

EL DIALOGO PARA LA PAZ

Departamento de administración de empresas

1. La problemática empresarial en un marco de "guerra"

Tratando de orientar la reflexión sobre el tema "Un diálogo para la paz" partimos de un sencillo esquema que abarca cuatro esferas diferentes en dos épocas que tienen una continuación causal: la época actual, coyuntural, 1980-1986, y las décadas precedentes, 1950-1980, tal como se ha venido haciendo en las investigaciones del departamento sobre la problemática empresarial. Las cuatro esferas se refieren al área del "sector empresarial," distinguiendo la "gran-empresa" y la "pequeña empresa," como dos esferas distintas, aunque interrelacionadas; la esfera del "sector público," se le llama gobierno (partidos) o administración pública, y la esfera del "consumidor," que podemos llamar "pueblo" de una manera amplia.

En el centro de este esquema aparece el fenómeno "guerra," en cuanto factor determinante en el comportamiento de las cuatro esferas.

El objetivo de la reflexión es sintetizar cuál ha sido el comportamiento de esas cuatro esferas; mostrar las interdependencias de los diversos comportamientos; deducir quiénes han sido los beneficiados y perjudicados en todo este proceso; concluir indicando algunos puntos o temas que debería contemplar el proceso del diálogo más allá del encuentro de Sesori.

1.1. Una mirada hacia atrás

No se puede decir que la "guerra-1980..." vino a dividir en dos la historia económica, como un hecho que surge inesperada y casualmente; la problemática administrativa ya estaba planteada desde antes si se hace un análisis social y no simplemente cuantitativo o superficial. El sistema de negocio salvadoreño básicamente sigue siendo el mismo, la situación nacional no lo ha afectado ni permeado, las enormes tasas de ganancia siguen siendo lo normal; no ha habido una evolución hacia una economía más social.

El modelo económico impuesto llevó a un desarrollo fallido, fundamentado en una política de sustitución de importaciones, sustentado sobre un modelo agroexportador. Cuantitativa y superficialmente las cifras de ventas y producción, al igual que las grandes variables macroeconómicas, hablaban de un crecimiento mayor que el alza de población y daba pie a calificarlo de un notable desarrollo económico. También era cierto que a partir de 1950 surgió rápidamente un pujante sector industrial, donde se aplicaban modernas técnicas de administración y gestión empresarial, que podían servir de laboratorio nacional y de fuente de empleo para los nuevos administradores de empresa; el sector manufacturero pasó a ser, junto con el sector agrícola y comercial, uno de los puntales de nuestra

economía, no sólo por su volumen general de valor agregado, sino también por las múltiples relaciones intersectoriales generadas en su interior, tal como acaba de ser destacado en la "matriz insumo-producto: 1978," recientemente publicada por el Banco Central de Reserva.

Frente a esta imagen de éxito y crecimiento, nuestras investigaciones sobre el sector manufacturero en general y de sus principales ramas industriales en particular, nos llevó a conclusiones más negativas desde un punto de vista social: ni al interior del país, ni al interior del Mercado Común Centroamericano se generó un verdadero desarrollo equitativo. No se han generado ventajas competitivas producto de una mayor racionalidad administrativa, sino que más bien lo que se ha buscado es la solución fácil de subir los precios o especular. Esta imagen de progreso tenía los pies de barro: reposaba sobre una demanda deficiente. A los 8 años de iniciado el auge industrial se agotó la demanda interna nacional; y a los 8 años de establecido el Mercado Común Centroamericano se repetía el mismo fenómeno al interior de los países integrados: se había dado un fenómeno de yuxtaposición de mercados, pero no de ampliación general del mercado. El proceso de integración había favorecido más a los grupos industriales más fuertes, debilitando más a los más débiles; la guerra Honduras-El Salvador tiene ahí su principal explicación, aunque se la revistió de matices sentimentales y nacionalistas.

La dicotomía se extendía también al espacio geográfico; la industria, acompañada por el comercio y otros servicios públicos y privados, se concentraba en pocas zonas del país, dejando amplios espacios agrícolas prácticamente desprotegidos de sus servicios. Si el gran sector manufacturero no generó una elevada tasa de empleo, en la cuantía esperada, sí generó una atractiva, pero fallida, invitación a las continuas migraciones del campo a las zonas urbanas, poniendo más de manifiesto el desempleo general y con ello el creciente descontento social. Fue en las zonas urbanas donde estalló el descontento reprimido, el cual derivó en conflicto organizado.

Sobre los defectos del modelo dualista venía a sumarse la presión política del gobierno, a mo-

do de argolla cerrada, caracterizado por una ambición de poder, respaldado por la clase militar. La situación de desigualdad era ya una herencia del pasado. La guerra y las políticas gubernamentales y empresariales (gran empresa) han venido a agravar más la pasada situación.

1.2. Los efectos de la guerra

1.2.1. Políticas y comportamientos negativos

La guerra no sólo ha generado efectos nocivos de orden cuantitativo, reflejados en cierre de empresas, contracción de la producción, carencia de insumos, desestabilización de costos, los cuales comentaremos en seguida, sino que ha fomentado y reforzado toda una serie de comportamientos y políticas negativas, tanto a nivel de empresas como del gobierno. La guerra y los grandes hechos de las reformas económicas y vaivenes gubernamentales (partidos) en el poder han propiciado una psicología de guerra al interior del sector empresarial y entre éste y el sector público. Al generar el conflicto armado un ambiente de inseguridad e incertidumbre, acompañado de medidas sorpresivas y no consultadas, por parte del gobierno, se ha generalizado todo un comportamiento de "auto-defensa." Estos cambios regresivos en los valores cualitativos han afectado negativamente el retroceso cuantitativo. Puede hablarse de una "violencia económica" bastante generalizada, cuyos rasgos principales son la guerra monetaria de precios, iniciada desde 1973, y agudizada a medida que ha crecido la inflación y se ha reforzado con el proceso de deslizamiento parcial y la devaluación total de la moneda. Este largo proceso, donde se dan los beneficiados y los perjudicados, ha agravado aun más la demanda deficiente de quienes consumen en función de salarios progresivamente contraídos.

En segundo lugar el acaparamiento y la especulación, agentes transmisores de la inflación, han trastornado los valores de una productividad basada en la técnica y en el trabajo, por una rentabilidad derivada de la apropiación y de la simple espera. En tercer lugar, el compadrazgo y la corrupción se han propagado ampliamente y se los admite con la normalidad de un costo ordinario de producción. Es un vicio tan social que al

Hay una agudización de la lucha de poderes entre la empresa privada y el gobierno, en la cual por carambola sale dañada la parte más débil, la clase trabajadora y el consumidor final.



mismo tiempo se lo quiere perseguir y practicar. En cuarto lugar, el contrabando, como arte comercial, ha hecho notoria aparición en las zonas fronterizas; puesta la ley, puesta la trampa, y ambas aparecen como una iniciativa virtuosa. En quinto lugar, los nuevos negocios prósperos. El hecho de que se haya desarrollado todo un mercado negro de dólares (reciclaje de los "pobredólares") es un signo de otros nuevos negocios que han prosperado con la guerra, y que en buena medida se basan en el compadrazgo, la corrupción, los privilegios, el contrabando..., y el poder para transferir a los usuarios finales los costos de producción y de escasez. Y por último, la radicalización de las posturas económicas como traducción de la radicalización política y antigubernamental; en otras palabras, la radicalización de quien ha perdido parte del poder y teme seguir perdiéndolo.

Dentro del grupo empresarial hay que distinguir entre empresas a las cuales les sigue yendo bien en su ritmo de producción y beneficios, y otras que se hallan en clara recesión y quiebra. Este hecho puede engendrar diversas visiones y

posiciones respecto a los daños y perjuicios derivados de la guerra.

1.2.2. Los efectos cuantitativos de la guerra y grupos afectados

El efecto general del proceso de inflación-guerra-reformas-devaluación se ha reflejado en la contracción de la inversión, de la producción de la capacidad ociosa, del desempleo, del alza de precios y baja relativa de los beneficios. Los daños físicos a las mismas empresas fueron mayores, en conjunto, durante los años 1976-1980, que en este último quinquenio de guerra generalizada fuera del área de concentración empresarial. Indirectamente la guerra afecta más por los cortes de energía, dificultades de comunicación y transporte de insumos y productos a mercados distantes, amén de la burocracia y restricciones del crédito bancario, de manera especial para las divisas externas.

Esta inseguridad y contracción empresarial se ha transmitido bajo nuevos canales al sector laboral. Entrevistas y encuestas muestran que

un elevado número de trabajadores, más audaces, han solicitado su "indemnización" para salir fuera del país en busca de mejores oportunidades. En otros casos, ha sido la propia empresa quien ha aplicado fría y drásticamente la política de indemnización y despido. Para quienes quedan dentro, la inseguridad es siempre creciente, y ello obliga a la clase trabajadora a aceptar bajos salarios donde están o a donde piensan trasladarse. Relativamente pocas empresas han respondido a la invitación oficial de elevar el 10-15 por ciento de los salarios laborales por razones de insolvencia financiera. En este sentido la crisis de desempleo fortalece la posición del empresario, en el corto plazo, mientras que la inseguridad mayor y el mayor costo de la vida gravan sobre el consumidor final de sueldos contrahídos. Dos guerras corren a la par, la civil y la militar.

Valga repetir que se percibe un fenómeno de "radicalización" en una buena mayoría del sector empresarial porque perciben un deterioro de su poder. No ha evolucionado hacia la búsqueda de una economía compartida con el resto de participantes del sistema empresarial; clientes y trabajadores. Incluso en estos momentos se temen las consecuencias gravosas del nuevo código laboral, porque se dice que otorgará mayores derechos a la clase trabajadora; la reacción de auto-defensa es la de prepararse contablemente para esconder posibles beneficios con destino a la distribución. Las políticas sorpresivas, no consultadas y nada confiables del gobierno, y las que se temen en el futuro, generan una oposición radical frente a las rumoreadas medidas sociales, calificadas más bien como medidas de propaganda electorera. La reacción antigubernamental se traduce en posiciones de autodefensa, que dañan aún más a la clase trabajadora. Se visualiza una agudización de la lucha de poderes entre la empresa privada y el gobierno, en la cual por carambola sale dañada la parte más débil, la clase trabajadora y el consumidor final. Con ello, el resurgimiento, ya evidente, de la reivindicación sindical adquirirá fuerza y extensión creciente, ante la imposibilidad de resolverlo por sentencias de juicios laborales. ¿Volverá la violencia a las zonas urbanas?

La secuencia de inflación-guerra-devaluación ha afectado sensiblemente a la "pequeña empresa," lo cual además de otros aportes sociales es relativamente la gran generadora de empleo. Con ello queda afectado el nivel de ingresos de un amplio sector laboral, más sen-

cillo y más necesitado. Nos hemos quedado atrás, en el reacondicionamiento industrial y agrícola, que se está dando en el mercado internacional, con lo cual el tren nos está dejando y la distancia con el resto de países del mundo será mayor, mientras nosotros seguimos destruyendo nuestra economía, en lugar de acondicionarla a esos cambios mundiales.

La radicalización de un amplio sector empresarial frente al intervencionismo gubernamental ha generado un cierto grado de consenso alrededor de un nuevo modelo económico para el país, la "economía social de mercado," con visos de racionalidad económica aprobado por portaestandartes extranjeros y nacionales. También el gobierno le ha dado publicidad entre sus empleados y algunos diarios se encargan de convencer al gran público. No hay duda que para muchos empresarios la defensa del modelo aparece como un billete de regreso al "paraíso perdido." La pregunta es ¿cómo tal modelo podrá ser "social" en nuestro país?...

1.2.3. El comportamiento gubernamental

Resulta obligado resumir en pocas líneas los rasgos que han tipificado el comportamiento gubernamental. En primer lugar, rápidas sucesiones de juntas y gobiernos sin la suficiente estabilidad y capacidad para dedicar un necesario espacio al sereno pensamiento sobre los complejos problemas económicos. En segundo lugar, una primacía de la lucha por el poder político, presente y futuro, por encima de la dedicación a resolver los asuntos sociales. De 1980 hacia acá el tiempo dedicado a preparar las siguientes elecciones ha sido tanto más que el dedicado a cumplir con lo que habían prometido. El contenido programático de este serial de elecciones reducido más bien a diatribas y acusaciones personales o partidistas, dejó vacío de todo contenido económico y social los programas de todos los partidos.

La secuencia de políticas económicas de vaivén, sorpresivas y no consultadas, quizás con algo de buena intención pero con mala ejecución, ha venido incrementando la radicalización del sector empresarial, reacio a prestar cualquier colaboración. Afectivamente no hay lugar a proponer un modelo de "economía mixta." Los gastos no productivos del gobierno han aumentado con la consiguiente competencia en la distribución y destino del crédito. Los gravámenes fiscales, los

Tiene que haber un cambio en las posiciones radicales de los dialogantes y tiene que haber también un cambio de dialogantes. Lo que debe ventilarse fundamentalmente no es el poder, aunque dependa de quién tenga el poder el que se halle la mejor solución.

timbres, los impuestos indirectos..., se han destinado a financiar una guerra improductiva, incluso para quienes habían votado a su favor como la gran solución, pagar para ir perdiendo.

El hermetismo, la burocracia, la ineficiencia administrativa, el compadrazgo, la corrupción, con la consiguiente pérdida de confiabilidad generalizada, da la impresión de que solo el gobierno tiene confianza en sí mismo y por último, el sentimiento de dependencia externa en la gestación y aplicación de las políticas nacionales como un derivado de la ayuda económica externa.

Pese a los logros y mejoras reales en algunos aspectos, la imagen gubernamental se ha ido deteriorando frente a una amplia porción de la clase empresarial y de la clase trabajadora. También es cierto que los recientes gobiernos han recibido en herencia una situación caótica en lo económico y en lo social, fruto de anteriores administraciones, donde el grueso del sector privado tuvo arte y buena parte en su gestación. La psicología de "autodefensa" lleva a que cada grupo de poder traslade la acusación al sector que tiene en frente, silenciando la propia culpabilidad.

Se concluye que el comportamiento gubernamental (partido o partidos) en razón de la guerra y de la lucha por el poder político ha sido negativo para el sector empresarial: negativo en la pérdida de valores cualitativos y negativo en las cifras de producción, calidad, empleo, costo de la vida; aunque ciertas empresas han logrado autodefenderse y algunas otras han hecho negocio de la guerra. Habiendo buenos técnicos en la administración pública, el modo de gestión política de los asuntos nacionales ha llevado a una ruptura de confianza entre sector privado y sector público. Ni siquiera aparecen nuevos ministros cuando hay que reemplazar a los más deficientes. Esto dificulta la búsqueda del modelo futuro.

1.2.4. Beneficiados y perjudicados en todo el proceso

Resumiendo el comportamiento de nuestras cuatro esferas se puede concluir que es más difícil señalar en concreto quiénes han sido los benefi-

ciados (o no tan perjudicados) en toda esta época, aunque sí hay empresas que se sitúan de este lado. Más cierto es afirmar que en todo este enmarque de "autodefensa" y traslado de daños y perjuicios de unos hacia otros, el sector más perjudicado y más gravado por los costos sociales es el gran consumidor de salarios reducidos, el pueblo. Por lo que hace a la "pequeña-empresa," es el mismo consumidor visto como pequeño productor.

Nos hacíamos la pregunta ¿ha cambiado de 1980 a 1986 la pasada situación de beneficiados y perjudicados? La respuesta es que la situación se ha agravado más para los perjudicados de antes. Sin embargo, con miras a la reconstrucción del futuro, hay que subrayar el deterioro de aquellos valores cualitativos señalados anteriormente. Así como hay una guerra militar y una economía de guerra, también hay una psicología de guerra al interior del amplio sector empresarial. La auto-defensa genera nuevas tácticas y alianzas de guerra, y la lucha es por mantener el poder. ¿Quién y cómo se iniciará en proceso de "diálogo de paz" en esta guerra civil que se libra de este lado de la guerra militar?...

2. ¿Cuáles debieran ser los puntos del diálogo para la paz?

Al departamento le despista o más bien le decepciona lo que parece ser la agenda del actual diálogo; lo que parece ventilarse es la "lucha por el poder," y esa no es la solución. Tiene que haber un cambio en las posiciones radicales de los dialogantes y tiene que haber también un cambio de dialogantes. Lo que debe ventilarse fundamentalmente no es el poder; aunque dependa de quién tenga el poder el que se halle la mejor solución.

El problema central es la "distribución de la riqueza," de donde vino el poder y de donde vino la guerra. Los problemas de fondo son los "intereses del pueblo," comenzando por la vida, la salud, la educación, el empleo, la seguridad... Estos problemas vienen desde antes y son los que determinan la guerra. ¿Qué modelo puede responder a estas necesidades y expectativas? El

modelo no se puede importar, porque un modelo está hecho de principios y valores cualitativos, que en nuestro caso también han sido dañados desde antes y durante la guerra. Este va a ser un diálogo largo porque los principios y valores no se injertan con la guerra. Hay que recrear y colaborar a crear una conciencia nacional democrática, que realmente busque solventar todos estos problemas humanos, corrigiendo aquellos comportamientos negativos mencionados inicialmente.

La administración de empresas (y el sector empresarial) debe rehacer su propia teoría a partir de la historia nacional. Debe mirar hacia atrás, no para añorar esas décadas como el "paraíso perdido," sino para construir el modelo que realmente sirva a "su majestad el consumidor." Por lo menos podemos concluir que nuestro modelo no lo ha logrado. El modelo de desarrollo y la estrategia que servirá para lograr el bienestar de las mayorías populares debe ser tema de discusión, como lo será el sistema de negocios futuro.

