico. Raramente intentaron la intervención directa para mejorar los productos del trabajo, aumentando, por ejemplo, los salarios mínimos o imponiendo legislaciones onerosas al sector privado en términos de seguridad laboral. No intentaron administrar las fluctuaciones de corto plazo en sus economías internas, ni tampoco intentaron controlar el clima económico; en lugar de ello dirigieron su estrategia a crear el clima adecuado. Mantuvieron la inflación baja, invirtieron fuertemente en educación y formación, recomendaron el ahorro y las inversiones, y penalizaron el consumo. Estos países también intentaron extender la competitividad de sus industrias en la economía mundial (Drucker, P., 1994).

Sus estrategias de desarrollo apoyaron la agricultura—inicialmente el sector de trabajo intensivo—a través de impuestos relativamente livianos e inversión en infraestructura rural y en algunos casos reformas de la tierra que apoyaban el trabajo familiar. Los países de Este asiático también expandieron sus mercados hacia sus economías

internas y, a medida que las exportaciones potenciaban el crecimiento, el aumento de los ingresos nacionales llevó a una todavía mayor demanda de trabajo. Al mismo tiempo, la productividad del trabajo aumentó como resultado de las altas tasas de inversión en plantas y equipos, adquisición de nueva tecnología, y una fuerza de trabajo cada vez más educada y calificada.

La participación en los mercados internacionales ayudó particularmente al Este asiático de muchas maneras. No sólo expandió el tamaño del mercado disponible para productores nacionales, pero ayudó a financiar la acumulación de capital. La combinación de la suba de las tasas de ahorro nacional con el capital internacional en forma de préstamos e inversiones extranjeras financió el alto nivel de inversión productiva de la región. El acceso a la tecnología también permitió a los productores escalar en términos de valor agregado, moviéndose de los bienes primarios a las manufacturas livianas y a los productos más tecnológicos. Los gobiernos intervinieron en diferentes grados en sus economías pero fueron los mercados, incluidos los laborales, que desempeñaron el papel protagónico en la dirección de la ubicación de recursos. El éxito en la exportación se ha basado en salarios determinados por el mercado que han ido aumentando conjuntamente con las ganancias en términos de productividad.

La expansión de las oportunidades de empleo y el aumento de los salarios son consecuencia del crecimiento y el incremento a nivel económico de producto por trabajador, y no el resultado de la creación de trabajo en el sector público o el aumento de salarios mandado por el gobierno. Una estrategia de desarrollo basada en el mercado implica, por sobre todas las cosas, que el gobierno posibilita a las empresas y los hogares la inversión en sí mismos, por ejemplo, mediante la protección de los derechos de propiedad y la oferta de educación y otra infraestructura. Sin embargo, los cambios en el número promedio de años de educación formal de los trabajadores solamente están relacionados muy débilmente con el del crecimiento. En África, muchos países expandieron sus sistemas educativos elevando el promedio de años de educación de su fuerza de trabajo, pero han visto poca correspondencia con el crecimiento agregado.

El crecimiento no depende sólo de la rapidez con que los insumos son acumulados sino también de la calidad de dichos insumos, la tecnología que poseen, y la eficiencia con que se utilizan. El papel crítico de la política gubernamental es crear un contexto que fomente la inversión productiva. Una estrategia de desarrollo basada en el mercado que estimule a las empresas y hogares a invertir en el futuro de una manera productiva y lucrativa permitirá a los países de ingresos bajos y

medios expandir las oportunidades de empleo y aumentar los salarios. Una ilustración excelente del desplazamiento hacia estas estrategias se encuentra en las diferencias entre los caminos de desarrollo de los países ubicados en el norte del Este asiático, con los situados en el sur de esa región, según lo expresado por la publicación londinense *"The Economist"* el 24 de junio de 1995.

Los aumentos en los salarios reales también estimulan las técnicas productivas de ahorro de trabajo a medida que los trabajadores se desplazan de actividades de baja productividad hacia otras de alta productividad. En Corea y Malasia, alrededor del 60 % del crecimiento productivo total proviene del aumento de la productividad del trabajo al interior de los sectores, y la mayor parte restante proviene del cambio de un sector a otro. En contraste, Brasil y Bangladesh que tenían bajo crecimiento productivo del trabajo, las mejoras productivas al interior de los sectores no contribuyeron a las ganancias generales.

6.2 Algunos problemas comunes en las políticas industriales

Los intentos de los gobiernos de acelerar el cambio mediante el favorecimiento al empleo industrial y formal, ha probado no ser sustentable y con frecuencia una estrategia de desarrollo contraproducente, en tanto que enlentece el crecimiento económico, deprime la demanda de trabajo y fo-

menta la informalidad (excepto quizá en Japón y Corea). Muchas veces la transformación del empleo no refleja los cambios promovidos por el mercado y, en cambio, refleja los resultados de los intentos gubernamentales de acelerar el paso de actividades y sectores de baja productividad a los de alta productividad a través de:

- políticas que introduzcan un sesgo pro industrial, antiagrícola, tales como protección, control de precios y un sesgo antirural en la ubicación regional de la inversión en bienes públicos, como infraestructura y servicios sociales;
- políticas sesgadas contra la demanda de trabajo dentro de la agricultura que afectan el mercado de crédito y de tierras; y
- regulaciones diseñadas para atraer a los trabajadores al sector formal (*World Development Report, op.cit.*).

Todo lo anterior puede afectar el crecimiento de la demanda de trabajo y, tarde o temprano, tener consecuencias negativas en el crecimiento económico general, como se explica más adelante.

Un sesgo pro industrial. Las políticas de largo plazo que enfatizan la industrialización a través de la sustitución de importaciones, eventualmente probaron ser malas para el empleo en la industria, el crecimiento agrícola y el desempeño económico general: en América Latina, Ghana, India, Zambia. La industria protegida no logró gene-

rar el crecimiento dinámico del empleo en la industria. Además introdujo sesgos, dentro de la industria, en contra del trabajo. En contraste, las economías que enfatizaron la exportación con sesgos moderados en favor de la industria y baja carga impositiva en la agricultura aceleraron la transformación del empleo en la agricultura hacia la industria y servicios. El avance tecnológico en la agricultura es lento, este sector de trabajo intensivo permanece rezagado con respecto al avance general de un país.

Sesgos antitrabajo en la agricultura. Entre 1950 y 1980 la visión imperante era que las grandes extensiones agrícolas eran eficientes y que la mejor posibilidad del sector descansaba en la modernización con capital intensivo. Ello ha probado ser un error. Unas pocas economías, la mayoría en el Este asiático, no sólo evitaron la carga impositiva excesiva del sector, sino que, también, brindaron fuertes apoyos infraestructurales a las extensiones agrícolas de pequeña escala. Ello se facilitó por medio de reformas distributivas de la tierra (China, Corea, Taiwán), y por medio de una rápida transición a la producción en pequeñas extensiones. Estas economías tuvieron crecimiento rural, mejoras en términos de productividad y, como resultado, un desplazamiento significativo a otro tipo de empleo en las áreas rurales.

Legislación laboral y sector informal. Las políticas que favorecen la for-

mación de pequeños grupos de trabajadores en actividades altamente productivas llevan al dualismo y tienden a aislar el sector formal de las influencias del mercado de trabajo a costa del crecimiento de los puestos de trabajo. Ello sucede a menudo cuando un mercado protegido orientado al exterior se combina con regulaciones laborales gubernamentales diseñadas para proteger o apoyar las condiciones de los trabajadores en el sector formal. Se puede crear, así, un pequeño grupo de trabajadores relativamente privilegiados con intereses de perpetuación de su estatus relativo con respecto a los sectores rural e informal.

Los sesgos que favorecen a la industria sobre la agricultura, el capital sobre el trabajo, y el trabajo formal sobre el informal paradójicamente tienden a disminuir y no a acelerar la velocidad del cambio hacia la mayor productividad y la formalización de la economía.

7. IMPLICACIONES EN LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMPETENCIA GERENCIAL

Uno de los motores del proceso de apoyo a las organizaciones para adquirir mayor competitividad será la función de la gerencia de recursos humanos. Significa que dicha función servirá cada vez más como un consejero de “desarrollo organizacional estratégico” a la gerencia principal en la creación de una cultura de aprendizaje organi-

zacional que facilite cambios positivos. La gerencia de recursos humanos tiene que redefinir su papel, alejándose de la orientación administrativa más tradicional, asumiendo la función de catalizador proactivo para el cambio, de modo de convertirse en “un negocio de servicio profesional dentro de un negocio” en lugar de la función administrativa de personal.

El incremento de la competitividad de las empresas, el aumento de la productividad y el desarrollo de recursos humanos no deben ser objetivos separables. Es importante que los empleadores y gerentes motiven a los trabajadores adoptando políticas de personal que conduzcan a conductas productivas, prácticas gerenciales humanistas y comunicación abierta.

62

En una organización, la gerencia efectiva se correlaciona con el éxito de esa organización. Las empresas competitivas y productivas se distinguen siempre por una gerencia efectiva y competente, ¿Qué es una gerencia competente y cuál es el papel de los gerentes?

La definición de gerencia era, a principios y mediados del siglo (Henri Fayol, Peter Drucker): planificación, organización, creación, control, motivación y comunicación. Más adelante se consideró que era la capacidad de dirigir efectivamente a las personas: generar satisfacción y orgullo en los trabajadores a cargo y motivarlos a superarse en lo que hacen. Había enton-

ces (Tom Peters, Robert Waterman, Rosabeth Moss Kanter), un enfoque de la gerencia como proceso que llevaba a la creación de organizaciones eficaces, cambio de administración, desarrollo e implantación de estrategias efectivas y culturas organizacionales cambiantes.

Finalmente, cada vez más especialistas están de acuerdo en que la visión más constructiva de la gerencia sería la integración de todo lo anterior: la buena gerencia dirige sus esfuerzos no sólo a las tareas que administran, sino también a los individuos y a las organizaciones con las que trabajan. Los gerentes efectivos deben ser capaces de entender el ámbito empresarial, pensar estratégicamente, estar orientados al cliente, organizar y dirigir los recursos principales (particularmente los individuos), usar los métodos y técnicas disponibles de gerenciamiento, crear y construir organizaciones y una cultura fuerte. Más importante aun, la buena gerencia debe ser capaz de reconocer los cambios en el contexto global, ser proactiva y reactiva, cambiar la estructura de la organización, los sistemas y los estilos de gerencia cuando sea necesario.

La práctica gerencial y el desarrollo de la gerencia no están exentos de los efectos de la globalización creciente de la economía, los cambios estructurales y la liberalización del comercio que se extienden en todo el mundo, y del rápido avance de las tecnologías de producción y comunicación.

Todo eso ha llevado a un sistema productivo flexible basado en redes, competitivo para servir a un mercado caracterizado por clientes cuyas preferencias son internacionalizadas, demandando más diferenciación y especialización del producto.

Estas tendencias en el contexto nacional e internacional exigen que los gerentes sean más empresariales y que perfeccionen sus capacidades para poder adaptar su práctica y negocios a un mundo dinámico y altamente competitivo. Las organizaciones más competitivas se hacen más ágiles, más orientadas por proyectos y redes, y se basan en el conocimiento. Las organizaciones del futuro serán redes inteligentes muy diferentes de las estructuras jerárquicas actuales y se parecerán más a un organismo. La distribución de autoridad también se verá modificada. El cambio en cualquier organización sucede en el límite cuando la empresa se enfrenta al cliente y la competencia, y los gerentes poseen un conocimiento detallado de la situación, pero generalmente poca autoridad para llegar al cambio.

Uno de los recursos más difíciles de adquirir y mantener, claro está, es el conocimiento o capital intelectual. Ésta puede ser la única ventaja competitiva sustentable en el futuro, y porque las empresas no pueden innovar, ni analizar, ni hacer juicios y producir conocimiento: sólo los individuos pueden hacerlo, los recursos más importantes siempre serán los individuos.

Aquí es donde debe cambiarse el rol de la gerencia, en la nueva organización basada en el conocimiento. El papel de los gerentes en la red inteligente no es el de un observador de las actividades de los otros, sino el de capacitador de los otros, de proveedor de herramientas, facilitador, un hacedor y alguien que sólo interfiere como excepción y usa poco la autoridad y confía en los individuos.

El nuevo gerente también debe ser un inventor, y si se acepta que la definición más adecuada de innovación es la de “comercialización de la creatividad”, ayudaría en la comprensión del “cómo” y del “por qué”, una organización es creativa y de qué modo los individuos aplican creativamente sus calificaciones en el lugar de trabajo para apoyar actividades comerciales exitosas. Si la creatividad se trata de la gerencia del conocimiento y si la gerencia del conocimiento es la base de una estrategia exitosa, cómo se puede fomentar el desarrollo de los individuos, y particularmente los gerentes se convierten en el tema clave y el objetivo del desarrollo de la gerencia para las alianzas globales y de las redes de organizaciones.

Las economías más avanzadas se han embarcado, desafiadas por las empresas de alta productividad y competitividad, en “fuerzas de productividad participativa” a través de la extensión del papel de los trabajadores y de la construcción de equipos. Los líderes en manufactura de automó-

viles, por ejemplo, ahora están organizando sus plantas en pequeños grupos de trabajadores, los resultados son la participación mayor en la toma de decisiones, mejores condiciones de trabajo, incremento de la satisfacción laboral y, finalmente, mayor productividad y competitividad. Más aun, las experiencias del movimiento “humanización del trabajo” en los países industrializados muestra que una mejoría de las condiciones de trabajo lleva, en muchos casos, a una mayor productividad

También se espera que la gerencia asuma un papel más prominente en el desarrollo humano en un contexto empresarial menos centralizado. Los gerentes del futuro deberían tener la capacidad de dirigir horizontalmente, apuntar más al ambiente de trabajo que a las órdenes administrativas, tratar con la gente, poseer más calificaciones organizacionales y motivacionales. Deberían ser más conscientes de los nuevos sistemas de salarios, reglas y regulaciones de salud, seguridad, cargas impositivas, políticas y prácticas educativas y de formación, y estándares internacionales de trabajo. Los nuevos gerentes deberían ser capaces de asumir riesgos y permitir errores. Ser capaces de crear un ambiente de aprendizaje.

Moverse hacia organizaciones más innovadoras requiere más flexibilidad y creatividad de parte de los gerentes. El principio básico debería girar alrededor del énfasis en “los indi-

viduos y las ideas” y no en “las políticas y procedimientos”. Por tanto, el uso eficiente y el desarrollo de los recursos humanos disponibles es central para la efectividad de la gerencia en la búsqueda de mejor productividad y competitividad. ♦

REFERENCIAS

- Assian Productivity Organization. Green productivity workshop highlights shifting emphasis in pollution control. *APO News*, Tokio, junio 1994.
- Daly, H. The perils of free trade. *Scientific American*, Nueva York, nov. 1993.
- D’Cruz J.R. Business networks for global competitiveness. *Business Quarterly*, University of Western Ontario, Canadá, verano 1993.
- Drucker, P. Trade lessons from the world economy. *Foreign Affairs*, Council of Foreign Relations, Nueva York, v. 73, n. 2, en.-feb. 1994.
- Gereffi, G. *Global commodity chains and Third World development*. Ginebra, OIT, 1995.
- Goldman, S.L. et. al. *Agile competitors and virtual organizations*. Nueva York, Van Nostrand Reinholdt, 1994.
- MacCormack, A.D. et. al. The new dynamics of global manufacturing site location. *Sloan Management Review*, MIT Sloan School of Management, Massachusetts, verano 1994.
- Port, O. Moving past the assembly line: Agile manufacturing systems may bring U.S. revival. *Business Week*, McGraw-Hill, Nueva York, oct. 1992.
- Port, O.; Cary, J. This is what the U.S. must do to stay competitive. *Business Week*, 16 diciembre 1992.

- Pronk, J.; Haq, M. *Sustainable development: From concept to action*. Documento presentado al Hague Symposium on Sustainable Development, La Haya, 1992.
- Stevens, C. Do environmental policies affect competitiveness. *The OECD Observer*, París, n. 183, ago.-set. 1993.
- Tolentino, A. *Productivity Improvement: Enterprises' contribution towards sustainable development*. Ginebra, OIT, 1994.
- Walter, E. Closing the UK's competitiveness gap *Europe Productivity Ideas*, Bruselas, 1995
- The World Competitiveness Report*. World Economic Forum, IMD, Ginebra, 1995.
- World Development Report 1995: Workers in an integrated world. Washington, World Bank, 1995.

¿QUÉ ES LA PRODUCTIVIDAD?
Joseph Prokopenko

“LA GESTION DE LA PRODUCTIVIDAD”, manual práctico de la OIT, elaborado por Joseph Prokopenko, fue editado por primera vez en 1987 y su primera edición en castellano data de 1989. Presentando “un nuevo enfoque de la productividad” este texto –hoy ya convertido en un clásico sobre el tema– considera en él la trascendencia de la productividad en la gestión de la empresa, así como las forma de gestionarla y de medirla. No podía faltar en este número del Boletín Cinterfor la definición contenida en el capítulo 1: “Concepto y definición de la productividad” donde, de manera clara y rotunda, se desbroza el tema de mitos nocivos y de conceptos erróneos.

¿Qué es la productividad? Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información– en la producción de diversos bienes y servicios.

Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Independientemente del tipo de sistema de producción, económico y político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo porque, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un exceso de esfuerzo y no es sino un “incremento de trabajo”. La esencia del mejoramiento de la productividad es trabajar de manera más inteligente, no más dura. El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

La OIT viene promoviendo desde hace muchos años un criterio progresista de la productividad que se basa en la utilización eficaz y eficiente de todos los recursos: el capital, la tierra, los materiales, la energía, la información y el tiempo, además del trabajo. Para impulsar esa idea, es necesario combatir algunos errores comunes acerca de la productividad.

En primer lugar, la productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o “la productividad del trabajo”, aun cuando las estadísticas sobre

la productividad del trabajo siguen constituyendo datos útiles para establecer políticas.

Las conclusiones falsas que se pueden deducir del análisis de la productividad de un único factor están puestas de manifiesto por la historia de un éxito importante de la productividad británica: la agricultura. Debido al mejoramiento de la cría de animales, los fertilizantes y los pulverizadores, la tierra y la tecnología, la productividad del trabajo en la agricultura aumentó en un 60 por ciento entre 1976 y 1982, al igual que el producto por hectárea. Sin embargo, una unidad de energía (que incluye fertilizantes) produjo menos trigo en 1983 que en 1963 según informó la prensa especializada a fines de ese año. Un criterio más apropiado de la eficiencia es, por tanto, el producto obtenido por cada unidad monetaria gastada. De ahí la importancia naciente de la productividad de múltiples factores si no del total de los factores (Tony Hubert: "The (brave) new world of productivity", en *Europroductivity Ideas*, Bruselas, AECNP, mayo de 1984, págs. 11-3). La productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de la energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de la vida de trabajo.

La segunda idea falsa se relaciona con la posibilidad de medir el rendimiento simplemente por el producto. Este último puede aumentar sin un incremento de la productividad si, por ejemplo los costos de los insumos se han elevado en forma desproporcionada. Además, en los aumentos del producto en comparación con años anteriores se deben tener en cuenta los incrementos de los precios y la inflación. Ese enfoque se debe a menudo a que se adopta una orientación hacia los procesos, a costa de prestar menos atención a los resultados finales, y esto es corriente en cualquier sistema burocrático.

El tercer problema está constituido por la confusión entre la productividad y la rentabilidad. En la vida real se pueden obtener beneficios debido a la recuperación de los precios, aun cuando la productividad haya descendido. A la inversa, una producción elevada no siempre va acompañada de altos beneficios, puesto que los bienes que se producen con eficiencia no son forzosamente demandados.

De ahí se deduce un nuevo error que consiste en confundir la productividad con la eficiencia. *Eficiencia* significa producir bienes de alta cali-

dad en el menor tiempo posible. Sin embargo, debe considerarse si esos bienes se necesitan.

Un quinto error es creer que las reducciones de los costos siempre mejoran la productividad. Cuando se llevan a cabo de manera indiscriminada, a la larga pueden empeorar la situación.

Otro mito nocivo es que la productividad sólo se puede aplicar a la producción. En realidad, está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios, y en particular la información. Con la estructura cambiante de las ocupaciones, los especialistas en información se han convertido en un nuevo recurso para impulsar la productividad. La tecnología de la información en sí aporta nuevas dimensiones a los conceptos y a la medición de la productividad. En estos días de automatización flexible, microprocesadores, sistema de fabricación y distribución “justo a tiempo” y sistemas de producción de flujo mixto, las horas de trabajo son menos importantes como medida de la eficacia que en el pasado. En realidad, en industrias y regiones donde los trabajadores “de acero” o robots están sustituyendo a los obreros, la productividad del capital o de otros recursos caros y escasos, como la energía o las materias primas, tiene mucho mayor interés que la productividad del trabajo.

Asimismo, el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo.

En este sentido, la productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

La importancia del aspecto social de la productividad ha aumentado considerablemente. En un estudio efectuado entre los gerentes y los sindicatos en algunas empresas estadounidenses (R.A. Katzell y cols.: *Work, productivity and job satisfaction: An evaluation of policy-related research*, Nueva York, Psychological Corporation, 1975), se observa que la mayor

parte del personal de dirección (78 %) y de los dirigentes sindicales (70 %) no emplean únicamente definiciones cuantitativas de la productividad. Prefieren una concepción más amplia y más cualitativa, relacionada con la organización correspondiente. Por productividad, los órganos rectores de las empresas y de los sindicatos entienden, en lo esencial, la eficacia y el rendimiento generales de las organizaciones individuales. Esto incluye características menos tangibles, como la falta de suspensiones del trabajo, el índice del volumen de ventas, el absentismo e incluso la satisfacción de los clientes. Dado este concepto amplio de la productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad.

Por tanto, conviene definir la *eficacia* como la medida en que se alcanzan las metas. Este concepto, basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier empresa, sector o nación determinados. Con todo, surge la dificultad de que el numerador y el denominador para efectuar comparaciones de la eficacia puedan ser completamente diferentes, al reflejar características específicas como las estructuras organizativas y las metas políticas, sociales y económicas del país o del sector de que se trate.

Por ese motivo, la definición de la productividad es compleja y no refleja solamente un problema técnico y gerencial. Es una cuestión que concierne a los órganos estatales, los sindicatos y otras instituciones sociales. Y cuanto más diferentes sean sus metas, más distintas serán sus definiciones de la productividad. No obstante, si todos los grupos sociales convienen en metas más o menos comunes, la definición de la productividad para el país, incluso para segmentos diferentes de la economía, tendrá características más comunes. De ahí que el *principal indicador del mejoramiento de la productividad es una relación decreciente del insumo al producto a calidad constante o mejorada*. Si la productividad se define, con respecto al trabajador individual, como la relación entre el volumen de un trabajo concreto realizado y la capacidad potencial del trabajador (en términos numéricos, de costo o de tiempo), con respecto a la empresa o al sector se puede expresar como la relación entre el valor añadido y el costo de todos los componentes del insumo. Por ejemplo, en una empresa o taller que se ocupa de productos homogéneos, la productividad se puede definir como la relación del producto expresado en unidades

físicas (en toneladas o número de bienes producidos) con respecto al insumo expresado en horas de trabajo. En el nivel nacional, la productividad es la relación entre el ingreso nacional y el gasto total (o costos de la mano de obra, si sólo interesa la productividad del trabajo) (J. Prokopenko: *Improving productivity in developing countries*, Management Development Working Paper No. 16, Ginebra. OIT; 1978).

En general, la productividad podría considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- Objetivos: medida en que se alcanzan.
- Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

Aunque existen muchas definiciones diferentes de la productividad, el criterio más común (y no una definición) para designar un modelo de productividad consiste en identificar los componentes del producto y del insumo correctos de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa, el sector o el país. ♦