

Una perspectiva ética en la evolución de la empresa

MARCELO RESICO

Introducción

La acelerada evolución de la empresa en la sociedad de mercado actual está tomando un carácter incierto y hasta cierto punto paradójico. Por un lado, las últimas décadas parecen enseñar que el modelo de organización empresarial, extendiendo el alcance de su influjo, se ha constituido en el modelo dominante de organización humana, al que las otras formas de organización parecen tender. Parece claro que el paradigma de organización empresarial, amén de reinar en el ámbito económico, se estuvo imponiendo en otras áreas anteriormente entendidas como extra-económicas: la organización de los centros de salud, de los estudios de las distintas ex profesiones liberales (como estudios jurídicos, de arquitectura, etc.), de las organizaciones sin fines de lucro, incluso de los clubes de fútbol, de las instituciones educativas, de los medios de comunicación, los gobiernos locales, las instituciones religiosas, y hasta del propio estado.

Sin embargo, al mismo tiempo, estamos asistiendo, especialmente en las últimas décadas, a veloces cambios y transformaciones que están modificando en gran parte el modelo de organización empresarial. Por ejemplo, la organización empresarial y del trabajo en redes (incluso desde el hogar), las estrategias de alianzas y fusiones, la organización plana, el trabajo en equipos, la terciarización, outsourcing, etc. Pero también fenómenos externos como la mayor desigualdad social

alimentada por el desempleo, la inequitativa distribución del ingreso, la actual fase recesiva en ciernes sobre la economía mundial, entre otros, hacen que crezca la economía informal (incluso en los países desarrollados donde está combinada con aspectos culturales y étnicos de los grupos de inmigrantes). También están en aumento las tareas autónomas y por cuenta propia que conviven con la aparición de fenómenos nuevos como el desarrollo de las instituciones sin fines de lucro y de la economía civil, las cuales, si bien por momentos son influidas por el modelo de organización empresarial, a su vez influyen recíprocamente sobre el modelo empresarial.

Esta serie de cambios, cuya imagen completa todavía está en formación, está siendo objeto de estudio por parte de distintas disciplinas y ha dado lugar a varias denominaciones por parte de los investigadores, como la de sistema de acumulación flexible, sociedad postcapitalista, empresa en red, sociedad postindustrial, sociedad o cultura posmoderna, etc. En ellas se mezclan temas empresariales y temas culturales más amplios. Esto es así puesto que la empresa desde su aparición histórica hasta la forma en que actualmente la conocemos, no ha sido solamente una organización económica de producción de bienes y servicios, como la ciencia económica y de la administración nos proponen, quizá por un razonable criterio metodológico de delimitación del campo de estudios, sino que poco a poco se fue constituyendo en una organiza-

ción social que suplantó, total o parcialmente, en sus funciones a los anteriores modos de pertenencia social con consecuencias sobre la identidad y realización de las personas.

Si reflexionamos un momento, veremos que la evolución de la empresa no está desligada de fenómenos aparentemente inconexos como la decadencia de las ideologías, las migraciones -tanto de las áreas rurales a los centros urbanos, como la de los países o regiones periféricas hacia las regiones o países de economía más desarrollada, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la difusión del fenómeno de las personas que viven solas, la disminución de la tasa de natalidad, por mencionar algunos de ellos. Todo parece indicar, entonces, que su desarrollo y características han afectado incluso las relaciones más íntimas del ser humano, como son la familia y las relaciones interpersonales. Quizás la pregunta más decisiva hoy no es tanto cómo producir más eficientemente sino, más bien, cómo armonizar una producción eficiente con los fines de la vida humana. Si bien los fines de la empresa, los modos de organización y su funcionamiento, son válidos y deseables, al menos en el corto plazo, desde el punto de vista económico, ¿puede la empresa desprenderse de las consecuencias humanas de sus motivaciones e instrumentos? ¿No presenta por momentos problemas en cuanto a su relación con la realización humana, es decir con la ética? En este sentido, la cuestión que vuelve una y otra vez planteada desde distintos ángulos es si la empresa está en función del hombre o el hombre en función de la empresa.

Todos estos elementos nos cuestionan con respecto a qué dirección finalmente resultará prevaleciente por lo menos desde un punto de vista general. Tan veloces son los cambios a los que asistimos que resulta difícil percibir cuáles de los elementos son permanentes y cuáles transitorios. Además, dada la profundidad de las mutaciones, resulta incierto todavía precisar el alcance de las mismas. ¿Se impondrá la tendencia a la modernización acelerada, como pareció indicar la década de los 90', o se circunscribirán estos cambios a núcleos cada vez más pequeños de modernidad y el auge de las corrientes fragmentarias, o in-

cluso el resurgimiento de modos más primitivos, serán la puerta abierta para un futuro que no preveemos?

Este artículo pretende mostrar en una perspectiva histórica de largo plazo, cómo los cambios en el modelo de organización de la empresa son producidos por una pléyade de elementos económicos y extra-económicos. En primer lugar, intenta responder a cuestiones como por ejemplo: ¿Cómo se ha modificado el modelo de organización empresarial? ¿Cuáles han sido los elementos internos y externos fundamentales que han influido en esas modificaciones? ¿Qué consecuencias se proyectan sobre el modo de organización del trabajo y del consumo?

Pero al mismo tiempo pretende mostrar que los modos de organización eficiente de la producción, no son neutrales con respecto a otras áreas de la vida humana. Especialmente a través del cambio en la organización del trabajo y del consumo impactan sobre la cultura y posteriormente sobre el modo de vida. De este modo influyen, no exclusivamente, pero sí en gran medida sobre el ámbito de la realización humana. Por lo tanto, un análisis de la evolución del modo de organización empresarial y de sus consecuencias, no puede dejar de mostrar estos dos aspectos fundamentales: por un lado el económico, que es el que guía su actuar, y por otro, las consecuencias humanas tanto voluntarias como involuntarias que se van desprendiendo. Consecuentemente el marco del análisis para plantear la cuestión debe ser necesariamente interdisciplinario y lleva a concentrarse en cómo se está conformando hoy día la nueva ecuación o equilibrio entre eficiencia económica y realización personal.

La etapa pre-empresarial

La definición de la empresa como el grupo de personas organizadas para combinar los factores productivos y obtener de la manera más eficiente posible los bienes y servicios puede ser aplicada a distintos grupos humanos. Cabe destacar, sin embargo, que la gran escisión moderna entre producción y consumo a través del mercado, era inexistente en un principio y los grupos humanos primitivos

solucionaban (o no, muchas veces) el problema económico de un modo simultáneo y a través de los códigos culturales y sociales internos al grupo. La primera base de la producción, entonces, se dio a través de los grupos naturales más elementales, como ser la familia o el círculo cercano de la banda, el clan o la tribu. Esta primitiva organización obtenía una productividad baja pero también es cierto que existía como contrapartida una definición de necesidades y distribución de lo producido muy claras (lo que no implica necesariamente justicia o injusticia) por la intimidad y la cercanía del grupo en el que se definían.¹

Posteriormente y con la evolución del comercio y el desarrollo de las ciudades, comenzó una primitiva división del trabajo entre los que se ocupaban de las tareas agropecuarias, los que se dedicaban a las artesanías, los que se dedicaban al comercio, etc. En el campo predominaba la producción de subsistencia y autárquica, pero poco a poco se fueron comerciando primero los excedentes y luego se fue produciendo, especialmente en círculos concéntricos alrededor de las ciudades, un intercambio más sistemático de bienes agrícolas por otro tipo de bienes elaborados en las ciudades.

Dentro de las ciudades se generaron agrupaciones profesionales, que originalmente tenían un tamaño reducido. De aquí el origen de las asociaciones y corporaciones profesionales que fueron característicos de la organización económica y social de la Edad Media. El trabajo estaba centrado en la actividad que se realizaba: el artesano pendiente de su obra atendía más a la calidad que a la cantidad, por lo que existía un vínculo muy fuerte entre la persona y la tarea concreta que realizaba, de tal modo que la persona se encontraba definida fuertemente por el trabajo. Esta persona era la que conocía a fondo la profesión y había descollado en el ejercicio de la misma a través del tiempo.

A su vez, la formación en este sistema estaba dada por el aprendizaje continuo en la convivencia con el maestro. A partir del maestro se organizaba el taller medieval y los aprendices acudían para aprender la tarea. Habitualmente se entraba al taller o círculo

profesional y se colaboraba con el maestro codo a codo, hasta que por el ejemplo, el discípulo iba asimilando las cualidades técnicas del maestro, lo que implicaba, en los mejores casos, al mismo tiempo la identificación y la posterior elaboración personal distintiva. Como ejemplo característico de este sistema, podemos mencionar los talleres de los grandes pintores del Renacimiento que son por todos conocidos, pero se podría decir lo mismo de la fabricación de instrumentos musicales, de la carpintería, de la herrería, de la actividad textil (aunque fue una de las primeras en evolucionar poco a poco hacia el sistema industrial), etc. Si bien en este sistema la productividad iba en aumento, todavía se hallaba constreñida por límites estrechos.

Ello era así también por las características del escenario comercial, centrado en el Mediterráneo y el Mar del Norte, con sus rutas terrestres de comunicación, con sus ferias y mercados locales. Tanto por tierra como por mar; el comercio seguía siendo inseguro a pesar de los avances en la navegación y el derecho, y limitado por las características políticas de la época en las que pequeños o grandes señores feudales y pequeñas y grandes ciudades independientes o confederadas constituían un abigarrado y variado panorama. Esta variedad de divisiones políticas, culturales, idiomáticas, jurídicas, técnicas, etc. sólo unificadas espiritualmente por la religión Católica común, junto a la variabilidad de las circunstancias, a la vez que impulsaban el comercio particular, limitaban las grandes acumulaciones.

Sin embargo, el sistema de producción fundado en las corporaciones y asociaciones profesionales no sólo descansaba en los contactos personales directos, en cierto modo en la tradición, y en las condiciones concretas del mercado, sino que también estaba contenido por una gran dosis de regulación que constituía su marco jurídico.² A medida que por distintos motivos las fuerzas espontáneas y personales sobre las que se basaba el sistema fueron debilitándose, se recurrió a aumentar el marco de regulaciones jurídicas que, paso a paso se distanciaba en mayor medida del espíritu inicial y era pasto de una lucha de intereses cada vez más violenta. De este modo, comenzaron a surgir ini-

ciativas de todo tipo, algunas de ellas a través del uso de la fuerza, que terminarían derrumbando este sistema y daría lugar al que estaba en ciernes.

La empresa moderna o industrial

Todo este sistema medieval vendría a transformarse con la aparición y despliegue de la empresa industrial en la Edad Moderna. Esto se produce a través de un largo desarrollo que presenta sus primeros gérmenes a fines de la Edad Media, sigue a través del Renacimiento, donde comienzan a darse una serie de cambios-innovaciones en el desarrollo de nuevos bienes, de bienes mucho más elaborados y de nuevas formas de producirlos más eficientemente. Hace su primera aparición consistente la Revolución Industrial para llegar a su culminación en el sistema Taylorista-Fordista a fines del siglo XIX y principios del XX. Un lento proceso histórico -proceso no en el sentido despersonalizado sino como la urdimbre de las decisiones vinculadas entre sí de las personas dentro de las cuales algunas son "más decisivas" que otras- fue llevando de la unidad de producción antigua y medieval a la empresa industrial. A través de este cambio gradual, podríamos decir que se va conformando la empresa como nosotros la conocemos: aparece la empresa moderna o industrial.

¿Cuáles eran sus principales características? En primer lugar, cabría destacar el ascenso y posterior primacía del motivo económico de lucro. En este sentido, la finalidad de la empresa se va alejando de su compromiso con la calidad de la obra "en sí" para colocarse en función del beneficio económico. Esto tiene bastante sentido cuando uno pasa de una sociedad asentada básicamente en la autosuficiencia a una sociedad de mercado en la cual lo que uno consume depende sin más de lo que uno vende y, por lo tanto, se produce una natural tendencia a la primacía del motivo comercial. El espíritu de lucro es algo común al hombre en todo momento de la historia, en todas las sociedades y culturas que conocemos siempre hay personas más o menos inclinadas a la acumulación de bienes o de dinero, pero lo característico del capita-

lismo según Max Weber³ es la búsqueda "racional" del lucro. Es decir, la ganancia calculada, analizada hasta sus mínimos detalles por adelantado, el estudio científico de cómo expandir la producción con máxima eficiencia y cómo expandir las ventas de la misma forma.

En el transcurso de este largo período, se descubre y se perfecciona la contabilidad, comienza también a desarrollarse una tesis que es la que sostiene la ciencia económica y empresarial hoy (cada vez con más excepciones) aunque entonces era aún muy embrionaria y poco extendida: que la empresa es una organización cuya finalidad es maximizar las ganancias. Matemáticamente esto lleva a la siguiente ecuación, que constituiría el corazón de la empresa: Beneficios = Ingresos - Costos. De este modo se encierran en una ecuación todos los elementos intervinientes, posteriormente denominados impersonalmente "factores". El ingreso está dado por la cantidad de bienes vendidos por el precio al que han sido vendidos, y los costos los podemos agrupar en distintas categorías como costo laboral, trabajo, materias primas, otros insumos, bienes de capital, los impuestos al estado, etc.

La actividad de producción que hasta este momento estaba ligada a la producción de un bien concreto, que se hacía con un método artesanal, y estaba limitada por la costumbre, por la moral religiosa y por el derecho, comienza a transformarse y a estar orientada por este cálculo, que tiene que tener como resultado un número preciso, comparable. Lo que se vende se convierte a valor monetario al ser multiplicado por su precio, y el valor de los factores y costos se monetiza de la misma forma. El costo laboral se elabora teniendo en cuenta su precio y también las materias primas, los impuestos, etc. Todo esto se puede medir gracias al dinero y podemos obtener la cantidad de la ganancia "en números." Desde este momento, la ciencia económica comenzó a inclinarse hacia la teoría de que el objetivo de la empresa era maximizar los beneficios de esta manera.

Paralelamente, y muy relacionado con el anterior, aparece otro elemento esencial en la conformación de la empresa moderna que es la división del trabajo, la cual fue magis-

tralmente retratada por Adam Smith en su descripción del caso de la producción de alfileres.⁴ Este método consistía en dividir tareas elaboradas y complejas en sus elementos simples para que pudieran ser fácilmente repetibles, lo cual facilita su multiplicación y al mismo tiempo reduce la necesidad de entrenamiento (recuérdese que en el momento en el que nos ubicarnos -Adam Smith escribe *La Riqueza de las Naciones* en 1776- se estaba dando una nutrida migración del campo a la ciudad que continuaría durante todo el período de la así llamada Revolución Industrial). La aplicación del principio de la división del trabajo, que consistía en una descomposición por análisis del proceso de producción, trajo como resultado un aumento fenomenal de la producción y un descenso igualmente impresionante en los costos y precios, si bien los productos elaborados sólo podían ser homogéneos o estándares.

Una consecuencia de este sistema de producción es que propició, junto con el cambio de la mentalidad de la época, el desarrollo de las máquinas: si la tarea de producción se iba reduciendo a pequeñas unidades de actividad, exactamente iguales entre sí, y cada vez más simples, la posibilidad de hallar un dispositivo mecánico que la reemplazase era mucho más evidente. Este es el caso del armado de los alfileres o la industria textil, por citar sólo algunos ejemplos. A nadie se le ocurriría utilizar una máquina para elaborar un Stradivarius, una cerámica artística o un cuadro de Miguel Ángel, todas ellas tareas que no pueden ser reemplazadas ni racionalizadas, pues llevan consigo la impronta humana. Pero si simplificamos los bienes, los estandarizamos, es decir, establecemos características totalmente homogéneas entre ellos y, a su vez, dividimos sus pasos de producción, nos van a quedar una serie de tareas mucho más fácilmente reemplazables por las máquinas.

El desarrollo más extremo de esta idea estuvo dado en la teoría del ingeniero americano Winslow Taylor⁵ y, en la práctica, por la línea de montaje que Henry Ford utilizó para producir sus famosos autos, por lo cual algunos autores lo denominan como modelo "Taylorista-Fordista." En este caso de división del trabajo, las grandes piezas de los automó

viles avanzaban hacia los operarios y no al revés, con la consecuente reducción de movimientos, tiempos muertos y costos. El otro pilar de este sistema fue el logro de la integración vertical de la producción. Ford se jactaba de que a sus plantas ingresaban por un extremo de la línea de montaje las materias primas como metales, carbón, caucho, vidrio, etc. y por el otro lado salían los automóviles terminados. Estas dos innovaciones permitieron lo que se denominó producción en masa. Uno de los resultados de este cambio fue el aumento del tamaño de las plantas de producción, hasta alcanzar una escala nunca vista, donde miles de empleados y obreros trabajaban con una estricta organización y una minuciosa división del trabajo. Así se generaron enormes agrupaciones humanas unidas por lazos puramente racionales o funcionales con lo que aparece la famosa empresa industrial diríamos clásica.

Estos cambios revolucionaron naturalmente los estilos de consumo y por ende la producción. Los artículos caseros o artesanales fueron desplazados por la novedad y los extremadamente bajos precios de los productos industriales estandarizados. El "marketing" de aquel entonces era muy simple, basado en un precio muy bajo que se compensaba por las grandes cantidades vendidas y consistía en penetrar con los nuevos bienes las capas intermedias de la sociedad. No era igual un Ford T a una Buggatti o Mercedes artesanal, pero lo podía adquirir mucha más gente. Con esto se aprovechaban las recientemente descubiertas "economías de escala", posibilitadas por los enormes ahorros de costos que la división del trabajo permitió. El consumo de masas, como se lo denominó posteriormente, consistió en la extensión del consumo de bienes más elaborados por parte de la población de nivel medio y bajo, con la consiguiente extensión del mercado. Era un marketing bastante rudimentario, y una vez agotados los primeros éxitos, se vio que el desplazamiento de la ética protestante del ahorro y la frugalidad que imperaba en aquel entonces no iba a ser fácil. Por este motivo se fueron desarrollando, sobre todo a partir de la crisis del 30', nuevos métodos para alentar el consumo.

Ahora bien ¿cómo impactó sobre las personas este nuevo sistema de producción y consumo en cantidades industriales? ¿Qué modificación en la conducta requirió y qué consecuencias tuvo para el mundo de los valores? Básicamente se corta el contacto entre la persona y la obra, tanto por una cuestión más general, como ser el auge de la mentalidad comercial con el consiguiente traslado del foco de la actividad de la obra en sí al resultado económico de la misma, como así también por una cuestión de organización de la producción, dado que el sistema de división del trabajo y su aplicación a gran escala apoyado por máquinas así lo requería. Consiguientemente, se produjo también una ruptura del vínculo estrecho entre los distintos individuos que colaboran en el proceso de producción por la funcionalización estrecha del trabajo y por la gran escala de la misma, lo cual llevó en parte a un proceso que varios autores identificaron como "despersonalización" o "alienación."⁶

Por otra parte, se podría realizar un análisis de las nuevas cualidades humanas que el sistema seleccionaba según su estructura y necesidades. Por ejemplo, se podrían citar el orden, disciplina, regularidad, puntualidad y concentración focalizada en un punto específico, que las nuevas líneas de montaje requerían para poder ser servidas y operar en las condiciones óptimas. Por otra parte, como había una gran cantidad de personas y existía un orden de rigurosa racionalidad, se desarrollaron cadenas de mando extendidas donde se buscaba una relación jerárquica estricta y autoritaria puesto que las excepciones ponían en peligro la estabilidad de tamaño organización. En este sentido, eran bien apreciadas las cualidades de obediencia y subordinación, por supuesto reguladas en última instancia por el ritmo de las máquinas.

De este modo se iban delimitando la esfera de los valores que se requerían y se desarrollaban. El requerimiento podía contar por el lado de la cultura con algunos elementos que ya se habían adelantado como por ejemplo, la ética protestante del trabajo, o la ética kantiana del deber. Pero también es notable el esfuerzo educativo de aquel entonces que estuvo muy permeado por estos requerimien-

tos.⁷ Se pedía a la persona, en cierta medida, una adaptación al sistema que se estaba desarrollando.

A su vez, este sistema de producción y consumo masivo decantó en una concentración económica muy importante que llevó al cambio de las condiciones económicas generales. Al interior de la empresa se observó un cambio en la estructura política de toma de decisiones.⁸ Mientras que en su origen los propietarios eran los que ejercían el control directo y personal de la empresa, se comenzó a verificar un cambio hacia la división del control entre los propietarios (accionistas) y la dirección (management.) Con esto creció la importancia de los "managers," que a través de la posesión del conocimiento técnico y organizacional, se independizaban de los accionistas para constituir un liderazgo denominado "tecnoestructura."

Por otra parte, la aparición de monopolios en algunos casos dio lugar a la intervención por parte del Estado, que mediante distintos sistemas jurídicos, intentó regularlos, por ejemplo, a través de las leyes "antitrust." Pero la mayoría de los mercados evolucionaron hacia estructuras oligopólicas que colaboraban para mantener la estabilidad de los precios y la extensión del mercado. A su vez la propia masificación de la fuerza laboral llevó a facilitar la formación de movimientos obreros que, dadas las condiciones muchas veces imperantes, dieron lugar a conflictos, por todos conocidos. Estas grandes concentraciones de trabajadores finalmente se condensaron en organismos de representación sindical de un tamaño suficiente para negociar con las grandes empresas y el estado. El estado, por su parte, se convirtió en un árbitro encargado de mediar en los conflictos entre empresas y sindicatos. Por medio de instrumentos de política fiscal y monetaria, el estado era el garante de políticas que anticiparan y corrigieran el ciclo económico con lo cual se intentaba garantizar condiciones de estabilidad al conjunto de la economía.

Las rigideces que se manifestaron en esta trinidad masificada de empresas, sindicatos y estado, llevó a estos últimos a recurrir al lubricante de la inflación como modo de dosificar los conflictos de intereses. Estos conflictos

de intereses estaban en realidad enraizados en distintos factores que a su vez fueron los que dieron lugar al nuevo modelo que estamos presenciando en la actualidad.

La empresa postindustrial-posmoderna

La evolución de la empresa industrial en la actualidad está sometida a una serie de cambios que conducen a lo que, siguiendo al sociólogo Daniel Bell, llamaremos empresa post-industrial.⁹ Es éste un proceso histórico en el sentido arriba señalado, en este caso en curso, pero que incluye un fenómeno relativamente nuevo que es el de la manifiesta "aceleración" de los tiempos. Según los distintos estudiosos y analistas del tema, esta gran mutación arranca más manifiestamente desde los años 60' y 70' y se precipita en los 80' y 90'. Ya no es más característico del sistema de producción la planta con la chimenea con humo y las grandes masas de trabajadores que se suceden maquinalmente por turnos, aunque todavía no han desaparecido del todo y aún es posible verlas en algunos lugares. En la actualidad los sectores más dinámicos se trasladaron a servicios como la informática, las comunicaciones, las finanzas, etc.

Evidentemente, como todo cambio histórico, no es absoluto ni homogéneo, sino que se va dando en el tiempo, por etapas. Tampoco es totalmente excluyente con modos de producción previos y geográficamente está centrado en el mundo desarrollado, presentándose con mucha mayor heterogeneidad en países menos avanzados donde a veces conviven modos de producción muy atrasados. Lo que podemos observar es que no es posible establecer explicaciones monocausales sino que, como en el cambio precedente, se dan al mismo tiempo varias causas que se relacionan entre sí y dan como resultado en su mutua interacción un nuevo horizonte bastante conformado y distinto del anterior. De todos modos, en una visión de conjunto, podemos establecer algunas de sus características principales.

Un primer antecedente importante de este nuevo estadio se dio a través de las investigaciones de Elton Mayo, el famoso sociólogo e investigador de la organización industrial,

quien realizó una serie de experiencias controladas con operarios de la *Western Electric* en los años 40'.¹⁰ Como resultado de esta interesante investigación, Mayo pudo establecer que el rendimiento o productividad de los operarios, más allá de los cambios minuciosos en las condiciones concretas de trabajo, mejoraba radicalmente con la motivación y el reconocimiento. Esto lo llevó a revisar en profundidad las condiciones reales de producción en el sistema que se estaba implementando. Lo que Elton Mayo básicamente estaba poniendo en cuestión, al menos implícitamente, era el mismo sistema científico de organización del trabajo basado en la división del trabajo, que dejaba de lado temas tan importantes como los que él acababa de descubrir. Si bien estas investigaciones fueron un aporte importante en aquel entonces, no tuvieron consecuencias prácticas inmediatas y sólo se hicieron más determinantes cuando fueron retomadas a posteriori junto con otros elementos como la crítica al consumo de masas.

Luego del paréntesis de la Segunda Guerra Mundial, las economías devastadas por la guerra encararon su reconstrucción por lo que los problemas más profundos quedaron latentes debajo de las necesidades inmediatas. Recién en las décadas del 60' y del 70' se produjo una reacción cultural contra la producción sistematizada en la empresa, la organización racional del trabajo y el consumo en masa estandarizado. Recordemos los movimientos hippies de los 60' y 70' y la revolución estudiantil del 68 en los países más desarrollados. Estos movimientos se nutrieron de la crítica que desde distintos sectores se levantaba frente a la burocratización, la especialización demasiado estrecha, el aburrimiento de una organización empresarial y social muy sistematizada donde todo estaba previamente planificado. Largos horarios de trabajo rutinario, escasa demanda de habilidades o de iniciativa al obrero o empleado, imposibilidad de participar en la reforma de los modos y tiempos de producción de la propia tarea eran sus principales características en los ámbitos de trabajo. Esto naturalmente trajo aparejadas consecuencias económicas y se fueron generando grietas que posteriormen-

te fueron internalizadas por el sistema en su evolución hacia el nuevo paradigma.

Por otra parte, hubo una reacción frente a la estandarización de los bienes de consumo masivo. Comenzó a ser valorado como negativo el hecho de que todo el mundo tuviese la misma ropa, todos el mismo auto y todos la misma casa. Al mismo tiempo se alzaron inquisidores cuestionamientos acerca de la planificación del consumo a través de la publicidad y la obsolescencia programada. Estas críticas se internalizaron en el sistema cuando se comprendió mejor que, dadas las características del ser humano por la que somos todos distintos, hay una necesidad de diferenciación y de identidad que subyace bajo el acto del consumo. Desde este otro punto de vista, la demanda por los bienes de consumo masivo no desapareció, sino que se saturó y comenzaron a buscarse alternativas en la diferenciación de productos y el aumento de la variedad. Para ello se desarrollaron una impresionante panoplia de nuevos métodos artificiales de alentar el consumo como el uso del arte en la publicidad, los estudios sociales y psicológicos de las necesidades (por edades, por etapas, por culturas, por modo de vida), nuevos métodos de comercialización, créditos al consumo, etc.

Otro cambio estructural que acompañó al anterior fue que se comprobó que las economías al desarrollarse recorren un patrón bastante similar que las lleva, de estar centradas en el sector primario (economías agrícola-ganaderas), al secundario (economía industrial) y finalmente, como ocurre en este momento en las economías desarrolladas, al terciario o de servicios.¹¹ Esto se puede observar claramente teniendo en cuenta cuánto aportan los distintos sectores a la composición del PBI. Por ejemplo, en la economía americana actual, los servicios representan las dos terceras partes del total. Detrás de este fenómeno se encuentra el hecho del enorme aumento de productividad del sector agrícola y luego industrial que llegan a saturar los mercados.

Un problema de esta tendencia, señalado por Bell, era que, en principio, la productividad de los servicios crecía en una proporción mucho menor a la de los bienes industriales. Este hecho, unido a la tendencia anterior, lle-

vaba naturalmente a pronosticar un futuro de estancamiento o por lo menos de desaceleración de las economías más avanzadas. Esta proyección fue refutada en gran medida por los avances en la informática y las computadoras personales que aparecieron en la década de los 80' e hicieron eclosión, es decir, revolucionaron especialmente la productividad de los servicios en la década de los 90'. Una larga lista de servicios: financieros, banca, mercados de capitales, seguros, transporte, comunicación, educación, entretenimiento, salud, turismo, seguridad, información, organización-administración, resultaron afectados por este proceso y cobraron nueva relevancia.

Dado que la mayor parte de lo que se produce y se vende en una economía desarrollada son servicios y la demanda de bienes se ha orientado hacia una variedad y diferenciación mayor: ¿qué ajustes se producen en el sistema de organización de la producción? ¿Se puede mantener la misma estructura de producción basada en el modelo fordista? Evidentemente no y la transformación de este sistema es lo que estuvimos y es-tamos presenciando en los últimos años. Han cambiado las estrategias para pasar de la producción en masa a la diferenciada buscando nichos de mercado en productos más diferenciados y de alto valor y contenido tecnológico.

¿Qué se necesita para producir un producto con mayor variación y modelos diferentes? Diseño, creatividad, distintos usos, arreglos, colores, formas, en una palabra, cosas estrechamente ligadas al fenómeno de la moda. No es casualidad entonces que, dado que las necesidades de la gente van girando en este sentido, aparecen desarrollos técnicos que lo facilitan. Por ejemplo, la informática unida a los robots permitieron una mayor flexibilidad en las líneas de producción, cambiando el diseño del bien con mayor facilidad y velocidad. Si bien la ayuda de las computadoras y los robots permitió este avance, quedaron bien delimitadas zonas como la del diseño que, si bien se puede hacer con ayuda de la máquina, es esencialmente una capacidad humana.

Por otro lado, el desarrollo de los servicios reforzó la necesidad de centrarse en la persona, la única que en definitiva puede

brindarlos, sin embargo, tanto la informática como las comunicaciones impactaron sobre todo este sector, haciéndolo mucho más productivo a un menor costo.¹² Inicialmente el sector de servicios estaba totalmente escindido del sector industrial, pero al irse incorporando, surge una renovada preocupación por la educación, los valores, la cultura y el cambio en las cualidades requeridas por el sistema. El avance de la preocupación económica sobre los servicios, por un lado, introduce el concepto del factor humano, pero por otro lado, hace que se incorpore a la lógica empresarial un nuevo sector que había quedado fuera del sistema industrial-moderno.¹³

Como resultado de estos cambios ¿cuáles son las cualidades que requiere el nuevo sistema productivo?, ¿requiere puntualidad, orden, obediencia, docilidad, disciplina? No tanto, más bien requiere creatividad, actualización permanente de la información, flexibilidad, capacidad de adaptarse a los nuevos contextos rápidamente, visión de conjunto, detección de las necesidades, capacidad de comunicación, liderazgo, iniciativa, autonomía, capacidad de trabajar en equipos, capacidad de aprendizaje continuo para adaptarse al ritmo de innovación tecnológica acelerada. Esto también, poco a poco, se traslada al sistema educativo y a las pautas generales de conducta.

En cuanto a la finalidad de la empresa, los años 70" estuvieron signados por el debate entre los que sostenían la tesis de la maximización de beneficios (es decir la óptica de los accionistas o "stockholders") y los que sostenían la tesis de la "responsabilidad social de la empresa," es decir del equilibrio político entre los distintos grupos que la componen o están involucrados ("stakeholders": los accionistas, dirección o management, los empleados y operarios, los consumidores, los proveedores, los habitantes del lugar donde la empresa está asentada, la sociedad, el estado, etc.) La teoría de la responsabilidad social de la empresa afirmaba que la empresa perdura siempre y cuando esté al servicio de las necesidades de los distintos grupos que la componen y no sólo al servicio de uno de ellos a costa de los otros.

Para ello se basaba en el rol determinante de los managers que, como directos interesados en el destino de la corporación, serían los que gerenciaban la articulación de intereses entre los distintos grupos vinculados a la empresa.

Lo cierto, más allá de este debate, es que los años 80" y 90" estuvieron signados por cambios de política económica, de desregulación y liberalización de la competencia, como la integración de los mercados de capitales a nivel global, el crecimiento de los fondos de pensión y los fondos de inversión, los cambios en las leyes de "corporate governance," etc. Con ellos se desarticuló completamente el equilibrio anterior basado en grandes empresas oligopólicas, grandes sindicatos y el estado, alterándose con ello el juego de poder dentro de las mismas empresas. La desregulación, a su vez, mostró que el liderazgo denominado tecnoestructura estaba apoyado en cierta legislación que una vez eliminada o reformada dio lugar a la mencionada primacía de los accionistas. Dado este nuevo escenario, el management pasó a ser un estrecho colaborador y aliado de los accionistas e inversores institucionales, aunque permanentemente presionado por la presentación de resultados.¹⁴ El mismo contexto económico de la empresa ha trasladado la primacía, dentro de los stakeholders, a los accionistas y a los consumidores, quienes han vuelto a ser los protagonistas de la escena. Pero han comenzado a quedar relegados la representación del empleo y la sustentabilidad ambiental y en algunos países de estado débil, también los compromisos con el fisco como la recaudación, etc.

El hecho de la retirada parcial del estado unida a la desregulación de los mercados y el triunfo de los accionistas en la pulseada por el control de la empresa, ha tenido un efecto de aumentar fuertemente la tendencia a maximizar beneficios en detrimento de otros equilibrios. Pero, paradójicamente, la estabilidad del sistema cada vez más depende de la "auto-responsabilidad" de las empresas y esto ha llevado a un surgimiento verdaderamente llamativo de los estudios de ética empresarial. El auge de los temas de liderazgo, relevancia

del factor humano, de la responsabilidad social ejercida desde la empresa en cuestiones ecológicas, auspicio de la cultura y, últimamente, cooperando con iniciativas sociales y solidarias, si bien producen efectos benéficos, no despejan la incertidumbre con respecto a su motivación última.¹⁵

También el refuerzo del "enforcement" legal sobre los mercados más su rapidez para ajustar a los cambios derivada de la primacía de los mercados de capitales, hicieron que los ajustes fueran más rápidos y se exigiese una mayor flexibilidad, con lo cual se proyectaron sobre el mercado laboral nuevas formas de outsourcing, terciarización, etc. El ajuste de la estructura empresarial en relación a la tecnología de informática y comunicaciones, junto a la agilidad de los nuevos mercados, dio lugar a una forma de adaptación de redes empresariales o clusters. La integración vertical es demasiado rígida para resistir con éxito a los cambios y la organización fue eliminando paso a paso los estratos de decisiones dando lugar a estructuras planas donde el trabajo es más autónomo y se trabaja en equipos.

Por último, varios estudios señalan que se está produciendo un curioso fenómeno de informalización del mercado laboral y de las empresas u otras actividades productivas que no pueden insertarse con éxito en las corrientes dinámicas.¹⁶ Esto está ligado a las migraciones que han hecho que grandes grupos de personas de países menos desarrollados con una cultura más primitiva han generado redes empresariales pre-modernas en los propios países desarrollados. De aquí que se estén produciendo fenómenos variados y fragmentarios como ser trabajos por cuenta propia, redes solidarias, cooperativas, comunidades, mercados de trueque, explotaciones informales, etc, que conviven con la aparición de otros nuevos como el desarrollo de las instituciones sin fines de lucro y de la economía civil. A ello contribuyen también hechos externos a la organización empresarial como la mayor desigualdad social alimentada por el desempleo, la inequitativa distribución del ingreso, y la actual fase recesiva en ciernes sobre la economía mundial

Conclusión: La permanencia del cuestionamiento ético

Resumiendo, los modos de producción pre-empresariales estaban caracterizados por estar unidos indisolublemente a las necesidades de consumo inmediatas que eran tomadas como dato y variaban lentamente de acuerdo a pautas culturales, sociales, religiosas más bien estables. La organización del trabajo estaba regida por la primacía de la tarea en sí, era una organización por profesiones u oficios, guiada en gran parte por la tradición, puesto que la trasmisión del conocimiento técnico estaba dada de forma personal. A su vez, toda la esfera económica: -producción, distribución y consumo- estaba subordinada a las normas y tradiciones, tanto éticas como legales, y constreñida por el alcance de los mercados locales y las barreras geográficas. Lentamente estos modos de producción se hicieron más eficaces pero todavía estaban muy lejos de la capacidad de producción y eficiencia del sistema empresarial industrial moderno. Sin embargo, desde el punto de vista ético, si bien podía haber excesos de distintos tipos, en general el sistema estaba subordinado a los requerimientos humanos y sociales.

Con la modernidad esto cambió radicalmente, cobró primacía el motivo sistemático o racional de lucro, con lo cual se comenzó a transformar y modelar tanto la producción como el consumo y, a través de ellos, el modo de vida, en función de este principio de acción. La producción se separó del consumo montándose un puente a través del mercado. La organización racional de la producción y el trabajo modificó totalmente los modos conocidos anteriormente basándose en la división del trabajo y las máquinas. Las necesidades ya no se tomaron como dadas sino como uniformes en calidad e infinitas en cuanto a su cantidad. Por último, el sistema económico intentó liberarse de las ataduras del pasado y de la naturaleza de las cosas para luego intentar dar forma propia a la sociedad transformándola y planificándola a través de la concentración del poder entre grandes empresas, sindicatos y estado. El aumento de la producción y de los niveles de consumo fueron notables pero comenzó a notarse una inclinación a poner bajo

los requerimientos del sistema no sólo a la naturaleza sino también a la persona y a la sociedad, con serias consecuencias. Sin embargo, es cierto también que dentro de cada sistema cada empresa puede tener una mayor o menor independencia del conjunto y pueden darse distintas actitudes particulares en cuanto a la valoración de la persona.

En la actualidad, los nuevos cambios producidos en el último tercio del siglo XX parecen indicar, en principio, un cambio en la forma externa del sistema. Así, podemos ver que se mantienen varias de sus características dominantes como la orientación al lucro, el hiperdesarrollo de algunos mercados (especialmente los financieros, con su consiguiente fragilidad e inestabilidad), la primacía de la evolución tecnológica (informática-comunicaciones en red) y la modificación permanente de las necesidades a través de los más recónditos resortes mediático-psicológicos. Sin embargo, los aparentes beneficios parecen haberse estrechado, por lo menos en la coyuntura actual, y han surgido algunos hechos nuevos de los que es difícil todavía emitir una opinión fundamentada. En este sentido, los últimos acontecimientos mundiales han puesto de manifiesto que el choque entre modos culturales muy diversos (modernos y pre-modernos), que entrarán en comunicación y se influirán mutuamente, pueden dar lugar a muy variados senderos de desarrollo. De este diálogo se desprenderán las consecuencias fundamentales de la sociedad y también de la empresa en el siglo XXI

Lo que podemos esperar es que estos cambios poco a poco pudieran estar encauzados hacia un nuevo modelo de organización que, tomando los adelantos actuales, retome los fundamentos de una organización más adecuada a las verdaderas necesidades humanas, tanto en el consumo como en su realización en la esfera de la producción a través del trabajo. Se podría apuntar nuevamente a las necesidades más permanentes de las personas en el área del consumo. Estas necesidades, a la vez que particulares, se centrarían en la calidad de los productos ayudada por las nuevas tecnologías y no por una aceleración de nuevos modelos que no implican una calidad real mayor. Esto ayudaría a destacar el com-

ponente cualitativo que sólo puede aportar el ser humano con su trabajo, más allá de la ayuda de los instrumentos y con esto desarrollar las tendencias genuinas hacia la revalorización de las personas en el ámbito del trabajo. Estos cambios generarían una verdadera adhesión de las personas a sus tareas, ya sea de dirección o no, mejorando la motivación en la línea de una eficiencia más humana. Asimismo, para que estos cambios puedan realizarse, será necesario encontrar salida a las condiciones del entorno económico de la empresa. En este sentido, los mercados deberán reforzar su tendencia a focalizarse en las necesidades más locales y particulares, y probablemente adquirir un ritmo más lento, pero más sostenible y realista, de crecimiento económico.

Por último, estos hechos se pueden apreciar en toda su crudeza en la Argentina actual donde las soluciones "macro" parecen haberse agotado dejando, salvo unas cuantas islas concentradas de modernidad, un páramo en el sector de la producción. Da la impresión de que en general nuestro problema es que adoptamos con la mayor superficialidad las tendencias de los países desarrollados por las que, luego de un acelerado y efímero éxito inicial, nos vemos retrotraídos a una situación parecida a la inicial donde la mayoría asume los costos, cada vez más brutales. Pareciera que se necesitarán soluciones que permitan una reconstrucción "desde abajo." Creo que hay que reflexionar acerca del destino de los países avanzados, ya que hay algunos comunicadores, intelectuales y políticos que simplifican y proponen superficiales copias del primer mundo, guiándose más por las modas intelectuales y las ideas en boga. No se dan cuenta que, tanto las empresas como las formas institucionales de los países desarrollados y de los que "emergen" con paso más constante y seguro, son el resultado de un largo proceso de adaptación de los elementos nuevos dentro de las prácticas efectivas preexistentes y, al mismo tiempo, de las particulares condiciones, históricas, culturales y naturales de cada país y, a veces, de cada región. Esto apunta inevitablemente a nuestras clases dirigentes tanto políticas y económicas, como empresariales y sindicales. Sin

embargo, en esta oportunidad tenemos que reconocer que la salida sólo puede ser vista paulatinamente y desde una visión de conjunto, puesto que estamos sobre el filo de un cambio histórico importante.

¹ Véase por ejemplo Richard Turnwald, "*Economics in Primitive Communities*", Oxford University Press, 1932, Part I "Conditions of Primitive Economics."

² Consúltese Henri Pirenne, "*Historia Económica y Social de la Edad Media*", Fondo de Cultura Económica, México, 1994, Capítulo VI "La Economía Humana y la Reglamentación de la Industria."

³ En particular Max Weber, "*La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*", Ed. Península, Barcelona, 1991, Capítulo II "El Espíritu del Capitalismo" y para un análisis de las implicancias filosóficas véase Marcelo Resico, "*El Capitalismo y el Desencantamiento del Mundo*", Valores N 41, Abril 1998.

⁴ Adam Smith, "*The Wealth of Nations*", University of Chicago Press, Chicago, 1976, Vol. One, Part 1, Cap 1, "Of the Division of Labour."

⁵ Frederick W. Taylor, "*Principios de la administración científica*", México, Herrera, 1969.

«El concepto de alienación es básicamente hegeliano y marxista, y fue desarrollado por el neo-marxismo. Con respecto a una revalorización cristiana del mismo, Juan Pablo II, *Centessimus Anus*, p.42. También en otra tradición intelectual es interesante el concepto de "proletarización" de Wilhelm Röpke.

⁷ Ver bibliografía de Toffler, Alvin, "*La tercera ola*", Santa Fe de Bogotá, Plaza & Janes, 1991.

⁸ Adolf Berle and Gardiner Means, "*The Modern Corporation & Private Property*", transaction Publishers, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.), 1999.

⁹ Daniel Bell fue uno de los primeros en constatar algunos de estos cambios acuñando la expresión de "Sociedad postindustrial" en: "*El advenimiento de la sociedad postindustrial*", Alianza Editorial, Madrid, 1994.

¹⁰ Elton Mayo, "*The Human Problems of an Industrial Civilization*", Harvard University Press, 1946.

¹¹ Daniel Bell, "*El advenimiento de la sociedad postindustrial*", Alianza Editorial, Madrid, 1994, Cap. 2 "De los bienes a los servicios: la forma cambiante de la economía."

¹² Sin embargo, conviene tener presente la distinción de Robert Reich entre actividades repetitivas, personales y de análisis simbólico con respecto al trabajo en los servicios: "*El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI*", Ed. Vergara, Buenos Aires, 1993

¹³ Téngase en cuenta que la clásica distinción de Adam Smith entre trabajo productivo e improductivo dejaba prácticamente a todos los servicios fuera del ámbito económico.

¹⁴ Para una ampliación, véase el reciente trabajo de Adrián Caldart, "*La gobernabilidad en el siglo XXI: El creciente poder de los inversores institucionales*", Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, Año 8, No. 36, Agosto de 2001.

¹⁵ Por ejemplo consúltese el capítulo "Las bodas de la ética y el business" en la obra de Gilles Lipovetsky "*El crepúsculo del deber*", Barcelona, Anagrama, 1994.

¹⁶ Por ejemplo, Alejandro Portes, "La economía informal y sus paradojas", en "*Informalidad y exclusión social*", FCE, 1999.